



BUNNY WILLIAMS
La gurú del diseño apuesta por el eclecticismo atemporal.

VIVIR SIN PETRÓLEO
Ciudades como Masdar y Totnes ya no lo necesitarán.

RASCACIELOS
Dónde están los edificios más altos de 2011.

MATERIALES VERDES:
Construir con el menor impacto ambiental.

Obras

**DIEZ
DESPACHOS**
FORJADORES DE TALENTO

Estas firmas son la vanguardia en capital humano, la clave para dominar el mercado en el futuro.

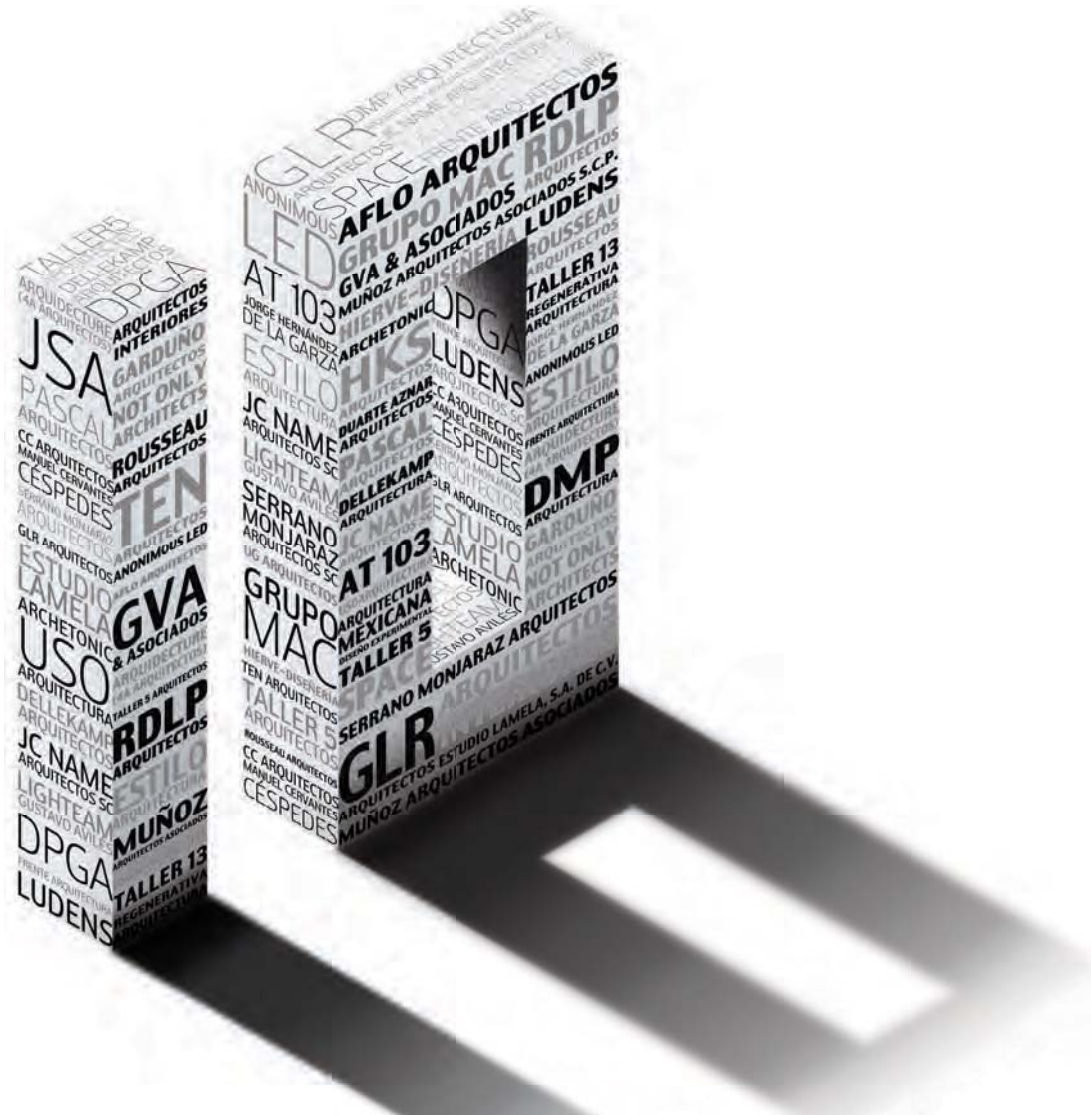


ECODISEÑO: REDUCE EL IMPACTO AMBIENTAL DESDE SU FABRICACIÓN



DIEZ DESPACHOS

FORJADORES DE TALENTO



DIEZ DESPACHOS FORJADORES DE TALENTO

36

Capital humano: El desafío

Para mantenerse en la industria, desarrollar mejores arquitectos es la clave.

41

Metodología

Cómo se eligieron los Diez Despachos.

41

Participantes

Conozca quiénes colaboraron con *Obras* para realizar este informe.

42

Diez Despachos

En qué lugar quedaron las firmas ganadoras.

Metodología

El especial 'Diez Despachos 2011 Forjadores de Talento' tiene como objetivo destacar las firmas de arquitectura con mejores prácticas para fomentar el desarrollo del talento profesional de sus empleados, situándolos a la vanguardia de la arquitectura mexicana.

Tras lanzar una convocatoria abierta a través del portal <http://www.cn-expansion.com/obras/2010/12/06/despachos-arquitectura-obras> se enviaron vía correo electrónico invitaciones a 88 de los despachos más destacados en México, para participar en el especial de Diez Despachos contestando un cuestionario que se utilizaría como base del estudio que publicamos en la presente edición.

Las valoraciones y el peso de cada variable fueron consultados y validados por expertos en desarrollo de talento profesional.

Las valoraciones y el peso de cada variable fueron consultados y validados por expertos en desarrollo de talento profesional.

Del total de cuestionarios enviados, se recibieron 37 respuestas. El listado final de los Diez Despachos está conformado por aquellos que obtuvieron las mejores evaluaciones globales de acuerdo con los rubros evaluados, según modelos de medición de desempeño, programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades profesionales, grado de apertura y posibilidades de desarrollo dentro de

la firma, valor curricular por prestigio del despacho, así como planes de compensación, rangos salariales y prestaciones, además de la productividad por empleado. Cada uno de estos ítems tuvo un valor asignado en porcentaje para conformar un índice de calificación basado en 100 puntos. La calificación que se muestra en el listado es el resultado de ese cálculos. Las valoraciones y el peso de cada variable fueron consultados y validados por expertos en desarrollo de talento profesional, *head hunters* y consultores expertos en clima laboral. Se declararon empates en los casos en que la diferencia en los resultados de los despachos fue menor a 1%.

Porcentajes de la evaluación

Desarrollo temprano de talento	5%
Remuneración sobresaliente	5%
Valor de marca	10%
Índice de prestaciones	15%
Índice de reconocimiento a empleados destacados	15%
Índice de apoyos a capacitación	30%
Apertura al crecimiento societario	20%

Glosario

Desarrollo temprano de talento: se refiere a la existencia o no de un programa de becarios o *trainees* en el despacho.

Remuneración sobresaliente: se aplica a aquellos despachos que manifiestan que sus remuneraciones medias se encuentran por arriba del promedio del mercado.

Valor de marca: considera el reconocimiento público con el que cuenta el despacho, basado en premios, trayectoria y reconocimiento del gremio.

Índice de prestaciones: evalúa el total de las prestaciones que cada despacho ofrece a sus empleados. Las prestaciones que se consideraron son: horarios flexibles; seguro de gastos médicos mayores; seguro de vida; fondo de ahorro; aguinaldo por encima de lo que marca la ley; vacaciones por arriba de lo que marca la ley y otras prestaciones.

Índice de apoyos a capacitación: este índice resume los tipos de apoyo económico para capacitación y desarrollo de sus empleados que ofrecen los despachos. Los principales apoyos considerados son: maestrías; seminarios; diplomados; cursos o talleres con valor curricular y capacitación directa sin valor curricular.

Índice de reconocimiento a empleados destacados: califica los reconocimientos que el despacho otorga a sus empleados destacados.

Apertura al crecimiento societario: este apartado considera si el despacho ofrece o no la posibilidad a sus empleados de convertirse en socios del mismo.

Participantes

- Aflo Arquitectos
- Anonimous-LED
- Archetonic
- Arquidecure (4A Arquitectos)
- Arquitectos Interiores
- Arquitectura Mexicana Diseño Experimental
- at 103
- CC ARQUITECTOS / Manuel Cervantes Cespedes
- Dellekamp Arquitectos
- dmp arquitectura
- DPGa
- Duarte Aznar Arquitectos
- Estilo Arquitectura
- Estudio Lamela
- FRENTE arquitectura
- GLR Arquitectos
- Garduño Arquitectos
- GRUPO MAC
- GVA & ASOCIADOS
- Hierva-Diseñería
- HKS Arquitectos
- JC NAME ARQUITECTOS
- Jorge Hernández de la Garza
- Jsa
- Lightteam Gustavo Avilés
- Ludens
- Muñoz Arquitectos Asociados
- Pascal Arquitectos
- Rdlp Arquitectos
- Rousseau Arquitectos
- Serrano Monjaraz Arquitectos
- SPACE
- Taller5 arquitectos
- Taller13 Arquitectura Regenerativa
- TEN Arquitectos
- UG Arquitectos
- Usoarquitectura

ción a 2010), mientras que las firmas del estudio ingresaron en promedio 31.2 mdp, es decir, nueve veces más que la media.

Algo similar sucede con la productividad promedio de los empleados. Los despachos participantes en el ranking de *Obras* tienen un promedio de 946,182 pesos anuales en 2010, el doble de los 408,000 pesos que obtuvo en promedio el total de la industria, según el INEGI.

Para los consultores, de no cambiar, estas firmas continuarían percibiendo ingresos moderados, pero perderían del pastel que representan los grandes proyectos a escala global.

“Estas empresas deberán definir puestos, estructuras y metas (...), el tiempo donde se comparaban sólo con otros despachos de arquitectos ha quedado atrás, ahora es necesario equipararse con organizaciones de todos los sectores para ver cuáles son las áreas de oportunidad, hacia allá va la tendencia en el mundo”, señala Bonc, quien asesoró compañías como Sensient Flavors y Starbucks.

Los expertos insisten: puede ser que hasta ahora el modelo familiar de negocios de la mayoría de las empresas haya funcionado, pero para apostar a grandes contratos y a ser competencia de los despachos de arquitectura internacionales, México debe transitar hacia una estructura organizacional definida.

El futuro es promisorio para los que entren en la tendencia, aunque, por ahora, sólo falta poner las piezas en su lugar. **o**

FORJADORES DE TALENTO

Éstos son los talleres y firmas de arquitectura en los que, más allá de diseños y edificaciones, se forman cada día profesionales con mayor calidad y conocimiento en México.

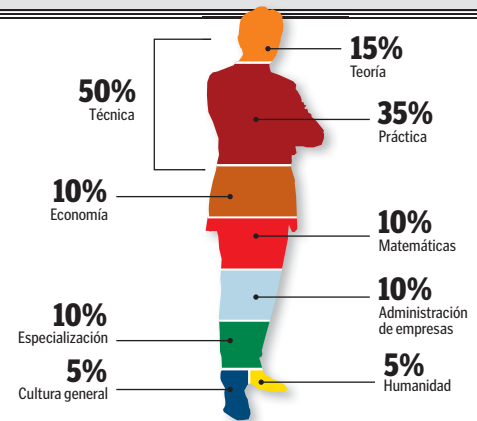
Rank	Despacho	Origen	Fundado	Ubicación	Empleados	Índice*
1	SPACE	México	2000	DF	51	95.0
2	HKS ARQUITECTOS	Estados Unidos	1939/2002	DF	16	81.3
3	GRUPO MAC	México	1948	DF	55	77.5
4	GVA & ASOCIADOS	México	1968	Zapopan, Jal.	201	74.4
5	ARQUITECTOS INTERIORES	México	2005	Mérida, Yuc.	6	70.6
6	ESTUDIO LAMELA	España	1954/2006	DF	15	68.8
7	GLR ARQUITECTOS	México	1997	Monterrey, NL	15	66.9
8	ARQUIDECTURE (4A ARQUITECTOS)	México	2005	Mérida, Yuc.	44	62.5
9	TALLERS ARQUITECTOS	México	2004	León, Gto.	9	62.5
10	CC ARQUITECTOS	México	1992	DF	12	58.8

*Basado en la evaluación ponderada de valores como capacitación, planes de desarrollo profesional, remuneración y otros. Ver metodología pag. 41.
FUENTE: OBRAS, BASADO EN INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Receta del arquitecto

Para el director de la Facultad de Arquitectura de la UNAM, Jorge Tamés y Batta, el ‘arquitecto ideal’ es la mezcla de los conocimientos técnicos, experiencia, cultura y mucha pasión.

“Lo ideal es que ponga los pies en la tierra y deje de buscar imitar a los profesionistas que parecen ‘estrellas de rock’ (...), lo que México necesita son arquitectos comprometidos con la realidad y las necesidades del país”, dice.



Las principales razones para el desarrollo

- 1 Desarrollo integral
- 2 Compromiso social
- 3 Desarrollo personal
- 4 Calidad en el entorno
- 5 Docencia
- 6 Conveniencia económica
- 7 Competencia
- 8 Conveniencia práctica
- 9 Compromiso con nuevas generaciones
- 10 Capacidades administrativas
- 11 Enriquecimiento del conocimiento

¿Por qué formar?

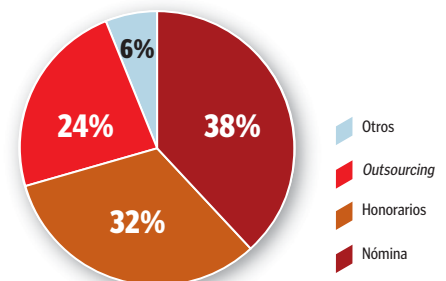
Los despachos de arquitectos señalan como principal factor para contribuir al desarrollo de buenos profesionales es la necesidad de contar con un desarrollo integral de habilidades técnicas, artísticas e, incluso, de administración (45% de los despachos así lo indica). Le siguen en importancia el compromiso social que implica el desarrollo de talento (31%) y la necesidad de fomentar el desarrollo personal (28%). Los despachos señalan también la importancia de lo que consideran un círculo virtuoso, pues al contar con mejores arquitectos la calidad de los desarrollos arquitectónicos y del entorno general se fortalece (21%).

Un factor que hay que destacar es que 14% de los despachos señala el compromiso que tienen para contribuir en labores docentes. Un porcentaje similar señala que contribuir en el desarrollo de buenos profesionales es factor clave para impulsar la calidad y el crecimiento económico de los mismos.

FUENTE: OBRAS CON INFORMACIÓN DE LOS DESPACHOS PARTICIPANTES.

Los despachos por dentro

El 38% de los despachos cuenta con una estructura laboral en la que predomina el personal registrado en nómina, seguido por 32% de las firmas en las que recurren mayoritariamente a trabajadores por honorarios. El *outsourcing* es adoptado por 24% de los despachos y el 6% restante cuenta con otros esquemas mayoritarios.



Los despachos frente al sector

En términos generales, los despachos de la muestra de *Obras* tienen ingresos por arriba de la media del sector, reflejo de una productividad (expresada como ingresos por empleado) superior a la media nacional observada por el sector.

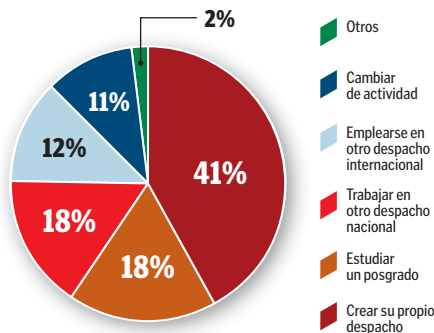
Unidades económicas por número de empleados	Ingresos promedio (miles de pesos)		Productividad (miles de pesos)	
	INEGI*	Firmas estudio	INEGI*	Firmas estudio
0 - 15	870.3	4,690.0	238.4	429.2
16 - 50	8,439.5	43,663.7	331.3	1,443.4
51 - 100	47,975.3	30,943.0	700.4	421.0
101 y más	178,615.1	ND**	911.3	ND**
Promedio general	3,148.2	31,189	448.8	946.2

*El ajuste se realizó considerando que el sector de la construcción sufrió retrocesos de 6.4 y 0.4% en 2009 y 2010, respectivamente (datos de la CMIC).
**ND: La información fue proporcionada por el despacho, pero no se publica por cuestiones de confidencialidad.

FUENTE: OBRAS CON DATOS DE INEGI Y DESPACHOS.

¿Por qué se van?

La principal motivación para dejar el empleo en una firma de arquitectura es crear un despacho propio (42% de los casos); estudiar un posgrado (18%), emplearse en otra firma nacional (16%) o en una internacional (12%).



El dinero no lo es todo

Pero ¿qué hace que un empleado quiera permanecer en una empresa? A botepronto pensaríamos que el dinero, sin embargo, el factor económico tiene cada vez menos peso en la decisión.

Tras la crisis iniciada en 2008, los empleados se dieron cuenta de que existen cosas más valiosas (y útiles) que un sueldo, como beneficios flexibles, paquetes de seguros médicos, planes de pensiones o bonos por desempeño.

Un empleado abandona una firma de arquitectura tras cuatro años de permanencia; y en 53% de los casos se va para formar su propio despacho.

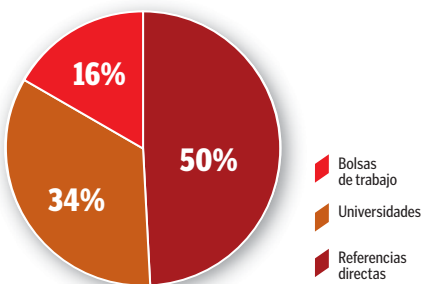
En una industria en la que solamente 11% tiene seguro de vida y 22%, seguro de gastos médicos mayores, según los participantes del ranking, apostar por una empresa que ofrece mayores beneficios es fundamental.

A diferencia de los empleados de una compañía con paquetes de compensaciones 'tradicionales', los arquitectos se enfrentan a empleos en los que las oportunidades de ascenso son más cerradas.

En el mercado laboral mexicano, un empleado permanece un promedio de cuatro a seis años en un puesto, y su prin-

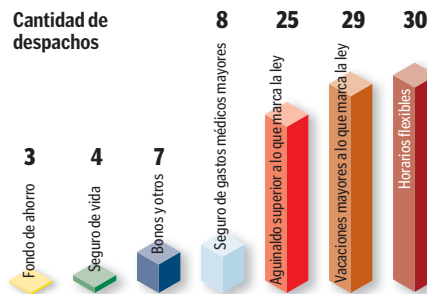
Carta de recomendación

Las referencias directas son el medio más utilizado para el reclutamiento en los despachos de arquitectos (97%), seguido del reclutamiento en universidades (63%). Sólo 28% recurre a bolsas de trabajo.



Prestaciones

El 78% de los despachos cuenta con horarios flexibles para sus empleados, seguido por las vacaciones mayores a lo que marca la ley (75%) y aguinaldo superior a lo que establece la ley. Las prestaciones menos comunes son el fondo de ahorro (3%) y el seguro de vida (9%).



cial motivo de separación de una empresa es para incorporarse a un mejor puesto, según datos de OCCMundial.

Pero en el caso de los arquitectos, la permanencia se reduce a cuatro años y la separación se da para abrir su propio despacho en 53% de los casos, según la muestra de *Obras*.

Esto comprueba la importancia de generar un valor de marca de su propio nombre y sacrificar aspectos como el sueldo, el reconocimiento o la capacitación, comenta Chartuni.

“Para un arquitecto joven, trabajar en un despacho de gran renombre es de mucho peso en su currículum, y hará lo imposible para conseguir esto (...), son logros que se incluyen en su *book* y que le permitirá cotizarse más alto”, dice García Rojas, de Mercer.

El próximo paso

Los despachos en México deberán apostar por una organización laboral más institucionalizada y definida si quieren participar de la inversión.

Y es que además del crecimiento promedio de 30%, los despachos participantes en el especial muestran una mayor facturación y productividad con respecto a la media de la industria.

En el último censo económico del INEGI, los ingresos promedio de los despachos con tres a 250 empleados fueron de 19.25 mdp (cifras actualizadas con la infla-

a escala nacional, unos 12,000 más que en 2009, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

Pese a la crisis que afectó fuertemente al sector de la construcción, el número de arquitectos ocupados en los dos últimos años creció 6.5%, es decir que 78% de quienes egresaron de esta carrera halló empleo, revela la ENOE.

Actualmente, la compensación en el mercado laboral mexicano está diferenciada en cinco elementos: sueldo base, pagos garantizados, pagos variables, incentivos a largo plazo y otros beneficios.

Las firmas de servicios profesionales –clasificación a la que pertenecen los despachos de arquitectura– no suelen tener este esquema de compensación, sino que establecen un sueldo base, aguinaldo, prima vacacional y fondo de ahorro o seguridad social, pero no ambos, asegura García Rojas.

Reformando el modelo

En México, la oportunidad de crecimiento para los despachos de arquitectura es prometedora. Sólo en el ramo de vivienda hay un déficit de 8.9 millones de unidades, según el banco estatal Sociedad Hipotecaria Federal (SHF).

La mayor parte del rezago se concentra en 10 estados que juntos significan más de 63% del déficit.

La lista la encabeza Veracruz (11.7%); Estado de México (9.3%); Chiapas (8.4); Baja California (6.1) y Oaxaca (5.9%).

Y aunque la mayor parte de esta demanda es en viviendas de interés social, las construcciones que usualmente requieren servicios de diseño arquitectónico están en los segmentos residencial y residencial plus (por arriba de 2.5 millones de pesos).

La demanda en este segmento ha crecido de casi 5% del total de unidades vendidas en 2005 a más de 8.3% en 2008 y hasta septiembre de 2010 significaba 7.95% del total en 2010, según el informe *Situación Inmobiliaria 2011*, que elabora el departamento de Análisis y Estudios Económicos de BBVA Bancomer.

25%
de los arquitectos son mujeres.

36%
laboran en el sector construcción.

Por si esto fuera poco, el crecimiento natural de la población demandará entre 600,000 y 650,000 viviendas nuevas cada año, de acuerdo con la Comisión Nacional de Vivienda y el Infonavit.

Hoy, 87% de la vivienda se construye a través de 7% del total de empresas desarrolladoras, estima BBVA Bancomer.

“Esto significa que los arquitectos debemos voltear hacia mercados que hasta ahora hemos relegado, como la construcción de vivienda de interés medio y social (...), es una oportunidad que no puede ni debe desperdiciarse”, señala el director de la Facultad de Arquitectura de la UNAM,

Jorge Tamés y Batta.

Sin embargo, el paso no es automático. En 2010, el financiamiento al mercado de deuda para el desarrollo de vivienda provino casi en 100% de capitales internacionales.

Por sus características, estos fondos de capital prefieren fondear proyectos de compañías estructuradas y con buenas prácticas.

“Lo ideal es que estas empresas opten por establecer planes de carrera para sus empleados, esto no sólo genera mejores profesionales, sino que eleva la rentabilidad de la compañía, así que es un ganar-ganar”, comenta Laila Chartuni Ortega, directora de Top Companies, consultora en cultura organizacional.

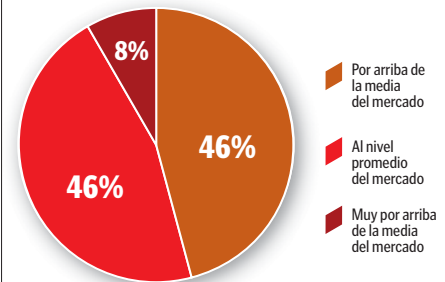
“El modelo que hasta ahora les ha funcionado, y que corresponde más bien a una empresa de tipo familiar, deberá ser cambiado para que los despachos no se conviertan en organizaciones obsoletas”, señala García Rojas.

El cambio ha iniciado en algunos despachos, vía la capacitación diferenciada y el reconocimiento a empleados.

Los ajustes empatan al país con la tendencia económica global de contar la inversión en capital humano dentro de los activos de una empresa, lo que coloca a estos despachos como visionarios en la arquitectura mexicana, añade el experto en *management* y consultor independiente Nicolas Bonc.

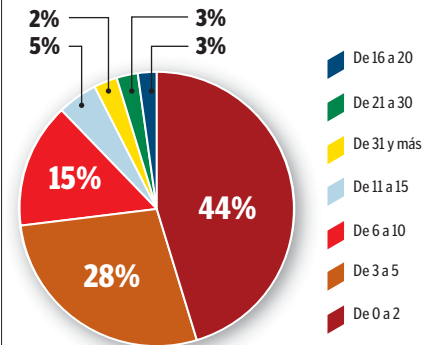
Cuestión de plata

Los despachos participantes en el estudio señalan que hasta en 64% de los casos la remuneración a sus empleados está muy por arriba o por encima del promedio y 46% se sitúa en la media del sector.



Sector atomizado

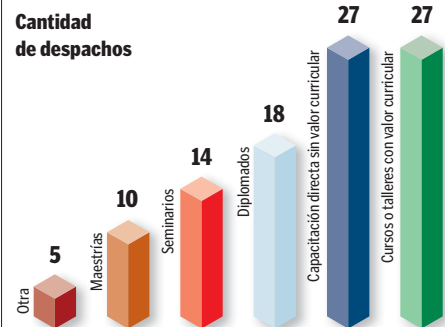
De acuerdo con datos del último censo económico del INEGI, las microempresas predominan en el sector, ya que prácticamente tres de cada cuatro unidades económicas cuentan con cinco empleados o menos.



FUENTE: INEGI.

Invirtiendo en talento

Los cursos o talleres con valor curricular, así como la capacitación directa son el tipo de formación más recurrente (79%); seguida de diplomados (53%) y sólo en 29% de los casos apoyan a sus empleados para realizar una maestría.



CAPITAL HUMANO: EL DESAFÍO

El futuro de los despachos dependerá de su capacidad para generar mejores arquitectos, no sólo para elevar su rentabilidad, sino para mantenerse en la industria.

POR **TANIA MICHEL MORENO Y ANA LILIA MARTÍNEZ**

Diseñar, innovar y crear una marca centrada en la fama o en el nombre de un arquitecto... éstas son las premisas que los despachos de arquitectura en México han seguido durante años como un modelo de negocio que, hasta ahora, ha sido exitoso para sobrevivir en el mercado nacional. Pero la fórmula podría resultar inviable en el futuro.

La búsqueda de contratos de despachos internacionales en países como México, con un crecimiento continuo en la demanda de diseño arquitectónico, y la apertura al financiamiento del capital privado para soportar la inversión en edificación, vivienda e infraestructura irán cambiando las condiciones de un mercado donde las palabras ‘competitividad’ y ‘talento’ serán el fiel de la balanza.

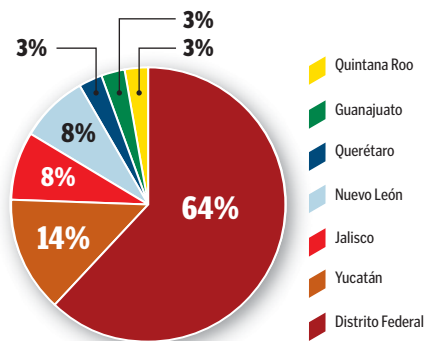
El asunto se torna complicado cuando se descubre que en los despachos de arquitectura la rotación de personal supera 60%, mientras que en el resto de las industrias el índice promedio es de 10% o menos, según datos de Mercer.

Para conocer cómo se incentiva la retención de talento y la productividad en las firmas de arquitectura nacionales, *Obras* lanzó una convocatoria para seleccionar los **Diez Despachos** con mejores prácticas en forjar y retener talento.

Al llamado acudieron 37 empresas (1.5% del total nacional) que sirvieron

¿Dónde están?

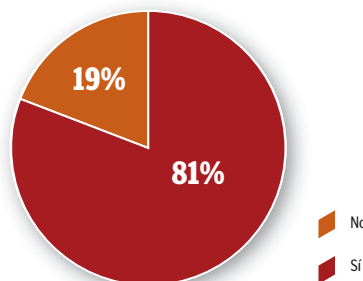
El 64% de los despachos participantes se encuentra en el DF, 14% en Yucatán y 8% en Jalisco, el restante 14% se repartió entre Nuevo León, Querétaro, Guanajuato y Quintana Roo.



FUENTE: OBRAS CON INFORMACIÓN DE LOS DESPACHOS PARTICIPANTES

Apostando a la cantera

El 81% de los despachos de arquitectos cuentan con un programa de becarios o *trainees*.



de base para elaborar el presente informe de forjadores de talento.

¿Resultado? Los despachos participantes en el presente ranking de *Obras* consiguieron lo que pocas industrias han logrado: crecer en promedio 30% en 2010, mientras que la economía nacional lo hizo apenas en 5.3%.

A pesar de las cifras positivas, la “institucionalización de esta industria no sólo es necesaria, sino inminente (...).

“Generar estructuras formales de reclutamiento, compensación y reconocimiento de los empleados en cuanto a salarios y estructura organizacional es un paso que estas firmas deben dar para aspirar a competir en el desarrollo de los próximos años”, dice el consultor senior del área de Capital Humano de Mercer, Gerardo García Rojas.

El nombre no siempre vende

Según el INEGI, hasta 2008 existían 2,398 firmas dedicadas a la arquitectura en México; de ese total, 72% estaba constituido por cinco personas o menos.

El sector no es muy dinámico. De acuerdo con los últimos censos económicos del INEGI, de 2005 y 2009, las unidades económicas del ramo Servicios de Arquitectura crecieron 17%, es decir, unas 70 nuevas empresas cada año.

Y el número de arquitectos ocupados al final del año pasado ascendía a 177,000