

## **RETENCIÓN DE TALENTOS EN ÁMBITOS CORPORATIVOS:**

El diseño de interiores como herramienta de Marketing

### **CORPORATE WORKPLACE FOR EMPLOYEE RETENTION**

Workplace Interior design as a marketing tactic

Ariana Bekerman<sup>1</sup>

#### **Resumen**

Se estima que un noventa por ciento, si no la totalidad de la vida, se desarrolla en espacios diseñados para la sociedad moderna. Desde el urbanismo de las ciudades, calles e incluso plazas, los edificios públicos, los espacios privados, las ambientaciones y el mobiliario. Incluso los objetos y la vestimenta. Nada está librado al azar.

La generación Y está consciente de esto y demanda espacios pensados para ellos como grupo social y como individuos en sociedad. Tienen una noción de bienestar que asocian con la totalidad de su vida de forma indivisible. No separan trabajo y vida, como las generaciones anteriores. Quieren ser felices ahora, en todo lugar y en toda acción que realicen.

La felicidad como estado eterno es filosóficamente imposible, pero desde el diseño se puede lograr bajo pautas estudiadas desde la arquitectura, el interiorismo, la medicina, la biofilia, la biomimesis, la psicología y la sociología entre otras disciplinas.

Esto es necesario ya que esta nueva generación ha entrado al mundo laboral y no pretende conformarse. La mayoría, de hecho, ni siquiera opta por los caminos corporativos tradicionales. Quieren explorar, vivenciar, viajar, probar, disfrutar. Aquellos que sí eligen el camino de formar parte de una empresa son escasos, y en la mayoría de los casos no tienen intención de permanecer mucho tiempo en el mismo lugar. Piensan en su crecimiento personal; lejos están de sus padres o abuelos que pretendían jubilarse en la misma empresa a la que entraron a trabajar a los veinte años.

---

1 Maestro Mayor de Obras (ORT), Diseñadora de Interiores (UP), Profesora en Disciplinas Industriales (UTN), Especialista Docente de Nivel Superior en Educación y TIC (INFD), MIE Expert 2016 (Microsoft Education). Coordinadora del área de Seminarios y Pasantías Laborales del Departamento de Construcciones de la Escuela ORT. Profesora asistente del área de Construcciones. Profesora titular de la Carrera de Diseño de Interiores y MBA, Universidad de Palermo. Diseñadora de Interiores y Diseñadora Digital 2D en ABC&D.  
Correo electrónico: arianabekerman@gmail.com

Artículo recibido: 07/10/2016. Artículo aprobado: 02/11/2016.

Por esto es que la retención de talentos es fundamental, y la compensación monetaria no es lo que único que buscan, sino el bienestar físico, mental y emocional. El Diseño de interiores brinda herramientas y una óptica especial para resolver esta importante y difícil tarea.

**Palabras claves:** Rotación del personal; estrategias; generación Y; diseño de interiores; bienestar social; espacios; trabajo.

## Abstract

*We spend more than ninety percent of our time in spaces designed for the modern society. From city landscapes, streets and parks, public buildings, private spaces, decor and furniture. Nothing is random.*

*The generation Y is completely conscious about this, and they demand spaces designed for their lives as individuals and as social groups. They have a very different point of view from previous generations about wellness and a work life balance. They want to be happy now and everywhere.*

*Philosophically speaking, there's no such thing as eternal happiness. Even though, interior design might have an impact in the level of wellness by taking objective elements from different disciplines and studies as architecture, interior design, medicine, biophilia, biomimesis, psychology and sociology, among others.*

*This approach is necessary because the Gen Y is entering the working world having high standards and not taking any less. Some of them are not choosing the traditional corporate path. They want to explore, live, travel, try new things and enjoy. The few ones who choose being part of the corporate world don't have any intentions of staying too long in the same place. They think about personal growth in a different way as their father's or grandfather's traditional thinking about starting and retiring from the same company.*

*Therefore employee engagement, retention and salary are important, but not enough for this Generation, they want physical, mental and emotional wellness. Interior Design has the skills and a special approach to solve this important and difficult task.*

**Key words:** *employee retention; generation Y; interior design; well-being; workplace.*

## Tendencias y cambios globales

Las empresas, corporaciones y distintas organizaciones, con y sin fines de lucro, se han manejado desde sus comienzos con sedes centrales en donde organizan sus tareas. Estas oficinas han sido por mucho tiempo el corazón y motor del funcionamiento, en su mayoría administrativo, de estas organizaciones.

Pero con el siglo XXI, se han exacerbado ciertos fenómenos que están produciendo cambios tangibles en la organización espacial de estos recintos. Quienes no se están sometiendo a estos cambios, están sufriendo las consecuencias de un radical reestructuramiento, que involucra un cambio de paradigma generacional. Si no se acompaña este cambio, comienzan a perderse recursos humanos talentosos, que son absorbidos por otras organizaciones que tienen ESO que están buscando.

Se desarrollan a continuación las principales tendencias que están ocurriendo en el mercado que llevan a estos cambios de diseño de espacios corporativos y de oficinas. Estas tendencias no impactan directamente en los lugares de trabajo, sino que tienen más que ver cómo afectan el modo en que se trabaja.

El espacio físico de trabajo es mucho más que mobiliario y construcción, es también como la gente trabaja y se organiza, las tecnologías que permiten estas formas de trabajo, y como la organización administra el espacio de trabajo para su propio beneficio. Si se piensa de forma abstracta, el espacio de trabajo refleja el entorno social y económico del momento (AkiOuye, 2011).

## Globalización y Evolución Tecnológica

Las dos primeras tendencias están basadas en cambios que vienen sucediendo hace treinta años aproximadamente, de forma sostenida. La primera, consecuencia de la globalización y la reducción de costos, es la continua distribución de las organizaciones.

Esta tendencia está compuesta por distintos aspectos, como la relocalización de sedes corporativas hacia países o zonas con menores costos, denominado *off shoring*, la terciarización de funciones no centrales, o no pertenecientes al núcleo de tareas, a empresas más pequeñas (*outsourcing*), la tecnologización o automatización de procesos mediante software que realizan tareas mecánicas o decisiones sistematizadas, entre otras, todas con el fin de reducir costos.

Por otro lado, esto va de la mano con una reducción de viajes, ya que la empresa necesita que las decisiones sean tomadas *in situ* por la parte de la organización que está cercana al problema en cuestión o a los clientes, una reacción rápida que permita estar al frente del mercado, sin que un jefe viaje hacia allí.

Esto no se podría realizar sin la segunda tendencia, que son las tecnologías de acceso común y las herramientas de colaboración y redes sociales. Las últimas décadas han llevado a la computadora, de ser una máquina grande e inaccesible, a ser un celular

pequeño, económico, de bolsillo, que puede resolver gran cantidad de temas laborales desde cualquier lugar. Otra opción es una computadora portátil con Internet, transforma la oficina en un espacio ubicuo, lo desmaterializa. Aquellos archivos y documentos necesarios para trabajar están en la nube y son accesibles a toda hora.

Esto permite una forma de trabajo asincrónica y sincrónica. Asincrónica por un lado ya que uno puede tomar el trabajo de otra persona, en otra franja horaria de la Tierra, que trabaja dentro de la misma organización y continuarlo horas más tarde. Esto significa que dos trabajadores pueden hacer un trabajo colaborativo sin trabajar de forma simultánea, lo que permite a las organizaciones tener centros de trabajo en países con 4, 8 y hasta 12 horas de diferencia entre sí.

Por otro lado, los nuevos medios de comunicación y redes permiten un trabajo sincrónico, es decir simultáneo, con video conferencias, pasaje de datos, mensajes instantáneos, chat, comprobación de datos y presencia mediante PIN (*personal identification number*), grupos de armado en un mismo documento, etc.

Aún así las empresas saben que todas estas herramientas logran realizar el trabajo, pero no consiguen integrar a la gente a un nivel personal. Las redes sociales, y las redes sociolaborales (redes sociales desarrolladas para una organización) están intentando ocupar ese lugar de las conversaciones de pasillo, aunque es complejo de lograr sin el espacio físico en sí.

## Cambio de paradigma generacional social y laboral

Hay una realidad en el campo laboral corporativo, la tercera tendencia, y es que numéricamente la generación que está comenzando ahora su retiro y que en los próximos diez años va a finalizar ese proceso supera en número ampliamente a la generación, con las mismas características socio-económico-culturales que viene a ocupar su lugar.

La generación que comienza su etapa de retiro son los *Baby Boomers*, generación nacida luego de que terminara la Segunda Guerra Mundial, cuando hubo un estallido de nacimientos a gran escala, de ahí su nombre. Por distintos motivos esta generación no ha tenido tantos hijos como sus predecesores, porque se han dedicado a sus carreras, con distintas recesiones económicas, porque a su vez no era la moda, por el desarrollo del empleo femenino, se extendieron los años de escolarización a posgrados y masters, etc. El resultado es que la generación Y que viene a tomar los puestos de sus antecesores, y la generación X, que ya está trabajando y en puestos de jerarquía intermedia, no superan, ni siquiera igualan en cantidad a la generación *Baby Boomer* que se está retirando.

Esto generará dos caminos: intentar mantener el mayor tiempo posible a la generación *Baby Boomer* en su trabajo, más allá de su edad de retiro, o incorporar y retener lo mejor posible a la nueva generación. Mantener a los trabajadores que están a punto de retirarse puede ser complicado ya que están en un escalafón jerárquico que demanda mucho, y no se sabe si aún la compensación monetaria será la suficiente como para disuadirlos de

retirarse. Por otro lado los integrantes de la nueva generación Y tienen demandas muy claras sobre sus preferencias del ambiente laboral y modos de trabajo, aún cuando esto les traiga consecuencias monetarias, no piensan renunciar a estos pedidos.

Entre estos pedidos se encuentran: la forma de trabajo autónomo, la flexibilidad, y los valores tradicionales del trabajo. Acorde a distintos estudios, el modo de trabajo de preferencia debería incluir multitareas, espacios no tradicionales y el uso de la última tecnología.

Esto lleva a la cuarta tendencia que es la demanda de trabajo flexible. Esta demanda es crucial ya que al haber una cartera escasa de potenciales trabajadores capacitados para los puestos que quedarán vacantes luego del retiro de los *Baby Boomers*, la captación de estos recursos humanos y la retención de los mismos será vital.

La compensación, o la forma de mantener feliz al personal ya no bastará con la compensación monetaria y ciertos beneficios. La nueva generación quiere poder elegir cómo, cuándo y dónde trabajar. Pide confianza y demanda autonomía, tienen muy claros los valores laborales, y quiere una experiencia de trabajo que se alinee con estos. Quieren un espacio donde puedan desarrollar de la mejor forma su talento.

Esto es complejo, ya que son las mismas organizaciones que poseen sedes en países con 12 horas de diferencia entre sí, que necesitan decisiones rápidas in situ, y desarrollo cooperativo asincrónico y sincrónico.

El llamado bienestar, *well-being* en inglés, es una preocupación actual de las empresas y se lo transmiten a los profesionales y gremios que construyen y crean productos para ambientar dichas organizaciones. Este estado de bienestar que se pretende es comprendido como un concepto expandido, cuasi holístico, que implica el bienestar físico, mental y emocional del individuo y del grupo, que se pueda sentir feliz, satisfecho y útil. Esto es complejo ya que los estándares de cada persona de que es la felicidad son diferentes y subjetivos. Esto fue debate en la mesa de discusión número 18 de la Asociación Internacional de Diseñadores de Interiores en 2015, en donde se llegó a la conclusión que los factores que entran en juego en el bienestar de una persona son la salud física, el equilibrio mental, la salud emocional, la conexión con el grupo social y el sentido de comunidad, sentir que se contribuye al bien mayor, la espiritualidad, la motivación personal o fuerza interior y el *mindfulness*.

De todos modos, para las empresas esto no es suficiente, y es comprensible, ya que no es posible de medir, y los integrantes de la generación Y hacen muchas búsquedas y comparaciones sobre sus potenciales lugares de trabajo. En que puestos en el ranking están, qué beneficios tienen, cuál es la vibra que transmiten. Nic Marks (IIDA, 2015), estadista, creador de la encuesta de felicidad en el trabajo, desarrolló el *Happy Planet Index*, o índice de felicidad laboral, que mide el grado de felicidad que es alcanzado por los integrantes de un país. Este índice muestra a América Latina y a Escandinavia en los primeros puestos del ranking, aludiendo a que se ve influenciada la felicidad por el acceso a la medicina y por la estructura familiar que los contiene.

Para poder llevar a cabo esto, la Generación Y demanda la última tendencia, y es trabajar en organizaciones sustentables. Que trabajen de forma sustentable desde lo abstracto y desde lo tangible. Esto involucra al medio ambiente, desde los materiales constructivos, los documentos impresos, los uniformes de trabajo, el transporte que se utiliza, los eventos que se realizan y las beneficencias que se respaldan, entre muchas otras cosas.

No pretenden una utopía, no quieren cambiar el sistema, no quieren volver a épocas de comunismo, anarquismo, ni nada de épocas pasadas. Hablan de consumismo ético, de responsabilidad social y responsabilidad social empresaria.

## Espacios de trabajo para la nueva generación

Actualmente están trabajando la generación de *Baby Boomers* y la generación X y están entrando de lleno en el campo laboral los integrantes de la generación Y consideramos a la generación *Baby Boomer* como aquellos nacidos aproximadamente entre 1945 y 1964. Refleja la explosión demográfica que hubo luego de terminada la Segunda Guerra Mundial. Se ven influenciados por distintos movimientos culturales y sociales, el *flower power*, personajes como Luther King, el Che Guevara o música como la de los Beatles. Se advierte que es aproximado ya que en los distintos países de occidente los acontecimientos históricos fueron llegando más temprano o más tarde que otros, pero la conceptualización es la misma (Molinari, 2011).

La generación Y la conforman aquellos nacidos entre 1980/1985 y 1995/2000, de nuevo, esta oscilación en los años de comienzo y finalización varían acorde al país y tienen que ver con los eventos históricos y la llegada de la tecnología. Esta generación es una generación de crecimiento demográfico en muchos países, y en muchos es una generación de disminución. Se destaca ya que pese a haber habido muchos nacimientos en esta época, la franja social referente a aquellos que se transformarán en la masa de profesionales a emplear en los rubros que requieren espacios de oficina son indirectamente proporcionales, es decir ha decrecido, pese al crecimiento de la natalidad. Esto se da porque esta generación tiene otros intereses, muchos de ellos quieren estudiar carreras de postgrado, masters y doctorados por lo que entran más tarde al entramado laboral, o directamente entran con otra categoría. Otros deciden realizar un emprendimiento propio, han visto a sus padres, primos o hermanos mayores de generaciones anteriores hacer un camino que no quieren para ellos.

Otros deciden viajar, una nueva tendencia es el trabajo esporádico que solventa viajes, o vidas minimalistas o fuera del sistema. Muchos de ellos documentan estos recorridos y se vuelven *blogguers* o *youtubers*, haciendo de esto un negocio sustentable.

Los que sí deciden entrar al trabajo en un ambiente más tradicional, en realidad no quieren nada que se asemeje a ello. Esta nueva generación habla de nuevos espacios de trabajo, espacios no tradicionales. Esto se ve acompañado por la idea empresarial de *outsourcing*, *offshoring* y *telecommuting*. Entre estas ideas está el concepto de *coworking*, *hubs*, *hot desk* y *tercer espacio*.

El *coworking*, es el nombre que se le ha dado al modo de trabajo previamente nombrado, es un grupo de trabajadores que logra un objetivo en común trabajando juntos y/o a distancia mediante las tecnologías, de forma sincrónica y asincrónica.

Los *hubs* es el trabajo por atomización en nodos. En muchas organizaciones son trabajos de oficina, pero aunque no fuera así, involucra un supervisor quien nuclea cierto objetivo, y nuclea a todos los que requieren para hacer esa tarea atomizada. Mientras que otro supervisor se encarga de otro objetivo y a otros integrantes que se requieren para ese objetivo atomizado. Cada integrante de la organización puede pertenecer a uno o varios nodos, con uno o varios supervisores para cada tarea atomizada.

El *hot desk* o asiento caliente, rememora al término cama caliente de la época de la revolución industrial. Implica que mientras no se esté usando el escritorio por la persona A, lo puede estar utilizando B o C. Esto se ve ligado al método de trabajo desde casa denominado WFH, por sus siglas en inglés *working from home*. Dos personas pueden compartir un mismo cubículo o asiento, uno va a trabajar lunes, martes y jueves, y el otro miércoles y viernes. Por ende la empresa no tiene espacios libres que pertenecen solo a una persona. Para que este proceso sea posible tiene que haber pensados espacios extra por si dos personas que comparten escritorio vienen a la oficina el mismo día, lo que puede ocurrir durante una capacitación, día complicado de trabajo, etc. Estos espacios extra también pueden ser utilizados por empleados tercerizados que acuden a la central, trabajos colaborativos, etc.

Hay dos tipologías de tercer espacio. Los primeros son espacios que no nacieron para oficinas pero se utilizan para eso como una evolución del espacio para estudiar. Entre estos están los cafés, bares, *cybers*, etc. Y como resultado de esto esta la segunda categoría que son espacios pensados para aquellos que no van o no tienen una oficina, como We Work o Urban Station, que alquilan su espacio por hora, o piden una consumición mínima por los servicios extra que ofrecen, que pueden ser desde Internet hasta recepcionista para los clientes.

Esto genera una disolución de los límites entre la casa y el trabajo. Esto no es solo físico, sino también conceptual. Viene de un cambio mental entre generaciones, las anteriores generaciones distinguían el trabajo del tiempo libre, en donde una trabajaba para luego ser feliz en las vacaciones o en el tiempo de ocio. La nueva generación vive un continuo en donde quiere que todo sea parte de un mismo estado de pasarla bien, no distingue el tiempo de trabajo del tiempo de no trabajo. Esto se lleva a lo espacial, en donde lo hogareño, la comodidad, lo acogedor va al trabajo, y en consecuencia el trabajo va a la casa.

Pero no se considera que debido a esto la oficina u organización como espacio físico va a desaparecer, ya que hay actividades que necesitan seguir teniendo un contexto plenamente laboral. Aunque debe cambiar para amoldarse a esta nueva generación y actuar como recurso de retención de la misma.

La oficina funciona como factor de vínculo social y generador de identidad corporativa. El conocerse, organizarse e interactuar forma parte de conocer la cultura de la organización y ponerse la camiseta, dicho de forma coloquial. Además, hay temas de seguridad y

jerarquía que aún deben mantenerse dentro de los límites de una empresa, tanto dentro de cuatro paredes, como dentro de una red virtual interna.

Para conseguir que todo lo dicho anteriormente funcione, se necesitan espacios con un porcentaje mayor de distribuciones abiertas. Una distribución abierta implica que los lugares dentro de un espacio no están compartimentados por paredes, o límites fijos y estáticos. Al contrario de lo que parece, estos límites existen, pero están traducidos en cambios de materiales como solados, variación en el mobiliario, o límites permeables, translucidos, o bajos. El espacio abierto permite que convivan distintos lugares dentro de un mismo espacio sin la necesidad de tener un elemento rígido que lo divida y que compartimenta en pequeños lugares cada actividad produciendo aislamiento y alienación.

Los espacios de trabajo funcionales y abiertos, están organizados idealmente con un 70% de áreas abiertas, 20% de áreas semicerradas y 10% de áreas cerradas. Esto otorga una sensación de amplitud, permite la llegada de luz natural a vastos sectores, da una idea de desjerarquización, democratización y horizontalidad.

El espacio debe ser dinámico, tiene que permitir la movilidad de los actores y el mobiliario. Esto fomenta el intercambio entre los distintos actores, el movimiento permite el cambio de actitud y de actividad entre trabajos en solitario y trabajos en equipo, momentos de concentración, de comunidad, de interacción y de activación. Además evita el sedentarismo y la territorialidad.

No sólo el equipamiento debe ser flexible, la flexibilidad debe extenderse a las instalaciones. La iluminación es fundamental para una buena calidad de trabajo, la cual debe poder ajustarse a las diversas situaciones, niveles de lectura, pantalla, exposición de presentaciones, etc. Lo mismo sucede con la climatización, sistemas como el VRV permiten distintas temperaturas en un mismo circuito de refrigeración y calefacción. El intercambio de datos es primordial. Internet debe ser accesible desde cualquier punto, y los archivos estar disponibles en un servidor de plataforma amigable. Aquellos datos que por seguridad deban estar en una red interna o con seguridad, deben ser igual de acceso sencillo para quien tiene las credenciales pertinentes, desde todos los puntos de trabajo que necesite moverse, y no tener que estar atado a un puerto Ethernet.

La identidad y la inspiración son dos aspectos que van ligados en el espacio de trabajo. La nueva generación demanda motivación, quiere apasionarse con lo que hace, el espacio puede generar eso. Además, puede generarlo con aquellos elementos de imagen e identidad corporativa, lo cual lo haría mucho más interesante ya que une la inspiración a los valores que quieren transmitirse y que el personal incorpore. Aspectos como los colores institucionales, las gráficas que se utilizan para adornar o comunicar en el espacio también denominadas *brand scaping*, los espacios de sociabilización; todo esto hace a la inspiración dentro del trabajo.

Con esto no podemos dejar de hablar del bienestar. Se ha producido una domesticación en el espacio de trabajo, se rompen las fronteras de lo que se hace fuera y dentro del horario laboral. Los espacios de trabajo pasan a tener sectores de comedor, algunos con chefs reconocidos,



espacios de gimnasio, incluso con actividades programadas con profesores dentro del horario laboral, espacios de juegos, espacios al aire libre, algunos hasta espacios para siesta. Con el grado de informalidad, no hay distinción entre actividades laborales y no laborales.

La sustentabilidad va de la mano con el punto anterior, ya que habla del bienestar de los usuarios que habitan un espacio, y lo combina con el uso racional de los recursos y las técnicas para construir, operar y mantener dichos espacios, tanto interiores como exteriores. Para la arquitectura el medidor de sustentabilidad que puede tener un espacio construido es la certificación LEED que provee el *Green Building Council*.

La tecnología acompaña todo el contexto, ya que no sólo permite ejecutar el trabajo, y almacenar datos sino que además está en el control de los sistemas a demanda. Controla la iluminación, climatización, señalización, etc. Todo esto con estudios previos de renderización de clima, luminotecnía y vías de escape, en donde se verifican las necesidades de ese espacio, el cual sea sustentable. Por otro lado, libera espacio ya que, al digitalizarse muchas tareas y elementos, y permanecer todo en un servidor, con solo usuario y contraseña cualquier espacio se vuelve nuestro espacio de trabajo, o por transferencia desde el celular, el espacio de trabajo se ha vuelto ubicuo.

### Prescripción para un espacio de Bienestar

La Asociación Internacional de Diseñadores de Interiores emitió en 2015 un escrito con las 18 pautas que debe cumplir un profesional a la hora de diseñar un espacio de trabajo que genere bienestar. Como se menciona anteriormente es un punto clave para la generación Y. La primera pauta es el encare psico-sociológico del programa de necesidades; es necesario comprender que cada proyecto es diferente, no hay recetas, y se debe adaptar a cómo esa mini sociedad que conforma esa organización actúa, acciona y reacciona al espacio. Debe haber un abordaje sobre las actitudes e interacciones entre las personas, antes que sobre lo constructivo.

La segunda que se mencionó anteriormente, es el balance entre espacios abiertos y cerrados dentro de la configuración de la construcción que se realice. No irse al extremo de generar solo espacios abiertos, porque el espacio cerrado es igualmente importante.

La tercera pauta acompaña a la primera, ya que intenta cambiar el paradigma de espacios que albergan personal a espacios que sirven a las personas. Pretende que el edificio venga luego de la gente, antes de alquilar o comprar un terreno, que se evalúe la actividad y la interacción y no llenar la cáscara que se pudo conseguir.

La cuarta y quinta pauta intensifican el concepto de sustentabilidad e intentan pensar al ser humano como un animal íntegramente. La necesidad de traer el espacio verde dentro de la construcción y contar que las acciones que las personas realizarán dentro de la organización son inherentes a la naturaleza humana, que es una naturaleza que tiene muchísimos años, y muchas veces reacciones primarias a ciertas situaciones, como el comportamiento de un grupo, o de los individuos dentro del grupo. La biofilia y la biomímesis son disciplinas que estudian estos comportamientos e intentan dar soluciones

que integren a las personas con la naturaleza o con la forma que la naturaleza resuelve sus problemas para vencer las adversidades de la civilización “tecnologizada”.

Luego se presentan distintas pautas que forman un todo, aportando la idea de la fluidez del espacio. Se advierte que un espacio debe poder evolucionar con el grupo que lo habita y debe tener una variedad de lugares en los cuales vivir experiencias diversas durante el día, pero sin embargo debe dar un marco de opciones limitadas. Es decir que se buscan espacios en los que la gente no tenga que conformarse, que pueda tener una capacidad de modelado, lo cual incrementa la productividad, pero sin irse al extremo de que sea todo para personalizar. Debe estar pensado para que la gente se mueva alrededor de estos espacios, desvinculando al sedentarismo de la organización, el concepto de ergonomía debe expandirse, ya no es solo una silla que se adapte al formato de la columna.

Esto permite que pueda haber espacios nuevos, como espacios de socialización, que no son de tiempo muerto para la empresa, ya que el bienestar siempre impactará en el desarrollo de la persona. También recintos en donde almacenar, refrigerar y calentar comida. Estos lugares, deben estar pensados para retener o esfumar los olores que se generen, ya que así se podrá cocinar o calentar todo tipo de comidas, promoviendo dietas más saludables.

Todos estos espacios también se deben pensar bajo el concepto de *border lessness*, que es el de disolución de los límites. El trabajo es una acción, no un lugar, por ende se debería poder hacer en cualquier lado, eso es cierto, pero eso no quita que dentro de la oficina deben estar pensados todos los espacios para las acciones pertinentes. Nadie debería llevar a su casa trabajo porque la oficina no tiene un espacio pensado para esa tarea en particular (véase luego actividades de una oficina).

Por último, dentro de las pautas, aparecen aquellas para el grupo que maneja la organización. Estas pautas indican que se debe recordar que con estos cambios, aunque solucionan muchas cosas, traerán seguramente nuevos planteos de problemáticas que emergerán de situaciones y contextos que antes no existían. Por lo que, se debe estar atento a resolver nuevas coyunturas. Este espacio no se aprenderá a usar espontáneamente, debe haber una guía por parte de la gerencia de para qué son los espacios, qué actividades se pueden o no hacer allí.

La filosofía empresarial juega un rol importante a la hora de habitar un espacio. Luego de esto se debe incentivar el uso del mismo, y la apropiación del espacio, que va ligado a la identidad. De igual manera se debe hacer una evaluación en el uso, ya que siempre se pueden realizar cambios y mejoras, a partir de qué se ve en la práctica de las actividades que se realizan a diario.

## Actividades de oficina y distribución de la oficina estilo barrio

Acorde a Herman Miller (Rosebaum, 2016) hay diez actividades que se hacen en una oficina. Aquellas que se hacen en grupo como charlar, conferencia, co-crear, delegar y concretar, agruparse, exponer y compartir, y el denominado enfriamiento y calentamiento. Otras que se hacen en solitario como procesar y responder, contemplar y crear.

Aquellas tareas que requieren de procesos en solitario, concentración y espacios abiertos son activar, procesar, responder, pensar y crear. Para activar se necesita un punto de trabajo altamente accesible para un trabajo en un período corto de tiempo entre actividades. Para procesar y responder se necesita un espacio donde contestar *e-mails* o llamadas y mensajes varios que retroalimentan el trabajo. Estos pueden ser contestaciones a pedidos previos, envíos de datos, entre otros. Para pensar y crear se necesita un espacio en donde una persona se ocupa del contenido específico de su puesto y desarrolla un producto o servicio.

Otras tareas involucran concentración, confidencialidad y espacios cerrados. En general no son tareas que llevan muchas horas al día. Entre estas puede estar una conferencia en vivo o virtual, una llamada privada o con datos de seguridad para la organización, lo mismo con e-mails o mensajes que requieran mayor nivel de concentración o privacidad.

Un tercer tipo de espacio requiere de una actividad grupal, que interactúe en un espacio cerrado. Estas tareas no son tan breves como las anteriores, pero también tienen una limitación de tiempo, y son las que preceden a la tarea de creación o ejecución en solitario. Entre estas, se encuentran exponer y compartir. Son en general sesiones planificadas de presentaciones; co-crear es otra actividad en donde se generan nuevas ideas entre un grupo que luego se continúan por separado. Lo mismo que coordinar, lo cual requiere generalmente de mayor nivel de confidencialidad en una sala cerrada.

Por último, pero no menos importante, son los espacios para desarrollar actividades en grupo, de interacción en espacios abiertos. Son sectores informales en donde la gente puede juntarse de forma espontánea u organizada, como por ejemplo una plaza central o comedor. También hay espacios para charlar, delegar y concretar y agruparse, necesarios luego de coordinar para dispersarse dentro de un espacio y trabajar en equipo, pero cada uno en su parte dentro del proyecto. Agruparse es para acciones inmediatas, decisiones que necesitan tomarse por un grupo de gente cara a cara en el momento. Por último, hay espacios intermedios denominados de calentamiento y enfriamiento, son para antes y después de las reuniones, o antes y después de algún evento formal, con tensión, o presión donde se puede preparar o relajar para estar acorde a las circunstancias.

Un espacio de trabajo eficiente para la nueva generación debe tener una planta abierta que incluya sectores abiertos y cerrados para grupos y para trabajo en solitario. Entre estos espacios podemos encontrar escritorios o cubículos típicos, mesas de trabajo abiertas, salas de reunión cerradas, salas de conferencia, espacios de reunión abiertos, espacios de ocio, etc. Lo importante es que cada sector de la planta tenga todas las tipologías de espacio de trabajo, para poder desarrollar las diez actividades principales que se realizan en una oficina, y no se tenga que mover a otra planta o al espacio de otro grupo para hacer su actividad. A estos sectores con pluralidad de lugares para realizar las diez actividades fundamentales se los denomina barrios. Estos barrios suelen compartir con otros barrios núcleos sanitarios, office o cocina, recepción y otros espacios que no son privativos dentro de cada barrio.

Es importante el flujo de circulación entre barrio y barrio y que no se genere una línea divisoria evidente. Que pueda haber movimiento permite evitar la territorialidad

y la competitividad innecesaria entre partes de una misma organización. Además el correcto flujo entre los barrios ayuda a que ninguna de las partes se sienta molesta por el movimiento del trabajo cotidiano.

## Conclusiones

La Generación Y, así como la Z (los nacidos luego del año 2000), que no ha entrado al mundo laboral todavía, no están desmotivados, no son apáticos, no son inertes, son simplemente distintos. Tienen una perspectiva radicalmente diferente a las generaciones anteriores, que actualmente son sus supervisores y gerentes.

Poseen una perspectiva holística de la vida, ven a todas sus vivencias como un conjunto, y el trabajo es parte del todo, y lo quieren disfrutar como todo el resto de experiencias que eligen. Les gusta elegir, sentirse parte del recorrido. Tienen un sentido de los valores y la identidad muy fuerte, así como de pertenencia a un grupo y de la noción de comunidad.

Esto lleva a la necesidad de crear espacios donde esta generación quiera estar, elija estar y elija quedarse. En donde pueda organizarse de forma autónoma y tener variedad de experiencias, tanto individuales como colectivas. Sin olvidar los límites, no todo tiene que ser indefinidamente permitido o infinitamente “personalizable”. Las normas y reglamentos, sin ser arbitrario ni opresivo, generan la identidad de la organización, justifican las acciones y lideran un comportamiento con el que pueden verse reflejados y querer ser parte.

Los espacios deben acompañar esto, deben estar pensados de forma holística, cumpliendo las pautas de bienestar, identidad y sustentabilidad. Deben tener en cuenta las acciones que se realizan en equipos y en solitario, y que debe haber lugar para todas las acciones, que el personal no tenga que recurrir a espacios personales, como su casa, o públicos, como un café, porque la oficina no tiene lugar para esto. Debe haber espacios abiertos con diversos fines, así como espacios cerrados para la concentración, la seguridad de información y la creación en solitario. También espacios dedicados a tareas que no están supeditadas a la actividad laboral, como un gimnasio, pero que influyen en el estado de ánimo del personal, por ende impactan en la eficiencia del trabajo.

Sin embargo, si quieren llevarse trabajo fuera del espacio de oficina, la tecnología debe permitirles trabajar desde donde quiera, siempre y cuando la seguridad de los datos que maneje no se vea comprometida. Esto implica trabajar en espacios abiertos de la empresa, en espacios para actividades grupales dentro de la organización, o fuera, en el parque, en su casa, en el subte. Deberían tener la posibilidad de elección y autogestión del tiempo.

El diseño debe evolucionar y ser permeable al cambio. La identidad visual es muy importante, la estética que uno percibe al recorrer la oficina u organización. Pero la Y es una generación de cambios constantes, de instantaneidad, de experiencias acumulativas por su diversidad y calidad, no por su cantidad; por eso el espacio, y las empresas, deben ser permeables a los cambios de diseño. La oficina debería tener un mantenimiento operativo

constante, refrescarse cada dos años, y realizar un cambio rotundo cada diez, o en el acto si en la evaluación de uso se verifica que se han cambiado las tareas de la organización o que algún sector no funciona bajo las condiciones que se encuentra actualmente.

La motivación, compromiso y retención del personal es un área compleja siempre, y más cuando se trata de individuos con perspectivas completamente distintas a lo que la organización estaba acostumbrada tratar. Se necesitan nuevas técnicas de marketing que puedan desarrollarse para cada organización y sus particularidades que respondan a estas nuevas demandas. La intervención de un profesional del Diseño de Interiores en las organizaciones es la solución efectiva para la retención y el desarrollo del bienestar en el espacio de trabajo.

## Bibliografía

IIDA (2015) Work place well-being, IIDA roundtable 18, 2015 report. Recuperado de: <http://www.iida.org/content.cfm/iida-ann-industry-roundtable>

Browning, W, Ryan, C, Clancy, J, (2014). 14 Patterns of biophilic Design. Improving health & well-being in the building environment. Nueva York: Terrapin Bright Green.

AkiOuye, J. (2011) Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Work place, Knoll Work place Research, New Ways of Working. Recuperado de: <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/five-trends-that-are-dramatically-changing-work-and-the-workplace>

Rosembaum, G. (2016) Espacios Comerciales. Seminarios Construcciones de Capacitación para nivel medio y superior. Departamento de Construcciones. Escuela ORT, Buenos Aires.

Molinari, P. (2011) Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Grupo Temas Editorial.

# Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 131**

.....

*Más información sobre*

## **MBA - Graduate School of Business**

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

---

**MBA - Graduate School of Business** | Facultad de Ciencias Económicas  
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina