

AÑO 2022

UDLAP **CON**TEXTO

EDICIÓN  
**#11**

# cxn

## CONEXIÓN

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Beyond Behaviors:  
Changing Corporate  
Cultures**

Desarrollo y cambio  
organizacional

Desde la visión  
de una arquitecta  
y su experiencia  
como colaboradora  
foránea

Opinión

**Aumentar la  
productividad de  
los colaboradores  
con base a espacios  
diseñados con un  
enfoque humano**

Experiencia  
del colaborador

# ESPACIOS PARA LA PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:

Nuevos diseños de oficinas para nuevas  
modalidades de trabajo



# NUEVAS MAESTRÍAS MIXTAS SISTEMA HYBRID UDLAP



Decide cómo asistir a clases de manera presencial o virtual. Interactúa con tu profesor y compañeros en tiempo real.



El **100%** de nuestros profesores cuentan con posgrado.



Además de experiencia profesional y de consultoría.



Especialízate en el análisis de los nuevos avances de tu profesión.



## - CONTACTO -

☎ 222 229 23 13    [f /posgrados.udlap](#)    [🐦 @PosgradosUDLAP](#)

[www.udlap.mx](http://www.udlap.mx)

**E**n un mundo globalizado, entornos altamente fluctuantes han puesto a prueba la capacidad de resiliencia organizacional, lo que da lugar a oficinas inteligentes, espacios abiertos, alta tecnología y digitalidad. Este entorno es una estrategia del desarrollo organizacional, que se traduce en el aumento de la productividad y el bienestar del factor humano que lo hace posible. Utilizar los espacios abiertos para propiciar una comunicación asertiva y más abierta en todas direcciones, facilita el trabajo en equipo y el logro de objetivos organizacionales.

Durante la pandemia, se observó que las personas no necesitan estar dentro del mismo recinto para ser responsables de su trabajo, ya que, a través de un enfoque de cumplimiento de metas, es posible incrementar el desempeño, siendo la comunicación la clave para evolucionar. Además, las empresas se percataron de que no era necesaria una infraestructura grande, sino una infraestructura móvil que soportara los procesos medulares en beneficio del cliente, y que, además, el talento humano pudiera realizar sus funciones exitosamente.

Las empresas, después de pandemia, enfrentan el desafío de ofrecer lugares adecuados para las necesidades de sus empleados y actividades a desempeñar, incluyendo las medidas sanitarias y diferentes opciones de trabajo presencial, en línea o híbrido. Esta flexibilidad es benéfica para el colaborador y los clientes, pues la presencia de la organización extiende sus límites más allá del entorno nacional; después de la adaptación al home office, ahora vivimos una nueva normalidad, el regreso a las oficinas.

Esta edición muestra que las organizaciones se percataron de que la productividad no necesariamente está relacionada con el trabajo efectuado físicamente en la oficina, sin embargo, sí está relacionada con el uso de un espacio con las características adecuadas que favorezcan el bienestar, la innovación, la colaboración y el enfoque de los empleados.

Respecto a los elementos que intervienen en la productividad de los colaboradores, las empresas deben revisar diferentes opciones, como el modelo fluido, logrando un ambiente dinámico y flexible que facilite las actividades individuales y en equipo, así como la innovación y la creatividad, tomando en consideración ratos de ocio o esparcimiento, requerimientos tecnológicos, mobiliario y procesos productivos.

Finalmente, invitamos al lector a observar a su organización desde la perspectiva arquitectónica, considerando que los espacios de trabajo deben cumplir cuatro características básicas: funcionales, ambientales, formales-simbólicas y constructivas, para promover la productividad y el bienestar.

# CONTENIDO

## 4. La importancia del espacio de trabajo para la productividad, innovación, creatividad y retención de los colaboradores en las organizaciones

👤 Mtro. Rigoberto Andrés Farías González

## 8. Un espacio creativo

👤 Mtro. Javier Rey Ramírez

## 10. La evolución de los espacios de trabajo pospandemia

👤 Mtra. Claudia Macías Luna

## 12. Aumento de la productividad y el bienestar del factor humano

👤 Mtra. Claudia Olvera Ángeles

## 14. Cumplimiento de metas y la comunicación a distancia ha sido la clave para evolucionar como empresa

👤 Dr. Carlos Felipe del Valle Chauvet

## 16. Responsabilidad social y el rol del cliente en trabajos «no clásicos»: un análisis desde el modelo de contingencias

👤 Dra. Ma. Teresa González Herrera



DIRECCIÓN EJECUTIVA  
Mtra. Lorena Martínez

EDICIÓN GENERAL  
Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez

SECRETARÍA EJECUTIVA  
Mtra. Mariella Sandoval Munguía

COORDINACIÓN EDITORIAL  
Mtra. Marisol Ovando Notario

DISEÑO EDITORIAL  
Marycarmen Romero Omaña

CORRECCIÓN DE ESTILO  
Aldo Chiquini Zamora  
Andrea Garza Carbajal

FOTOGRAFÍA  
Mtro. José Gerardo Alonso Moncada

BANCO DE IMÁGENES  
[www.shutterstock.com/es](http://www.shutterstock.com/es)  
[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

CONEXIÓN, Año 3, núm. 11, 2022, es una publicación trimestral editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. [www.udlap.mx](http://www.udlap.mx), [mariana.zozaya@udlap.mx](mailto:mariana.zozaya@udlap.mx). Editora responsable: Mariana Zozaya Rodríguez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo e ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título y Contenido: en trámite, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación.

## 20. La colaboración en los espacios de trabajo para la productividad, innovación, creatividad y retención de los colaboradores en las organizaciones

👤 Dr. Nicolás Esteban López Tamayo

## 22. Aumentar la productividad de los colaboradores con base a espacios diseñados con un enfoque humano

👤 Dra. Mariel García Hernández

## 24. Desde la visión de una arquitecta y su experiencia como colaboradora foránea

👤 Mtra. Jessica Velasco Pérez

## 26.

## Espacios para la productividad, innovación y creatividad: Nuevos diseños de oficinas para nuevas modalidades de trabajo

👤 Dra. Anne Kristiina Kurjenoja Lounassaari

## 30. El interiorismo ensimismado. Urge voltear al exterior

👤 Mtra. Claudia Bonilla López

## 32. Naturaleza y Arquitectura: un tándem de por vida

👤 Dra. Astrid Helena Petzold Rodríguez

## 34. Organización para la innovación

👤 Dr. Héctor Montiel Campos

## 36. Beyond Behaviors: Changing Corporate Cultures

👤 Dr. Martin Jesper Larsson

© MTRO.  
RIGOBERTO  
ANDRÉS FARÍAS  
GONZÁLEZ

**exaudlap**  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• Ingeniero en Química Industrial con maestría en Negocios y especialidad en Planeación Estratégica por la Universidad de las Américas Puebla; cuenta con estudios de posgrado en Planeación Estratégica en la Universidad Argentina de la Empresa y con diplomados en Administración de Calidad y en Administración de Empresas Familiares.

• Es socio fundador de las empresas Talent Network, Talent Match e iPTT, es miembro de los consejos de administración de ITG México y Salmi del Sureste.

• Actualmente es catedrático de tiempo parcial en la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de las Américas Puebla.



# LA IMPORTANCIA DEL ESPACIO DE TRABAJO

para la productividad, innovación,  
creatividad y retención de los  
colaboradores en las organizaciones



## Espacio de trabajo y modelos de negocio

La motivación es determinante en el comportamiento de la gente, y una organización logrará alcanzar sus metas si los objetivos de los colaboradores están alineados a los de ésta, sobre todo si existen las condiciones adecuadas para que el trabajador contribuya con entusiasmo al éxito de la empresa (Párraga, 2022).

Desde este punto de vista, el espacio de trabajo tiene una influencia permanente en cualquier actividad relacionada con el modelo de negocio de la empresa, y los empleados, la materia prima, la tecnología y los procesos forman parte del éxito de éste. Por lo tanto, procurar el mejor y más adecuado espacio de trabajo para la gente que colabora en la organización es la base para aumentar consistentemente la productividad, la innovación, la creatividad y la retención del talento.

## El espacio como elemento de promoción de desempeño de los trabajadores



En su informe global del espacio de trabajo, realizado por la empresa Ipsus a 12,480 personas en 17 países diferentes, por encargo de la compañía Steelcase, se reconocen cinco formas en las que el espacio de trabajo influye en el desempeño de la organización (Steelcase, 2022, p. 1).

# EL RESULTADO DEL ESTUDIO:

2022

5

- 1 | El grado de compromiso de los empleados está relacionado con la satisfacción con el lugar de trabajo.
- 2 | Los trabajadores comprometidos tienen más control sobre su experiencia de trabajo, es decir, ellos deciden dónde y cómo trabajar.
- 3 | El uso de la tecnología y cómo ésta ayuda al trabajador: la pandemia ha promovido el uso de las herramientas de trabajo remoto y de modelos híbridos, que tienen una fuerte influencia en el comportamiento de todos.
- 4 | Las formas tradicionales de distribuir el espacio continúan y hay poca innovación en este sentido, por ejemplo, el uso de oficinas individuales.
- 5 | Énfasis en el contexto cultural del espacio y cómo éste influye en el grado de compromiso de los colaboradores, es decir, los valores de compromiso de la cultura local y el uso de los espacios tradicionales tienen un fuerte impacto al interior de la organización.

En México, un 22% de los trabajadores se sienten comprometidos y muy satisfechos con sus organizaciones, sin embargo, un 6% de los trabajadores se sienten muy poco comprometidos e insatisfechos. El diseño del espacio de trabajo actual consiste en una mezcla de formato individual en espacio privado o abierto; de esta mezcla, sólo un 20% de los trabajadores tienen oficinas privadas y la gran mayoría tiene espacios propios, pero en entornos abiertos. Sólo el 10% de las empresas en el país han empezado con el uso de espacios de colaboración abierta donde no existe una apropiación del lugar y toda la organización puede ocupar el espacio que requiera en el momento deseado (Steelcase, 2016, p. 111).

Hay que considerar que el trabajo remoto, mediante el uso de equipos de tecnología, ha tenido un fuerte incremento debido a los efectos de la pandemia. De manera forzada el espacio de trabajo se ha extendido a sitios tan personales como el hogar. Este fenómeno ha acentuado la importancia de considerar al espacio, incluso el privado, como un factor más, y las empresas deben contemplar también soluciones para su gente en estos casos.



### Opciones de mejora

Existen dos estrategias generales de acción para un mejor diseño de los espacios. La primera está relacionada con un diseño que fomente el bienestar de las personas y la segunda se refiere a promover un sistema de espacios dentro de la organización que promueva que los trabajadores puedan encontrar el ambiente más adecuado a su momento (Steelcase, 2016, p. 41).



## EN MÉXICO

22%

de los trabajadores se sienten comprometidos y muy satisfechos con sus organizaciones

6%

de los trabajadores se sienten muy poco comprometidos e insatisfechos.



**1** Para mejorar el bienestar de los trabajadores, se consideran tres grupos de acciones clave: primero, ocuparse del cuidado de la salud de los colaboradores mediante el fomento de la actividad física durante el día, es decir, que se muevan; proporcionarles los espacios adecuados para resolver sus necesidades básicas, como comer, ir al baño y descansar, y por último cuidar en todo momento que la gente mantenga posturas saludables que le ayuden a permanecer cómodas y llenas de energía.

Enfocarse en ayudar a los trabajadores a concentrarse y descansar en espacios diseñados para que de forma individual y en equipos de trabajo puedan ser creativos y proponer soluciones innovadoras a las tareas del día a día, siendo importante balancear los lugares comunes donde se promueve la interacción entre todos y los espacios donde se puede tomar un respiro individual para relajarse y recargar baterías.

Se recomienda que las organizaciones promuevan una mejor situación emocional de su gente, en la que se sientan mejor con ellos mismos y el resto de sus compañeros, creando espacios que fomenten las conexiones entre los colaboradores y la organización y les permitan sentirse parte de algo importante. Aquí se debe considerar a la gente que trabaja de forma remota e involucrarla para que participen en todas las actividades formales e informales.

**2** El sistema de espacios se refiere a promover el bienestar de los trabajadores a través de diferentes lugares que les ayuden a mejorar su postura, presencia y privacidad. Respecto a la postura, hay que contemplar que los usuarios tengan movimientos frecuentes durante su estancia y puedan trabajar sentados, de pie y posiciones *lounge*, estas últimas se refieren a permitir que el trabajador pueda realizar sus tareas en posiciones relajadas no tradiciona-

les, como un sofá, un diván, o cualquier otra, incluso el suelo.

Se debe fomentar espacios de interacción de calidad con equipos tanto locales como fuera de la organización, incluidos de diferentes husos horarios. En este caso hablamos del diseño de salas de juntas físicas y virtuales que ayuden a construir una mayor presencia del individuo frente a la organización desde cualquier lugar en que éste se encuentre.

Por último, el entorno laboral debería proporcionar espacios que ofrezcan varias maneras de obtener privacidad, tanto en espacios abiertos como cerrados, ayudando a la concentración, la relajación y el descanso del individuo.

En conclusión, se tiene un área de oportunidad para mejorar el sentido del compromiso y los resultados del trabajador mediante la adecuación de mejores espacios de trabajo. En todos los casos se sugiere el apoyo de especialistas en la materia y el involucramiento de todos los niveles de la organización para encontrar las mejores opciones dependiendo de cada modelo de negocio. **C**

## REFERENCIAS

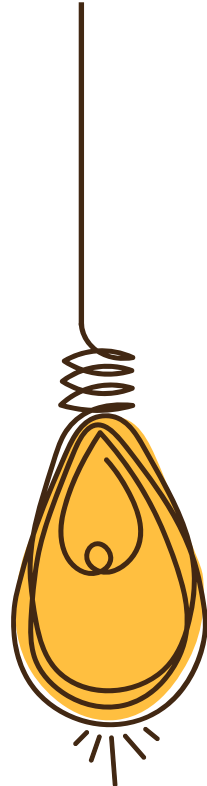
- Párraga, V. M. (4 de abril de 2022). Sistema de Bibliotecas. Universidad Nacional de San Marcos. Importancia del diseño de la estación de trabajo y la buena postura. Recuperado de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v04.n1/importancia.htm>
- Real Academia Española. (2022). Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Steelcase. (2016). *El compromiso y el espacio de trabajo global*. 360 Informe Global de Steelcase. Recuperado de <https://n9.cl/irf0n>
- Steelcase. (2022). *5 descubrimientos clave*. Steelcase Global Report. Recuperado de <https://n9.cl/dvpqr>

© MTRO. JAVIER  
REY RAMÍREZ

• Maestro en Tecnologías de la Arquitectura en la BUAP y licenciado en Arquitectura con especialidad en Arquitectura Regional por el ITCH.

• Cuenta con más de 15 años de experiencia dirigiendo oficinas de arquitectura y diseño con proyectos en diversos estados de la República Mexicana, fue cofundador y director de proyectos en Interark y director de proyectos en Módulo Arquitectos.

• Está interesado en crear proyectos enfocados en el desarrollo creativo de carácter interdisciplinario. Actualmente es gerente general de Estudio Meraki y profesor de tiempo parcial en el Departamento de Arquitectura y Arquitectura de Interiores de la Universidad de las Américas Puebla.



# UN ESPACIO CREATIVO

**E**n nuestros días la productividad y la innovación en las organizaciones puede ser potenciada mediante estrategias de estimulación de la creatividad y el bienestar de los colaboradores, a través de la creación de espacios estimulantes e inspiradores.

Se trata de transmitir libertad y tratar de romper un esquema rígido del «espacio oficina» mediante la implementación de ambientes confortables, borrando las barreras físicas y delimitaciones para crear espacios diáfanos que transmitan libertad, promoviendo el *coworking* (flexibilidad para colaborar con gente de diferentes perfiles profesionales en un lugar determinado) y el *hotdesking* (posibilidad de compartir y cambiar de zona de trabajo) en donde la tecnología juega un papel muy importante.

No simplemente se trata de propuesta de estructura física del edificio sino también hacia una cultura organizacional enfocada a un modelo más abierto y horizontal, rompiendo con los espacios delimitados y jerárquicos.

Valorar el capital humano y la retención del talento en las organizaciones es de suma importancia, puesto que permite un crecimiento sostenido y es inversión a largo plazo, es por ello que se debe pensar en ambientes atractivos que estimulen la experiencia de trabajo y posibilidades de crecimiento profesional que desarrollen un sentido de lealtad y compromiso en los colaboradores y no enfocarlo solamente en la propuesta económica.

Para poder implementar este nuevo esquema es muy útil pensar en áreas multifuncionales y flexibles que se puedan adaptar a diversas actividades con el fin de que la inversión económica no sea cuantiosa, simplemente se trata de un ejercicio de diseño de espacios con un enfoque a una propuesta de gestión organizacional.

Zonas de lectura e investigación física y digital en una atmósfera relajada con mobiliario informal, que conduzca a la creación de nuevas ideas o simplemente relajarse, tratar de romper los momentos de bloqueo mental que afectan a todos los que realizan procesos creativos.

La implementación de espacios verdes y áreas de convivencia grupal

que permitan el contacto con la vegetación y la naturaleza, ya sea interior o al exterior, son una estrategia muy importante para favorecer el bienestar de los colaboradores, transmite libertad y emocionalmente es una experiencia positiva.

Es muy importante promover la salud física de los colaboradores, aplicando los principios de ergonomía en el mobiliario para evitar males asociados al trabajo de oficina, implementando también actividades recreativas y físicas de bajo impacto pensando en contar con un área específica donde llevarlas a cabo.

Es un hecho que el trabajo, cursos, talleres, capacitaciones y colaboraciones a distancia cada vez se hacen más presentes en las organizaciones y circunstancias específicas, como la pandemia que estamos

viviendo, y nos forzaron en cierta medida a implementarlas en nuestros ambientes demostrándonos su potencialidad, por lo cual es necesario pensar en adaptar nuestros edificios creando zonas especiales para poder realizar estas actividades enfocándonos en las necesidades concretas de acústica, iluminación y herramientas digitales.

Estos son los nuevos espacios de trabajo para los creativos, en donde se busca el éxito a través del liderazgo disruptivo, rompiendo con las rutinas, implementando el uso de vestimenta informal, proporcionando mayor libertad y permitiendo a los colaboradores transitar entre las diferentes áreas que conforman el ambiente en donde desarrollan sus actividades. **C**

2022

9

**Promover el  
coworking y  
el hotdesking  
donde la  
tecnología  
juega un  
papel muy  
importante.**



• Maestra en Administración de Empresas con especialidad en Marketing y maestra en Psicología Organizacional por la Universidad de las Américas Puebla.

• Se ha desempeñado en cargos administrativos y docentes desde hace más de 15 años. A través de diversos proyectos ha brindado asesorías a Pymes sobre liderazgo, redes sociales, comunicación organizacional e identidad laboral.



# LA EVOLUCIÓN

## de los espacios de trabajo pospandemia

Las primeras evidencias históricas sobre espacios designados para tareas administrativas fueron descubiertas en Sumeria alrededor del 3500 a. C., sin embargo, es en el antiguo Egipto que podemos identificar el concepto de «oficina», pues tenía espacios asignados a las actividades administrativas del Gobierno (Cracogna, 2019). Desde entonces, los lugares de trabajo han evolucionado con la aparición de nuevas tecnologías, creación de nuevos puestos de trabajo y distintas necesidades de colaboración. La búsqueda del espacio de trabajo ideal ha dado pie a numerosas investigaciones y nuevos conceptos como oficina compartida, espacios colaborativos, oficinas inteligentes, oficinas verdes y muchos otros. Los aforos laborales han demostrado tener una gran importancia para la productividad, motivación y atracción del talento.

Debido a la pandemia por SARS-CoV-2, cualquier lugar se volvió «el espacio de trabajo». La transición hacia *home office* (para primerizos) se vivió y se vive de distinta manera en cada uno de los empleados. Para algunos representa *multitasking* en su máximo esplendor, al atender diversos asuntos simultáneamente y utilizar distintos dispositivos cuando antes utilizaban únicamente la computadora. Para otros, una reorganización para dar cabida a la «oficina en casa»; inversión en mobiliario y contratos de internet que jamás se hubieran imaginado necesitar. En otros casos la oficina son la cama, el sillón, la mesa del comedor o la cocina, indistintamente. Conforme cambiaron las restricciones de la pandemia, la oficina también

## Los lugares de trabajo han evolucionado con la aparición de nuevas tecnologías, creación de nuevos puestos de trabajo y distintas necesidades de colaboración.

migró a espacios públicos como cafés, hoteles u otra casa. Hoy la oficina no requiere necesariamente un escritorio, sino un lugar que cumpla con las necesidades laborales del momento como una excelente conexión a internet para poder hacer videollamadas, un ambiente cómodo para concentrarse, un sitio aislado para evitar interrupciones, o un lugar flexible para hacer el trabajo mental al mismo tiempo que un trabajo físico (como doblar ropa).

El cambio en la modalidad laboral, presencial con menos personas, totalmente en línea o híbrido, reestructuró la noción de lo que espera un colaborador del espacio de trabajo y lo que debe ofrecer una empresa. Nuevas características se sumaron a las preexistentes. Antes se hablaba de espacios ergonómicos, sustentables, agradables a la vista y funcionales. Ahora características como la ventilación, la sana distancia, el uso de equipo de protección personal (EPP) y el suministro de productos desinfectantes son parte de la ecuación. Donde antes tenían lugar cinco «oficinas», ahora sólo se permiten tres; la frecuencia en el mantenimiento del aire acondicionado cambió para asegurar la salud de los trabajadores y algunos clientes priorizan la atención en línea para evitar exponerse.

Ante estos cambios, ¿qué necesitan hacer las empresas para retener el talento y promover la productividad? Al preguntarle a empleados<sup>1</sup> sobre los espacios

de trabajo y la productividad, la mayoría respondió que, aunque el espacio de trabajo es muy importante, a partir de la pandemia aprecian más la posibilidad de elegir desde dónde trabajar. Las empresas enfrentan el desafío de ofrecer espacios adecuados para las necesidades del trabajo, incluyendo las nuevas medidas sanitarias y las nuevas opciones para trabajar. Esta flexibilidad no sólo ayuda al empleado, también a los clientes que solicitan realizar sus trámites en línea, a las empresas internacionales que requieren la interacción con personas en distintos husos horarios, a reducir costos, a incentivar al colaborador y más. La gran mayoría también dijo haber cambiado su percepción de lo que necesitaba para completar su trabajo. La interacción social-presencial pasó a segundo plano, la comunicación se volvió más concisa. Antes que hacer una llamada o videollamada, se escribían correos o mensajes de chat que utilizaban menos palabras (y tiempo) para abordar un tema. Aunque pareciera un cambio sutil, algunos hicieron referencia a haber disminuido su productividad al regresar a la oficina y retomar la parte social, el mensaje que antes tomaba 2 minutos, se volvió una conversación de varios minutos contextualizando el caso.

Las empresas deben revisar sus formas y medios de trabajo para adaptarse a la nueva normalidad. La implementación de nuevas formas de trabajo y la definición de objetivos y actividades por trabajador con el fin de poder delimitar y medir la productividad son necesarias. Además de ofrecer lugares sanos y reconocer las necesidades de clientes, empleados y la empresa para potenciar las oportunidades. **C**

<sup>1</sup> Sondeo informal a 120 personas de mi red profesional con un rango de edad entre 28 y 42 años. Empleados de puestos administrativos en empresas, con enfoque en servicios de México.

### REFERENCIAS

- Cracogna, F. (2019). *Evolución de los lugares de trabajo de la oficina tradicional a los nuevos espacios de coworking*. España: Universidad Politécnica de Valencia.

• Cuenta con las maestrías en Psicología Clínica y de la Salud, en Terapia Cognitivo Conductual y en Ciencias de la Familia; es egresada de la licenciatura en Administración de Empresas por la UDLAP.

• Cuenta con diplomados en Logoterapia, Inteligencia Emocional, Terapia de Esquemas, Abuso Sexual. Es psicoterapeuta especializada en Terapia Cognitivo Conductual y de Esquemas.

• Es profesora de tiempo parcial en el Departamento de Psicología de la Universidad de las Américas Puebla.

Aumento de la  
productividad y el bienestar

# DEL FACTOR HUMANO

El contexto social, cultural, tecnológico y de salud física y mental ha llevado a las organizaciones a dar la importancia que merece el espacio de trabajo. Oficinas inteligentes, espacios abiertos, alta tecnología y digitalidad representan una de las estrategias del desarrollo organizacional, que conlleva no sólo al aumento de la productividad, sino al bienestar del factor humano que lo hace posible.

Los espacios verdes e inteligentes promueven un clima de armonía, cooperación y un mejor rendimiento en los colaboradores. En este sentido, la tecnología, pero también la naturaleza, hacen lo suyo combinadas; espacios que conectan con lo básico, pero también con la modernidad. Sin duda, la inversión en el factor humano siempre retribuye, además de prevenir el estrés laboral o *burnout*.

Por otro lado, el desdibujo de las figuras de autoridad en las organizaciones con liderazgo horizontal genera congruencia con los espacios abiertos. Se propicia una comunicación asertiva, más abierta y en todas direcciones, generando así una visión de trabajo en equipo y el logro de objetivos para el bien común.

La importancia que da la organización a la productividad y con ello a la construcción de espacios que la promuevan no sólo repercute en cómo el colaborador la percibe, sino también el cliente. El cliente percibe que la empresa que invierte en tecnología, activos y además procura el bienestar de los colaboradores será congruente ofreciendo un producto o servicio de alta calidad. Por tanto, el cliente identifica a la organización como una empresa altamente comprometida y responsable en ambas direcciones; tanto del factor humano que produce como del cliente consumidor final del producto o servicio.

# MUY ACERTADA Y NECESARIA ES LA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035 QUE

REGULA, PROTEGE EL RIESGO PSICOSOCIAL Y PROMUEVE LA ATENCIÓN A LA SALUD MENTAL DE LOS COLABORADORES; LO CUAL APELA A LAS ORGANIZACIONES NO SÓLO A INVERTIR EN TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCIÓN, SINO EN AQUELLO QUE ES EL MOTOR DE LA ORGANIZACIÓN: EL FACTOR HUMANO.

Cuando el colaborador es procurado en sus necesidades más auténticas como lo es su bienestar mental (lo cual está íntimamente ligado a su salud física) se percibe apreciado y valorado por la organización; por ende, genera un deseo de permanencia y pertenencia a aquella que se lo provee.

Sin duda, un espacio de trabajo moderno y digitalizado se percibe como un ambiente laboral inspirador y motivante que apela al colaborador a estar a la misma «altura» para crear e innovar. Es un «ganar-ganar» en todas direcciones; para la organización, el colaborador y el cliente. **C**

2022

13



© DR. CARLOS  
FELIPE DEL VALLE  
CHAUVET

• Doctor en Psicología Social por la UNAM y maestro en Psicología del Deporte por la UNED.

• Es consultor en psicología del alto rendimiento. Psicólogo del Deporte del Equipo AR. Monex con sede en San Marino. Profesor de la Universidad de Strasburgo en Francia.

• Actualmente es profesor de tiempo parcial en el Departamento de Psicología en la Universidad de las Américas Puebla.

# CUMPLIMIENTO DE METAS Y LA COMUNICACIÓN A DISTANCIA

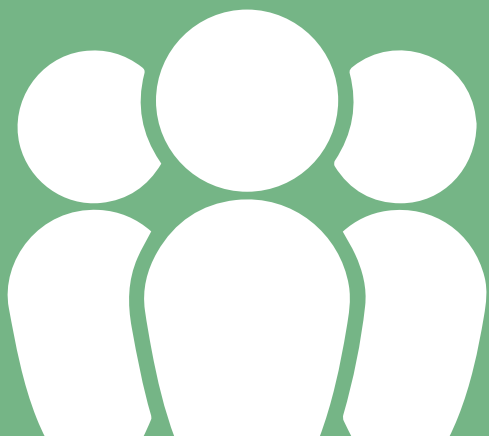
ha sido la clave para evolucionar como empresa

**E**n la actualidad las empresas han tenido que evolucionar y adaptarse a las nuevas formas de trabajar. Antes escuchábamos la palabra «híbrido» y podríamos haber pensado a lo mejor en algún animal, luego en algún automóvil; ahora el híbrido es la forma en que se trabaja actualmente, unos momentos en casa y otros en la oficina. Lo que nos lleva a que la oficina ya no puede ser solamente un espacio con cuatro paredes o un área en donde todos los trabajadores puedan reunirse. Las organizaciones han tenido que renovarse, buscar nuevas áreas en donde la creatividad pueda fluir y las personas convivan y trabajen al mismo tiempo, y la tecnología y la naturaleza se integren, un lugar en el cual lo funcional y lo artístico puedan converger, y lo formal e informal se fusionen, siendo esto un reflejo de las nuevas generaciones.

Antes de la pandemia, las empresas comenzaban a cambiar sus organizaciones para volverlas más abiertas, trabajar, no por cumplir un horario, sino un objetivo, con la libertad de laborar en la oficina, pero al mismo tiempo hacerlo desde otro espacio donde el trabajador se sintiera cómodo. Con la llegada de la pandemia se aceleró dicho proceso, resultando en que las personas no necesitan estar dentro del mismo espacio para ser responsables de su trabajo, el cumplimiento de metas se ha vuelto la prioridad y la comunicación a distancia ha sido la clave para evolucionar.



LAS EMPRESAS  
YA NO NECESITAN  
INVERTIR TANTO  
EN EDIFICIOS Y  
OFICINAS, SINO  
MÁS BIEN EN  
GESTIONAR  
DE MANERA  
ADECUADA  
EL TALENTO  
HUMANO



2022

15

Nos dimos cuenta que ya no necesitamos de una infraestructura grande, sino de una infraestructura móvil, en la cual el talento humano y la información puedan ir y venir sin ningún contratiempo. Las reuniones diarias, las juntas largas, los informes extensos también han tenido que evolucionar, ahora las sesiones en la plataforma deben ser rápidas y claras, las discusiones deben tener un orden, los informes deben ser concretos y puntuales, aunado a ello, se ha reducido la cantidad de los viajes de negocio.

Estos cambios nos llevan a entender que las empresas ya no necesitan invertir tanto en edificios y oficinas, sino más bien en gestionar de manera adecuada el talento humano, tener empleados que se adapten al momento, mantenerlos en constante capacitación, así como interesarse en el aspecto emocional de cada uno, y compartir oficinas con otras empresas para lograr un *coworking* efectivo.

El espacio de trabajo lo crea el propio empleado en conjunto con la empresa para lograr que sea un lugar productivo, con las características ideales, pero al mismo tiempo personalizadas para que cada uno pueda potenciar su talento al máximo.

Las oficinas tienden a quedarse ahora en lo mínimo, la calidad de vida del empleado debe ser lo más importante para las empresas, ya que, si el colaborador se siente bien, va a rendir más, siendo más productivo, lo que resultará en el crecimiento de la empresa, así como el lograr adaptarse y ser resiliente en los momentos de cambio. **C**



© DRA. MA. TERESA  
GONZÁLEZ HERRERA

• Doctora en Estudios Latinoamericanos por la Universidad Nacional Autónoma de México.

• Asesora de diagnósticos organizacionales, tesis de licenciatura y posgrado.

• Es profesora de tiempo parcial del Departamento de Psicología de la Universidad de las Américas Puebla.

• Actualmente realiza una estancia Posdoctoral en el Posgrado en Estudios Organizacionales en la UAM

Responsabilidad social y el rol del cliente en trabajos «no clásicos»:

# UN ANÁLISIS DESDE EL MODELO DE CONTINGENCIAS

**E**n un mundo globalizado, entornos altamente fluctuantes han puesto a prueba la capacidad de resiliencia organizacional. Relacionado con la fase de recuperación de la pandemia y el conflicto bélico en Ucrania, según expertos, se avecina una importante desaceleración de la economía (Anstey, 2022). Estos retos precisan reflexiones sobre los modelos organizacionales estructurales hacia la priorización de modelos estratégicos, análisis de adaptabilidad, reajuste de sus interacciones, autorregulación y retroalimentación sobre lo que les ha permitido mantenerse incluso en fases críticas. ¿Qué han hecho adecuadamente?

Este artículo es una invitación a quienes coordinan, analizan, asesoran y acompañan las decisiones en las organizaciones para examinar los modelos de diagnóstico e intervención, incluso si esto implica repensar el concepto de «organización» con el que operan.

Considerar el modelo de contingencias derivado de la Teoría de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (Issitt, 2020) para el análisis del sector de servicios, implica entender la organización como un Sistema Complejo y Adaptativo (Western University of Canada, 2022), es decir, compuesto por multiplicidad de elementos interactuando: «el todo es más que la suma de sus partes», el orden es emergente y la funcionalidad es determinada por la capacidad de diferenciarse y adaptarse al entorno.

# «EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE SUS PARTES»,

el orden es emergente y la  
funcionalidad es determinada  
por la capacidad de diferenciarse  
y adaptarse al entorno.



2022

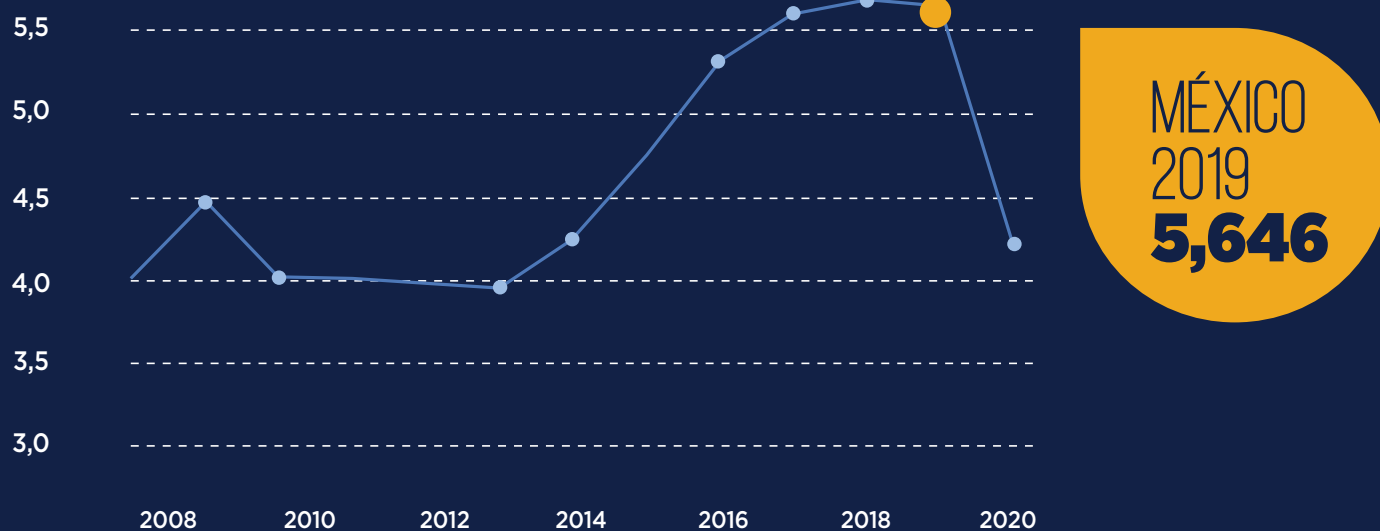
17

Entender la organización de esta manera, implica reconocer los sistemas internos que participan para la ejecución de sus actividades productivas e incluso su interconexión con los sistemas externos y la innegable permeabilidad a los sistemas políticos, económicos, culturales, es decir, supone interdisciplinariedad. Un ejemplo de llevar la comprensión de la complejidad a la dirección (*management*) podría ser un análisis de la adaptabilidad organizacional frente a los retrasos en la cadena de suministro durante los confinamientos, que ha reavivado la discusión sobre la optimiza-

ción de procesos, la regionalización y acortamiento de dichas cadenas.

El caso que elegimos para ejemplificar este tipo de análisis es el sector terciario, que en México había experimentado un crecimiento en el año 2000, de la población ocupada en nuestro país, el sector servicios representaba el 54 % y para 2009, alcanzaba el 62.9% (García, 2012). Todo este incremento tuvo un punto de inflexión y descenso en el primer trimestre de 2021 dadas las restricciones de movilidad (ver tabla 1)

## TABLA 1. COMERCIO DE SERVICIOS (% DEL PIB) - MÉXICO



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2022) según los reportes y estimaciones del PIB del Banco Mundial y la OCDE.

En este caso el entorno marcó la pauta, los trabajos en el sector servicios se caracterizan porque buena parte de las actividades productivas requerían la presencia del cliente para su ejecución (clases académicas, soluciones logísticas, conciertos de rock u obras de teatro). La inmaterialidad como resultado de estas actividades productivas, además, no corresponde a la conceptualización clásica de trabajo de la era industrial; la manufactura supone la transformación de materias y la elaboración de un producto objetivado que es comercializado y adquirido por un cliente.

ENRIQUE DE LA GARZA (2020)  
DESARROLLA EL CONCEPTO  
«TRABAJO NO CLÁSICO»  
CARACTERIZADO POR:


- a) — **El producto-servicio no se puede almacenar**
- b) — **No implica la transformación de materia prima sino que puede implicar la activación de los sentidos, incluso las emociones**
- c) — **Lo que se vende se encuentra en el ámbito de la subjetividad de quien paga por él, es decir, el cliente; y de lo que hace este último depende el éxito de la producción; se requiere que el cliente participe y siga determinados pasos (capacitación o aleccionamiento).**

¿Hasta dónde se extiende la responsabilidad social si el cliente participa cocreando el producto-servicio? Es por eso que, desde nuestra perspectiva, resulta oportuno hablar de responsabilidad social ampliada considerando la participación del cliente en el proceso productivo en trabajos «no clásicos», no sólo en la organización, accionistas, supervisores y empleados; el cliente también le ha dado forma al producto-servicio recibido y es también responsabilidad de él.

## LAS ORGANIZACIONES

Entonces deberán lograr recuperar esas voces para el análisis de la responsabilidad social ampliada, no sólo el alcance que la actividad productiva tienen en el entorno social y ambiental, sino incluso con la responsabilidad que adquiere el cliente como participante.

## LA REFLEXIVIDAD

(entendida como la capacidad de verse a sí misma), la complejización y ampliación de la mirada (ver conexiones entre sistemas y elementos de distinto orden que participan en la generación de productos y servicios) para el análisis de la responsabilidad ampliada de la organización puede no ser nuevo, pero es vital en estos momentos. 

### REFERENCIAS

- Anstey, C. (22 de marzo de 2022) Sin petróleo ruso, economía mundial se dirige a una nueva recesión: estudio de la Fed. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/03/22/sin-petroleo-ruso-economia-mundial-se-dirige-a-nueva-recesion-estudio-de-la-fed/>
- De la Garza, E. (2020). *Configuraciones productivas y circulatorias en los servicios y trabajo no clásico*. Gedisa: México.
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Comercio de servicios (% del PIB)-México. *Anuario de Estadísticas de balanza de pagos y archivos de datos, y estimaciones del PIB del Banco Mundial y la OCDE*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS?locations=MX>
- García, B. (2012). La precarización laboral y desempleo en México (2000-2009). En De la Garza, E. (ed.). *La situación del trabajo en México, 2012: el trabajo en la crisis* (pp. 91-118). Plaza y Valdez y UAM.
- Issitt, M. (2020). *General Systems Theory*. Salem Press Encyclopedia.
- Western University of Canada. (2022). *Complex Adaptive Systems*. Recuperado de <https://cas.uwo.ca/discover/cas-introduction.html>

© DR. NICOLÁS  
ESTEBAN LÓPEZ  
TAMAYO

• Arquitecto, maestro en Planeamiento Urbano Regional y doctor en Urbanismo, jubilado por la BUAP (2000).

• Las líneas de investigación y el campo profesional de consultoría pública y privada las desarrolla en diseño urbano, proyecto urbano, vivienda, centros históricos y patrimonio edificado, mercado de suelo y expansión urbana.

• Es miembro de número de la Academia Nacional de Arquitectura.

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Arquitectura de la Universidad de las Américas Puebla, cuenta con una trayectoria de 48 años como profesor investigador.

# LA COLABORACIÓN EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO

para la productividad, innovación, creatividad y retención de los colaboradores en las organizaciones

**E**l espacio es una cualidad inherente al proceso del mundo real, pero también se construye y se deconstruye en el imaginario de los individuos, generalmente usuarios de los lugares que integran la arquitectura. Estos espacios son determinados en un proceso de diseño, pero el usuario se los apropia según su imaginario, en una relación emocional y psicológica de la vida cotidiana.

El individuo se mueve fundamentalmente en dos tipos de espacio: el de la vivienda y el trabajo, eventualmente, recreativos y lúdicos. El de trabajo puede ser una oficina formal, diseñada exprefeso o un lugar adaptado por las circunstancias emergentes (como la pandemia, por ejemplo).

Los espacios del trabajo son distintos a los de la casa, pero el imaginario del trabajador, de alguna manera trata de recrear el espacio doméstico, vinculado a la familia. Por esta razón, desde un punto de vista simbólico estos espacios contienen objetos y lugares que recrean el contenido psicológico de los lugares domésticos. O al menos eso se intenta en la vida diaria del trabajo de oficina.

Para crear un entorno colaborativo que responda a las dinámicas laborales actuales, es esencial generar espacios flexibles que permitan distintas instancias de interacción; desde ambientes abiertos para grandes reuniones de equipo hasta áreas para grupos más pequeños, zonas de descanso o lugares más privados para realizar videollamadas. En este contexto, surgen como respuesta los espacios reconfigurables, donde el mobiliario juega un rol clave (Montjoy, 2022).

En una perspectiva arquitectónica más específica, estos espacios, deben contener al menos cuatro características básicas, que de alguna manera puedan promover la productividad, la innovación y creatividad. A saber: funcionales, ambientales, formales-simbólicas y constructivas. Estas cualidades deben de estar inmersas en la imagen corporativa de la empresa, para promover el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Funcionalmente, deben considerarse las actividades fundamentales de la vida laboral diaria, es la vinculación del colaborador con su entorno inmediato, debe corresponder a sus tareas y responsabilidades dentro de la unidad productiva.



PARA CREAR  
UN ENTORNO  
COLABORATIVO  
ES ESENCIAL GENERAR  
ESPACIOS FLEXIBLES  
QUE PERMITAN  
DISTINTAS INSTANCIAS  
DE INTERACCIÓN.

2022

21

Generalmente, las empresas tienen un organigrama de funciones y responsabilidades. El mobiliario es fundamental en la funcionalidad y en la productividad de los colaboradores.


Ambientalmente, deben ser lugares bien ventilados y orientados adecuadamente a las características del entorno social donde se encuentra el corporativo. Preferentemente deben tener cualidades de iluminación natural y ventilación dependiendo de las características climáticas del lugar, se debe considerar el confort térmico y acústico de los lugares de trabajo, como cualidades del espacio interior. De igual manera, es necesario establecer una relación con el exterior de una forma agradable con el medio ambiente inmediato a los espacios de trabajo.

Formalmente, sería el aspecto más delicado de los espacios de trabajo, la escala, la forma, el color, la textura del espacio deben considerarse. Esto no sólo se logra con las cualidades del diseño de espacios interiores, se complementa con el mobiliario y los objetos, relacionados con la imagen corporativa de la empresa. Esto garantiza una relación emocional diaria adecuada del colaborador y su espacio de trabajo, que repercute en la productividad y retención de los colaboradores.


Constructivamente, los espacios deben expresar solidez, tanto en su estructura como en sus materiales empleados, las instalaciones básicas deben ser funcionales y adecuadas a los usos diarios. Sin duda, las instalaciones especiales de aire acondicionado, internet

y demás deben generar en el colaborador seguridad y confianza para el desempeño de sus actividades diarias.

Sin olvidar una de las variables exógenas y emergentes: la sana distancia y el empleo de espacios semicerrados o de plano totalmente abiertos, que no por esta transición obligada deban ser poco confortables. Dichos cambios implican nuevas modalidades del trabajo en línea, híbrido o el presencial con las normas sanitarias señaladas por las autoridades. Lo cual conduce a un menester de espacios flexibles y adaptables a las nuevas necesidades. Con un mobiliario inteligentemente ubicado que permita distintos modos de interactuar en los espacios de trabajo.

En conclusión, la base del diseño y construcción de los espacios de trabajo deben considerar la relación entre el ser humano y su contexto, sea natural o artificial, la interacción social y psicológica, y las emergencias de las distintas modalidades del trabajo. 

## REFERENCIAS

-  Montjoy, V.(2022). *La evolución del espacio de trabajo: flexibilidad y colaboración inteligente*. Recuperado de [https://www.archdaily.mx/mx/978081/la-evolucion-del-espacio-de-trabajo-flexibilidad-y-colaboracion-inteligente?utm\\_medium=email&utm\\_source=ArchDaily%20México&utm\\_campaign=product&utm\\_term=nuevos-espacios\\_de\\_trabajo&kth=%7CKTH%7C%22](https://www.archdaily.mx/mx/978081/la-evolucion-del-espacio-de-trabajo-flexibilidad-y-colaboracion-inteligente?utm_medium=email&utm_source=ArchDaily%20México&utm_campaign=product&utm_term=nuevos-espacios_de_trabajo&kth=%7CKTH%7C%22)

© DRA. MARIEL  
GARCÍA  
HERNÁNDEZ

exaudlap  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• Doctora en Diseño y Visualización de Información por la Universidad Autónoma Metropolitana. Maestra en Diseño de Información en la Universidad de las Américas Puebla.

• Se enfoca en desarrollar investigación en el ámbito del diseño de información, visualización de información y experiencia en el usuario y su impacto en nuestra sociedad, ha publicado en diversas revistas especializadas, y presentado su trabajo en congresos nacionales e internacionales.

• Actualmente es profesora investigadora de la Universidad de Monterrey en el Departamento de Diseño Gráfico y profesora externa invitada recurrente en la Universidad de Guadalajara.

# AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

## de los colaboradores en espacios diseñados con un enfoque humano

Desde los inicios de la concepción de la cultura empresarial, una de las métricas para las empresas se ha centrado en el grado de productividad de sus colaboradores y, conforme ha pasado el tiempo, queda evidenciado el hecho de que existen muchas estrategias para poder estimular la productividad, la cual se ve reflejada en una empresa rentable y con finanzas sanas. Una de estas estrategias, de acuerdo con el estudio implementado en el año 2017 «Workplace Powered by Human Experience» desarrollado por JLL (Jones Lang LaSalle), empresa enfocada en los servicios inmobiliarios con presencia mundial, más allá de sólo crear espacios de colaboración, sino que también éstos fomenten la creatividad, los intereses colectivos y el bienestar.

De acuerdo con Brown (2010) el incremento de la productividad de los colaboradores está relacionada directamente con el grado de bienestar que éste experimenta a través del espacio. El bienestar lo podemos definir como «un estado de completa plenitud física, mental y social», con base en la Organización Mundial de la Salud (OMS). El bienestar tiene muchas vertientes y en lo que podría atribuirse al colaborador a través del enfoque que estamos desarrollando, hablaremos del bienestar laboral.



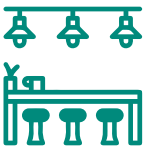


El bienestar laboral, es definido por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social del Gobierno de España (2019) como «estado de satisfacción que logra el colaborador en el ejercicio de sus funciones. Es producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, que repercute en un bienestar familiar y social». Las organizaciones cuya pretensión es propiciar el bienestar en el trabajo han desarrollado programas o planes estratégicos enfatizando el compromiso e impulso por propiciar esta condición, los cuales contemplan el manejo de un esquema de comunicación participativa, implementación de cursos de formación laboral, desarrollo de actividades extralaborales, que éstos se relacionen entre sí y fomenten la confianza entre ellos, así como una cultura de reconocimiento y validación de sus logros, sin embargo, se omite una condición importante: el espacio.

**El Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social del Gobierno de España (2019) señala dos puntos importantes para propiciar bienestar laboral en sus colaboradores:**



**Hacer cambios en el espacio de trabajo, no sólo de mobiliario, que ya debe estar ajustado a la normativa, sino que además añada un plus de confort, de estética y ser práctico.**



**Además de facilitar zonas de descanso y comida agradables, en las que realmente se puedan desconectar de sus tareas. (p. 6)**

Podemos observar que el diseño del espacio es una característica elemental para fomentar el bienestar laboral y, por ende, aumentar la productividad del colaborador. Para esto, podemos relacionar el concepto de que se debería pensar también en espacios destinados a optimizar la productividad a través de la satisfacción personal, y esto sólo podrá ser posible a través de la arquitectura con un enfoque humano, en donde se desarrolle el proyecto del espacio con base en las necesida-

des y en sus usuarios, es decir, en sus habitantes, que en este caso serían los colaboradores de la organización.

Cuando hablamos de una arquitectura con un enfoque humano aludimos a lo que dice Verón (2013, 32), «es el espacio físico en donde el usuario se desenvuelve», por lo que además de tomar en cuenta el desarrollo y gestión del diseño de proyectos arquitectónicos de corte laboral, condiciones climáticas, estructurales y contexto del espacio, se deben considerar las necesidades cognitivas y el uso que el colaborador necesita solventar, es decir, el tipo de experiencia que tendrá cuando habite el espacio, el tiempo que pasará en éste, el tipo de tareas y cómo se puede sentir al momento desarrollarlas.

A partir de todo esto podemos decir que, si las empresas desean impulsar el crecimiento de la productividad de sus colaboradores, es importante desarrollar espacios que cubran las necesidades de satisfacción y bienestar de éstos, sin ceñirse exclusivamente a planes de formación de capital humano. Para esto, se pueden valer de profesionales que tomen en consideración las necesidades de los habitantes (usuarios) durante el proceso de diseño y desarrollo de proyectos arquitectónicos, ya que, al centrar parte de las decisiones de diseño del objeto al usuario, se fomenta la funcionalidad en la estructura y la forma del espacio arquitectónico, al comprender de una manera más profunda y significativa la propia función que éste cumple en la vida del usuario y contribuir a su bienestar promoviendo su productividad. **C**

## REFERENCIAS

- Brown, Z., Cole, R. J., Robinson, J. y Dowlatabadi, H. (2010). *Evaluating user experience in green buildings in relation to workplace culture and context*. *Facilities*.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social del Gobierno de España. (2019). Bienestar laboral. Recuperado de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>
- Powered by Human Experience 2017. (2017). JLL. Recuperado de [https://humanexperience.jll/wp-content/uploads/2018/02/7686-JLL-HUMAN-EXPERIENCE-GLOBAL-REPORT\\_SPS\\_A4\\_V5.pdf](https://humanexperience.jll/wp-content/uploads/2018/02/7686-JLL-HUMAN-EXPERIENCE-GLOBAL-REPORT_SPS_A4_V5.pdf)
- Verón, C. (2012). Investigación + Diseño = Arquitectura Ensayo sobre la investigación y el diseño centrado en el usuario aplicado a la arquitectura. *Taller Servicio 24 Horas*, 8(15), 15-28.

CMTRA. JESSICA  
VELASCO PÉREZ

• Arquitecta y maestra en Ordenamiento del Territorio por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

• Su trayectoria se caracteriza por experimentar y aprender en diferentes sectores de la industria de la construcción, tanto a nivel gubernamental como con la iniciativa privada. Estuvo a cargo de la Coordinación del Colegio de Arquitectura del Instituto de Estudios Superiores A. C. en la ciudad de Puebla, incorporado a la BUAP. Ha sido ponente con temas de estudios territoriales y urbanos en diferentes foros.

• Fundadora de Taller 81 Arquitectura en donde actualmente desarrolla proyectos arquitectónicos, urbanos y ejecuta obra por administración. Es profesora de tiempo parcial en la licenciatura en Arquitectura en la Universidad de las Américas Puebla.

# DESDE LA VISIÓN DE UNA ARQUITECTA

## y su experiencia como colaboradora foránea

**E**l tema de los confortables y agradables espacios de trabajo hoy en día toma mucho poder dentro de las corporaciones que buscan retener a sus colaboradores valiosos, pero, por otro lado, las jóvenes generaciones que comienzan a emplearse idealizan tener estos espacios con cierto nivel o estatus, siendo que no todas las industrias o empresas pueden ofrecer espacios de carácter ejecutivo o alternativo, porque no pertenecen a un rubro de esta índole.

Lo que voy a compartirles es desde mi experiencia laboral como arquitecta que ha colaborado en macroproyectos dentro de la industria de la construcción y lo que descubro como docente de cátedra a través de los alumnos de arquitectura, quienes idealizan en su gran mayoría una vida laboral de corte alternativo para creativos, siendo que el perfil de la profesión no es del todo así, pero que obedece a lo que se muestra en redes sociales, plataformas de contenidos, etc.

Las grandes constructoras y las oficinas de arquitectura no trabajan bajo el mismo esquema, son mundos muy distintos. Las oficinas de arquitectura tienen esquemas tradicionales ejecutivos ya conocidos o fomentan un ambiente alternativo de *coworking*, mientras que en la industria de la construcción la estructura de trabajo se adapta a las características del proyecto, se montan instalaciones temporales llamadas oficinas técnicas en donde se va a construir el proyecto. Son espacios de trabajo con lo mínimo necesario para operar, ya que los arquitectos e ingenieros necesitan de un espacio para realizar trabajo de gabinete al mismo tiempo que se hace el trabajo de campo, bajo esta premisa la austeridad de las instalaciones no está peleada con el bienestar colaborativo que se da en ese tipo de ambientes, pero el confort evidentemente no se hace presente, son ambientes rudos.

Pero las cosas cambian radicalmente cuando te conviertes en un colaborador foráneo. Tuve la oportunidad de participar en un macroproyecto carretero en el estado de Jalisco en donde fui contratada por una constructora con sede en CDMX, mi estatus de contratación fue de «colaboradora foránea» ya que mi lugar de residencia no era

en dicho estado. El esquema de trabajo se fundamentaba bajo procedimientos operativos bastantes sencillos. Nos otorgaban todos los recursos necesarios para montar «campamentos», que se traduce en buscar una casa de tu preferencia y agrado para instalarte cerca de la zona del desarrollo del proyecto y en dicho inmueble designar tu espacio de trabajo administrativo y tu residencia personal; trabajas en donde vives, aquí no se montaban oficinas técnicas en la obra. El contacto con la central de CD-MX era *online* y el rendimiento se valoraba bajo el avance de obra que los cronogramas marcaban. Cuando el proyecto se daba por concluido, ya te estaban reubicando a otro estado del país para desarrollar el nuevo proyecto contratado.

Gracias a esta experiencia laboral tan valiosa pude detectar que la libertad de decidir como montas ese campamento para poder vivir y trabajar te permite enfocarte completamente en el trabajo y conectar de una manera más orgánica y humana con la empresa. Estas formas de operar te llevan a desarrollar herramientas importantes de compromiso laboral, ya que en tu madurez y profesionalismo colocan su confianza

este tipo de constructoras de gran infraestructura operativa para que los proyectos se ejecuten con éxito.

Esto que comparto es con la finalidad de poder transmitirle a mis alumnos y a las jóvenes generaciones de arquitectos que se den la oportunidad de explorar todos los ambientes laborales propios de nuestra profesión, antes de decidir quedarse con la única experiencia de estar detrás de una pantalla diseñando o dibujando proyectos, ya que, si de verdad quieren trascender en este hermoso oficio, hay que salir y experimentar en todos los medios posibles propios de la profesión: desde estar en las cómodas y lujosas oficinas hasta trabajar en instalaciones austeras propias del trabajo de campo, así nos lo demanda nuestra profesión. **G**

2022

25

**Las oficinas de arquitectura tienen esquemas tradicionales ejecutivos ya conocidos o fomentan un ambiente alternativo de coworking.**



© DRA. ANNE  
KRISTIINA  
KURJENOJA  
LOUNASSAARI

exaudlap  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

© Doctora en Creación y Teorías de la Cultura por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), maestra en Vivienda por la Universidad Tecnológica de Helsinki, Finlandia, y profesora titular senior y directora académica del Departamento de Arquitectura de la UDLAP.

© Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Conacyt nivel I. Su trabajo de investigación se enfoca en el estudio del desarrollo de las ciudades desde la óptica de las comunidades que las habitan, especialmente considerando el género, la arquitectura y el espacio habitable.

© Ha participado en proyectos de investigación como «El reposicionamiento nacional y global de ciudades mexicanas ante problemas transnacionales: energía, medio ambiente, migración, seguridad ciudadana y cultura» y «Epistemologías más allá del texto».

Espacios para la productividad, innovación y creatividad: nuevos diseños de oficinas

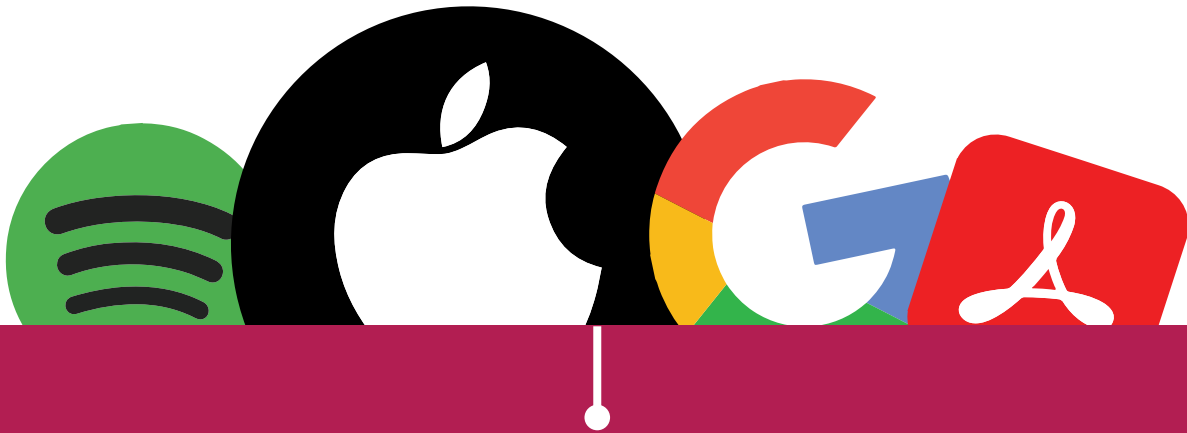
# PARA NUEVAS MODALIDADES DE TRABAJO

La revolución 4.0 ha impactado el perfil del trabajo de oficina, desde la emergente modalidad colaborativa de *coworking* y las nuevas oportunidades de conectividad y fomento de eficiencia ofrecidas por la tecnología, hasta nuevos ritmos de trabajo caracterizados por una mayor flexibilidad en cuestión de horarios y vacaciones. Empresas de tecnología como Google, Adobe, Spotify y Apple son ejemplos de vanguardia en el diseño de oficinas que promueven la productividad y la creatividad a través de la innovación en temas de confort y bienestar psicoambiental reflejados en nuevas configuraciones de los espacios de trabajo.

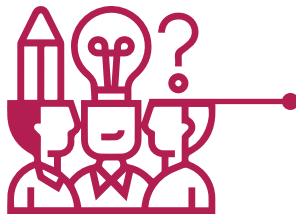
Analizando los ejemplos arriba mencionados, observamos que el trabajo de oficina de hoy requiere de un modelo más fluido y continuo de espacios que el modelo tradicional fraccionado en oficinas, cubículos o módulos de trabajo que no pueden ofrecerlo. El modelo fluido permite la diversificación de la jornada laboral a través de una configuración espacial que ofrece espacios flexibles y transformables, permitiendo trabajo individual y en equipo, reuniones de *brainstorming*, juntas, pero también momentos de descanso y antiestrés. El fundamento de este nuevo modelo es entender la esencia de las diferentes actividades actuales en una oficina, sus requerimientos impactados por la tecnología, así como sus conexiones dentro de los procesos productivos.

En el nuevo contexto altamente competitivo, los espacios de trabajo ya no son simples contenedores pasivos de funciones relacionados con el trabajo, sino lugares que juegan un rol importante, inclusive en atraer la mejor fuerza de trabajo a una empresa. Hoy día, las empresas líderes invierten en diseñar los interiores de las oficinas de manera estratégica para que sean cómodos, colaborativos y agradables para estar, para estimular la motivación, la salud y la productividad. El

modelo flexible y fluido ofrece escritorios, mesas y sillas fáciles de mover y cambiar de tamaño para que se adapten a las necesidades de las personas, a cada actividad a realizar y a las diferentes etapas en los procesos de trabajo, implicando un ensamble modular de elementos espaciales y del mobiliario. La digitalización de la información permite que los empleados ya no estén sujetos a un escritorio o estación de trabajo específico, sino que pueden elegir cualquier lugar para trabajar.



EMPRESAS DE TECNOLOGÍA COMO  
GOOGLE, ADOBE, SPOTIFY Y APPLE SON EJEMPLOS  
DE VANGUARDIA EN EL DISEÑO DE OFICINAS QUE  
PROMUEVEN LA PRODUCTIVIDAD Y LA CREATIVIDAD



LOS DISEÑOS INNOVADORES, POR SUS BENEFICIOS AMBIENTALES, CON FRECUENCIA INCLUYEN **JARDINES INTERIORES O MUROS VERDES** PARA AUMENTAR LA CANTIDAD DE LA MASA VERDE EN EL ESPACIO INTERIOR.

Las propuestas de vanguardia en diseño de oficinas se preocupan por fomentar el sentido de conexión con elementos naturales, entendiéndolos como proveedores de bienestar anímico que mejoran el rendimiento, aprovechándose de la atracción humana innata por la naturaleza. La sensación de la presencia de la naturaleza promueve la concentración, creatividad y desempeño, reduciendo el estrés. El elemento central en la creación de esta conexión con la naturaleza es la presencia de la luz natural en todo el espacio, pero también temas de agua como fuentes o canaletas están hoy día presentes en las oficinas, ofreciendo un ambiente positivo y tranquilizador. También la vegeta-

ción es un elemento importante a considerar, no únicamente como parte de la decoración, sino entendiendo que las plantas mejoran la calidad del aire, reduciendo el nivel de partículas nocivas y de toxinas; son un elemento purificador. Los diseños innovadores, por sus beneficios ambientales, con frecuencia incluyen jardines interiores o muros verdes para aumentar la cantidad de la masa verde en el espacio interior. Finalmente, la culminación de la conexión con la naturaleza lo genera el uso de materiales naturales como maderas o bambú en los acabados y elementos complementarios del espacio.



Los diseños de vanguardia han descubierto que el ambiente hogareño fomenta la productividad, la colaboración y el diálogo abierto por su menor formalidad comparado con la configuración espacial de una oficina tradicional. Un ambiente y espacio dinámico y flexible promueve la libre expresión de ideas y propuestas, estimula *brainstorming*, la creatividad y procesos de innovación. En las oficinas de nuestros ejemplos, Google, Adobe, Spotify y Apple, encontramos núcleos con sofás cómodos, columpios recreativos, mesas de ping-pong y áreas para tomar descansos breves para recargar energías y mejorar la productividad a lo largo del día. La meta final en los nuevos diseños es fomentar el sentido de inclusión y pertenencia entre el personal, creando comunidad y promoviendo relaciones laborales positivas con dinámicas de apoyo mutuo que terminen favoreciendo la eficiencia y la productividad. **C**



**LA SENSACIÓN  
DE LA  
PRESENCIA DE  
LA NATURALEZA  
PROMUEVE LA  
CONCENTRACIÓN,  
CREATIVIDAD  
Y DESEMPEÑO,  
REDUCIENDO EL  
ESTRÉS.**

2022

29

• Licenciatura en Arquitectura en la Universidad de las Américas Puebla y maestría en Restauración de Monumentos Históricos en la Universidad Tecnológica de Tréveris, Alemania.

• Realizó su práctica profesional con Behnisch & Partner en Stuttgart, Alemania. Arquitecta en Teodoro González de León Arquitectos. Arquitecta e interiorista en Central de Arquitectura y Hok México, se especializa en arquitectura deportiva, habitacional, comercial, recreativa y de oficinas.

• Proyectos independientes de consultoría, proyecto ejecutivo y ejecución de obra. Autora del capítulo: «Ajustando el significado del quehacer del interiorista» del libro Manifiestos: visiones de las arquitecturas.

• Actualmente es profesora de tiempo completo del Departamento de Arquitectura de la Universidad de las Américas Puebla.



# EL INTERIORISMO ENSIMISMADO

## Urge voltear al exterior

**E**l interiorismo de hoy se está redefiniendo. Se direcciona hacia una profesión verdaderamente social que se dedica a resolver problemas de habitabilidad que podemos encontrar en cualquier comunidad, creándoles espacios donde se viva con las mejores opciones. No importa la escala, es la forma en la que se entiende el espacio. Desde la escala humana, desde sus necesidades más básicas hasta las más vastas y complejas. Cualquier espacio que habite el hombre debe ser diseñado desde una perspectiva escala 1:1 sin referirse categóricamente al tamaño, sino que está frente a frente con su contexto cultural, histórico, político, social, material y ambiental. Por lo tanto, debemos prever para detectar los nuevos retos que se manifiestan a través de la historia que se está escribiendo.

Ya no hay cabida para un interiorismo basado en la ornamentación y el buen gusto que continúe con este afán superficial meramente antropocéntrico, por lo que satisfacer las necesidades habitables de nuestra sociedad debe ir más allá de esto.

Por ejemplo, antes de la pandemia ya se dejaba ver la idea de que el bienestar del empleado aumenta su desempeño. Ahora, después de dos años de ella, percibimos que aceleró el rumbo en el proceso de cambio de los espacios de trabajo adoptando el trabajo *coworking* y el *home office*. Este cambio es parte del resultado del entendimiento profundo que surge a través del análisis de las nuevas conductas y necesidades humanas, pero urge añadir una faceta más en todas las áreas: la ecológica.



LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS  
ES RESPONSABLE DE CASI EL 40% DE  
LAS EMISIONES DE DIÓXIDO DE CARBONO  
RELACIONADAS CON LA ENERGÍA,  
IMPACTANDO SIGNIFICATIVAMENTE EN  
NUESTROS HÁBITATS NATURALES.

2022

31

Ya a finales del siglo pasado, el arquitecto Roberto Rivero en su libro *Arquitectura y clima* manifiesta especial preocupación por la falta de empatía del arquitecto (de ese momento) por los seres vivos y el medio ambiente, y cree que paralelamente a la arquitectura se debe realizar un estudio a fondo de las exigencias del medio ambiente.


Ahora, en pleno siglo XXI, nos sabemos parte de un ecosistema muy complejo y amenazado. «En esta época de cambio en que la ideología moderna se ha agotado y sus sistemas están en crisis, buscamos nuevas formas de concebir la relación de nuestra especie con el resto del mundo» (Frandsen, 2013).

Esto exigirá un cambio de paradigma en nuestro comportamiento como una herramienta irruptora que genere valor e innovación a los nuevos espacios habitables, pero hay que empezar por reconocer las amenazas del colapso ecológico.

Esta crisis surge de un sistema socioeconómico que obedece a la extracción exhaustiva de los recursos de la Tierra y que, en definitiva, está llevando a los sistemas de apoyo de la vida de nuestro planeta a sus límites.

La construcción de edificios desempeña un papel fundamental, ya que es responsable de casi el 40% de las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con la energía, impactando significativamente en nuestros hábitats naturales. La arquitectura y la arquitectura de interiores son factores importantes en este sentido, en parte por el modo en que utilizan los recursos y moldean los entornos.

En este momento la arquitectura de interiores está obligada a incluir recursos tecnológicos que ayuden a disminuir esta vorágine, usar los conocimientos contextuales que se aprenden por la observación metódica del entorno, recapacitar en la selección de materiales de baja emisión de carbono, incorporar sistemas de instalaciones que surjan de energías limpias, introducir pequeños pulmones verdes en cada espacio habitable ayudando a la oxigenación del lugar y al control de la temperatura, considerando la flora del entorno y evitando mantenimientos costosos a la ecología. Minimizar el derroche de recursos, modernizar los edificios existentes para ampliar su uso como una alternativa más eficiente evitando la demolición y la nueva construcción, siempre que exista una opción viable.

Tal vez sea hora de que la arquitectura de interiores deje de ver para adentro y eche un vistazo al exterior y se dé cuenta de que también está haciendo ciudades, comunidades y hábitats y que ya no hay más rumbo que el ser sostenible. 

#### REFERENCIAS

- Declaration: UK Architects declare climate and biodiversity emergency (2019). Recuperado de <https://www.architectsdeclare.com/>
- Frandsen, G. (2013). El hombre y el resto de los animales. *Tinkuy* (20).
- Rivero, R. (1988). *Arquitectura y clima: acondicionamiento térmico natural*. México: UNAM.

© DRA. ASTRID  
HELENA PETZOLD  
RODRÍGUEZ

- Arquitecta por la Universidad del Zulia (Maracaibo, Venezuela).
- Diplomado en Asentamientos Humanos, Universidad de Chile. Magíster Scientiarum en Vivienda, Universidad del Zulia. Diploma de posgrado en Herramientas para el Diseño en Arquitectura Paisajista, Universidad Central de Venezuela. Doctora en Urbanismo, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Participa en la línea de investigación: «Entornos urbanos y rurales sustentables, inteligentes y socialmente responsables». Autora de libros y capítulos de libros.

# NATURALEZA Y ARQUITECTURA:

un tándem de por vida

«La arquitectura está ligada al emplazamiento y, en mi opinión, el lugar es como un vínculo metafísico y poético con aquello que un edificio puede llegar a ser».

Dushkes (2015, p. 68)

Debido al repliegue de la actividad laboral a la vivienda, a causa de la pandemia de COVID-19, por casi dos años, muchas personas se vieron en la necesidad de repensar y readecuar sus espacios domésticos para compaginarlos con su actividad laboral. En ese periodo, se hicieron evidentes algunas carencias en la vivienda, principalmente, la ausencia de espacios (terraza, balcón, patio y jardín) que permitieran un contacto con la naturaleza (cielo, aire, luz y vegetación), lo que revalorizó la importancia de éstos en el hogar y el trabajo.

El regreso al lugar de trabajo de manera presencial, en algunos casos, significó perder esa relación directa o indirecta con la naturaleza. Por ello, resulta imperativo la adecuación, el mejoramiento y/o el rediseño de los espacios de trabajo con el objetivo de diluir los límites entre interior y exterior para dejar entrar la naturaleza, lo que repercutirá en la productividad de las personas, y, en consecuencia, de las empresas.

Es inaplazable iniciar cambios en el entorno de trabajo para dar lugar a actividades no orientadas a lo productivo: el juego, el descanso, la contemplación, el caminar, en definitiva, lugares para el cuidado, como menciona Izaskun Chinchilla, en su libro *La ciudad de los cuidados*. Reflexionemos: ¿Por qué resulta tan difícil pensar en espacios para actividades «no productivas» en los lugares de trabajo, que favorezcan un buen estado físico, mental y emocional?


Es necesario abandonar el pensamiento mecanicista, anclado en el espacio de la oficina tradicional, un lugar anodino donde permanecer durante la jornada laboral.

No siempre se requiere estar en la oficina para ser productivo, pero si la actividad que se realiza hace indispensable permanecer en ella, ésta debe estar vinculada directa o indirectamente con la naturaleza: presencia de diversas plantas al interior, contar con ventanas desde las cuales observar árboles, arbustos, flores, aves, y que permitan la entrada de luz solar, aire, el sonido de los pájaros, etc. Todo esto repercute en la productividad. Preguntémosnos:

*¿Qué sucedería si un edificio se pareciera más a un nido? De ser así, estaría construido con los materiales que más abundaran en el lugar. Tendría una relación específica con el emplazamiento y el clima. Consumiría la energía mínima para mantener el confort. Duraría lo estrictamente necesario y luego desaparecería sin dejar rastro. Sería sólo lo que necesitara ser. (Dushkes, 2015, p. 81)*

Existen ejemplos maravillosos a lo largo de la historia que materializan ese tándem entre arquitectura y naturaleza, expresando a través de este vínculo una forma de vida:

*Calificar un edificio de bonito, indica algo más que un mero gusto estético; implica una atracción por el estilo de vida particular que promueve su estructura mediante la cubierta, los picaportes, los marcos de las ventanas, las escaleras y el mobiliario. Sentir la belleza es una señal de que hemos encontrado la expresión material de algunas de nuestras ideas de lo que es una buena vida. (Botton, 2016, p. 72 )*

Y esto se experimenta cuando se tiene la fortuna de habitar/trabajar en espacios que cohabitan con la naturaleza. 

## REFERENCIAS

- Botton, A. (2016). *La arquitectura de la felicidad*. Barcelona: Editorial Lumen.
- Dushkes, L. S. (Comp.) (2015). *Palabra de arquitecto*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

**EL REGRESO AL LUGAR DE TRABAJO DE MANERA PRESENCIAL, EN ALGUNOS CASOS, SIGNIFICÓ PERDER ESA RELACIÓN DIRECTA O INDIRECTA CON LA NATURALEZA.**



● Es doctor en Ingeniería de Proyectos por la Universitat Politècnica de Catalunya. Es maestro en Innovación por la Universidad Tec Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Maestro en Administración de la Empresa Industrial por la Universidad Iberoamericana, Golfo Centro. Licenciado en Ingeniería Civil por la Universidad de las Américas Puebla.

● Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I.

● Ha sido profesor en el Tecnológico de Monterrey campus Puebla, así como en la División de Posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla. Actualmente es profesor de tiempo completo en el Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de las Américas Puebla.

# ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

Mucho se ha comentado sobre la importancia que tiene para las empresas la innovación. Sin embargo, se espera que la empresa proporcione un espacio de soporte para que el proceso de la innovación sea una realidad en la empresa. A continuación, se comentan algunos aspectos de ese espacio de soporte.

En primer lugar, se requiere el intraemprendedor. Esta persona tiene que librar muchas batallas, pero a diferencia de un emprendedor independiente o autónomo, sus principales batallas son de carácter político. En otras palabras, cuando el emprendedor trabaja para una empresa es necesario que cuente con el apoyo de alguien de la más alta jerarquía, a quien Garvin y Levesque (2006) le llaman «padrino». Es así como se empieza a dar forma al componente humano de la innovación y poco a poco se irán sumando más personas.

En segundo lugar, se tiene que identificar la estructura. Para ello, es necesario conocer la empresa desde adentro, ya que es ésta quien dotará los recursos y las capacidades que ayudarán en el proceso de innovación. Aquí es cuando empiezan a surgir las batallas políticas que debe librar el intraemprendedor y también cuando el «padrino» tiene que hacer valer su aportación a la iniciativa.

Una vez que se tiene el personal y la estructura, es necesario identificar cómo se va a trabajar, es decir, los procesos y sistemas. Su singularidad determinará la rapidez o lentitud para llevar a cabo la innovación. A este respecto, no hay que olvidar que cada empresa tiene arraigada una cultura propia, la cual puede facilitar o dificultar la forma en que las mismas personas se desenvuelven (Thomke, 2020).

Estos tres aspectos básicos que se han mencionado, es decir, el personal, la estructura y los procesos, representan la organización de la innovación. En la práctica, no precisamente aparecen en el orden que se ha comentado aquí, sino que eso puede ser muy variable. Sea primero uno o el otro no es tan importante, como sí identificar que es necesario contar con esos tres pilares y hacerlos funcionar de la mejor forma de acuerdo a la empresa en donde se esté trabajando.

Ahora bien, la organización tiene que operar de acuerdo al tipo de iniciativa que se pretende, y ésta a su vez debe obedecer a una cuestión estratégica. No hay que olvidarlo, todo tiene que estar alineado. Si se está ante una innovación sencilla, simple, algo modesto, pero que puede ser de utilidad para la empresa, entonces se deben aprovechar las holguras que hay en ésta. De acuerdo con Govindajaran y Trimble (2010), en una iniciativa de este tipo se requiere mucha motivación para salir adelante. Si la iniciativa va más allá, es decir, el umbral de lo sencillo ha quedado atrás, pues ahora el reto es hacer de la innovación un proceso como cualquier otro proceso que ya tiene la empresa. Es evidente que esto es más complejo y la sola motivación no basta, sino que ahora hay que sistematizar la innovación y para ello hay que definir los procesos que sean necesarios. Esta iniciativa es más exigente y también más retadora.

En conclusión, el espacio de soporte es fundamental para llevar a cabo la innovación, ya que desde este espacio se organiza. No se trata de un momento de inspiración y una carga de motivación para decir que se quiere innovar. El proceso es complejo, desgastante y en ocasiones puede llegar a ser frustrante, sin dejar de añadir que el resultado es incierto. Es precisamente por estas razones que las empresas no están dispuestas a ejecutar este proceso, ya que no se tiene plena certeza de sus beneficios, si es que los habrá. Esto se lleva mejor si existen condiciones propicias, al menos, como las que se han comentado previamente. **G**

## REFERENCIAS

- Garvin, D. A. y Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84, 102-112.
- Govindajaran, V. y Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Thomke, S. (2020). Building a culture of experimentation. *Harvard Business Review*, 98, 40-48.

2022

35



© DR. MARTIN  
LARSSON

• Doctor en Antropología Social por la Universidad de Mánchester. Maestro en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Licenciado en Derecho por la Universidad de Estocolmo, así como en Historia de la Ciencia por la Universidad de Uppsala.

• Su trabajo gira en torno a la organización de proyectos empresariales, gubernamentales y de OSC.

• Ha publicado sobre diferentes proyectos de desarrollo en el estado de Chiapas, incluyendo el Programa de las Ciudades Rurales Sustentables, la construcción de la presa Chicoasén II y los intentos de limpiar el Río Grijalva.

• Actualmente es profesor de tiempo completo del Departamento de Antropología en la Universidad de las Américas Puebla.



# BEYOND BEHAVIORS:

## Changing corporate cultures

**H**ow can we change cultures in corporations and other organizations? The overwhelming majority of authors working in this field focuses on different ways to implement new behaviors to do so. Nobel prize laureate Esther Duflo assures the listeners to the podcast WorkLife with Adam Grant, that changes are made through new behaviors. These new behaviors will make people think about things in new ways, and thus lead to cultural changes. Richard Thaler and Cass Sunstein in turn suggest that the best way to reach desired changes is by «nudging» people through the design of systems and spaces, to make them take the «right» decisions. And Strategy and Business, in one of the most viewed YouTube clips on corporate culture, suggest that changing an organizational culture has to start with changing behaviors in a group of a chosen few, who will then influence others.



However, not everybody agrees on these straightforward pieces of advice. Anthropologist John Van Maanen, for example, has actually stopped offering support to companies who wish to change their organizational cultures, because of the impossibility that he perceives in the task. What he has set out to do is instead to change managers' way of thinking, to help them trace the hidden values in the organizational culture that already exists.

How can we understand this sharp difference? One important aspect is what different authors think that they set out to change. What draws together the first proposals is obviously the focus on behavior. The clip by Strategy and Business is the clearest example in that sense. Referring to a quote attributed to Marvin Bower, managing director of McKinsey, they suggest that an organizational culture is «the way that we do things around here». In tales from the field, Van Maanen in turn suggests that culture is best understood as a black hole, an all-encompassing totality that is impossible to capture once and for all. Of course, changing certain behaviors appears more feasible to change than a black hole, but what is interesting here is that, despite the significant differences, there are points of contact that can suggest new ways of doing organizational changes.

On the one hand, when filtering Van Maanen's ideas through the behavioral lens offered by the first authors, more concrete changes appear to be viable after all. Even if we don't believe that it is possible to change a whole organizational culture, it is difficult to deny the possibility of changing certain behaviors. On the other hand, the critique concerning the immediate link between behavior and culture,

ANTHROPOLOGISTS  
HAVE PROPOSED  
FRAMEWORKS TO  
UNDERSTAND BASIC  
CULTURAL NEEDS  
IN ORGANIZATIONS,  
WITH THIS FOCUS ON  
DESCRIPTION AND  
PERCEPTION.



**This focus on description and perception in fact represents a common difference between Management Studies and Anthropology.**

implied in Van Mannen's concept of culture, could make attempts to change certain behaviors more realistic. Rather than claiming that a whole organizational culture is about to change, it would reduce the scope to the specific behaviors. But Van Mannen's concept also suggests that behaviors are not the only thing that can change. His work on managers' perceptions suggests that ideas can also drive change or see change that is already unfolding, albeit in unexpected ways, through an improved description of the own organizational culture.

This focus on description and perception in fact represents a common difference between Management Studies and Anthropology, as also Allen Batteau and Gladis Villegas have noticed in «Cultural Change Management in Organizations from Competing Perspectives». Several anthropologists have proposed frameworks to understand basic cultural needs in organizations, with this focus on description and perception. *The moment you can't ignore*, by Malachi O'Connor and Barry Dornfeld, is one good example here, as is the more recent *The culture puzzle*, by Mario Moussa, Derek Newberry and Greg Urban. Both focus on issues such as the place of identity, the informal organization and the way leaders can convey a sense of a shared future, despite all the conflicts that are part of any organization.

Together, what they put forward is then a clear case for the necessity to go beyond behavior when formulating strategies to bring about cultural changes in an organization. Perceptions, descriptions and cultural needs, they claim, are just as important. So, even if a black hole might seem like an odd starting point, it might just be that the most effective path to change begins precisely there. **C**

PERCEPTIONS, DESCRIPTIONS  
AND CULTURAL NEEDS,  
THEY CLAIM, ARE JUST AS  
IMPORTANT.







## UDLAP Consultores

Experiencia en **soluciones con valor**

CONSULTORÍA · EDUCACIÓN CONTINUA · SOLUCIONES EMPRESARIALES Y GUBERNAMENTALES · LABORATORIOS DE CALIDAD

Con más de 25 años de experiencia, hemos desarrollado un modelo educativo que conjunta lo mejor de la academia de la Universidad de las Américas Puebla con la experiencia práctica de profesionales de diferentes giros y organizaciones, lo que nos ha permitido generar soluciones educativas únicas y de acuerdo a las necesidades específicas de nuestros clientes.



### CONSULTORÍA

Con nuestros servicios de consultoría, ayudamos a nuestros clientes con asesoría especializada, metodologías de trabajo y herramientas con el objetivo de generar soluciones específicas, prácticas y efectivas a la medida de sus necesidades.

### EDUCACIÓN CONTINUA

Programas que contribuyen en la formación, actualización y capacitación de nuestros clientes. Nos encontramos en una búsqueda constante para ofrecer temas de vanguardia que mejoren la competitividad de las empresas y fomenten el desarrollo integral de los participantes. Nuestros profesores cuentan con amplia experiencia profesional y académica.



### SOLUCIONES EMPRESARIALES

Diseñamos programas especiales para incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas, lo que nos permite desarrollar habilidades y conocimientos aplicables de manera inmediata en temas de actualidad e innovación, por lo que el contenido, duración, lugar y forma de impartición se definen siempre en función de estas necesidades.

### SOLUCIONES GUBERNAMENTALES

Contamos con programas enfocados hacia el mejoramiento de la administración pública en los ámbitos municipal, estatal y federal, teniendo como objetivos incrementar la calidad de los servicios de estos sectores y mejorar las capacidades y habilidades de los servidores públicos.



### LABORATORIOS DE CALIDAD

Realizamos análisis de muestras, productos, pruebas y estudios de control de calidad, por medio de tecnología de vanguardia, en los distintos laboratorios de la UDLAP.

Para alcanzar tus metas...  
**¡SIGUE PREPARÁNDOTE!**

# Semana de convocatoria



[www.contexto.udlap.mx](http://www.contexto.udlap.mx)

Envíanos tu colaboración y será publicada en el repositorio digital.  
Participa con artículos de divulgación, videos y podcasts en las siguientes categorías:

- 🕒 Negocios y finanzas
- 🕒 Gestión de talento
- 🕒 Ciencia y salud
- 🕒 Arte y cultura
- 🕒 Responsabilidad social
- 🕒 Sociedad y globalización
- 🕒 Innovación y tecnología

[contexto@udlap.mx](mailto:contexto@udlap.mx)

**UDLAP**

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

# ¡NOS VEMOS PRONTO!

(YA CASI ABRIMOS)

#Síguenos   

**AGENDA EN LÍNEA**

[@capilladelarteudlap](https://www.instagram.com/capilladelarteudlap)

[www.udlap.mx/capilladelarte](http://www.udlap.mx/capilladelarte)

**UDLAP**<sup>®</sup>

Centro de Desarrollo  
Profesional

- **ASESORÍAS DE CV Y  
SIMULADORES DE ENTREVISTAS**
- **BOLSA DE TRABAJO**
- **FERIA Y VISITAS DE  
RECLUTAMIENTO**

*¡INICIA E IMPULSA TU  
CARRERA PROFESIONAL!*

*¡CONOCE Y ADQUIERE  
TALENTO UDLAP!*

 [cdp.UDLAP](#)

 [@CDP\\_UDLAP](#)

 [Bolsa de Trabajo UDLAP](#)

 [desarrollo.profesional@udlap.mx](mailto:desarrollo.profesional@udlap.mx)



CONEXIÓN  
UNIVERSITARIA

**UDLAP**®

[www.udlap.mx](http://www.udlap.mx)  
[conexion.universitaria@udlap.mx](mailto:conexion.universitaria@udlap.mx)