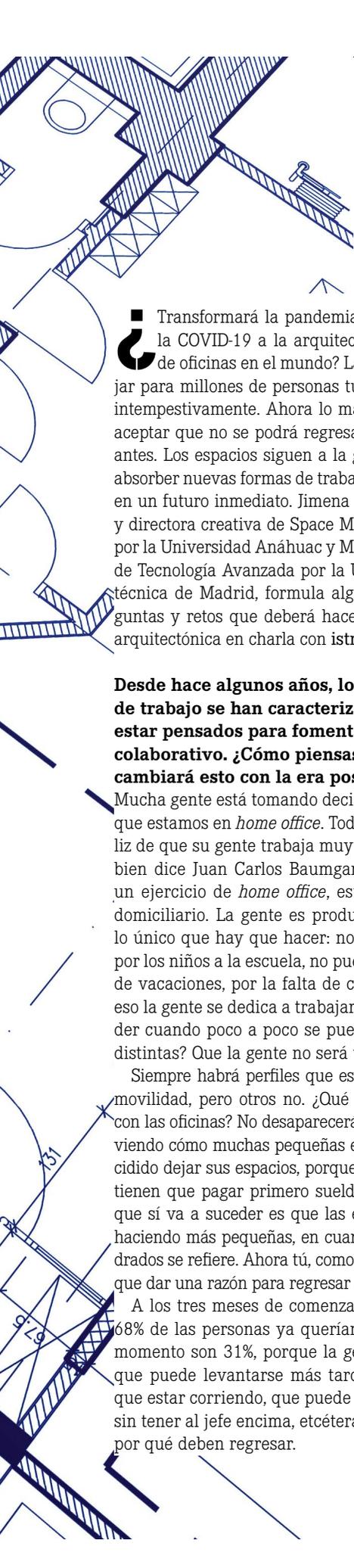




# Jimena Fernández Hay que dar **razones** para **regresar** **a la oficina**

REDACCIÓN ISTMO

Harán falta lugares para conciliar lo virtual con lo presencial en el espacio de trabajo posterior a la pandemia.



¿Transformará la pandemia ocasionada por la COVID-19 a la arquitectura y el diseño de oficinas en el mundo? La forma de trabajar para millones de personas tuvo que cambiar intempestivamente. Ahora lo más importante es aceptar que no se podrá regresar a lo mismo de antes. Los espacios siguen a la gente, y deberán absorber nuevas formas de trabajar y organizarse en un futuro inmediato. Jimena Fernández, socia y directora creativa de Space México, arquitecta por la Universidad Anáhuac y Máster en Edificios de Tecnología Avanzada por la Universidad Politécnica de Madrid, formula algunas de las preguntas y retos que deberá hacerse la disciplina arquitectónica en charla con istmo.

**Desde hace algunos años, los espacios de trabajo se han caracterizado por estar pensados para fomentar el trabajo colaborativo. ¿Cómo piensas que cambiará esto con la era post COVID-19?**

Mucha gente está tomando decisiones pensando que estamos en *home office*. Todo mundo está feliz de que su gente trabaja muy bien, pero como bien dice Juan Carlos Baumgartner, esto no es un ejercicio de *home office*, esto es un arresto domiciliario. La gente es productiva porque es lo único que hay que hacer: no tienes que salir por los niños a la escuela, no puedes ir al cine, ni de vacaciones, por la falta de conectividad. Por eso la gente se dedica a trabajar. ¿Qué va a suceder cuando poco a poco se puedan hacer cosas distintas? Que la gente no será tan productiva.

Siempre habrá perfiles que estén listos para la movilidad, pero otros no. ¿Qué pasará entonces con las oficinas? No desaparecerán. Hemos estado viendo cómo muchas pequeñas empresas han decidido dejar sus espacios, porque se entiende que tienen que pagar primero sueldos que renta. Lo que sí va a suceder es que las empresas se irán haciendo más pequeñas, en cuanto a metros cuadrados se refiere. Ahora tú, como líder, vas a tener que dar una razón para regresar a la oficina.

A los tres meses de comenzada la pandemia, 68% de las personas ya querían volver. En este momento son 31%, porque la gente ya constató que puede levantarse más tarde, que no tiene que estar corriendo, que puede hacer su trabajo sin tener al jefe encima, etcétera y se preguntan por qué deben regresar.

La realidad es que el trabajo personal se puede hacer en *home office*. Donde sí se ha visto un declive es en la creatividad, ideas en colaboración, trabajo en equipo. Es muy difícil hacerlo cuando cada uno está en su casa, no importa si te reúnes por Zoom, no es lo mismo.

Esto no solo aplica a las empresas creativas, lo vemos incluso con los niños: ellos no están teniendo muchas tareas en equipo porque no es fácil. En mi oficina lo que estamos haciendo es que veo a mi equipo los miércoles por la mañana y hacemos «tormenta de ideas» para distintos proyectos y todas las partes creativas de las que necesitamos hablar. Al final, cada uno se va con su tarea fija para el resto de la semana.

Cuando necesitas un *one to one* con alguien estas herramientas sí funcionan y, dependiendo de cuál uses, te permiten trazar en la pantalla o hacer otras cosas, pero que esto no se confunda con que es un momento muy productivo para las empresas.

Al inicio de la pandemia se pensaba que ya no habría salas de juntas, por aquello de la «sana distancia». Si regresamos en este momento, lo que va a suceder es que en una sala de juntas donde se reunían diez, ahora lo harán cinco. El trabajo de cada uno en su estación de trabajo no importa. ¿Qué tenemos que hacer? Transformar las oficinas.

Lo que hizo la pandemia fue acelerar un cambio, en donde cada vez se trata un poco más de colaboración, de *home office*, de lugares no asignados. Por eso tenemos que meternos a rediseñar las empresas, a saber qué funcionó en esta etapa de COVID y qué no. Porque otro de los puntos que ahora debe tratarse es el de salud mental. No es lo mismo estar en tu empresa, irte a comer con tus amigos, tener tiempo para socializar que de pronto estar metido en casa, con tu familia, obligado a socializar únicamente en pequeños núcleos. Es la parte que a la gente le ha costado más trabajo.

**¿Pueden los espacios virtuales de alguna manera sustituir los espacios físicos?**

Habrá uno o dos lugares que tengan este híbrido de tecnología con presencia. ¿Qué es lo que sí han visto las empresas? Que muchos viajes eran innecesarios. La gente de global, que se juntaban en una ciudad para meterse horas en una sala de juntas, tomar vuelos y regresar a sus países. Ese tipo de prácticas no van a regresar. Se va

**las empresas se irán haciendo más pequeñas, en cuanto a metros cuadrados se refiere. Ahora tú, como líder, tendrás que dar una razón a tu equipo para regresar a la oficina.**



Jimena Fernández  
Socia y directora creativa  
de Space México

## donde sí se ha visto un declive es en la creatividad, ideas en colaboración, trabajo en equipo. Es muy difícil hacerlo cuando cada uno está en su casa, no importa si te reúnes por zoom.

a necesitar un espacio para lo que antes se denominaba “telepresencia”: salas muy bien activadas para que parezcan una sola mesa. Esos espacios sí regresarán, aunque de pronto haya personas que efectúen un vuelo corto que valga la pena.

Pongamos el ejemplo México-Guadalajara-Monterrey: las juntas una vez a la semana en otro estado, que se creían muy importantes, se ha visto que no lo son. Pero tratar de regresar al *open office* y todos en Zoom al mismo tiempo es francamente imposible. Yo tengo en este momento a mi hijo con sus clases; mi hija está en la oficina de su papá, porque intenté tener a los dos en el mismo espacio y era imposible. Mi dinámica es estar siempre en una junta y para ellos resulto muy ruidosa. O mi hija más pequeña cantaba mientras yo presentaba un proyecto en Estados Unidos. Tuvimos que separarnos.

¿Qué va a pasar en los espacios? Tenemos que reinventar los personales; no regresará cada uno a su propia oficina. Ese mundo ya no existe. Lo que requerimos son opciones donde poder trabajar porque no todo el tiempo estaremos en Zoom. Habrá características especiales que obligarán a algunas personas a estar en una zona específica para tener juntas virtuales todo el día. Por ejemplo, la gente que tiene su central aquí, pero que realmente está viendo asuntos en todo el mundo. Para ellos se requiere una zona diferente, con más capacidad de casetas telefónicas y espacios personales para que puedan hacer su trabajo.

La gente necesitará nuevos lugares para conciliar lo virtual con lo presencial. Las empresas ya habían empezado a recorrer ese camino. Cada vez había menos zonas de trabajo establecidas, más zonas de colaboración, casetas telefónicas. Cuando regresemos, la colaboración va a seguir, con las medidas precautorias, porque la gente regresará a las oficinas a estar con más

gente. Las zonas mixtas de virtual con físico pasarán a ser la mitad de la oficina.

### Las oficinas, entonces ¿se parecerán más a un *coworking*?

No al *coworking*, pero ¿qué pasaría si las oficinas comienzas a parecerse más a un club social? ¿Qué pasaría si el siguiente paso es vernos para colaborar? Habrá mucha gente que tenga la posibilidad de dejar a una buena cantidad de su personal en *home office* durante cierto tiempo y darles el por qué deben regresar a la oficina.

Tenemos diferentes escenarios, hay quien no tiene en su casa un buen lugar para trabajar, ni una buena silla donde sentarse y pasan ocho horas conectados en la silla del comedor, destrozándose la espalda. ¿Esto de quién es responsabilidad? Si se va a implementar un sistema de *home office* para cierta cantidad de gente ¿de quién será la responsabilidad de ponerle una

esquina que tenga buena luz, una buena silla y conectividad? Ahorita todos lo hicimos y dijimos que sí a la conectividad, sí a los recursos que a mí me cuestan y se incrementaron la luz y el uso de Internet.

En Europa muchas empresas están dando un bono de *home office*, para que realmente puedas trabajar bien. En ciertas empresas que están en Zoom, algunas personas están siempre con la cámara apagada; se fueron de vacaciones, están en otro lado o trabajando en la cama. Podemos encontrar gente que toma dos empleos. ¿Qué control puedes tener como líder si no prenden su cámara? Habrá sin duda una serie de cambios interesantes, tanto en la etiqueta virtual, como en la presencial.

### ¿Crees que la concepción de espacios compartidos, no solo en el ámbito de la empresa, sino en el social, cambiará tras la pandemia?

En este momento si alguien se nos acerca, nuestra primera reacción es hacernos dos pasos atrás. Lo que ya está sucediendo es que la gente está haciendo sus burbujas, en pequeños grupos, con familiares y amigos de toda la vida.

Hablemos de la generación olvidada de la pandemia, que son los adolescentes y jóvenes de los 13 a los 25. A esas edades, lo menos que quieres es estar con tus padres; quieres estar con tus amigos, que son tu familia; estar afuera, conocer gente, tomarte de la mano, besar a alguien. ¿Quién va a devolverles esto? Esa generación, y lo estamos viendo en Europa, está saliendo como caballo desbocado y se están contagiando, porque van a fiestas, se abrazan. Están haciendo de todo, porque no lo pudieron hacer en cuatro meses. Eso causó un repunte de contagios en España, por ejemplo.

En México, como esta cuarentena se ha hecho tan larga, la gente está comenzando a relacionarse de a poco. Los tiempos van a ser diferentes, porque estamos viendo cómo repunta la pandemia en otros países.

¿Va a afectar esto al diseño? Sí. Nos va a dar calles y circulaciones más amplias. Cuando se cambia toda la arquitectura al modernismo, veníamos de un brutalismo cerrado, cajitas, escuelas cerradas. De pronto llegan enfermedades



que contaminan a los niños, polio, tuberculosis. El modernismo aparece en estos edificios con grandes ventanas que se abren. Aparecen escuelas a las que se les quitan los muros para que corra el aire, para que los virus no se mantengan, pero ahora los grandes ventanales no se pueden abrir, no corre el aire y tenemos que trabajar con aire acondicionado.

Esto va a tener repercusiones, aunque no sabemos todavía cómo serán. Lo que sí sabemos es que la gente quiere estar con la gente. Quizá lo que sí necesitamos sea crear espacios más grandes. Hemos visto que la gente ha preferido salirse de los departamentos para a rentar casas, aunque estén más lejos, porque ahora lo que necesitan es espacio y se están yendo más hacia los suburbios, a pesar de que puedan tardar dos horas el día que les toque ir a la oficina.

La generación olvidada de la pandemia tiene que ser absorbida por alguien; deben comenzar a hacer investigación con ellos y ver cómo se les puede regresar la vida social sin el riesgo del contagio.

Hablando del *home school*, *home office*, hay que entender que éste es mi espacio de adulto, ese es tu espacio de niño. Yo no me meto a tu espacio y tú no te metes al mío. Cada quien tiene el suyo, pero eso es muy difícil en lugares donde está una familia trabajando toda en el comedor, o los niños haciendo *home school* en la recámara. No; tienen que estar fuera de la recámara. No debes aprender en el mismo lugar donde descansas.

Todos los recuerdos que tienes, están guardados en una arquitectura. No puedes poner a un niño a estudiar en el mismo lugar en el que duerme, porque entonces realmente ese aprendizaje es nulo. Lo que yo trato de hacer con mis hijos, es que se muevan por diferentes zonas. Si tienes hijos pequeños a los que les gusta meterse en huequitos, si están con su *tablet* con la maestra y se meten debajo de la mesa, déjalos, porque están aprendiendo a su modo. Es material que da para mucho y yo estoy esperando ver qué va a suceder con esta situación que nos cambió la vida.

Cuando se abrieron, los centros comerciales estaban llenos, con filas para entrar. Ahora no, no hay personas dentro de las tiendas y tienes que

seguir recorridos marcados. De pronto, si se me olvidó, hay que darle la vuelta entera a la tienda para recoger la camisa que me gustó antes. Hay que pensar de nuevo los espacios, entender que esto no se termina este año -ya vimos que las vacunas se van a tardar un poco más-.

Los viajes también tendrán que cambiar. ¿Cómo me van a hacer sentir segura? ¿Cómo vamos a mover a una persona de un lugar a otro? No sé si has ido de vacaciones y visto cómo tratan el tema de sanitización: mucho es teatral, para que te sientas tranquilo al estar ahí. Te toman la temperatura, aunque lo hagan en un lugar donde no sirva, porque hay que hacer algo para reactivar la economía. En la medida en que entendamos que la gente quiere estar en espacios que la hagan sentir seguro, sin que sienta que está entrando a un hospital, será el premio para la empresa o el diseñador que lo logre. ¿Cómo serán las oficinas del futuro? Distintas, pero seguirán siendo lienzos de creatividad, para que todo este *human asset* se pierda.

El tema de los buenos líderes también tendrá que cambiar; tendrán que ser buenos líderes con la gente que no está a su alcance. Esto es muy difícil. Estamos muy acostumbrados a ver a la gente. Cambiará no solo el espacio, también la manera en que trabajamos con nuestros equipos a nivel virtual y se deberá tener un liderazgo distinto.

¿Cómo puedes conectar con una persona a la que no puedes leer? ¿Con alguien que tiene su cámara apagada? De entrada, te marca una barrera. Las empresas tienen que poner un área o una persona que se dedique a ver cómo está su gente, qué sienten, si están contentos trabajando en *home office*, si quieren o no regresar a la oficina y dar opciones. No pueden ponerse dictatoriales en cuanto a que todos regresen. Deben hacer sentir segura a la gente de que no se van a contagiar después de haberse guardado seis meses.

Lo que ha sucedido no nos para, al contrario, acelera el cambio. Las empresas que lo entiendan, serán las empresas resilientes que saldrán mejor libradas.

### ¿Qué representa para ti la arquitectura?

Todo. La arquitectura lo es todo. Es el lienzo. Yo por ejemplo en mi casa, quiero paz, y la arquitectura es la que me la va a ir dando. La arquitectura en la oficina, ¿qué quiero allí? Quiero producir, socializar, hacer más, ser más creativo. Quiero que mi empresa crezca y la arquitectura me tiene que ayudar a hacer todo esto. ¿Qué quiero de la escuela? Que me inspire a aprender mejor. Todo eso es arquitectura. Quiero poder moverme, tener decisión para hacer las cosas. Nada de todo esto se responde sin usar el término «arquitectura». Por eso para mí, significa todo. Es el lienzo generador de todo. </>

**cambiará el espacio y también la manera en que trabajamos con nuestros equipos a nivel virtual y se deberá tener un liderazgo distinto.**

