



Universidad Nacional Autónoma de México
Posgrado en Diseño Industrial
Facultad de Arquitectura
Tecnología

**“Análisis del nuevo contexto
para el diseño de espacios de trabajo
en una economía digital”**

Tesis

que para optar por el grado de

Maestra en Diseño Industrial

presenta:

Raquel Ruíz Porte Petit

Director de tesis:

Mtro. Ángel Groso Sandoval
Facultad de Arquitectura, UNAM

Miembros del comité tutor:

M.D.I. Ana María Losada Alfaro
Facultad de Arquitectura, UNAM

Dr. Luis Rodríguez Morales

Depto. de Teoría y Procesos del Diseño, UAM Cuajimalpa

Fm. Ma. Guadalupe Doris Vélez Márquez
Facultad de Arquitectura, UNAM

Di. Carlos León Eternod
Facultad de Arquitectura, UNAM

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Mayo 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento al director de esta tesis de maestría, Mtro Ángel Groso por haberme guiado en momentos de duda, debilidad y por brindarme todo su apoyo durante el desarrollo de esta investigación. Al DI. Carlos León por los valiosos conocimientos que me transmitió en su clase y tutorías; al Dr. Luis Rodríguez por los momentos de reflexión durante los trabajos de tesis; A la Dra. Patricia Tovar por su guía en el desarrollo de la metodología y enfoque de los casos de estudio; MDI Ana María Losada por sus excelentes aportaciones y apoyo incondicional para concluir la tesis; Fm. Doris por su tiempo, conocimiento y apoyo brindado.

Le doy las gracias a mis padres Rocío y Max por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Pero sobre todo por creer en mí.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Javier y José Antonio por ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir, por llenar mi vida de alegrías y cariño cuando más los he necesitado.

A las empresas: Llorente y Cuenca y Lunave, por el apoyo y las facilidades que me fueron otorgadas. Por darme la oportunidad de crecer profesionalmente.

A mis amigos Karina, Manuel, Alex, Rigo, Wendy por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

A la UNAM, al Posgrado de Diseño Industrial y al Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT), por permitirme alcanzar uno de mis objetivos en la vida.

CONTENIDO

Introducción	4
Planteamiento del Problema	7
Pregunta de Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Hipótesis	8
Metodología de Investigación	9
Capítulo 1. El Contexto Digital en México	16
1.1 México y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	16
1.1.1 Banda Ancha.	17
1.1.2 Telefonía Móvil	18
1.1.3 Computadoras.	20
1.2 Perfil del Trabajador en México	23
1.2.1 La Población Económicamente Activa en México y su relación con el uso de tecnologías de la información y hábitos de uso.	23
1.3 Perfil de las Empresas en México y su relación con el uso de las tecnologías digitales.	33
Capítulo 2: Los Espacios de Trabajo y lo Virtual en Arquitectura	41
2.1 Historia de los ambientes de oficina en Estados Unidos, Europa y México en el s. XX	41
2.1.1 De los principios de la administración científica de Frederik Winslow Taylor al Action Office de Robert Prost para Herman Miller.	41
2.1.2 México: DM Nacional y Empresas Ruíz Galindo S.A. IRGSA.	52
2.1.3 La ciudad digital y el Post Sedentary Space de William Mitchel	64
2.2 Hacia una nueva forma de evaluar el diseño de los espacios de trabajo.	68
2.2.1 Análisis de las teorías de gestión y su relación con la adopción de nuevas formas de trabajo en oficina por parte de las empresas.	74
2.2.3 Lo Virtual en Arquitectura: Quantum Spaces.	94
Capítulo 3 Casos de Estudio	101
3.1 Llorente y Cuenca México	101
A) Implementación de la Estrategia de Análisis.	101
B. Interpretación y recomendaciones.	114
3.2 Lunave Multimedia	121
Implementación de la Estrategia de Análisis: Lunave Multimedia.	122
B) Interpretación y recomendaciones.	137
Conclusiones	145
Bibliografía	148



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Introducción

La convergencia tecnológica propiciada por la llamada Revolución Digital en los últimos años ha generado un crecimiento tecnológico sin precedente. En 2005 durante la Cumbre Mundial sobre la sociedad de la información celebrada en Túnez, hizo un llamado a la Asamblea General de las Naciones Unidas para declarar el 17 de mayo como el Día Mundial del Internet (INEGI, 2015)¹ con el objetivo de celebrar las ventajas de la masificación en el uso de las Tecnologías de la Información (TIC) y el Internet para reducir la brecha digital fomentando el desarrollo económico y social, así como la mejora de servicios de educación, salud y seguridad (Asociación de Internet. mx et. al., 2017)².

De tal forma que la digitalización se define como la capacidad de un país y su población para usar tecnologías digitales que permitan generar, procesar y compartir información; asimismo, se relaciona con el concepto que describe las transformaciones sociales, económicas y políticas asociadas con la adopción masiva de las TIC. (Gobierno de México, 2013, p. 13)³

La implementación de los sistemas digitales y las nuevas tecnologías de la información ha dado lugar a una redefinición de la forma de vida de las personas quienes al aplicarlas se abren un horizonte de posibilidades de comunicación y de conocimiento, logrando formarse como un perfil de usuario-receptor activo y selectivo, es decir, demandante de espacios y contenidos adecuados a sus necesidades diarias.

Como lo confirma Jódar Marín en Nuevos Medios, Nuevos Usuarios y Nuevos Profesionales (Jodar Martín , 2009, p. 5)⁴: De este modo el avance tecnológico siempre debe ir unido al progreso social, abriendo puertas a nuevos horizontes de conocimiento y garantizando la madurez intelectual de las sociedades.

El trabajador deja de ser solamente un receptor de información y de trabajos sistémicos que realiza sus actividades de forma sedentaria en una oficina para adoptar un papel activo, convirtiéndose en un nuevo perfil profesional nómada, adaptado a los medios tecnológicos y colaborando en distintos espacios físicos y virtuales para la producción de conocimiento e innovación. Por consiguiente igual que la energía eléctrica fue el motor de la Revolución Industrial, la información es el eje sobre el que gira esta revolución tecnológica. (Jodar Martín ,

¹ INEGI. (2014). *sobre Disponibilidad, M. Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (MODUTIH)*. Retrieved diciembre de 2016 from Dirección General Adjunta de Encuestas Económicas y Registros Administrativos.: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/dutih/2014/>

² Asociación de Internet. mx et. al. (18 de mayo de 2017). *13° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. From infotec.mx: https://www.infotec.mx/work/models/infotec/Resource/1012/6/images/Estudio_Habitos_Usuarios_2017.pdf

³ Gobierno de México. (1 de noviembre de 2013). *Estrategia Digital Nacional, México 2013-2018*. Retrieved 2 de enero de 2016 from cdn.mexicodigital.gob.mx:cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf
International Data Corporation. (20 de febrero de 2018). *IDC*. From <https://www.idc.com>.

⁴ Jodar Martín , J. Á. (2009). La Era Digital, Nuevos Medios, Nuevos Usuarios y Nuevos Profesionales. *Razón y Palabra revista digital* (71).



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2009, p. 2)⁵

De tal forma que el cambio de lo análogo a lo digital no sólo se refiere a una nueva configuración de los medios tecnológicos; éstos adicionalmente han desarrollado una reconfiguración en la mentalidad del trabajador al grado que los nuevos profesionales buscan un desarrollo activo en su formación cultural y tecnológica, adicionalmente se caracterizan por ser más versátiles, polivalentes y selectivos al decidir dónde y cómo realizan sus actividades diarias.

Adicionalmente al desarrollo del nuevo perfil laboral, el trabajo y las organizaciones están empezando a transformarse hacia un nuevo tipo y modelo de estructura, siendo las nuevas señas de identidad el aprendizaje continuo, la capacidad para re-pensar y re-inventar el propio trabajo, la adaptación, la creación y la movilidad casi constante.

Durante el desarrollo de esta investigación se identificó que en México la apertura por parte de las empresas a éstas nuevas formas de trabajo están siendo abordadas desde dos perspectivas distintas:

La primera corresponde a la perspectiva del incremento del outsourcing, donde el trabajador independiente (microempresa) se apoya del teletrabajo para realizar sus actividades laborales de manera remota desde distintos espacios públicos y semipúblicos de la ciudad, generando la adopción de nuevos procesos y estilos de trabajo por parte del trabajador independiente quien brinda servicios a las PyMes de México.

La segunda, es la visión desde las PyMes de México para conocer la apertura que tienen a las nuevas formas de trabajo dentro de su cultura organizacional y al mismo tiempo cómo reflejan dichos cambios en sus espacios de trabajo.

El interés de esta investigación surge por entender los distintos cuestionamientos abordados por diferentes investigadores sobre nuevos términos conceptuales como "La oficina del futuro" u "oficina sin fronteras", así como la integración de nuevos esquemas en el diseño de oficinas por parte de arquitectos y consultores llamadas "hotelling", "desk-sharing", "coworking spaces" entre otras.

La investigación aborda la transformación de los espacios de oficina en el tiempo, las perspectivas sobre la susceptibilidad al cambio por parte de las organizaciones y sobre cómo reflejan dichas transformaciones en sus espacios de trabajo por la adopción de la interacción virtual, enfatizando la relación de su correcto diseño y distribución con la eficiencia de sus procesos y por lo tanto la eficacia del trabajador.

De tal forma que la motivación por continuar con la investigación fue el lograr identificar una tercera perspectiva de análisis que impacta en el diseño de espacios de oficina y que generalmente no se toma en cuenta para lograr su eficiencia: el enfoque virtual en arquitectura, es decir, la oficina como un paisaje de información, como un lugar de múltiples flujos de información, retroalimentación y adaptación en el tiempo. Éste nuevo paisaje de información implica una nueva evaluación del diseño del contexto físico, dicho de otra manera de repensar los espacios en relación con la cultura y los procesos de la

⁵ Ibid, p 3

organización, las formas de trabajo y la evaluación estratégica del potencial de las TIC.

La investigación no está enfocada en el análisis de la arquitectura virtual, si no mas bien de lo virtual en la arquitectura, es decir hoy en día debido a la transformación social, por la adopción de dispositivos tecnológicos la arquitectura enfrenta a nuevos retos, por la fuerte dualidad virtual y física que se vive en el día a día, de ahí la necesidad que tuve como arquitecto de investigar ésta realidad en los espacios de oficina para aprender a observar elementos que no existen físicamente, pero que en cierto modo están presentes y se encuentran contenidos en los espacios de trabajo y que generan nuevas conductas y nuevas formas de habitar los espacios.

Durante la investigación se constató que el sector empresarial aporta mayor inversión en TICS (69.79%) por arriba del doméstico (17.4%) y del sector gubernamental (12.8%). Las diferentes necesidades por parte de las organizaciones para adoptar las TIC motivó la elección de dos perfiles distintos de empresas como casos de estudio para entender cómo cada organización implementa la tecnología a su cultura interna y evaluar qué tan eficiente es el diseño de los espacios de trabajo físicos y virtuales a estas nuevas formas y conductas de trabajo.

“En la misma manera en que la tecnología de la información y comunicación a través de su alto rendimiento rompieron las barreras físicas y los límites espaciales conectando personas, del mismo modo el diseño de espacios debe ser contemplado como una plataforma donde a través de la eficiencia de la dualidad de espacios se logre la eficacia del trabajador incentivándolo a ir más allá de sus objetivos rompiendo sus restricciones físicas y sus limitaciones mentales.” (Flachbart & Weibel, 2005, p. 14)⁶

⁶ Flachbart, G., & Weibel, P. (2005). *Disappearing Architecture fromo real to virtual to quantum*. Birkhäuser, Alemania: Architecture Basel .

Planteamiento del Problema

Durante el siglo XX los modelos económicos han influido en la distribución de los espacios laborales como en los patrones de trabajo. En 1909 la distribución de los espacios de oficina fueron influenciados por los procesos de producción en línea del taylorismo donde el diseño fue basado en ubicar la mayor cantidad de trabajadores en el menor espacio de oficina posible, adicionando la implementación de tecnología con el diseño de ambientes que reflejen la centralización del trabajo en espacios rígidos y controlados por la estructura piramidal de la empresa.

Un siglo después la influencia del taylorismo continúa observándose en los espacios de trabajo en México ya que siguen siendo diseñados para controlar las actividades del trabajador de manera rígida, sistémica e individual, convirtiendo la oficina en factor de pérdida de eficacia en una economía digital que promueve:

1. Un nuevo perfil profesional nómada, adaptado a los medios tecnológicos para interactuar en distintos espacios físicos y virtuales con el objetivo de lograr la eficacia del trabajador incentivándolo a ir más allá de sus objetivos rompiendo sus restricciones físicas y sus limitaciones mentales. De tal forma que ésta dependencia del trabajador a diversas formas de superposiciones de mundos virtuales está produciendo cada vez más la fusión, la híbrides y la dependencia de dos mundos.
2. El desarrollo de distintos perfiles de empresa en relación con su apertura al cambio:
 - 2.1 Las que se encuentran renuentes al cambio
 - 2.2 Las que están transformándose para adoptar tanto nuevas formas de trabajo como el uso de herramientas digitales como estrategia de productividad
 - 2.3 Las que son nativas digitales
3. La necesidad de analizar el impacto de lo virtual en arquitectura a través del replanteamiento de la eficiencia de los espacios de trabajo por la constante interacción virtual y física que existe en ellos y que genera nuevos patrones laborales, los cuales son adquiridas de forma inconsciente por parte del trabajador respuesta a los entornos de negocio fluidos y demandantes que se generan día a día y son el factor clave para el desarrollo de una relación cada vez más estrecha entre cliente-colaborador-proveedor.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la eficiencia del diseño de los espacios de trabajo físicos y virtuales en diferentes perfiles de empresa en una economía digital?

Objetivo General

Evaluar la eficiencia del diseño de espacios de oficina con las nuevas formas de trabajo en diferentes perfiles de empresa.

Objetivos Específicos

- Describir la cultura organizacional de diferentes perfiles de empresa.

- Describir las formas y conductas de los trabajadores en diferentes perfiles de empresa.

- Describir el vínculo de los espacios físicos y virtuales en diferentes perfiles de empresa.

Hipótesis

1. La eficiencia de los espacios virtuales hacen flexible el uso de espacios físicos en una empresa nativa digital.

2. El diseño de los espacios físicos es eficiente para el trabajo individual en una empresa que está adoptando la transformación digital

Metodología de Investigación

Debido a que el objetivo principal de la investigación es evaluar la eficiencia del diseño de espacios de oficina con las nuevas formas de trabajo en diferentes perfiles de empresa se opta por el método de Gunther (Ditez, 2011, pp. 3-26)⁷ de la etnografía doblemente reflexiva en sus tres fases: la semántica, la pragmática y la sintáctica. El método de Gunther será la base de la investigación en las dos perspectivas de análisis que se quieren abordar: la multilocal y la digital.

Para poder entender la estrategia de análisis que se pretende abordar en la investigación a continuación se da un breve resumen sobre la etnografía de Gunther (Ditez, 2011)⁸ con el objetivo de explicar sus tres fases de estudio. Posteriormente se explica la etnografía virtual como herramienta de análisis que nos permite observar las interacciones que no se pueden ver en el espacio físico.

Marco Teórico: Acercamiento de la etnografía y etnografía en línea.

Como lo indica León Robles en las memorias 3 INFOTEC del seminario El valor de la etnografía para el diseño de productos, servicios y políticas para las tecnologías de la información y comunicación:

La **etnografía** consiste en la observación y registro directo del comportamiento de los seres humanos para conocerlos a profundidad y poder entender cuáles son sus prácticas culturales en lo cotidiano. Si bien se realiza comúnmente de forma presencial, hoy en día también somos capaces de realizarlo en territorio virtual, a través del uso que los seres humanos hacen del internet como ciberusuarios o cibernautas. (Matus Ruiz, 2014, p. 21)⁹

Esta doble perspectiva física y virtual ayuda a poder observar los nuevos patrones de interacción que están ocurriendo en los espacios de trabajo en oficina, como lo indica Mitchell (Flachbart & Weibel, 2005)¹⁰ por la creciente adopción de instrumentos electrónicos de desplazamiento distribuido adoptados por la gran mayoría de las personas, desarrollando entre ellos un fuerte vínculo de apego y por tanto de adopción de la nueva infraestructura global laboral, modificando las actividades humanas al incrustar el universo virtual en el plano físico.

Este universo virtual que crece día a día y donde se crean y destruyen nuevas formas de relaciones humanas impacta además, la manera de relacionarnos de forma offline en los

⁷ Gunther Dietz. (enero de 2011). *Academic One File*. Retrieved 21 de 4 de 2016 from Revista de Antropología Iberoamericana AIBR:

⁸ Ibid

⁹ Matus Ruiz, M. (8 de 2014). *El valor de la etnografía para el diseño de productos, servicios y políticas TIC*. Retrieved 10 de 4 de 2016 from INFOTEC: www.infotec.com.mx

¹⁰ Ibid p.5.

espacios físicos. (Matus Ruiz, 2014)¹¹. De tal forma que la presencia física actual constituye la interacción entre mundos físicos y virtuales a través de la adopción inconsciente de los dos cuerpos interactuando al mismo tiempo, cambiando tanto los patrones de conducta como el uso de los espacios, de ahí la relevancia de realizar la investigación a través de ambos enfoques etnográficos:

1.1 Etnografía doblemente reflexiva como método base de la investigación.

Citando a Fresno, la etnografía en muchos sentidos es la forma más básica de investigación social, es un método de investigación cualitativa que puede considerarse como una referencia que alude principalmente a un método concreto o conjunto de métodos (Fresno, 2011, p. 53)¹².

Aunque la etnografía centra su interés en el estudio de las culturas individuales de manera descriptiva y no interpretativa, Fresno comenta que la etnografía asume que para entender una cultura o contexto social es clave concentrar el foco de estudio en los significados culturales intersubjetivos y no únicamente en leyes sociales, por tal motivo para el enfoque de ésta investigación se opta por el método de la doble reflexividad de Gunther el cual adopta la parte interpretativa, basada en la documentación teórica, como complemento de la descriptiva.

Gunther Dietz basa las dimensiones de la metodología etnográfica reflexiva en un modelo tridimensional el cual lo explica en el documento "Hacia una etnografía doblemente reflexiva: una propuesta desde la antropología de la interculturalidad" de donde se obtiene el siguiente cuadro (Gunther Dietz, 2011, p. 18)¹³:

DIMENSIÓN SEMÁNTICA	DIMENSIÓN PRAGMÁTICA	DIMENSIÓN SINTÁCTICA
Centrada en el actor	centrada en la interacción	centrada en la institución
identidad,etnicidad	cultura (intra-cultural/inter-cultural)	entidad organizativa/institucional
= discurso	= praxis	= estructura social
entrevistas etnográficas	observaciones participantes	talleres/foros interculturales
= emic: visión interna del autor	= etic:visión externa de lo que sucede	= emic/etic (ventanas epistemológicas)

En el cuadro anterior se observan los tres ejes de análisis que aunque tienen cada uno un enfoque distinto, son complementarios entre sí, generando un análisis multidimensional, el cual enriquece a la investigación al poder conocer:

1. Las perspectivas y experiencias desde el punto de vista del actor, cuyo discurso de identidad es obtenido a través de sus propios testimonios, desarrollando un enfoque *emic*: basado en la visión interna del actor.
2. El punto de vista del investigador a través de la observación del grupo social de estudio en acción e interacción analizada tanto en función de su habitus intracultural como en sus competencias interculturales: observando qué sucede, escuchando

¹¹ Ibid.

¹² Ibid p.9

¹³ Ibid p.8

qué se dice, registrando cualquier dato disponible sobre sus procesos y prácticas que sirvan para el tema de investigación es decir, adoptando una perspectiva *etic* la cual refleja la visión externa de lo que sucede.

3. El enfoque de la cultura organizacional donde el investigador podrá analizar de forma crítica las diferencias de lo que la institución plantea como identidad, lo que se hace en la práctica y la forma de pensar de los actores, lo anterior siguiendo con el enfoque de una estrategia metodológica necesariamente híbrida. Como lo indica Gunther: "*Reconociendo el carácter situacional e intencional de los diferentes conocimientos que intervienen en este "encuentro etnográfico"*".

Es necesario complementar lo anterior indicando los parámetros interculturales estratégicos de interacción en los cuales Gunther basa esta metodología, así mismo explicar su aplicación en la investigación:



Esquema de Gunther obtenido en el documento "Hacia una etnografía doblemente reflexiva: una propuesta desde la antropología de la interculturalidad" pág. 21 en: <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA350792393&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=16959752&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>

Desigualdad: A través del análisis vertical de las estratificaciones, lo cual aplica para el estudio tanto de la estructura organizacional como cultural de las empresas.

Diferencia: Con un análisis horizontal de las diferencias en los perfiles generacionales, áreas, departamentos, apropiación de espacios y uso tecnológico.

Diversidad: De carácter multi-local, contextual y por ello híbrido de la identidad cultural de la empresa para entender el nivel de adopción de nuevas formas de trabajo, nuevos patrones en el uso de espacios físicos y la adopción de espacios virtuales en las prácticas diarias.



Etnografía digital: “netnografía” como herramienta de análisis para la investigación.

Como lo indica Cariño Huerta en su acercamiento teórico a la netnografía:

Sobre la pertinencia del estudio a través de medios digitales y sociedades que se comunican vía internet podemos decir que son las herramientas de comunicación tecnológico-computacionales, nuevas formas de relacionarse aparecieron también. Por medio de ellas la comunicación ha escalado a formas muy complejas de interacción social, pasó de la comunicación per sé a la transmisión de datos multimodales en una misma plataforma: imágenes, sonidos, video, archivos, texto. (Matus Ruiz, 2014, p. 26)¹⁴

¹⁴ ibid p.8

Por lo anterior podemos ver cómo la netnografía se presenta como una herramienta etnográfica virtual importante ya que permite acceder a la comprensión de las formas de interacción de grupos sociales que están ocultos en el ciberespacio y que por lo tanto son difíciles de localizar físicamente pero que sin embargo ocurren en el día a día cambiando los patrones de interacción y uso de los espacios físicos de trabajo. Como lo confirma Fresno: la netnografía se presenta como una herramienta idónea para deducir significados de la vida social virtual que son reflejados en el mundo físico. (Fresno, 2011, p. 58)¹⁵

Fresno hace hincapié en la necesidad y en la oportunidad de la netnografía en la medida en que ya no es ni significativa ni oportuna una separación ontológica ni fenomenológica entre el mundo online y offline (Fresno, 2011, p. 61)¹⁶ debido a que lo que se está dando es una progresiva hibridación de las prácticas sociales de las personas, comunidades y culturas entre ambos contextos: el físico y el virtual.

En la investigación, éstos dos contextos sociales se van fusionando en el día a día, y se comprueba por la exponencial adopción tecnológica, en la mayoría mediante el uso de celulares, sin distinción de perfiles generacionales como perfiles socioeconómicos. De tal forma que millones de personas se incorporan con completa normalidad al uso de Internet en relación con sus preferencias personales de trabajo, ocio, cultura, búsqueda de información y conocimiento, interacción colaborativa, etc. generando que la adopción de nuevas tecnologías reconfiguren la asociación de sucesos (Matus Ruiz, 2014)¹⁷, ya que tanto la interacción como el conocimiento y la información es recibida por medios que ya no son los tradicionales. Así mismo la reproducción y la réplica de la información se distribuye de manera distinta, hacia más personas y con mayor velocidad.

Por tal motivo se identifica la necesidad de ampliar las fronteras de las investigaciones hacia el estudio de las claves en las relaciones tanto sociales como laborales en Internet visto como un medio de interacción social o de gestión donde las aplicaciones fueron desarrollados para agilizar la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo para lograr una mayor eficiencia en los procesos.

Robert V. Kozinets, citado por Fresno lo identifica como el responsable del término *Netnography*, quien la define como *una investigación participante y observacional en el trabajo de campo online*, cuestiona su acercamiento limitado al de sólo la observación y propone tres principios etnográficos reformulados para la investigación netnográfica (Fresno, 2011, p. 65)¹⁸:

1. La netnografía, que trata básicamente con entornos textuales y se pueden o se deben incorporar en el análisis de la investigación para conocer y comprender la cibercultura de un grupo o comunidad online. Se debe identificar la cultura, las acciones y la emoción que detonan a partir de la producción de sus discursos. Adicionalmente analizar otros tipos de interacción y creaciones como diseños gráficos, video creaciones, podcast, video-blogs,

¹⁵ Ibid p.9

¹⁶ Ibid p.9

¹⁷ Ibid p.8

¹⁸ Ibid p.8

microblogging, etc. y recreaciones que las personas despliegan en su actividad y creatividad en el ciberespacio.

2. La cibercultura debe ser comprendida a través de quienes la viven y desarrollan, además del investigador. La identidad y también su expresión online se construye desde uno mismo y, también, depende de la relación con los otros, comprendemos nuestro "ser" en relación con la alteridad en un proceso continuo y dialógico de intercambio de significados literales y simbólicos que se reproducen socialmente en el ciberespacio.
3. La cibercultura debe ser comprendida, como un todo, de forma que las conductas culturales no pueden ser aisladas del contexto en el que ocurren. En la investigación se debe decidir donde y cuándo observar, con quién es más relevante y cuándo conversar o entrevistarse, qué información registrar, ante la imposibilidad de registrar el todo y cómo hacerlo. Se trata de decisiones clave porque condicionan o determinan lo que es o no es relevante en una investigación.

Adicionalmente es importante hacer mención del enfoque multilocal ya que en cuanto al comportamiento de los individuos podemos encontrar patrones interesantes como el de la desterritorialización, es decir por medio de los medios digitales las personas han logrado reapropiarse de su identidad cultural, de las dinámicas de su territorio sedentario, participando de la comunidad social desde una ubicación geográfica remota, como lo expresa Donelles quien es citado por Cariño Huerta en El valor de la etnografía para el diseño de productos, servicios y políticas TIC:

"Contemporáneamente algunas búsquedas dan cuenta del espacio de interacción con la forma de comunicación on line. En ese caso, se trata básicamente de una desterritorialización en potencial que está presente en Internet. Es cuando no importa si un individuo se encuentra a kilómetros de distancia de otro. Lo que importa es que están cultivando una interacción, independientemente de la proximidad geográfica y dependiente del espacio virtual del intercambio que se forma (...) la interacción social presupone la existencia de una similitud vivida. Esa similitud abarca tanto la percepción del otro en cuanto a la percepción de persona, como en la percepción de su pensamiento." (Matus Ruiz, 2014, p. 27)¹⁹

Esta desterritorialización conlleva a examinar la circulación de significados e identidades culturales en un tiempo y espacio difuso, es decir, en éste sentido la etnografía toma trayectorias inesperadas al seguir formaciones culturales a través y dentro de múltiples sitios con el objetivo de identificar las principales conexiones y asociaciones que sirvan de significado al tema de investigación. Al ser un ejercicio de mapeo de un terreno, su finalidad no es la representación holística, más bien se constituye por las conexiones de las trayectorias que forman el diseño de ruta de sus sitios, como lo explica Marcus en Etnografía del Sistema Mundo, el surgimiento de la etnografía multilocal.

La investigación multilocal está diseñada alrededor de las cadenas, sendas, tramas, conjunciones o yuxtaposiciones de locaciones en las cuales el etnógrafo establece alguna forma de presencia literal o física, con una lógica explícita de asociación y conexión entre sitios que de hecho definen el argumento de la etnografía. (Marcus, 2001, p. 118)²⁰

¹⁹ Ibid p.8

²⁰ Marcus, G. E. (7 de 2001). *Alteridades Universidad Autónoma Metropolitana*. Retrieved 10 de 4 de 2016 from alte@xanum.uam.mx: <http://redalyc.uaemex.mx>

De tal forma que en la etnografía multilocal Marcus define sus objetos de estudio partiendo de diferentes modalidades o técnicas a través del movimiento y rastreo en diferentes escenarios físicos o virtuales, ya sea de personas, metáforas, historias o conflictos.

Por lo tanto para fines de esta investigación el objeto de estudio es la interacción de los grupos de trabajo en espacios virtuales de gestión para identificar el reflejo de éstos patrones de trabajo en los espacios físicos. Dicho objeto de estudio será analizado en dos PyMes de servicios de publicidad, teniendo como base la metodología de Gunther sobre la doble reflexividad con la netnografía como herramienta de análisis para cada tipo de enfoque de uso tecnológico:

1. **Llorente & Cuenca:** Al ser una empresa internacional que está llevando a cabo una **transformación digital** adoptando las tecnologías como estrategia de conexión emocional entre colaboradores y cliente, se observa la red social Instagram de la cuenta @llorenteycuenca y a través del hashtag #OficinaDelMes #LLYC como parte de la generación de una oficina sin fronteras para conocer un enfoque de interacción más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes y con ello valorar qué tan eficientes son los espacios en relación con las formas de trabajo de los colaboradores.
2. **Lunave Multimedia:** Agencia mexicana, **100% nativa digital** la cual brinda servicios de publicidad y medios. La investigación consiste en analizar el nuevo perfil de empresa, conocer su cultura organizacional, los procesos y formas de trabajo, perfiles de colaboradores así como el uso de espacios físicos como virtuales, para hacer una comparación sobre los patrones de conducta y de interacción que ocurren en ambos espacios y poder identificar comportamientos, actitudes y ambientes laborales que se generan en los espacios físicos como consecuencia de la interacción virtual, lo anterior con el fin de argumentar la eficiencia del diseño de sus espacios físicos.

Cada caso de estudio representa un perfil de empresa distinto lo cual enriquece la investigación ya que podremos analizar el impacto que tiene el tipo de gestión sobre la distribución y patrones de ocupación de los espacios así como en las actividades que realiza y el entorno en el que opera, es decir lo que los hace en mayor o menor medida susceptibles al cambio.

Capítulo 1. El Contexto Digital en México

1.1 México y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de acuerdo con el INEGI se han constituido ya como herramientas indispensables para alcanzar mejores condiciones de bienestar y desarrollo entre las personas, empresas e instituciones. Sin embargo, el uso y apropiación de las TIC en México presentan deficiencias en penetración, precios y dinámicas de competencia en los servicios de telecomunicaciones, generando brechas digitales importantes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la brecha digital como la diferencia entre individuos, hogares, negocios y áreas geográficas respecto a las oportunidades para acceder a las TIC y al uso de Internet.

Las brechas en el desarrollo de las TIC son evidentes como lo señala Jana Palacios y Ernesto Flores en su investigación Diagnóstico del sector TIC en México:

En el índice internacional más completo (el Networked Readiness Index, del World Economic Forum), México ocupa la posición número 76 de 142 países evaluados. Desde que fue publicado por primera vez en 2002, el país ha perdido 38 lugares. Los indicadores básicos de penetración –banda ancha (10% en 2011), telefonía móvil (82%), telefonía fija (17%), computadoras (18%)– son inferiores a países con grados similares de desarrollo. De acuerdo a la OCDE, los precios son superiores a los que deberían ser practicados.

Además de esta brecha a nivel internacional, se observan en México importantes brechas internas. En todos los servicios existe una diferencia importante entre el 20% más rico y el 20% más pobre de la población. En telefonía fija, la diferencia en penetración es de 6.2 veces; en telefonía móvil, 3 veces; en televisión de paga, 8.6; en computadoras, 25.8; y en internet, 43.8. Esta diferencia es aún más radical entre zonas urbanas y rurales. Esta situación muestra la situación de desigualdad que prevalece en el país (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013, p. 16)²¹.

El objetivo de esta sección es conocer las brechas digitales en los hogares de México, basándonos en el nivel de penetración y adopción de los indicadores básicos:

1. Banda Ancha 2. Telefonía Móvil 3. Computadoras

²¹ Banco Interamericano de Desarrollo. (enero de 2013). *publications.iadb.org*. From Diagnóstico del sector TIC en México: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5707/Diagnostico%20del%20sector%20TIC%20en%20México%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

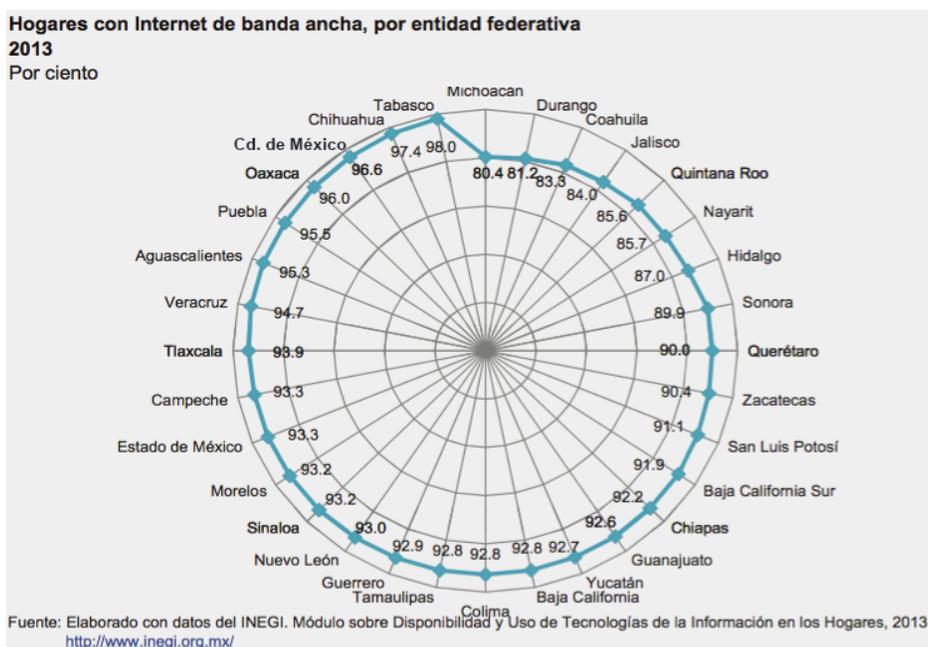
Para entender la situación que vive la población económicamente activa, asalariada por cuenta propia, al implementar las TIC dentro de sus actividades laborales, fueron consultados los principales estudios en México.

1.1.1 Banda Ancha.

Con base en el INEGI el promedio de hogares con internet en México alcanzaba el 34.4% en 10.8 millones de hogares. El crecimiento anual es del 18.9 por ciento del 2006 al 2014. (INEGI, 2014)²².

En México más del 80% de las conexiones son de banda ancha²³, en sus diferentes formas, siendo Telmex la empresa dominante, concentrando el 74% del mercado en el país. Cabe mencionar que solo ofrece este servicio empaquetado con una línea de telefonía fija.

A continuación se presenta la gráfica del INEGI de hogares con internet de banda ancha por entidad federativa donde se identifica que la Ciudad de México está en tercer lugar con el 96.6%, después de Tabasco con el 98% y Chihuahua con el 97.4%. El Estado de México se encuentra en el décimo sitio con 93.3%, mientras que Michoacán y Durango son los estados con menos hogares con internet en México.



Esta diferencia entre los estados corresponde a que en ciertas zonas del país adicionalmente a que hay poca accesibilidad de infraestructura, no hay competencia en

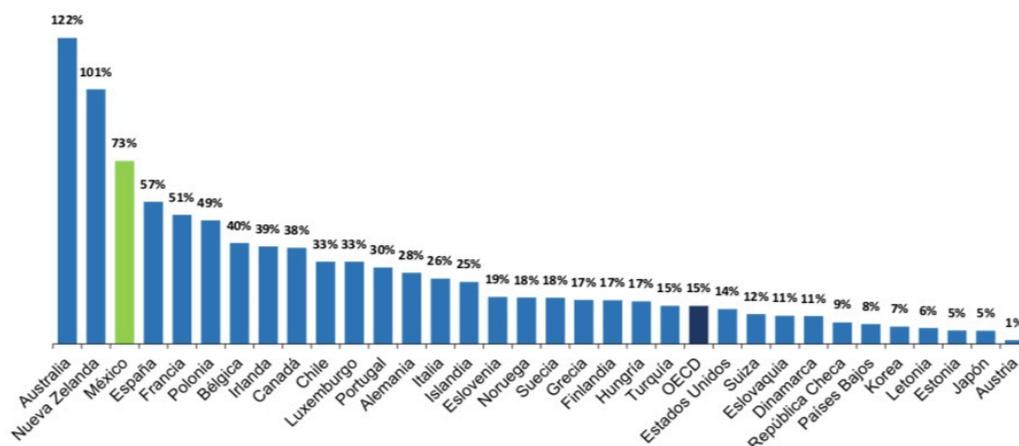
²² Ibid p.3

²³ "El término de conexión de banda ancha es utilizado para referirse a los medios que alcanzan velocidades superiores a las usadas por las líneas telefónicas ordinarias, definidas como banda angosta." (INEGI, 2014, p13). El INEGI describe las conexiones de banda ancha fija comercialmente ofrecidas de la siguiente manera:

1. Línea telefónica dedicada ADSL: velocidades de recepción de hasta 8 megabites (Mbps)
2. Por cable coaxial: velocidades de recepción de hasta 34 megabites (Mbps).
3. Fibra Óptica: velocidades de recepción de hasta 200 megabites (Mbps).

redes de telecomunicaciones ocasionando que el precio por el servicio de internet se vuelva mucho más costoso o el ancho de banda sea limitado.

Como medida para disminuir la falta de redes de transmisión se dio un mayor uso a la red de fibra óptica de la Comisión Federal de Electricidad:



Fuente: IFT con datos de la OCDE a diciembre de 2016.

De 2011 a 2016 la teledensidad de BAM pasó de 7 a 61 accesos por cada 100 habitantes. Desde que se aprobó la Reforma en Telecomunicaciones (junio de 2013) a diciembre de 2016, esta ha crecido 165% (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2017, p. 3) ²⁴.

1.1.2 Telefonía Móvil

En México el número de usuarios de telefonía móvil sobrepasó del número de líneas fijas de voz en servicio. México tiene más de 4.8 líneas móviles por cada fija:

Sólo en 2011 se vendieron aproximadamente 10 millones de smartphones en el país, es decir, lo equivalente a la mitad de los 20 millones de conexiones móviles existentes (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 44) ²⁵.

La facilidad de contar con el servicio de telefonía móvil en México se debe a que adicionalmente a la disminución en el precio de los equipos, se puede contratar por sistemas de prepago y pospago facilitando su adopción.

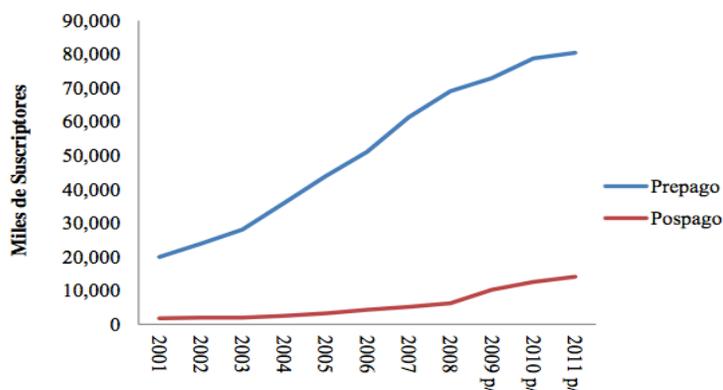
El 92% de las suscripciones en México son de prepago (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 21) ²⁶, servicio en el cual el usuario puede dejar de comprar tiempo aire a su celular hasta por 60 días y continuar con su línea activa permitiéndole recibir un número ilimitado de llamadas sin costo adicional.

²⁴ Instituto Federal de Telecomunicaciones. (9 de julio de 2017). *EVOLUCIÓN DE BANDA ANCHA PARA PAÍSES DE LA OCDE DE DICIEMBRE DE 2015 A DICIEMBRE DE 2016*. Retrieved 15 de febrero de 2018 from <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/comunicadoiftocde73070717cs.pdf>

²⁵ Palacios, J., Flores, E., & García Z., A. (septiembre de 2013). *publications.iadb.org*. From <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5707/Diagnóstico%20del%20sector%20TIC%20en%20México%202013.pdf?sequence=1>.

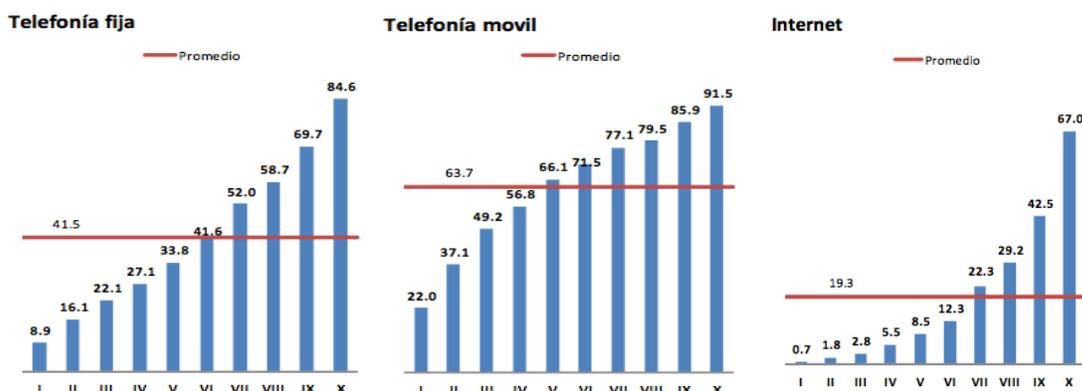
²⁶ Ibid

A continuación se muestra una gráfica con la evolución del número de suscriptores por tipo de modalidad de pago, donde se observa una marcada tendencia hacia el sistema de prepago en el dominio del mercado de telefonía móvil.



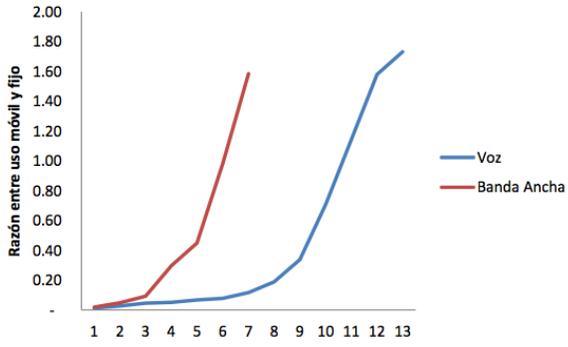
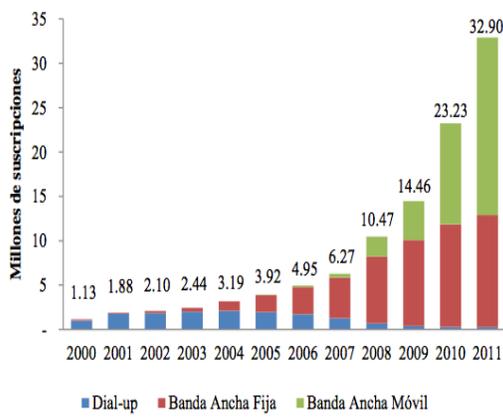
Fuente: Cofotel

Por la rápida penetración de los dispositivos móviles en los hogares mexicanos, se les ha identificado como una de las principales alternativas para expandir los servicios de internet de banda ancha fija a través de la banda ancha móvil o también llamada tecnología 3G, logrando alcanzar una cobertura en más del 90% de las localidades urbanas del país y reduciendo la marcada diferencia con las redes fijas en áreas urbanas:



Como se puede ver las gráficas describen la penetración de la telefonía: fija, móvil y de internet en relación con los niveles de ingreso de los hogares en México utilizando como medida el decil²⁷ I al X. La brecha de penetración entre los niveles más altos de ingreso con los menores es demasiado significativa. Adicionalmente es importante resaltar que la telefonía móvil aun en el decil de menor ingreso refleja la penetración mas elevada de entre las demás, logrando que igualmente domine la penetración de banda ancha móvil como se observa en las gráficas siguientes:

²⁷ Un decil se utiliza principalmente para definir sectores socioeconómicos según ingreso per cápita familiar, es decir, según el total de dinero que aporta cada integrante de un hogar, dividido por el número de miembros de éste, permitiendo diferenciar a la población por nivel de ingreso según el número de integrantes de la familia. Así, el decil 1 representa a la población con la condición socioeconómica más vulnerable, y el decil 10 a las personas de mayores ingresos del país (Inacap, 2014, consultado en <http://www.inacap.cl/tportalvp/becas-y-financiamiento/becas-y-creditos/becas-y-creditos/que-son-los-quintiles-y-como-se-calculan> fecha de consulta: noviembre 2015).



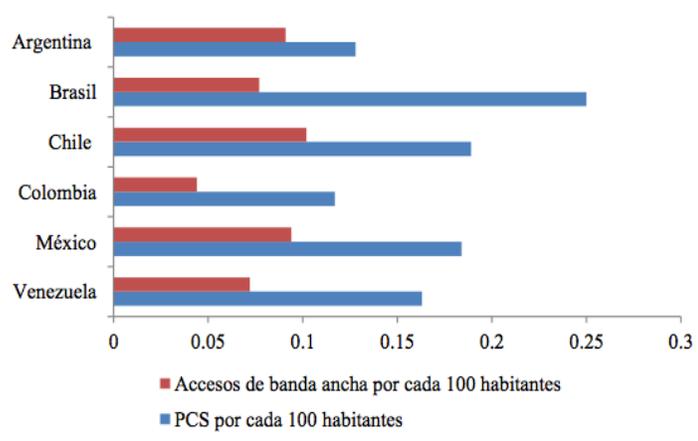
Fuente: Cofetel (2012), WirelessIntelligence (2012)
 Nota: Año 0 = 1999 para telefonía móvil, 2005 para banda ancha móvil

La banda ancha móvil está repitiendo, de manera más acelerada, la misma tendencia que siguió la telefonía móvil hace quince años. En 2000, a diez años de su lanzamiento en México, el número de usuarios de la telefonía móvil sobrepasó el número de líneas fijas de voz en servicio. Hoy México tiene más de 4.8 líneas móviles por cada línea fija. La banda ancha móvil, a tan sólo siete años de su lanzamiento, cuenta ya con más de 1.5 suscripciones por cada suscripción de banda ancha fija (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 42)²⁸.

1.1.3 Computadoras.

De acuerdo con la encuesta sobre disponibilidad y uso de las tecnologías de la información (MODIUTH) 2013-2014 realizada por el INEGI, La penetración de las computadoras en México corresponde al 35.8%, la cual a pesar de que ha triplicado su proporción, su disponibilidad en diferentes regiones de México aun presenta rezagos importantes en comparación al promedio de los países de la OCDE.

La penetración actual de computadoras por hogar, que hay en México equivale al nivel europeo de hace 16 años (ITU, 2009), y que no se compara favorablemente con otros países en América Latina (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 22).²⁹



Fuente: Agenda Digital Nacional

²⁸ Ibid p18.

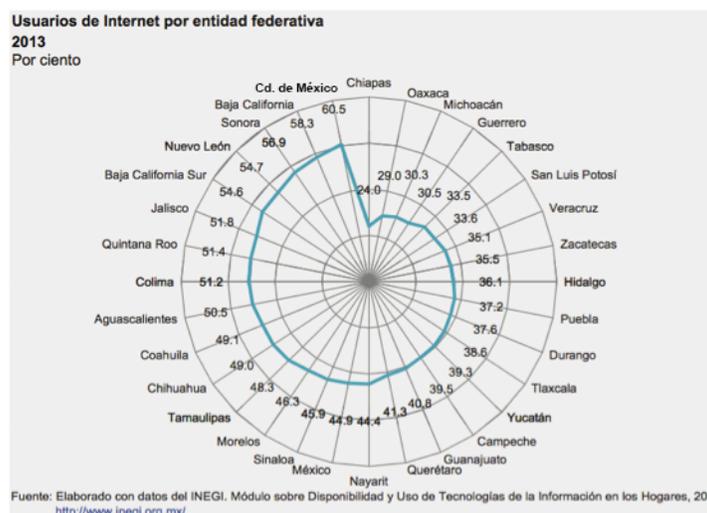
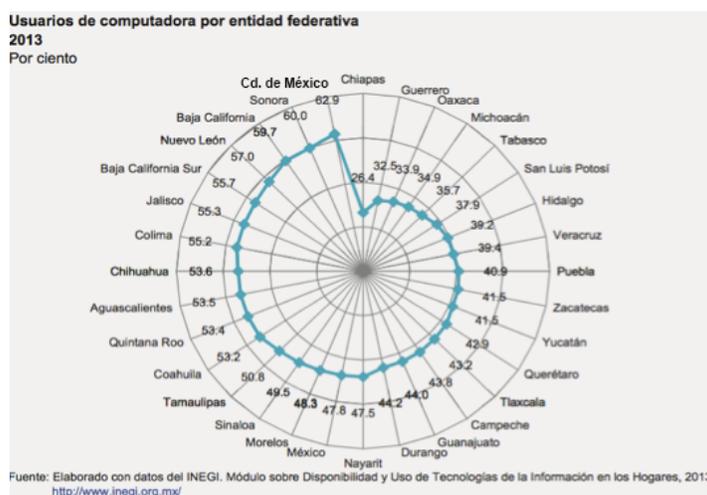
²⁹ Ibid.

Los datos duros nacionales que presenta el INEGI son los siguientes:

	INEGI	
	Con Computadora	Con Conexión a Internet
Usuarios	46%	93%
	49,458,088	46,026,450
Hogares	36%	37%
	11,211,002	4,148,071

Del 46% de usuarios con computadora el 93% tiene conexión a internet, a diferencia de los hogares que del 36% con computadora el 63% no cuenta con conexión a internet, es decir, solo el 37% tiene acceso a la red.

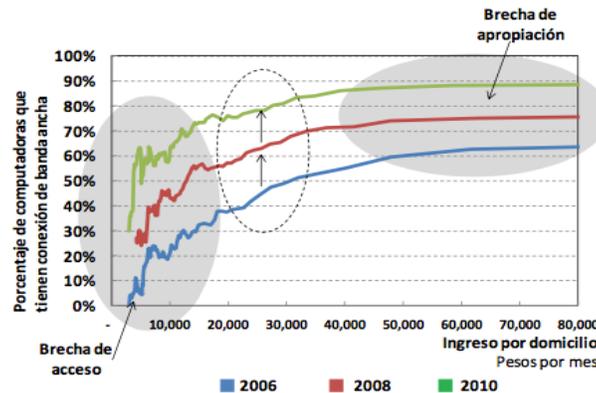
La Ciudad de México presenta el mayor número de usuarios de computadora y de internet:



Sin embargo es importante hacer hincapié en la evolución de las brechas en equipo de computo y de acceso a internet en relación con el ingreso de los hogares en México como lo explican Jana Palacios y Ernesto Flores en su estudio *Diagnóstico del Sector TIC en México: Conectividad e Inclusión Social para la mejora de la Productividad y el Crecimiento Económico*:

Esta evolución de la penetración y la apropiación de internet puede entenderse mejor si se observa qué proporción de computadoras cuentan con una conexión de banda ancha. La gráfica siguiente muestra esta evolución por ingreso a lo largo de cuatro años. Puede observarse que para aquellos domicilios de bajos ingresos, a pesar de que las penetraciones del bien y del servicio son bajas, hubo un notorio desplazamiento hacia arriba. Esto está ligado al precio y a la necesidad, es decir, la conexión de la computadora a internet aunque es indispensable aún no es accesible. Es un típico caso de brecha de mercado, pero de baja brecha de apropiación: para bajos ingresos, la computadora tiene mucho más valor si cuenta con una conexión (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 59)³⁰.

Gráfica 35: Porcentaje de computadoras en domicilio que cuentan con una conexión de banda ancha



En cambio, para los domicilios de mayores ingresos, el efecto es el contrario. A pesar de que la curva sigue desplazándose hacia arriba con el paso del tiempo, el aumento en el porcentaje de computadoras con conexión a internet es pequeño, de aproximadamente 5 puntos porcentuales por año. Además, en los hogares con más de 45 mil pesos al mes, se observa que la proporción de computadoras con conexión prácticamente no cambia con el aumento del ingreso. En estos domicilios, la conexión a internet no es debido a una restricción monetaria (la conexión tiene un costo inferior a 1% de su ingreso) sin embargo, aún se ve la ausencia de este bien en 15% de estos hogares. Esto se explica en gran medida porque no se percibe que la utilidad de una computadora conectada a internet amerita el pago mensual del servicio, que ronda los 300 pesos. Esto podría ser por problemas de información sobre sus beneficios o por un problema de brecha generacional, es decir, por un claro problema de apropiación (Palacios, Flores, & García Z., 2013)³¹.

De tal forma que a través de analizar los indicadores básicos: banda ancha, telefonía móvil y computadoras podemos observar la diferencia entre individuos, hogares y zonas geográficas respecto a las oportunidades para acceder a ellas. Confirmando que existe una gran cantidad de personas que no cuentan con los servicios básicos de manera regular y que además padecen de problemáticas económicas para poder emplearlos.

En consecuencia en México La Estrategia Digital Nacional (2013-2018) se establece como plan de acción, que el Gobierno de la República implementa para fomentar la adopción y el desarrollo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) e insertar a México en la sociedad de la información y el conocimiento.

³⁰ Ibid p.21

³¹ Ibid

1.2 Perfil del Trabajador en México

1.2.1 La Población Económicamente Activa en México y su relación con el uso de tecnologías de la información y hábitos de uso.

Analizando los datos del INEGI y del Consejo Nacional de Población CONAPO, se observa la dinámica de la población de México se refleja cambios de altas tasas de natalidad a bajas tasas de mortalidad. La fecundidad en México durante los años cuarenta y cincuenta llegó a su máximo histórico de 7 hijos por mujer en promedio y al mismo tiempo la esperanza de vida promedio estaba entre 50 a 57 años. Posteriormente en los años sesentas como consecuencia de la implementación de políticas de control de natalidad y planificación familiar, la fecundidad comienza a descender de seis a cuatro hijos por mujer en promedio. A finales de los años noventa la pirámide poblacional comienza a invertirse debido a que el promedio de hijos por mujer se reduce entre 2 y 3 hijos y adicionalmente las tasas de mortalidad de igual manera se reducen como resultado de los avances médicos. Finalmente para 2013 los datos de fecundidad reflejan una reducción entre 1 y 1.5 hijos, aumentando la esperanza de vida en México de mujeres a 79 años y en hombres a 75 años.

El conjunto de estos cambios demográficos dan como resultado que la población mexicana crezca rápidamente ubicándola entre los once países más poblados del mundo. Lo anterior se confirma con información del Censo de población y Vivienda 2010 del INEGI donde se contabilizaron 112 millones 336 mil 538 habitantes en todo México, de los cuales únicamente el 21.4% se encuentran en la zona metropolitana, convirtiéndola en la cuarta más poblada del mundo, sólo después de Tokio, Delhi y Shangai en ese orden y seguida por Sao Paulo.

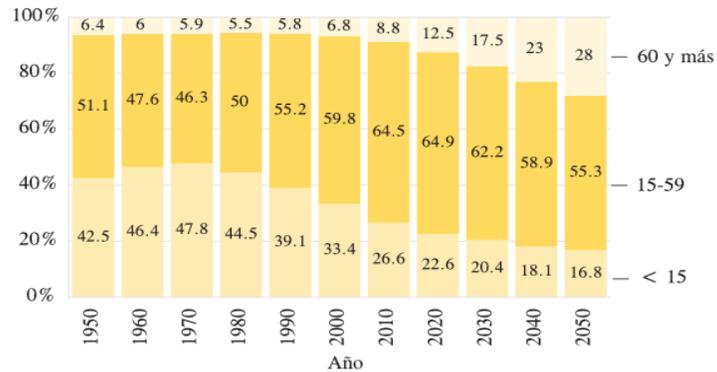
De tal forma que esta dinámica demográfica de reducción de nacimientos y aumentos en las expectativas de vida, genera el que haya un incremento de la población económicamente activa: bono demográfico. Es decir resulta en un menor índice de dependencia debido a que la proporción de población infantil y de adultos mayores sea menor en relación con el porcentaje existente de población en la fuerza laboral activa. Lo anterior se reafirma en las proyecciones realizadas por la CONAPO sobre la población económicamente activa de México y de las entidades federativas 2000-2050:

Índice de dependencia, 2000-2050



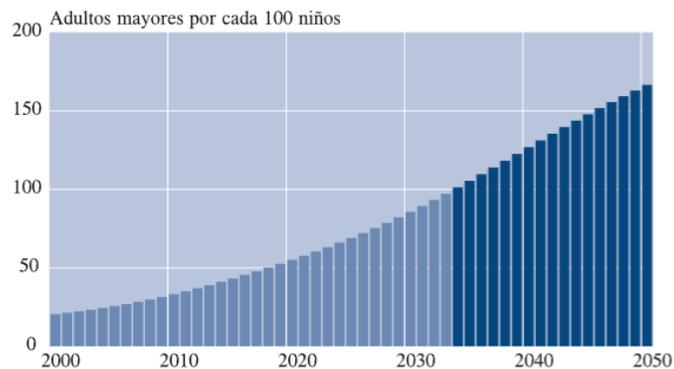
Fuente: CONAPO, Proyecciones de Población 2000-2050.

Distribución de la población de México por grandes grupos de edad, 1950-2050



Fuente: Estimaciones del CONAPO.

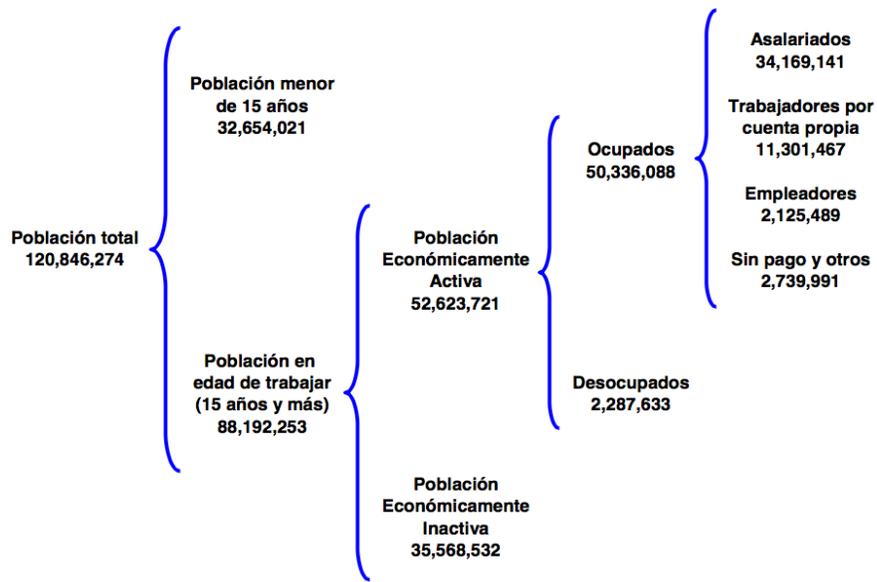
Es importante mencionar que este cambio demográfico debe ser administrado correctamente por parte del gobierno elevando la calidad de la educación, incentivando la cultura del emprendimiento y de la tolerancia al fracaso, dando flexibilidad al mercado laboral para hacerlo más competitivo con el objetivo de generar y retener talento colectivo que desarrolle empresa o prepare prospectos de empleo con alto valor agregado y con ello mejore la probabilidad de éxito del bono demográfico; de lo contrario ésta oportunidad se convertirá en un costo a largo plazo por el gradual proceso de envejecimiento de la población como se muestra en el estudio sobre la Transición Demográfica de México realizado por la CONAPO.



* Nota: el cambio, de izquierda a derecha, en el color de las barras indica que la razón es favorable a los adultos mayores.
Fuente: CONAPO, Proyecciones de Población 2000-2050.

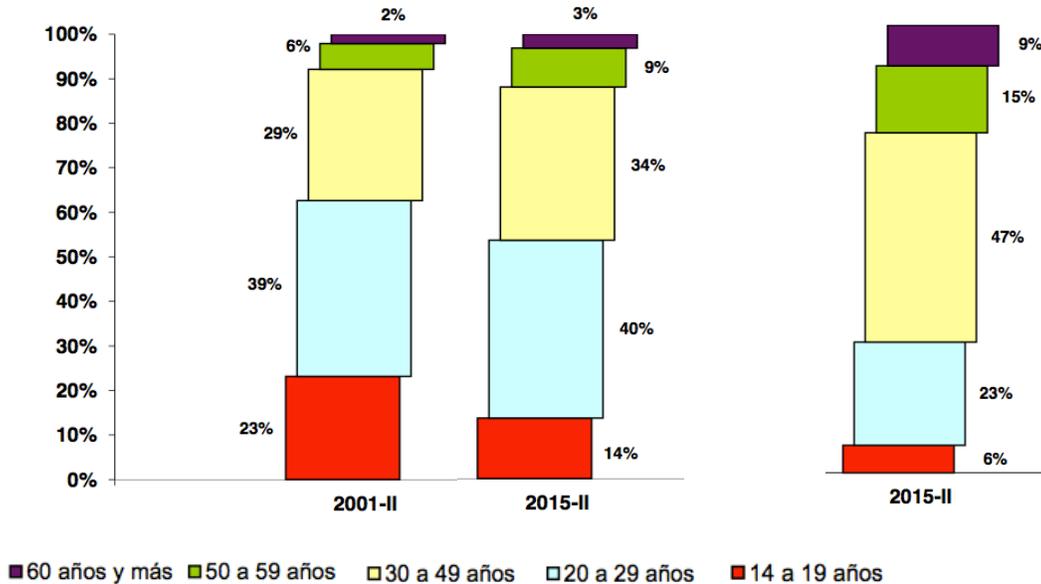
Complementando el análisis con *El Perfil Laboral Nacional 2015* realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral nos explica la distribución económica existente al segundo trimestre:

DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA DE LA POBLACIÓN Segundo trimestre 2015



DESOCUPADOS POR GRUPOS DE EDAD

OCUPADOS POR GRUPOS DE EDAD

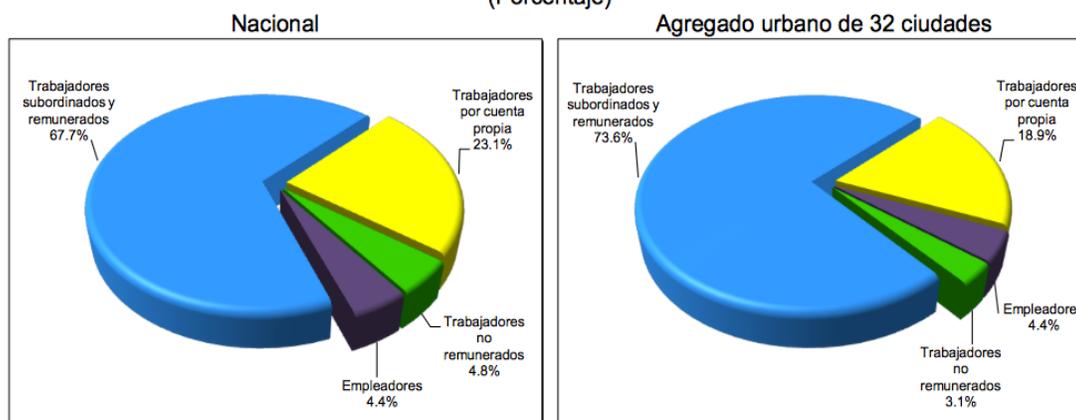


Con la información anterior podemos ver cómo la población económicamente activa (PEA) ocupada representa el 43% de la población total nacional, siendo la población de 30 a 49 años la generación que predomina en la fuerza laboral, seguida por las generaciones jóvenes de 14 a 29 años con un 29%. Por su parte las generaciones de 50 a 59 años y mayores de 60 años incrementaron su participación en la fuerza laboral en comparación con el 11% y 8% respectivamente alcanzado en el segundo trimestre de 2001. Nuevamente se refleja el bono demográfico nacional existente y que representa el 76% de la PEA ocupada.

Adicionalmente a la edad, se puede describir que del 96% de la PEA ocupada están divididos en:

- 67.7% es trabajador subordinado y remunerado ocupando un puesto de trabajo
- 23.1% trabaja de manera independiente, por su cuenta sin tener empleados a su cargo.
- 4.8% se desempeña en negocios familiares sin un acuerdo de remuneración monetaria.
- 4.4% son patrones o empleadores.

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN SU POSICIÓN DURANTE MARZO DE 2015
(Porcentaje)



Fuente: INEGI.

Es importante indicar que en ciudades con alta densidad de población de más de 100 mil habitantes, el trabajo subordinado y remunerado incrementa 5.9 puntos porcentuales, más que a nivel nacional, alcanzando el 73.6% del total de la PEA ocupada como se observa en la gráfica.

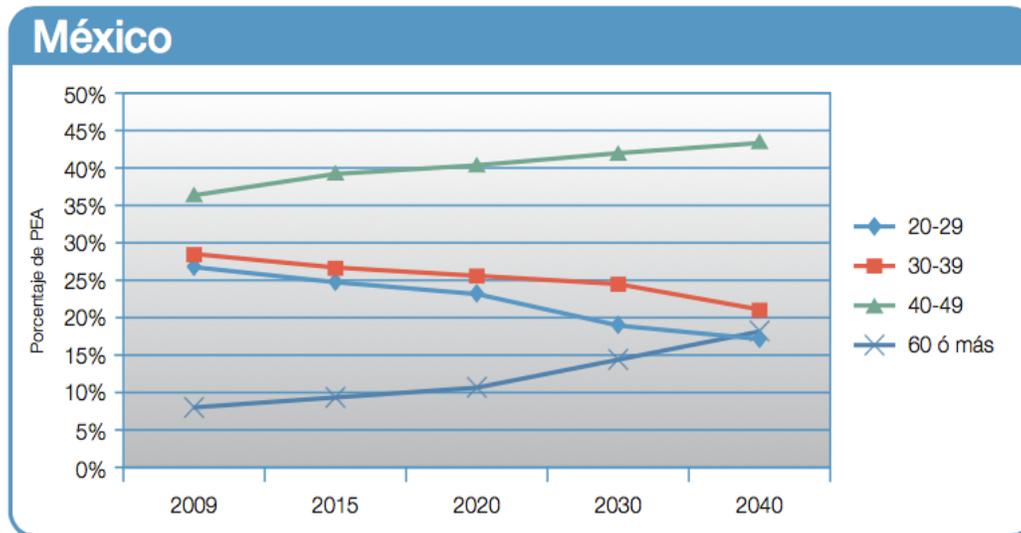
Por su parte los trabajadores que buscaron emplearse de manera independiente equivalen a 11,301,467 personas, de los cuales el 21% se encuentran ubicados en la Zona Metropolitana según *El Perfil Laboral de la Ciudad de México y del Estado de México 2015* realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral.

Adicionalmente la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI mostró que un número importante de trabajadores independientes desarrollan sus labores en su propio domicilio, en puestos fijos, semifijos y en las instalaciones de las empresas que solicitan sus servicios por subcontratación teniendo como su principal punto de operación un automóvil, registrando 657,225 personas bajo esa condición, 120,800 más que en 2011.

A continuación la proyección de la PEA ocupada por grupo de edad en México de 2009 a 2040. Dicha gráfica es obtenida del estudio *"Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo"* realizado por la reclutadora Manpower, con el objetivo de

mostrar las cuatro generaciones que se encuentran actualmente trabajando en las organizaciones y la importancia de poder analizar sus perfiles, las diferencias que tienen en objetivos y perspectivas y tipos de liderazgo.

La proyección de la PEA ocupada por grupo de edad en México, sin considerar menores de 14 años.



“Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo: 85% de los profesionales se relaciona con al menos 3 generaciones distintas en su lugar de trabajo en la región” (Manpower 2010, p 1.)

En el estudio se describen las cuatro generaciones de la siguiente forma:

- **Tradicionalistas**, nacidos antes de 1946.
- **Baby Boomers**, nacidos entre 1946 y 1964
- **Generación X**, nacidos entre 1964 y 1976
- **Generación Y / Net Generation**, nacidos entre 1977 y 1997.

La importancia de entender el contexto en el que vivió cada generación sirve para comprender sus distintas formas de trabajo derivadas de las diferencias en liderazgo como consecuencia de objetivos, principios y valores adquiridos, adicionalmente pueden tener distintas necesidades tanto espaciales como en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que en conjunto generen conflictos, afectando la productividad laboral.

A continuación se presentan dos tablas comparativas de las cuatro generaciones en las organizaciones:

Experiencias Determinantes por Generación de la Población Económicamente Activa en las Organizaciones de México

"Las cuatro generaciones en las organizaciones"

Población Nacional 120,846,274 personas al segundo trimestre 2015

Generación	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
	1945	1946-1964	1965-1976	1977-1997
Edades	65 o más	46-64	34-45	13-33
Esperanza de vida al nacer	50	57	62	70

Población Económicamente Activa (PEA)

PEA = 52,623,721 personas personas al segundo trimestre 2015

PEA México (ocupada) 50,336,088 personas= 96%	9%	15%	47%	29%
PEA México (desempleada) 2,287,633 personas= 4%	3%	9%	34%	54%
PEA DF (ocupada) 4,114,102 personas= 8.2%	11%	18%	47%	23%
PEA DF (desempleada) 232,801 personas= 10.2%	2%	13%	37%	45%
PEA Estado de México (ocupada) 6,994,293 personas= 13.9%	8%	16%	48%	28%
PEA ESTADO MEXICO (desempleada) 415,061 personas= 18.1%	2%	11%	37%	49%

Experiencias Determinantes por Generación

Épocas Presidenciales vividas en México	Manuel Ávila Camacho Miguel Alemán, Adolfo Ruíz Cortines.	Adolfo López Mateos Gustavo Díaz Ordaz Luis Echeverría	José López Portillo Miguel de la Madrid Carlos Salinas de Gortari	Ernesto Zedillo Vicente Fox Felipe Calderón
Eventos políticos y sociales, locales e internacionales presenciados	Se inicia la Guerra Fría, Nikita Krushchev llega al poder en la URSS; Tito se impone en Yugoslavia; se instala la doctrina Eisenhower y Mao Tse-tung lanza su "Gran salto hacia adelante" en China	Fidel Castro llega al poder en Cuba; J.F. Kennedy es asesinado; Guerra de Vietnam; Revueltas estudiantiles y matanzas de Tlatelolco; Juegos Olímpicos en México; El hombre llega a la luna; Muere Mao Tse-tung y Francisco Franco.	Pinochet toma el poder tras el golpe de estado contra Salvador Allende; Guerra de las Malvinas; Cae el Muro de Berlín y se desintegra la URSS; Atentado contra el Papa Juan Pablo II; México es sede de dos mundiales de fútbol	Fujimori disuelve el parlamento en Perú; Guerra de los Balcanes; Insurrección del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas; Asesinato de Luis Donaldo Colosio; Introducción del Euro; Ataque terrorista del 11 de Septiembre de 2001; Guerra en Afganistan e Irak
Música Cultura popular apreciada y artistas	Frank Sinatra, Paul Anka, Richie Valens; Pedro Infante, Lola Beltrán, "época de oro" del cine mexicano.	Elvis Presley, The Beatles, Simon y Garfunkel, The Doors, Elton John; Grace Kelly se casa con el príncipe de Mónaco; Marilyn Monroe, Cantinflas, María Félix.	Led Zeppelin, Pink Floyd, Michael Jackson, U2, Madonna; Lady D; Timbiriche, Flans; El Chavo del 8; Star Wars, Back to the Future.	Coldplay, Robbie Williams, Smashing Pumpkins, Goo Goo Dolls, The Killers, música electrónica, Enrique Iglesias, Paulina Rubio, Moenia; "nuevo" cine mexicano.
Papel de la mujer asimilado: fecundidad y familia	Hasta 1953 las mujeres no podían votar en México; La edad promedio de casamiento era a los 20 años; Máximo histórico de 7.3 hijos por mujer en 1960	La fecundidad desciende de seis a cuatro hijos por mujer; Tres divorcios por cada 100 matrimonios	Se refuerzan políticas de control de natalidad y se promueve la planificación familiar; Se incrementa el número de divorcios (de 7 a 13 por cada 100 matrimonios en menos de 10 años)	Fecundidad de 2.5 hijos por mujer; la pirámide poblacional comienza a invertirse; el número de mujeres que entra a la PEA iguala al número de hombres
Avances en la tecnología y las comunicaciones experimentados	Se popularizan el teléfono, el automóvil y la televisión; El matemático John Turkey acuña los términos bit y software; IBM introduce su primera computadora	Se introduce la vacuna de la poliomielitis; Nace la píldora anticonceptiva; Texas Instruments inventa el microchip; Nacen los lenguajes de computación FORTRAN y COBOL; Sony introduce la televisión de transistores	Se introduce la telefonía móvil; Nace y se populariza la computadora personal; Aparece Internet (tanto el correo electrónico como los navegadores Web)	Se popularizan las computadoras portátiles; Comienza la era de Amazon, Google, eBay, Yahoo!; Se extiende el comercio electrónico y aparecen las redes sociales en Internet.
Dimensiones de la capital mexicana	Menos de cuatro millones de habitantes	De seis a nueve millones de habitantes	De 12 a 14 millones de habitantes	De 16 a 23 millones en la zona metropolitana , la cuarta más poblada del mundo (Estado de México 15,175,862 habitantes y el DF 8,851,080 con habitantes)

Tabla realizada con datos obtenidos de los siguientes estudios:

INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

El Perfil Laboral Nacional 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Distrito Federal 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Estado de México 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

Estudio sobre la Transición Demográfica de México realizado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO)

Proyecciones sobre la población económicamente activa de México y de las entidades federativas 2000-2050, realizadas por CONAPO

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010

Diferencias, Objetivos, Perspectivas y Tipos de Liderazgo por Generación en las Organizaciones de México

"Las cuatro generaciones en las organizaciones"

Generación	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
	1945	1946-1964	1965-1976	1977-1997

Diferencias Objetivos y Perspectiva					
Perfil	Dedicación	Work-aholic	Móvil	Colaboración	Personalización
	Sacrificio	Busca Status	Impaciente	Entretención	Libertad
	Respeto	Desea permanecer joven	Self-branding	Innovación	Integridad
	Contacto	Leal	Flexible	Cuestionamiento	Velocidad
Responsables	Busca Calidad de Vida	Variedad			
Perspectiva	Práctica	Optimismo	Escéptico	Esperanza	
Ética Profesional	Dedicados	Entusiastas	Equilibrados	Decididos	
Toma de liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo	
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión	
Aspectos Positivos	Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Tienen dominio de sus actividades. Muestran una gran dedicación en su trabajo	Integran a las personas de que se incorporan a la organización. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.	Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados y son más estables. Cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes.	Tienen nuevas ideas y estrategias; frescura y energía. Tienen mejor actitud y más agresividad en retos. Están más actualizados en la tecnología.	
Aspectos Negativos	No abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar. Son lentos, no aceptan presiones. Tienen muchos problemas de salud.	No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Pensamiento cerrado. Faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse.	Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos.	Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no aceptan las reglas. Son conflictivos y problemáticos.	
Otras características	No son ágiles físicamente. Son tranquilos	Están cansados. Creen tener competencia con los jóvenes. Conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable. Tienen sus propias ideas.	No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas. Tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.	

Tipo de Liderazgo para cada generación				
Liderazgo por:	Jerarquía	Consenso	Competencia	Participación y Conciliación
Actitud:	Práctico	Optimista	Escéptico	Colaborador
Actitud frente al trabajo	Dedicado	Enfocado	Busca Balance	Busca Libertad
Actitud frente a la autoridad	Respeto	Amor/Odio	Distancia y autonomía	Cuestionamiento
Relación con la Organización	Sacrificio	Gratificación Personal	Poco dispuesto al compromiso	Ganar-ganar
Esperanza de vida al nacer	Sobrevivir	Vivir mejor	Tener "vida personal"	Encontrar sentido a su vida

Tabla de autor realizada con datos obtenidos de los siguientes estudios:

INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

El Perfil Laboral Nacional 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Distrito Federal 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Estado de México 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

Estudio sobre la Transición Demográfica de México realizado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO)

Proyecciones sobre la población económicamente activa de México y de las entidades federativas 2000-2050, realizadas por CONAPO

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010

En el estudio “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo” realizado por Manpower 2010 en el capítulo: Aprovechando las oportunidades implícitas en el fenómeno nos describen el aporte de cada generación a un equipo de innovación el cual sintetizo en la siguiente tabla:

Tradicionalista 1945	1. Experiencia dentro de la organización difícil de sustituir para Identificar obstáculos o cuellos de botella 2. A largo plazo precisar la pertinencia en el desarrollo de un producto o servicio
Baby boomers 1946-1964	1. Visión optimista: no los limitan los riesgos. Muy ambiciosos 2. Críticas valiosas, pero cuidando no sean sesgadas por apreciaciones personales 3. Sus aspiraciones pueden darle la perspectiva ambiciosa a cualquier proyecto
Generación X 1965-1976	1. Se adapta fácilmente a los nuevos avances tecnológicos 2. Llevan acumulado experiencia laboral 3. Líderes naturales que llevan el proceso de la generación de la innovación a la comercialización de la misma
Generación Y 1977-1997	1. Perteneció al mercado que tiene mayor crecimiento, por su aumento en poder adquisitivo y que presenta nuevas necesidades. 2. Es nativa de las nuevas tecnologías y formas de comunicación 3. Fuente importante de nuevas ideas y nuevas formas de implementación 4. Dominio por la tecnología le permite acceder a una cantidad ilimitada de información

El objetivo de las tablas anteriores es analizar que un correcto entendimiento en el manejo de la diversidad generacional y del bono demográfico que actualmente existe, puede generar en una fuente de riqueza de ideas y de soluciones para:

1. Desarrollar nuevos proyectos, servicios y productos innovadores.
2. Entender mejor y con diferentes perspectivas las necesidades de los consumidores.
3. Adoptar nuevas tecnologías de información que generen flexibilidad laboral que beneficien al trabajador.
4. Adaptarse a las nuevas condiciones de mercado altamente globalizado basado en una economía que promueve la generación del conocimiento como principal valor de la empresa para consolidar su éxito.
5. Desarrollo del trabajo colaborativo como cultura organizacional a través de eficientar la integración de grupos sólidos y duraderos. Que garanticen a través de las generaciones mayores el impulso, crecimiento y continuidad de los valores de la empresa a través de atraer a las generaciones más jóvenes desde una edad temprana que en conjunto ayudará a moldear la visión generando experiencias más significativas logrando en conjunto la permanencia de la fuerza laboral.

Para analizar lo anterior se realizaron las siguientes tablas donde se relacionan entre sí la información vista previamente: la población económicamente activa (PEA) asalariados y los que están por cuenta propia, enfocándonos en el bono demográfico del ecosistema emprendedor y para complementar la investigación se hace un análisis del perfil socioeconómico de esta población el entorno al uso de la tecnologías vistas y sus principales actividades y lugares de trabajo que se muestra a continuación:

Ecosistema Emprendedor Mexicano, nivel socioeconómico y su relación con el uso de las TIC

PEA Asalariada y Por Cuenta Propia MÉXICO-DF-EDO MEX

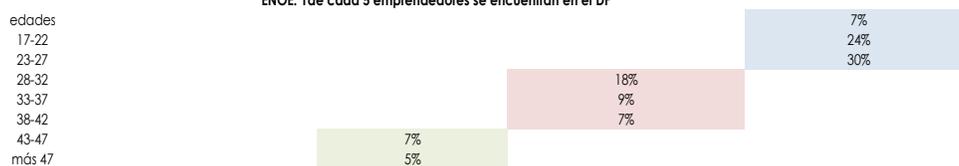
Nacional: 50,336,088 personas= 96%

PEA	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
PEA México ASALARIADOS 34,169,141 personas= 68%	24%	39%	66%	29%
PEA DF ASALARIADOS 3,004,769 personas= 8.8%	11%	18%	47%	23%
PEA Estado de México ASALARIADOS 4,484,029 personas= 14.6%	8%	16%	48%	28%
PEA México POR CUENTA PROPIA 11,301,467 personas= 23%	58%	48%	27%	26%
PEA DF POR CUENTA PROPIA 852,620 personas= 7.5%	2%	13%	37%	45%
PEA Estado de México POR CUENTA PROPIA 1,496,658 personas= 13.2%	2%	11%	37%	49%

Ecosistema emprendedor mexicano en TIC

Fundadores y personas que quieren iniciar un negocio

ENOE: 1de cada 5 emprendedores se encuentran en el DF



México:
Solo 8% de los emprendedores mexicanos emplean tecnología de menos de un año de existencia
80% de los emprendedores mexicanos NO UTILIZAN NINGUN TIPO DE TECNOLOGÍA
Retos: aprovechar el potencial de las TIC

PERFIL DEL INETRNAUTA EN MÉXICO

1. EDAD + NIVEL SOCIOECONÓMICO = La penetración en el uso de internet 2013

Generaciones	INTERNET x edad	ABC+	C	D+	D
54 - 70	4.3%	51%	27%	12%	9%
47 - 53	8.1%	71%	52%	32%	14%
40 - 46	13.2%	77%	46%	29%	27%
33 - 39	18.1%	92%	74%	40%	43%
26 - 32	20.9%	95%	83%	68%	55%
19 - 25	23.6%	97%	85%	76%	63%
12 - 18	23.6%	96%	94%	84%	75%
4 - 11	11.7%	65%	44%	40%	38%

Generaciones	COMPUTADORA x edad	Penetración de TIC por decil de ingreso (promedio)
54 - 70	4.3%	
47 - 53	8.1%	
40 - 46	13.0%	Teléfono celular 42%
33 - 39	17.4%	computadora 26%
26 - 32	19.8%	
12 - 18	23.2%	internet (hogares) 19%
4 - 11	14.0%	

Penetración TIC en el DF (2010)	2010	2013	Penetración TIC NACIONAL (2011-2014)	
Teléfono celular	71.9%	67.6%	Teléfono celular	12%
computadora	49.1%	62.9%	computadora (hogares)	42%
usuarios de internet	39.2%	60.5%	usuarios de internet	34%
internet (hogares)		50.2%	internet (hogares)	38%
banda ancha (hogares)		96.6%	banda ancha (hogares)	31%

Tabla realizada con datos obtenidos de los siguientes estudios:

INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

El Perfil Laboral Nacional 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Distrito Federal 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Estado de México 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

Estudio sobre la Transición Demográfica de México realizado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO)

Proyecciones sobre la población económicamente activa de México y de las entidades federativas 2000-2050, realizadas por CONAPO

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el Trabajo. Manpower 2010

Cifras sobre jóvenes y redes sociales en México, Octavio Islas WIP México

Agenda Digital MX, secretaria de Comunicaciones y Transportes

BYOD: A global Perspective MEXICO. CISCO HARNESSING EMPLOYEE-led Innovation. Internet Business Solutions Group

Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicación en los hogares 2013, INEGI

Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014, Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)

Ciencia y Tecnología, INEGI. Estadísticas Históricas de México 2014, 2015.

Diagnóstico del Sector TIC en México: Conectividad e Inclusión Social para la mejora de la Productividad y el Crecimiento Económico, realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad y Telecom-CIDE.

Ecosistema Emprendedor Mexicano hábitos de uso de las TIC y tipo de actividades on-line

PEA Asalariada y Por Cuenta Propia MÉXICO-DF-EDO MEX

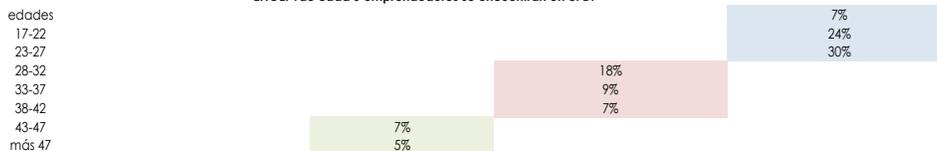
Nacional: 50,336,088 personas= 96%

PEA Tradicionalistas Baby boomers Generación X Generación Y

Ecosistema emprendedor mexicano en TIC

Fundadores y personas que quieren iniciar un negocio

ENOE: 1 de cada 5 emprendedores se encuentran en el DF



México:

Solo 8% de los emprendedores mexicanos emplean tecnología de menos de un año de existencia

80% de los emprendedores mexicanos NO UTILIZAN NINGUN TIPO DE TECNOLOGÍA

Retos: aprovechar el potencial de las TIC

2. Hábitos de uso

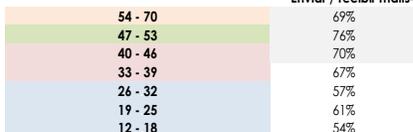
¿DÓNDE?: ¿CÓMO?: ¿CUÁNDO?:

Lugar de acceso COMPUTADORAS	Tipo de Conexión	Tiempo: Frecuencia de uso	
INEGI 2013	AMIPCI 2014	AMIPCI 2014	5 horas y 36 minutos
Hogar 59%	Conexión wifi contratada 66%	Promedio diario	
Sitio Público 33%	Conexión wifi acceso público 64%	Lunes	63%
Trabajo 23%	Plan de datos contratado 29%	Martes	65%
otro 27%	Plan de datos prepago 17%	Miércoles	63%
	otra 2%	Jueves	64%
		Viernes	74%
		Sábado	52%
		Domingo	47%
Lugar de acceso INTERNET	Tipo de dispositivo para conectarse a Internet	AMIPCI 2014	PC 68%
INEGI 2013			Laptop 67%
Hogar 56%			Smartphones 26%
Sitio Público 37%			Celulares 15%
Trabajo 21%			Dispositivos Móviles 12%
otro 22%			Consolas de videojuegos 11%
AMIPCI 2014			Tabletas Electrónicas 7%
Hogar 71%			Aparatos Electrónicos 6%
Trabajo 46%			Otros dispositivos 2%
Cualquier lugar mediante dispositivo móvil 34%			AMIPCI 2014
Lugares Públicos 31%			PC 57%
(Starbucks, Vips, Sanborns, etc) 31%			Laptop 59%
Cibercafé 30%			Smartphones 49%
Otros 1%			Celulares 27%
			Dispositivos Móviles 20%
			Consolas de videojuegos 18%
			Tabletas Electrónicas 13%
			Aparatos Electrónicos 12%
			Otros dispositivos 1%
		IAB MEXICO 2014	4 horas y 5 minutos
		Promedio diario	

3. Actividades On-line

USO	Uso LABORAL	Uso OCIO
Enviar / recibir mails 80%	Enviar / recibir mails 53%	Utilizar redes sociales 81%
Acceder a redes sociales 77%	Búsqueda de información 51%	Descargar música 45%
Búsqueda de información 72%	Enviar/recibir documentos 44%	Visitar sitios de noticias 43%
Enviar/recibir mensajes instantáneos (chats) 55%	Mensajes instantáneo 21%	Jugar en línea 26%
Comprar en línea 20%	Manejar Redes Sociales de la Empresa 16%	Visitar sitios deportivos 23%
Operaciones de banca en línea 19%	Promocionar productos y/o servicios 12%	Visitar foros especializados 23%
Acceder/crear/mantener blogs 16%	Capacitación en línea 11%	Entretenimiento para adultos 13%
Acceder/crear/mantener sitios propios 14%	Comercio Electrónico 11%	Descargar postcard 8%
Búsqueda de empleo 13%	Videoconferencias 11%	otras 9%
Visita a sitios para adultos 9%	otras 4%	
Encuentros on-line 6%	No trabajo 36%	
otras 8%		

Enviar / recibir mails= 80% Uso Personal y Laboral



Utilizar redes sociales= 81% Uso Ocio

Edades	Linked In	Google+	You Tube	Twitter	Facebook
54 - 70	7%	6%	4%	4%	6%
45 - 54	15%	11%	11%	8%	13%
35 - 44	21%	15%	12%	14%	16%
25 - 34	31%	24%	25%	26%	26%
18 - 24	26%	44%	48%	48%	39%

1.3 Perfil de las Empresas en México y su relación con el uso de las tecnologías digitales.

A treinta años del ingreso del internet en México las TIC se han constituido como herramientas indispensables para alcanzar mejores condiciones de bienestar y desarrollo entre las personas, empresas e instituciones.

En 2015 la inversión del gobierno en el Internet de las cosas (IoT) superó los 1.945.8 millones de dólares, de acuerdo al índice de Innovación de la Sociedad (QuISI), este índice mide de forma integral el grado de adopción, asimilación y usos de las TIC en una sociedad como elemento que habilita la innovación y otorga una calificación al desempeño del país en función de tres sectores: personas (consumidor doméstico), empresas y gobierno (International Data Corporation, 2018)³²:



Fuente: 5G Américas. Noviembre 2016 IDC

De las gráficas anteriores se identifica que el sector empresarial aportó en 2015 la mayor inversión de IoT: 69.79% destacando la industria con el 40%, seguida de otras con un 25% y logística 24%.

México inversión IoT 2015

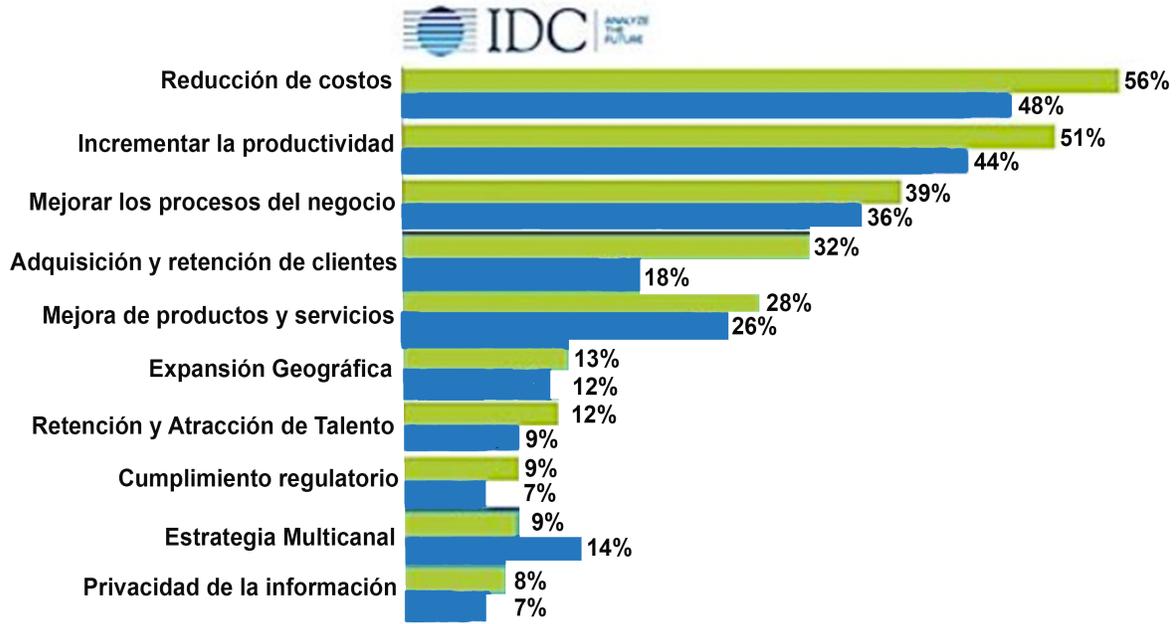
1,945.80 millones de US

PERSONAS		Inversión Total IoT	
Dispositivos Conectados	\$223		
Autos Conectados	\$75	\$338	17.4%
Tecnología Vestible	\$22		
Salud	\$18		
EMPRESAS		Inversión Total IoT	
Industria	\$534		
Otras	\$352	\$1,358	69.79%
Logística	\$328		
Minoristas	\$71		
Agronegocios	\$48		
Seguros	\$25		
GOBIERNO		Inversión Total IoT	
Ciudad Inteligente	\$154		
Redes Inteligentes	\$65	\$249.80	12.8%
Control de Patrimonio	\$21		
Transporte Público	\$9.80		

³² International Data Corporation. (20 de febrero de 2018). IDC. From <https://www.idc.com>.

IDC³³ (International Data Corporation, 2018)³⁴ identifica la reducción de costos y el aumento de productividad como el principal motivo que las empresas tienen para invertir en tecnologías de información 48% y 44% respectivamente e identifica la experiencia del cliente 32% como otro motivo para mejorar productos y servicios 28%. De igual forma la retención y atracción de talento con un 12% se observa como parte de los motivos para la adopción de tecnología:

Principales motivos de las empresas para invertir en Tecnologías de Información y Comunicación



Sources: IT Investment Trends 2016 ■ 2016 ■ 2017

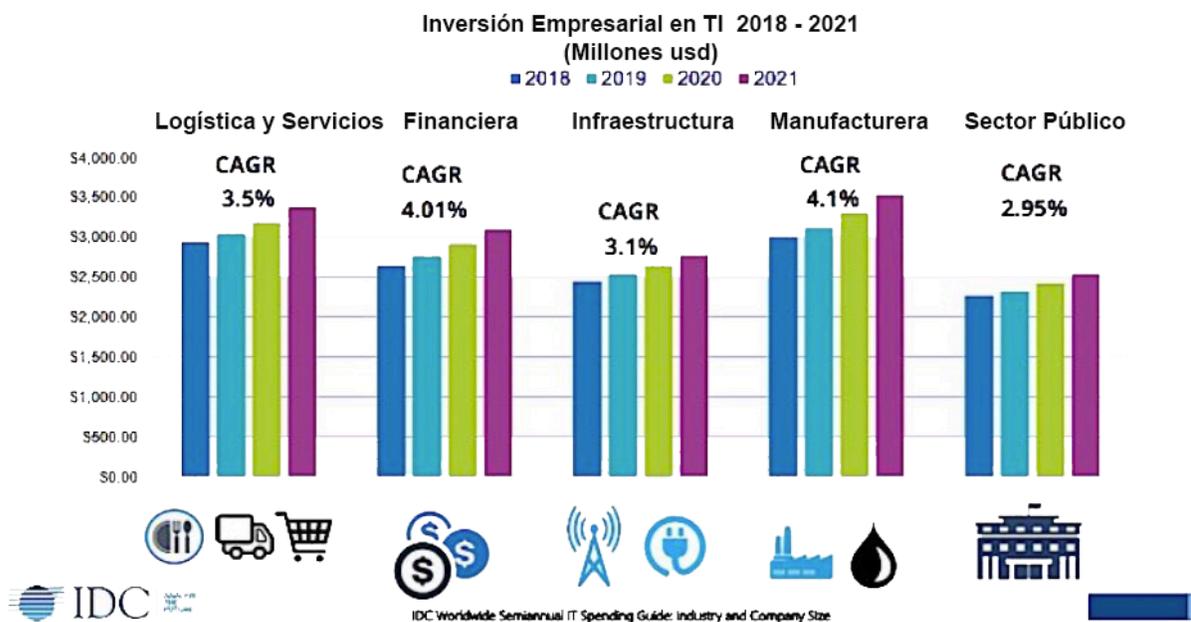
“Esto se explica porque estamos pasando de ser una economía basada en la eficiencia, es decir en ‘costos’, a una basada en la innovación, para hacer las cosas diferentes, obtener mejores productos y servicios e incluso inventar nuestro propio mercado” (Becerra, 2018)³⁵

³³ International Data Corporation (IDC) es la principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, y eventos para los mercados de Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Tecnología de Consumo. El análisis y conocimiento de IDC ayuda a los profesionales de TI, ejecutivos de negocios y la comunidad de inversión, a tomar decisiones fundamentadas sobre tecnología y a alcanzar los objetivos clave de negocio. Fundada en 1964, IDC es una subsidiaria de IDG, la empresa líder en medios de tecnología, investigación y eventos. (International Data Corporation, 2018)

³⁴ Ibid p.33

³⁵ Becerra, J. L. (16 de febrero de 2018). *Industria TIC crecerá 3.6% este año en México: IDC*. Retrieved 26 de abril de 2018 from Computerworld México: <http://computerworldmexico.com.mx/industria-tic-crecera-3-6-este-ano-en-mexico-idc/>

A continuación se presentan las proyecciones de cada sector empresarial indicando el porcentaje de inversión en TICS en los años 2018 a 2021 (Becerra, 2018)³⁶:



El sector de manufactura continúa siendo el de mayor inversión en tecnología (4.1%) por las exigencias de garantizar la calidad de su producto para poder ser integrantes de la cadena de producción de grandes empresas exportadoras.

Por su parte la aprobación de la ley Fintech en México el 8 de marzo de 2018 ubica al país como el mercado líder en América Latina al sumar 238 startups que ofrecen servicios financieros con ayuda de la tecnología. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) establecerá una regulación secundaria para las fintech que se dedican al fondeo colectivo (crowdfunding) y para las de pago electrónico, lo anterior trae como consecuencia que sea el segundo sector con (4%)

El sector de servicios y distribución que incluye corporativos, servicios de hoteles, turismo, logística, transportación, aerolíneas y todo lo relacionado con retail también vive un proceso de transformación digital con 3.5% orientado a la experiencia del cliente lo cual ha motivado a que tengan un crecimiento importante en términos de TI.

Sin embargo IDC aclara que por el disparate desarrollo económico y de infraestructura que existe en México sólo las empresas grandes de más 100 trabajadores (.2%) invierten en nuevas tecnologías.

³⁶ Ibid p.34

Estratificación y Contexto de las PYMES

Se establece la estratificación o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

	Sector	Rango de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Aportación al Empleo	Aportación al PIB	
99.8%	Micro 95.6% 3,829,100	Todas	1 - 10	Hasta 4	40.6%	15%
	Pequeñas 3.4% 138,500	Comercio	11 - 30	\$4.01 - \$100	14.9%	14.5%
		Industria y Servicio	11 - 50			
	Medianas 0.8% 31,600	Comercio	31- 100	\$100.01 - \$250	16.6%	22.5%
		Industria	51 -100			
		Servicio	51 - 250			
	Grandes 0.2% 7,900	Comercio	desde 101	desde \$251	27.9%	48.0%
		Industria	desde 101			
		Servicio	desde 251			

Tabla de elaboración propia, realizada con información obtenida de *Empresario PYME como usuario de servicios financieros ¿de qué tamaño es una pyme?* Fecha de consulta: 29 febrero 2016 Recuperado en: <http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>

La Secretaría de Economía determina que el 99.8% de las PYMES de México aportan un 72% del empleo en México como un 52% del PIB. Sin embargo sólo la mitad de éstas alcanza a sobrevivir durante 18 meses.

Por su parte se observa que para las pequeñas y medianas empresas (99.8%) las TICs son utilizadas sólo como herramientas básicas de trabajo debido a la gran brecha digital que existe en México, donde los celulares y otros dispositivos móviles sí facilitan el acceso a internet, pero que en términos estadísticos su acceso sigue siendo muy restringido para la mayoría de los mexicanos lo que ocasiona que al no poder ser costeadado sea limitado y por lo tanto no sea considerado como un valor agregado en sus propuestas de negocio:

En México de los 12 millones de hogares con computadora, el 16% señaló no contar con conexión a Internet; de éstos, dos de cada tres hogares (67.2%) reportaron la falta de recursos económicos como el principal limitante para contar con conexión a la red (INEGI, 2015, p. 6)³⁷.

El dato anterior es importante debido a que el 99.8% de las empresas en México son PYMES, y de ellas el 94.6% son micropymes que desarrollan sus labores de forma independiente teniendo como punto de operación su casa y en algunos casos hasta automoviles.

Sumado a lo anterior la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de CONDUCEF identifica diversos motivos que afectan la viabilidad o funcionamiento de una PYME en México, entre los que se encuentran los recursos limitados y el bajo nivel de ventas. Lo anterior se reafirma por la revista PYME ,2015:

“En México el reto de las más de 15 millones de PyMES del país, es maximizar sus recursos para extender su presencia en el mercado. Sólo 2 de cada 10 sobreviven en el primer año de existencia. Las causas son diversas, pero el poco uso de tecnología explica en gran medida por qué los negocios mexicanos no han alcanzado todo su potencial” (Revista PYME, 2015)

³⁷ INEGI. (2014). *sobre Disponibilidad, M. Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (MODUTIH)*. Retrieved diciembre de 2016 from Dirección General Adjunta de Encuestas Económicas y Registros Administrativos.: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/dutih/2014/>

A continuación el perfil de empresas, su relación con las TIC así como las actividades que realizan:

Perfil de Empresas en México y su relación con el uso de las TIC						
PEA Asalariada y Por Cuenta Propia MÉXICO-DF-EDO MEX						
Nacional: 50,336,088 personas= 96%						
PEA		Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y	
PEA México ASALARIADOS	34,169,141 personas= 68%	24%	39%	66%	29%	
PEA DF ASALARIADOS	3,004,769 personas= 8.8%	11%	18%	47%	23%	
PEA Estado de México ASALARIADOS	4,484,029 personas= 14.6%	8%	16%	46%	28%	
PEA México POR CUENTA PROPIA	11,301,467 personas= 23%	58%	48%	27%	26%	
PEA DF POR CUENTA PROPIA	852,620 personas= 7.5%	2%	13%	37%	45%	
PEA Estado de México POR CUENTA PROPIA	1,496,658 personas= 13.2%	2%	11%	37%	49%	
TAMAÑO		TIPO DE TIC		20 empleados o más (2008)	10 empleados o más (2012)	
Empleados más 750	97%	2008	2012	Computadora	96%	89%
251 a 750	98%			Computadora sin Internet	4%	4%
101 a 250	96%			Computadora con Internet	92%	85%
50 a 100	92%			Internet	92%	85%
21 a 49	89%			Internet banda angosta	37%	16%
10 a 20	-			Internet banda ancha fija	56%	94%
				Internet banda ancha movil 3G (acceso a través dispositivos móviles)	19%	22%
				Intranet	38%	30%
				Extranet	8%	7%
				Con página web	50%	42%
Empleados con acceso a computadora	26%		31%	Reciben pedidos por internet	14%	14%
Empleados con acceso a internet	18%		25%	Hacen pedidos por internet	14%	14%
EMPLEADOS MÓVILES		ACTIVIDAD				
		2012	2014	Actividad		
	CISCO			Enviar y recibir correos	90%	86%
Trabajadores que usan emplean un dispositivo móvil				Obtener información sobre bienes y servicios	89%	96%
India	69%			Obtener información de dependencias oficiales o autoridades	48%	71%
EU	67%			Acceder a servicios bancarios electrónicos	89%	77%
México	63%			Transacciones de dependencias oficiales y autoridades públicas (excluyendo obtener información)	30%	50%
Brasil	57%			Prestar servicios a clientes	63%	80%
Trabajadores que emplean más de 3 equipos móviles (laptops, celular, tableta)				Capacitación personal	89%	77%
India	2.8%	3.2%		Reclutamiento del personal	30%	50%
EU	2.9%	3.2%				
Brasil	2.5%	3.1%				
México	2.3%	3.0%				
Equipos empleados para trabajar son del trabajador (2012). (BYOD: Bring Your Own Device)		LAPTOPS	TELÉFONOS INTELIGENTES	TABLETAS		
India		52%	51%	43%		
EU		41%	44%	38%		
México		44%	47%	39%		
Brasil		43%	44%	41%		
Empresas que fomentan el BYOD (2012).		MEDIANA (25-100 empleados)	GRANDE (+100 empleados)			
Reglamento de uso		41%	31%			
Aceptación en su uso		35%	28%			
Transmisión de información de la empresa		33%	31%			
Acceso a Red Inalámbrica a empleados		32%	28%			
Acceso a Red Inalámbrica a cliente		30%	16%			

Tabla realizada con datos obtenidos de los siguientes estudios:

INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

El Perfil Laboral Nacional 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Distrito Federal 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

El Perfil Laboral Estado de México 2015 realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral

Estudio sobre la Transición Demográfica de México realizado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO)

Proyecciones sobre la población económicamente activa de México y de las entidades federativas 2000-2050, realizadas por CONAPO

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo, Manpower 2010

Cifras sobre jóvenes y redes sociales en México, Octavio Islas WIP México

Agenda Digital MX, secretaria de Comunicaciones y Transportes

BYOD: A global Perspective MEXICO, CISCO HARNESSING EMPLOYEE-led Innovation Internet Business Solutions Group

Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicación en los hogares 2013, INEGI

Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014, Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)

Ciencia y Tecnología, INEGI Estadísticas Históricas de México 2014, 2015.

Diagnóstico del Sector TIC en México: Conectividad e Inclusión Social para la mejora de la Productividad y el Crecimiento Económico, realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad y Telecom-CIDE.

Es importante observar de la tabla anterior únicamente se mencionan las empresas cuyo rango de trabajadores es mayor a 10, siendo el perfil de empresa pequeña, mediana y grande, que en conjunto corresponden sólo al 4.4% del total de las empresas en México, quienes usan las TIC, excluyendo al 95.6% de las microempresas, reflejando su nulo uso de tecnología elemental básica.

Complementando lo anterior la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI indica que el 80% de los emprendedores mexicanos no utilizan ningún tipo de tecnología, en contraste con el 8% de los emprendedores mexicanos quienes emplean tecnología de menos de un año de existencia.

En el mismo estudio se encontró que un número importante de trabajadores independientes o microempresas desarrollan sus labores de forma móvil, es decir, en su propio domicilio, en puestos fijos, semifijos y en las instalaciones de las empresas que solicitan sus servicios por subcontratación teniendo como su principal punto de operación un automóvil, registrando 657,225 personas bajo esa condición, 120,800 más que en 2011 y las proyecciones señalan que seguirá en aumento.

Adicionalmente al incremento del trabajo móvil en México, la adopción por parte de los consumidores de productos y servicios móviles no deja de crecer exponencialmente alcanzando en 2011, 4.8 líneas de teléfono móvil por cada línea fija. De tal forma que el 92% de las suscripciones de telefonía móvil en México son de prepago (Palacios, Flores, & García Z., 2013, p. 21)³⁸.

Anteriormente se ha mencionado que el incremento de líneas de teléfono móvil ocurre por la disminución en el precio de los equipos de telefonía móvil sumado a que se puede contratar por sistemas de prepago y pospago facilitando así su adopción.

De igual forma ha ocurrido con los celulares, la banda ancha móvil, a tan sólo siete años de su lanzamiento, cuenta ya con más de 1.5 suscripciones por cada suscripción de banda ancha fija. Es decir en menos de diez años México alcanzó el mismo número de conexiones de banda ancha móvil que las que se lograron con tecnología fija en casi 20 años (Palacios, Flores, & García Z., 2013, pp. 41,42)³⁹.

Lo anterior se corrobora al analizar las estadísticas obtenidas del Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014 realizado por la Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet (AMIPCI) :

³⁸ Ibid p.18

³⁹ Ibid p.18

Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014, AMIPCI 2014			
¿CÓMO?:		¿CON QUÉ?:	
Tipo de Conexión		Tipo de Dispositivo para conectarse a Internet	
AMIPCI 2014		AMIPCI 2014	
Conexión wifi contratada 66%		PC 57%	
Espacio Público y Semi público	Conexión wifi acceso público 64%	Laptop 59%	Teléfonos móviles 76%
	Plan de datos contratado 29%	Smartphones 49%	
	Plan de datos prepago 17%	Celulares 27%	
	otra 2%	Dispositivos Móviles 20%	
		Consolas de videojuegos 18%	
		Tabletas Electrónicas 13%	
		Aparatos Electrónicos 12%	
		Otros dispositivos 1%	
¿DÓNDE?:		¿CUÁNDO?:	
Lugar de acceso INTERNET		Promedio Diario de Conexión	
AMIPCI 2014		AMIPCI 2014	
Hogar 71%		Promedio diario 5 horas y 36 minutos	
Espacio Privado 71%	Trabajo (restringido) 46%	L	63%
Espacio Público 65%	Cualquier lugar mediante dispositivo móvil 34%	M	65%
	Lugares Públicos 31%	M	63%
	(Starbucks, Vips, Sanborns, etc) 31%	J	64%
Espacio Semi Público 62%	Cibercafé 30%	V	74%
	Otros 1%	S	52%
		D	47%
		Semanal	45%
		Mes	7%

Tabla de autor realizada con los datos obtenidos en Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicación en los hogares 2014, INEGI

En la tabla anterior se puede ver como los teléfonos móviles son el dispositivo que más se emplea para conectarse al espacio público virtual conocido como internet. A su vez los dos tipos de conexión más utilizados son el wifi contratado (66%) como el wifi de acceso público (64%).

De tal forma que podemos constatar que la adopción de la tecnología móvil en México ha alcanzado como un primer objetivo que los usuarios puedan realizar una amplia variedad de actividades de trabajo de forma individual y de interacción colaborativa en indistintos lugares ya sean públicos, semipúblicos o privados, ampliando con ellos el espacio de trabajo a las calles, aeropuertos, terminales de camiones, hoteles y demás espacios físicos que encuentren en sus trayectos laborales, lo anterior se logra al hacer uso del universo paralelo de lo digital, reflejando un hábito promedio de interacción virtual mínimo de 5 horas y 36 minutos diarios.

“Ese universo paralelo de lo digital se rige en el fondo con las mismas normas humanas que el analógico, solo que multiplicado a todo su potencial lo espacial, lo global, y temporal, lo inmediato.” (Centro Corporativo de Llorente & Cuenca, 2015, p. 63)⁴⁰

En conclusión, la importancia de las TIC en la forma en que se vive, se trabaja, se aprende y se socializa, se debe a que maximiza la manera en cómo experimentamos y hacemos uso

⁴⁰ Centro Corporativo de Llorente & Cuenca. (2015). La Revolución del Consumo Mundial. In D. Ideas, *UNO: La Sociedad del Cambio: 20 Tendencias en Desarrollo* (p. 74). Madrid, España: naturprint.com.

de los espacios, generando cambios cualitativos en las actividades laborales de las personas y al mismo tiempo cómo dichas actividades se han flexibilizado para ser realizadas en ambientes alternos, al reducir no sólo las barreras entre los espacios públicos y privados, también al romper las distancias físicas, acercando a través de la interacción virtual, a personas que se encuentran en distintos lugares, donde cada individuo puede trabajar en un área de especialización diferente, generando un potencial de posibilidades de creación e innovación de pequeños, medianos y grandes proyectos.

Es importante hacer mención de las palabras de Daniel Korn, Director de Asuntos Corporativos de Microsoft Latinoamérica, en su texto *La tecnología al servicio de la comunidad*, donde indica que el cómputo en la nube constituye la próxima etapa de la democratización de las tecnologías ya que mejora la calidad de vida de las personas y la productividad para la organización al facilitar el acceso a la información en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a internet brindando tanto mayor flexibilidad y agilidad a los trabajadores como reducción de costos a las organizaciones al eficientar los espacios físicos de sus oficinas y liberando el presupuesto para ser invertido en nuevos proyectos. (Centro Corporativo de Llorente & Cuenca, 2015)⁴¹

⁴¹ Ibid p. 39

Capítulo 2: Los Espacios de Trabajo y lo Virtual en Arquitectura

2.1 Historia de los ambientes de oficina en Estados Unidos, Europa y México en el s. XX

2.1.1 De los principios de la administración científica de Frederik Winslow Taylor al Action Office de Robert Prost para Herman Miller.

Durante el último siglo, la evolución de la oficina ha supuesto un acto de equilibrio entre el diseño de la eficiencia, es decir, distribuyendo a la mayoría de los trabajadores en la menor cantidad de espacio adicionando la implementación de la tecnología, y el diseño de ambientes y de mobiliario que respondan a las formas de trabajo de los trabajadores para lograr la eficacia en el logro de sus metas y objetivos. De tal forma que los avances tecnológicos y el desarrollo de las teorías económicas han influido en la distribución de los espacios y en los patrones de trabajo, por lo tanto en la demanda de los tipos de espacios que se requieren y cuyo análisis se muestra a continuación.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la tecnología del telégrafo y del teléfono permiten la separación geográfica de la oficina de las instalaciones de la casa o de la fábrica. Adicionalmente las nuevas tecnologías como la iluminación eléctrica, la máquina de escribir y el uso de calculadoras permiten trabajar y acumular grandes cantidades de información de manera más rápida y eficiente.

Sin embargo el diseño y la distribución de los espacios de trabajo de oficina siguen los principios de la cadena de producción en línea de Henry Ford, basados en "Los Principios de la Administración Científica", teoría publicada en 1909 por Frederick Winslow Taylor, quien sostenía que los lugares de trabajo debían estar dispuestos para racionalizar la producción de tareas repetitivas, de tal forma que los escritorios de los empleados de oficina debían estar distribuidos en largas filas para ser fácilmente supervisados por los gerentes, quienes se encontraban ubicados al centro de la planta. Este tipo de distribución permitió a las empresas eficientar en gran medida los espacios al emplear un mayor número de trabajadores, dejando aun lado el bienestar del trabajador.



1960 Billy Wilder, *The Apartment*, en *An idea whose time has come* Metropolis Magazine, June 2013. Recuperado de: <https://myycp.wordpress.com/2014/08/12/an-idea-whose-time-has-come-metropolis-magazine-june-2013/>. Fecha de consulta 10 agosto 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



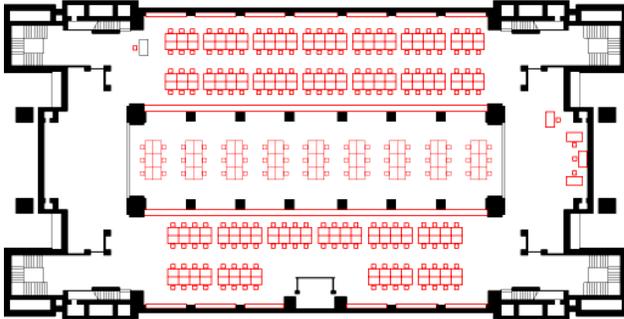
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

En 1906, Frank Lloyd Wright realiza el proyecto del Larkin Building para Larkin Soap Company en Buffalo, Nueva York, considerado el primer proyecto de diseño de espacios de trabajo para una organización en específico. F. L. Wright con su preocupación por el lugar del individuo en una sociedad altamente industrial y con la influencia de los ideales de William Morris y el movimiento Arts and Crafts, fue en este proyecto donde redirecciona el diseño y la distribución de los espacios hacia la mejora de las condiciones del bienestar del trabajador.



Edificio de oficinas administrativas Larkin. Buffalo, New York, 1903–05. Frank Lloyd Wright.
Recuperado de: http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/taylorist/index_02.html. Fecha de consulta 10 agosto 2015.

Como podemos ver en la planta arquitectónica, la distribución de las zonas de servicio se encuentran ubicadas en las esquinas, situando a los empleados alrededor de un patio central creando ambientes más acogedores para la fuerza laboral de la organización enfocados en realizar tareas de manera independiente.

Dicha distribución arquitectónica permite la iluminación natural que incentiva el bienestar del trabajador. Adicionalmente las tres palabras: "Inteligencia, Entusiasmo, Control" ubicadas en los faldones de los entresijos que dan al patio central, promueven la productividad de las personas, un ambiente de equipo y refuerzan la ideología del trabajo como un acto social. Por su parte el diseño por el detalle de F.L. Wright se ve reflejado en el concepto de diseño de muebles de acero, desarrollando el primer "mueble sistema".

Por lo anterior Frank Lloyd Wright marca una gran innovación en el diseño de los espacios laborales, a través del diseño para las oficinas administrativas Larkin.



Edificio de oficinas administrativas Larkin. Buffalo, New York, 1903–05. Frank Lloyd Wright.
Recuperado de: http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/taylorist/index_02.html. Fecha de consulta 10 agosto 2015.

En consecuencia de lo anterior las empresas estadounidenses empezaron a preocuparse por desarrollar espacios de trabajo más eficientes en relación a su cultura organizacional, a su producción y que al mismo tiempo reflejaran sus ideales corporativos.

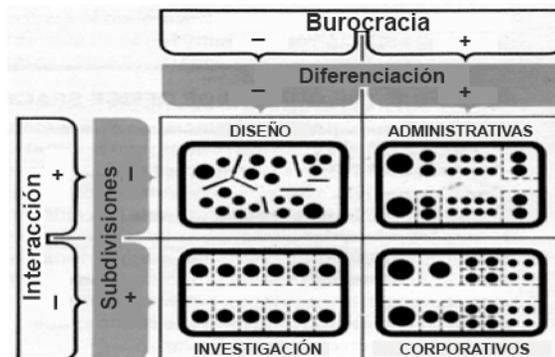
Ejemplo de lo anterior son las oficinas del edificio Johnson Wax en 1939, donde Frank Lloyd Wright vuelve a reflejar la idea de empresa como una entidad social orgánica.



Edificio de oficinas administrativas Johnson-Wax. Racine, 1937-39. Frank Lloyd Wright.
 Recuperado de: <http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/streamlined/index.html>
 Fecha de consulta 10 agosto 2015.

Como podemos observar en las imágenes, los ambientes de los espacios industriales han cambiado. El diseño interior de planta abierta a través de columnas esbeltas tipo hongos simulan los ambientes orgánicos de la naturaleza exterior. La iluminación pensada desde la parte superior de dichas columnas de manera indirecta genera espacios agradables para el trabajador donde adicionalmente el ruido de las máquinas es absorbido por los techos de corcho de los hongos.

Encontraste en Europa para 1950, a diferencia de la planta abierta de Estados Unidos, el equipo de consultores de oficina alemán Quickborner desarrolla la teoría organizacional corporativa conocida como "oficina de paisaje" o "Bürolandschaft", método de distribución que basa las actividades laborales en función de las relaciones humanas de interacción y colaboración a diferencia del taylorismo que incentiva la producción individual laboral y la jerarquía en la distribución de los espacios.



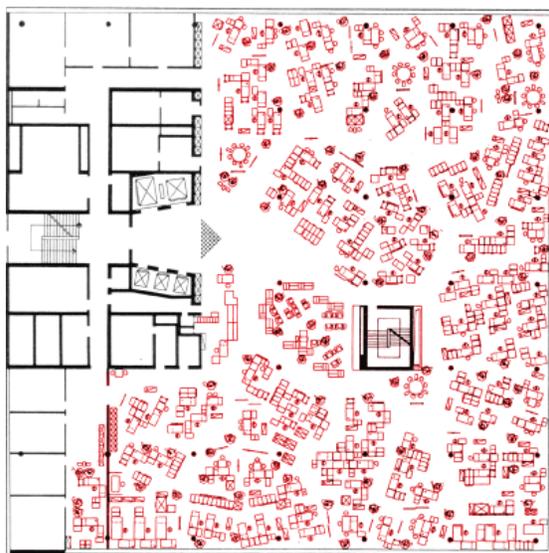
Comparación de diagramas organizacionales de oficina según su distribución jerárquica e interacción.

Recuperado de:
http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/burolandschaft/photo_03.html
 Fecha de consulta 10 agosto 2015.

De tal forma que a través del esquema Bürolandschaft, se sacrifican metros cuadrados a favor de:

1. Espacios públicos que fomenten el bienestar y la libertad de los empleados.
2. Distribución de diferentes estilos de muebles en función de las actividades a realizar en dichos espacios.
3. Plantas arquitectónicas orgánicas, flexibles con el objetivo de desarrollar la comunicación casual adicional a la colaboración entre diferentes niveles de empleados. Dicho trazo irregular fomenta un enfoque de gestión más igualitario, no jerárquico.

Ejemplo de oficina con distribución Bürolandschaft, podemos adicionalmente citar las oficinas Osram en Alemania diseñadas por Walter Henn en 1963:



Edificio de oficinas OSRAM. Alemania, 1963. Walter Henn.

Recuperado de:

http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/burolandschaft/index_02.html

Fecha de consulta 10 agosto 2015.

Mientras tanto en Estados Unidos en el año de 1964, la empresa de diseño de muebles Herman Miller da a conocer un sistema de muebles de oficina con esta idea de libertad de trabajador llamados "Action Office" ó "Cubículo de trabajo" del diseñador Robert Propst, con el objetivo de adaptar el escritorio con espacios de almacenamiento individuales adicionando accesorios que fomenten la personalización de los espacios por cada trabajador.

El desarrollo de la idea de Propst, surge al argumentar que las actividades laborales que requieren de esfuerzos mentales y que las características físicas de los espacios deben apoyar las capacidades cognitivas de los empleados y sus necesidades de funcionamiento, permitiéndoles lograr la correcta ejecución de tareas, haciéndolos más productivos.



Recuperado de: <http://www.dezeen.com/2015/02/01/office-cubicle-50th-birthday-herman-miller-robert-propst/>
 Fecha de consulta 10 agosto 2015.

La innovación del "Action Office" :

1. Sistema de mobiliario basado en el movimiento del trabajador a diferencia de la mayoría de los diseños de oficina enfocados en mantener a los empleados sentados en su lugar.
2. Diseños modernos con formas aerodinámicas y con estructuras de aluminio fundido a presión. Con pocos cajones de guardado ya que para Prost el trabajo a ejecutar debía estar a la vista para poder ser analizado y desarrollado.

Por su parte el escritorio tenía flexibilidad de altura y tapa corrediza incentivando la productividad del trabajador a través del movimiento.

Refleja la influencia del Pop Art de Warhol y Lichtenstein a través de los colores: verde, azul brillantes y marino, negro y amarillo en su diseño.

Es importante destacar que Prost se apoyo para la ejecución de los diseños de George Nelson quien es nombrado director de diseño de Herman Miller. Durante el tiempo que ocupa este cargo (hasta 1972) se convierte en una figura clave del diseño estadounidense y es quien busca a Charles y Ray Eames, Isamu Noguchi y Alexander Girard para Herman Miller. Posteriormente para 1957 inicia su colaboración con Vitra.

A pesar de los premios que recibieron por la innovación del Action Office, los directores de oficinas se quejaban argumentando que el sistema era demasiado caro para sus empleados de nivel gerencial y que los espacios que se creaban con el Action Office no eran bien definidos, y por lo tanto no se lograba la individualidad de sus trabajadores, siendo un fracaso comercial.

Propst estaba adelantado a su época al fomentar sus prácticas y métodos de diseño en una cultura organizacional rígida, individual y jerárquica que no aceptó la flexibilidad que brindaba la configuración del Action Office al trabajador gerencial sedentario acostumbrado a estar laborando detrás de un escritorio rígido.



Fig. 3. Conceptual layout of an Action Office for a research specialist.

Recuperado de:

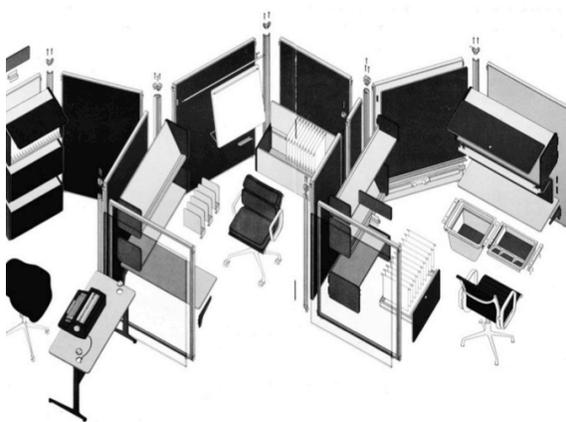
<http://www.dezeen.com/2015/02/01/office-cubicle-50th-birthday-herman-miller-robert-propst/> Fecha de consulta 10 agosto 2015.

El concepto que Propst vino a reiterar una y otra vez que el diseño de oficinas necesitaba adaptarse a los cambios tecnológicos de la época, los diseños debían ser flexibles, funcionales es decir, no estáticos. Es decir los conceptos de mobiliario de oficina deben romper con los estereotipos laborales heredados del Taylorismo para que el cambio pueda ser aceptado por los directivos.

La segunda versión del Action Office realizada por Prost a finales de 1967, fue el diseño de una estación de trabajo como respuesta a las demandas de las necesidades de los directivos.

El Action Office II tuvo las siguientes características:

1. Espacio modular pequeño, conformado por tres o cuatro mamparas flexibles, móviles y diferentes alturas. El espacio de almacenamiento fue reubicado en la parte superior. Las repisas eran móviles con alturas variables. Incluía accesorios para la personalización del espacio del trabajo a la hora de realizar tareas.
2. Diseño adaptable a cualquier espacio, contaba con distintas medidas modulares, altura y era móvil.



Recuperado de: <http://www.dezeen.com/2015/02/01/office-cubicle-50th-birthday-herman-miller-robert-propst/> Fecha de consulta 10 agosto 2015.

El diseño fue bien aceptado por el mercado, de tal forma que la competencia empezó a imitar el Action Office II de Herman Miller, sin embargo sus propuestas desconfiguran el concepto inicial de Prost, haciendo paneles demasiado altos, encerrando a los trabajadores, en vez de liberarlos yendo en contra de los principios que Prost quiso promover: productividad, colaboración y salud, como se aprecia a continuación:

1. Haworth, sistema Douglas Ball Sunar



2. Steelcase serie 9000



3. Knoll sistema de Zapf



Recuperado de:

1. Haworth:

<http://www.metropolismag.com/July-2006/Doug-Ball-Digs-Out-of-the-Cube/>

2. Steelcase:

<file:///Users/ISSUEE%20New%20offices/Historia%20Oficina/CUBICLE/steelcase/Steelcase,%20Inc.%20%7C%20Furniture%20City%20History.webarchive>

3. Knoll:

<file:///ISSUEE%20New%20offices/Historia%20Oficina/CUBICLE/Knoll/Interieur%20Forma:%2050%20años.webarchive>

Fecha de consulta 10 agosto 2015.

La desconfiguración del concepto del Action Office II resultó altamente aceptado por los directivos de las empresas, cuyo principal interés era incorporar a sus empleados en pequeños espacios individuales, monótonos y rígidos identificándolos como "cubículos".



1982 Disney película TRON, creado en medio del auge de la computadora y los videojuegos. Recuperado en: <http://ispacefurniture.com/the-never-ending-story-a-brief-history-of-the-cube/> Fecha de consulta 10 agosto 2015.

Por su parte el desarrollo tecnológico con la incorporación de las computadoras fue automatizando cada vez más los procesos, permitiendo a los trabajadores reducir las tareas de rutina para centrarse más en tareas de razonamiento, sin embargo los espacios de oficina seguían viéndose como retículas indefinidas de cubículos adyacentes.

Como resultado de lo anterior, el Action Office II, fue representado por Dilbert con el seudónimo de "granjas cubículo" como reflejo del concepto adoptado y arraigado por los directivos de oficinas durante el siglo XX.



Dilbert es la serie de una caricatura estadounidense cuyo tema se basa en el futuro y goce del trabajo en oficinas y su personaje principal se llama Dilbert. Dicha caricatura es escrita e ilustrada por Scott Adams. Imagen obtenida en:

<http://evoarkansas.com/2014/02/08/the-workplace-is-evolving/>

En contraposición Propst en su libro "La Oficina, un espacio basado en el cambio" publicado en 1968, explica su interés por entender al trabajador al analizar las actividades dentro de la oficinas, con el objetivo de poder implementar diseños de mobiliario acorde a las nuevas necesidades y los cambios que se empiezan a experimentar para dejar la rigidez e individualismo del Taylorismo por la influencia del Bürolandschaft.

Sin embargo podemos ver cómo la influencia de una sociedad industrial marcada por "Los Principios de la Administración Científica " donde los directores de empresas enfocan su interés por controlar las actividades del trabajador de manera sistémica e individual los hace resistentes al cambio, convirtiendo las oficinas en palabras de Prost: " Factores de pérdida de: eficacia, de vitalidad, de motivación y de salud".



Recuperado de: <http://www.dezeen.com/2015/02/01/office-cubicle-50th-birthday-herman-miller-robert-propst/> Fecha de consulta 10 agosto 2015.

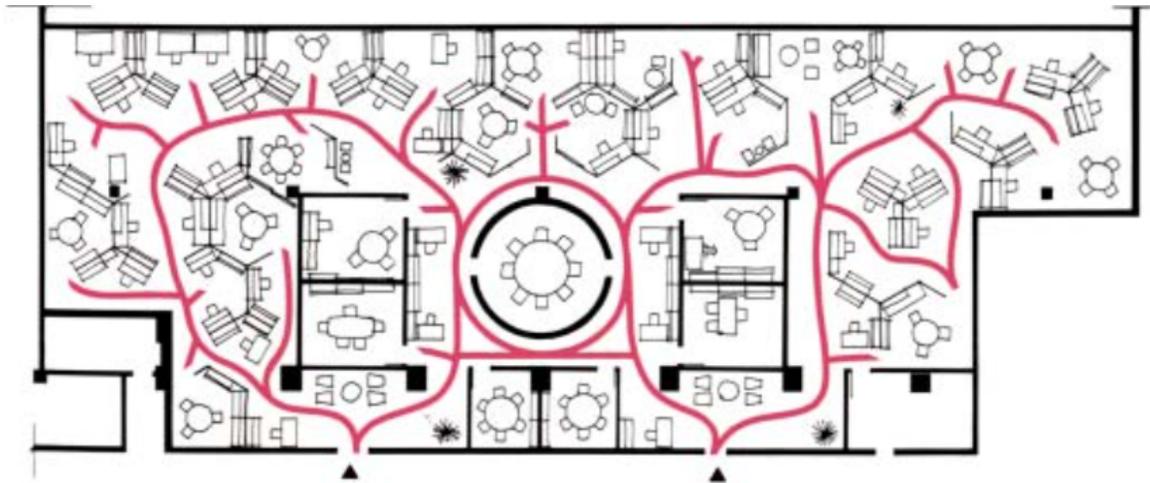
En la entrevista "El hombre detrás del cubículo" que se le realizó a los 77 años de edad por el Metropolis Feature en noviembre de 1998, Propst añade (Abraham , 2006)⁴²:

"Las organizaciones humanas siempre han sido lugares naturales de cambio, lo que refleja la naturaleza orgánica de la vida... Ahora lo que lo hace diferente, es el ritmo del cambio siendo más y más rápidos dichos cambios".

"La falta de movilidad en los espacios de oficina es el rezago más obstinado que puede haber en las organizaciones... nuestros edificios como el mobiliario y los servicios deben ser rediseñados y revitalizados, su diseño debe ser complaciente al cambio de comportamientos".

⁴² Abraham , Y. (4 de junio de 2006). *Metropolis Feature: The Man Behind the Cubicle*. From http://tds.ic.polyu.edu.hk/digital_design/case_action_office/Metropolis%20Feature_%20The%20Man%20Behind%20the%20Cubicle.pdf

A continuación se muestra la evolución tanto de la distribución como de los ambientes de los espacios de oficina, con información recuperada del artículo: "Forward Thinking: Why the Ideas from the Man Who Invented Cubicles Still Make Sense" (Herman Miller Inc., 2006)⁴³:



"Layout the 1973, obtenido del catálogo del Action Office 2, el cual ilustra los patrones orgánicos no lineales, ni jerárquicos, que expresan la perspectiva de Propst de la planta de paisaje donde deja la rigidez e individualismo del Taylorismo por la influencia del Bürolandschaft" (Herman Miller, 2006, p. 2)⁴⁴



"Con el paso de los años, las formas orgánicas dieron paso a cubículos lineales en forma de cuadrícula. Si bien los usos dentro de esta planta se mezclan con áreas individuales y de grupo, la geometría rectilínea en su distribución prevalece." (Herman Miller, 2006, p. 3)⁴⁵

⁴³ Herman Miller. (2006). *Forward Thinking: Why the Ideas from the Man who Invented cubicles still make sense*. From Herman Miller: <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/forward-thinking-why-the-ideas-from-the-man-who-invented-cubicles-still-make-sense.html>

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid



“Cuarenta años separan el tercer layout del primero, el cual presenta en 2010 las mismas áreas de uso mixto que se ven en el segundo layout, de tal forma que esta planta arquitectónica vuelve a introducir las formas orgánicas observadas en los primeros trabajos de Propst de paisaje de oficina, generando en palabras de Propst: ambientes cinéticos, activos y vigorosos” (Herman Miller, 2006, p. 4)⁴⁶

Es importante hacer hincapié que en 1968, época donde inicia la telefonía móvil, nace y se populariza la computadora personal y empiezan los inicios del internet, fue cuando Propst escribió el libro “La Oficina, un espacio basado en el cambio” y del cual enfatizo la siguiente cita:

“En cincuenta años ha traído pocos cambios el formato funcional de la oficina. En contra posición el trabajo de oficina ha sufrido una completa revolución; el entorno físico se queda atrás ”

Hoy 48 años después de la publicación del libro la tecnología sigue evolucionando, se popularizan los dispositivos tecnológicos móviles así como la interacción virtual a través de redes sociales, se fortalece la era de Amazon, Google, Ebay, Yahoo y se extiende el comercio electrónico y colaborativo, surgen las empresas nativas digitales. De tal forma que la gente ahora al trabajar interactúa tanto cara a cara como virtualmente, la competencia por los trabajadores del conocimiento crece...

En 48 años... ¿Qué ha pasado con los espacios de oficina? ¿Se siguen quedando atrás?, ¿Qué cambios han tenido para adaptarse a las nuevas formas de trabajo?

⁴⁶ Ibid p.50

2.1.2 México: DM Nacional y Empresas Ruíz Galindo S.A. IRGSA.

Por su parte en México las primeras industrias extranjeras empezaban a asentarse en el país por el reflejo de una nueva estabilidad económica de los tiempos de la posguerra y por el surgimiento de una nueva clase media con mayor poder adquisitivo

En esa época Distribuidora Mexicana fundada en 1929 por Antonio Ruíz Galindo era la empresa productora de muebles en México con la calidad y con la capacidad propia para competir con empresas internacionales ya consolidadas. Entre sus clientes figuraba la compañía de seguros La Nacional, que en ese momento construía el primer rascacielos del país para ubicar sus despachos.

En sus inicios, 1932, el señor Ruíz Galindo ofreció a Ernesto Amezcua, director de la Nacional, equipar en 90 días el nuevo edificio con los muebles que comenzaba a desarrollar.

De tal forma que con el dinero del anticipo puso un taller en las calles de Gorostiza de la Ciudad de México, con maquinaria comprada en Estados Unidos cumpliendo con los tiempos y los compromisos pactados. Entonces Distribuidora Mexicana (DM) cambió su nombre para incluir el nombre de La Nacional por la oportunidad recibida.

DM Nacional se especializó en la fabricación de muebles hechos casi 100% de acero lo que marcó una nueva tendencia e innovación para la época, dando valor a su producto por ser altamente duraderos y al mismo tiempo lograr reflejar en sus diseños modernos el distintivo de oficina exitosa.



Edificio de estacionamiento "Gante" México, DF, 1951 Arq. José Villagrán García

La planta baja cerrada con grandes ventanales alberga los salones de exposición proyectados por el arquitecto Juan Sordo Madaleno para la compañía D. M. Nacional, fábrica de muebles de acero para oficina. Recuperado en: <http://unavidamoderna.tumblr.com/post/41895761123/edificio-de-estacionamiento-gante-méxico-df>



Concepto de oficinas de la época, año 1949: diseño de mobiliario en madera.
Fotografía familiar proporcionada por el Mtro. Ángel Grosó, coordinador del Posgrado en Diseño Industrial UNAM.



Antonio Ruiz Galindo, Jr.

La calidad de un producto es el resultado de un proceso de producción que requiere de una serie de factores que se combinan para dar lugar a un producto que sea útil, duradero y atractivo. En el caso de los muebles, estos factores son: el diseño, la selección de materiales, la construcción y el acabado. En D.M. Nacional, todos estos factores están presentes en cada uno de nuestros productos, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes muebles que son una inversión segura y que duran por muchos años.

La Calidad no tiene sustituto

Negocios que progresan ...

El secreto de nuestro éxito son nuestros clientes, que desde hace 29 años prefieren los productos D.M. Nacional como herramientas de trabajo en el progreso de sus negocios.

*Belleza,
Calidad,
Eficiencia,*

que perduran...

LA CALIDAD *Verdadera*
NO
CUESTA **MÁS**
COMPRUEBOLO.

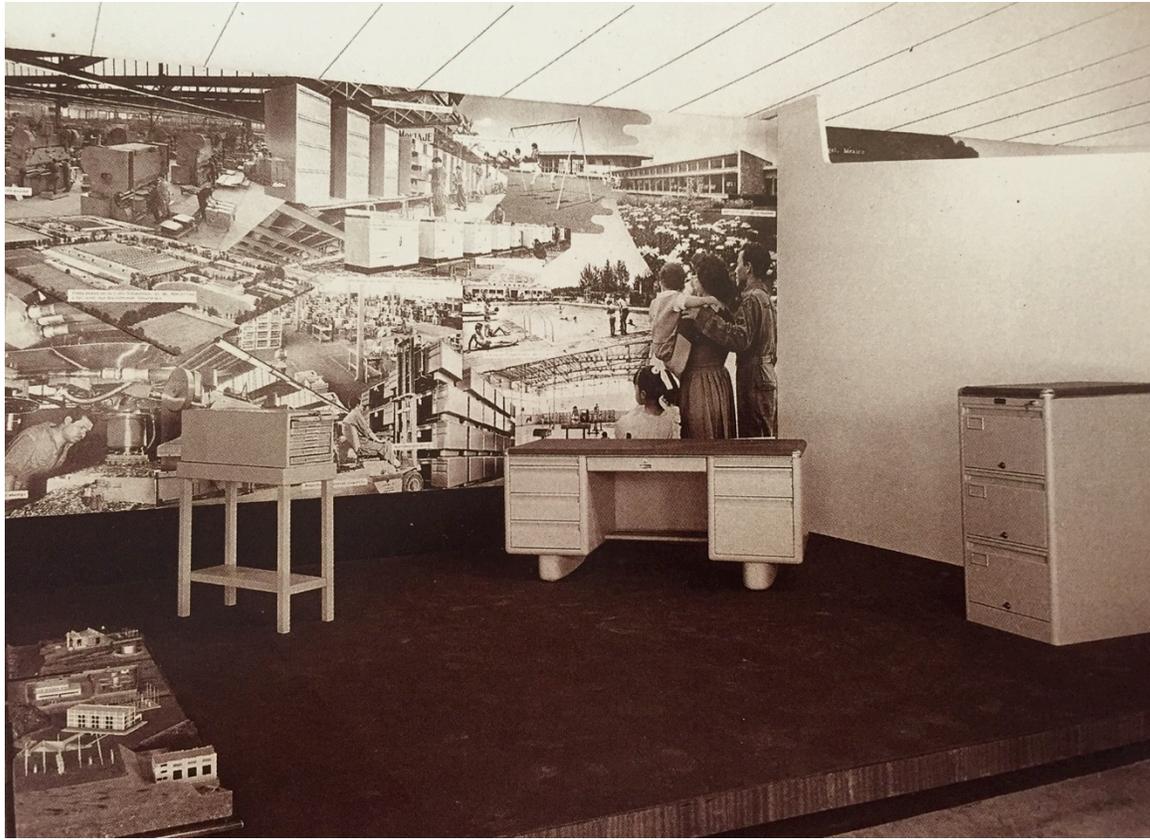
DISTRIBUIDORES EN TODA LA REPUBLICA Y CENTRO AMERICA

DEL 15 DE SEPTIEMBRE AL 15 DE OCTUBRE
TELEFONO 1010-84 Y 1010-840
INSURGENTES Y N. 8000
TELEFONO 11-8013 Y 11-8014

DM Nacional CALIDAD MUEBLES DE ACERO

UNA ORGANIZACION DE MEXICANOS

"El secreto de nuestro éxito son nuestros muebles; desde hace 29 años prefieren los productos D.M. Nacional como herramientas de trabajo en el progreso de sus negocios" Antonio Ruiz Galindo.
Imágenes recuperadas en: <http://industrialmexicana.tumblr.com/post/30479656802/deathproofbitch-dm-nacional>



DM Nacional: Su oferta de muebles inició con escritorios, sillas, archiveros, mesas y diversos artículos de oficina, imagen obtenida en "Inventando un México Moderno: Diseño de Clara Porset" p.47 Museo Franz Mayer 2006.

Al fondo de la imagen podemos ver la producción de la fábrica DM Nacional, alrededor de la cual Antonio Ruiz Galindo construyó dos unidades habitacionales, buscando siempre el bienestar de sus trabajadores.



Sr. Antonio Ruiz Galindo, Fundador de DM Nacional, nació en Córdoba Veracruz en 1897.
Imagen recuperada en: <http://1888coffee.com/antonio-ruiz-galindo/>



La fábrica de DM Nacional en San Juan de Aragón y sus solitarios alrededores en 1940. El canal que se ve en primer plano es la actual Calzada San Juan de Aragón; el que cruza de lado a lado hacia el centro de la imagen es el Gran Canal del Desagüe, y en los llanos del fondo hoy se encuentra la colonia Ampliación Casas Alemán y en el lugar de la fábrica hay dos unidades habitacionales.

Recuperado de: La Ciudad de México en el Tiempo:

<https://www.facebook.com/laciudaddemexicoeneltiempo/photos/a.195987210423307.42656.187533597935335/719081438113879/>

La fábrica establecida en 1940, ubicada en el Parque Industrial de San Juan de Aragón en el Estado de México fue el lugar donde se realizaba la producción masiva de mobiliario equipando no sólo a la gran mayoría de las instituciones gubernamentales en todo el país, sino también llevando lo hecho en México a Centro América⁴⁷:

Al tener una importante expansión en la década de 1940, DM Nacional se volvió un ingrediente básico de la decoración de las oficinas públicas e instituciones del Estado Mexicano; con grandes contratos y convenios se encargó de amueblar salas de espera del IMSS, de la SEP, oficinas gubernamentales y particulares y de equipar a toda la burocracia del largo milagro mexicano. (Decoración Espontánea, 2013)

⁴⁷ Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013). *decoracion espontanea.wordpress.com*.: <https://decoracionespontanea.wordpress.com/2013/08/07/inspiracion-dm-nacional/>

Durante la década de 1950 la actividad empresarial privada realizó inversiones importantes apoyando el fortalecimiento del mercado interno del país. DM Nacional competía directamente con PM Steele y muebles Briones.

DISTRIBUIDORES EN TODA LA REPUBLICA Y CENTRO AMERICA

GANTE Y 16 DE SEPTIEMBRE
TELS. 10-18-84 Y 46-38-46
INSURGENTES N.O. 533
TELS. 11-89-13 Y 11-89-97

DM Nacional CALIDAD EN MUEBLES DE ACERO

UNA ORGANIZACION DE MEXICANOS

NOVI



DM Nacional

CALIDAD

BUEN GUSTO

PRECIO JUSTO

Estos atributos y más de 31 años de Experiencia Industrial, han hecho de los productos DM NACIONAL los preferidos de las Empresas e Instituciones de México. Nuestro departamento especializado estudiará y sugerirá la forma de modernizar o instalar sus oficinas, con máximo aprovechamiento de espacio, funcional modernismo y mínima inversión.



DM Nacional
TODO PARA SU OFICINA
REFORMA 90 • MEXICO

Imágenes recuperadas de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013)
<https://decoracionespontanea.wordpress.com/2013/08/07/inspiracion-dm-nacional/>

Es rentable rentar el estilo de PM STEELE.



**Sin ningún desembolso de inmediato,
con una pequeña inversión mensual,
equipe su oficina
con muebles PM STEELE.**

No necesita comprar los muebles para estrenar equipo de oficina PM Steele en su negocio. Rentarlos. Es rentable. Le libera capital de trabajo. El importe mensual es 100% deducible para efectos de impuestos. Y usted cuenta con una oficina totalmente instalada, con una inversión mínima. Tan mínima, que si usted vende el equipo alquilado después de tres años de uso y al costo del mercado, se le bonifica el 80% del total de la venta.

Visite nuestras salas de exhibición en toda la República. Tenemos varios planes de arrendamiento, desde tres hasta cinco años.

Aunque claro, si usted quiere y está en disposición de tener sus propios muebles, se los vendemos.



ESTILE EN SU OFICINA EL ESTILO DE STEELE

OPINAS: Logo: Alvaro No. 282 Tel. 501-64-00 ■ SERVICIO AL CLIENTE: Av. Juan de Berrío No. 515-04-42 ■ Integrados Sur y Noca Tel. 543-79-69 y 543-26-31 ■ Pastaza y Barranquilla Tel. 534-25-81

En un anuncio del principal competidor de DM Nacional, PM Steele, se oferta la renta de mobiliario para oficial, en el que un camión de mudanzas transporta a su interior una oficina completa, ¡incluso las plantas! Una manera clara de mostrar un servicio completamente nuevo para la época, como era el alquiler de mobiliario, el anuncio, al final aclara que “si usted quiere y está en disposición de tener sus propios muebles, se los vendemos” (Decoración Espontánea, 2013)⁴⁸

Imágen recuperada de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013)
<https://decoracionespontanea.wordpress.com/2015/12/10/flashback-publicidad-vintage/>

⁴⁸ Ibid p.55

Sin salirse de la marca, dele variedad a su oficina.

Con Muebles para Oficina DM Nacional, usted no tiene que salirse de la marca ni de sus salas de exposición y ventas. Porque tenemos la más completa variedad de escritorios en muebles para oficina, que se adaptan a la perfección al espacio y presupuesto de que usted dispone.

- 1. Línea Clásica. Desde su íntimo prestigio, son de buena calidad.
- 2. Línea 4. De líneas modernas, con vivos perfiles.
- 3. Línea Académica. La más adecuada al uso y al gusto del cuerpo.
- 4. Línea II. Moderno día de adaptable a las necesidades.
- 5. Académica. La línea más completa.
- 6. Línea I. Muebles con arreglo para oficina con elegancia.



Anuncio de DM Nacional presenta a un interiorista envuelto en tapicería y sosteniendo una regla T, es una de las más tempranas representaciones de esta profesión, tratando de relacionar el diseño del mobiliario con el del interiorismo, tratando de mostrar que los modernos diseños forman parte de toda la imagen de una empresa. (Decoración Espontánea, 2013)⁴⁹

Imágen recuperada de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013)
<https://decoracionespontanea.wordpress.com/2015/12/10/flashback-publicidad-vintage/>

⁴⁹ Ibid p.55

Mantenga a flote su negocio.

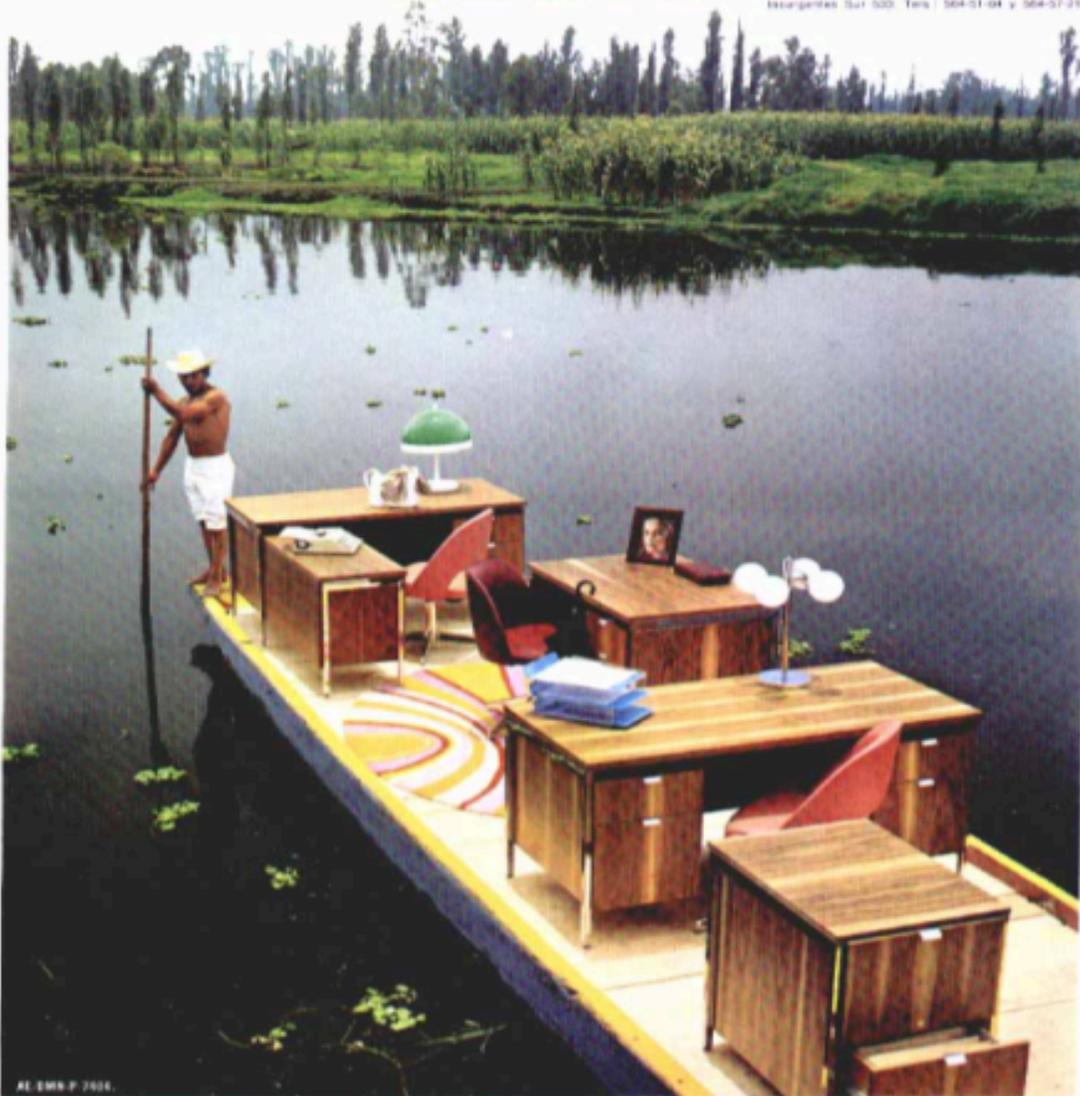
Entre tanta contaminación que nos rodea, lo que más deseamos es que nuestra oficina –donde pasamos tantas horas– sea una verdadera isla de comodidad, funcionalidad y buen gusto.

Nada mejor que la Línea "d" de DM Nacional creada para el hombre de negocios que quiere salvaguardar su propio medio-ambiente. Muebles hechos con las maderas de bosques infinitos... pulidos por manos que descubren el diseño mágico de la veta natural.

Qué agradable sensación la de sentirse rodeado de cosas bellas.

DM Nacional
MUEBLES PARA OFICINA
Una organización de mexicanos

Salas de exhibición y venta
Nobrega 90 (estacionamiento de comercio en el
bajo) Piedad Páez Tel: 955-95-55 con 13 líneas
telégrafos Sat 503 Tels: 504-51-04 y 504-51-23



Anuncio del fabricante DM Nacional en un afán por diferenciarse de la competencia el publicista fusiona la mexicanidad (una trajinera en Xochimilco) con los modernos escritorios, archiveros y consolas. Este anuncio es una clara muestra del contraste de la tradición mexicana con los diseños modernos que, en este caso, básicamente copiaban lo que sucedía en Estados Unidos y en Europa. (Decoración Espontánea, 2013)⁵⁰

Imágen recuperada de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013)
<https://decoracionespontanea.wordpress.com/2015/12/10/flashback-publicidad-vintage/>

⁵⁰ Ibid p.55

Como parte de la expansión en sus proyectos de negocio intentó construir un prototipo de automóvil que llevaría la marca DM Nacional.



Imágen recuperada de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013)
<https://decoracionespontanea.wordpress.com/2013/08/07/inspiracion-dm-nacional/>

Paralelamente Ruiz Galindo fundaría Industrias Ruiz Galindo S.A. (IRGSA) otra fábrica de muebles que se caracterizó por contratar arquitectos y diseñadores como Pedro Ramírez Vázquez y Clara Porset con la idea de seguir el ejemplo de Herman Miller con Eames o Saarinen.



Silla Pedro Ramírez Vázquez para IRGSA. Imágen recuperada de: Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013) <https://decoracionespontanea.wordpress.com/2013/08/07/inspiracion-dm-nacional/>

Los directivos de IRGSA reconocían en Clara Porset a la mejor diseñadora del momento y la contrataron para desarrollar muebles de alta calidad con diseños de uso secretarial y de directivos, así como para instituciones educativas, privadas y de gobierno a través de dos colecciones de muebles de oficina:

1.- Línea E : muebles de madera

2.- Línea H : muebles de metal



Folleto IRGSA, Portada del catálogo de Industrias Ruiz Galindo, S.A. con diseños de Clara Porset, ca. 1950 , imagen obtenida en: <https://www.tumblr.com/search/IRGSA>



(UNAM,2015) Clara Porset Dumás nació en la ciudad de la Habana, Cuba y fue pionera del diseño industrial en México, donde vivió a partir de 1940. Participó con Horacio Durán en el proyecto de fundación de la carrera de diseño industrial de la UNAM en 1969, donde permaneció como profesora hasta su muerte en 1981. Imágenes recuperadas en: <https://www.tumblr.com/search/CLARA+PORSET> , <http://arquitectura.unam.mx/premio-clara-porset.html>



"Su línea de muebles se fabricaron durante varios años en gran cantidad y llegaron a ser los más populares en todo el país por su costo, resistencia y diseño."

(Museo Franz Mayer, Difusión Cultural y Centro de Investigaciones de Diseño Industrial, 2006, p. 30)



Escritorio de caoba diseñado por Clara Porset para IRGSA Industrias Ruiz Galindo S.A. en los años 50ta. Medidas 2.00x1.00 cm altura 78cm. Imagen recuperadas de:

http://www.galeriajuliodelatorre.com/imgs_catalogo/foto_m0647_escritorio_de_caoba_curveado20140758.gif



Credenza diseñada por Clara Porset para IRGSA. Recuperado en: <https://www.nousdecor.com/product/home-office/desks/clara-porset-desk-for-dm-nacional>

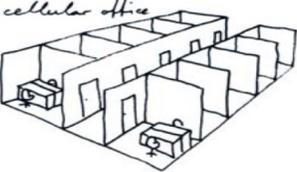
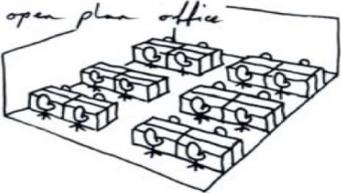
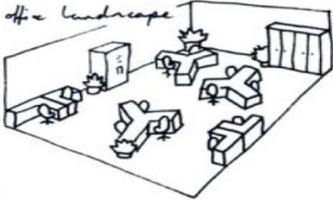
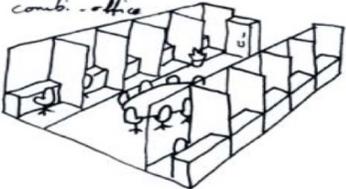
Se puede concluir que en México, Antonio Ruíz Galindo conceptualizó la necesidad de nuevas propuestas de diseño para el mobiliario de oficina, introduciendo los cambios tecnológicos en materiales e involucrando a arquitectos y diseñadores industriales en sus catálogos, como fue la colaboración de Clara Porset quien incluirá la ergonomía en sus formas, generando a su vez una nueva identidad de diseño contemporáneo en México a través de fusionar la tradición con lo moderno en el interiorismo de los espacios de oficina, como lo describe Alejandro Hernández Galvéz en *Inventando un México Moderno: Diseños de Clara Porset*:

“Clara Porset fue un personaje singular en su momento: diseñadora de mobiliario y de interiores, promotora cultural...Su trabajo fue importante no sólo por la calidad misma de los muebles que diseñó, sino por el efecto que logró en la construcción de una serie de imágenes: el diseño industrial y de interiores como disciplinas equiparables a la arquitectura; la de un interior laboral contemporáneo y funcional, y al mismo tiempo, la de la posibilidad de reconocer una identidad capaz de reconciliar la tradición y modernidad, entre otras.” (Franz Mayer 2006, p.87)

2.1.3 La ciudad digital y el Post Sedentary Space de William Mitchel

Hasta el momento hemos podido analizar como en el s. XX desde Frank Lloyd Wright seguido por Propst y en México con Antonio Ruíz Galindo se ha hecho referencia a la forma en que toda organización es afectada por los cambios del entorno en el que operan lo cual influye en sus patrones de comportamiento y en los estilos de trabajo:

Conceptos de Oficina en Europa y Estados Unidos según el tipo de gestión en los procesos de trabajo .

Concepto de Oficina	Patrones de Comportamiento y Estilos de Trabajo	Época de Inicio	Número de Personas
Oficina Celular			
	Procesos basados en arreglos representativos entre personas por la poca interacción que hay en los procesos. Espacios privados y generando el trabajo solitario	1950's	De 1-6
Oficina de Planta Abierta			
	Se empiezan a generar espacios que favorezcan la flexibilidad y mayor interacción en los procesos	Mediados 60's	Hasta 20 estaciones de trabajo
Oficina Planta de Paisaje			
	Ambientes amplios y mobiliario de diseño ergonómico y flexible para la realización de tareas	Finales 60's	De 6-20
Oficinas Mixtas: "COMBI"			
	Diseño de espacios individuales abiertos favoreciendo la comunicación entre trabajadores y su interacción por la implementación de zona central multifuncional.	1980's	Distribución celular de oficinas para una sola persona con una zona multifuncional

Esquema de realización propia con información adquirida en Harrison, Wheeler, Whitehead, The Distributed Workplace, Spon Press, 2004 p 516

Como se puede observar del cuadro anterior la distribución de la oficina tradicional durante finales del s. XIX y principios del s. XX daba poca importancia a la colaboración entre trabajadores, al diálogo interno para la solución de tareas y al desarrollo de propuestas innovadoras enfatizando en su distribución las jerarquías de la organización por la influencia y la rigidez del Taylorismo.

Posteriormente se empiezan a abrir los espacios para generar distribuciones más flexibles para la realización de tareas entre dos o más personas, generando con ello la interacción interna al fomentar la comunicación entre trabajadores.

Sin embargo en esta época, el único objetivo de las empresas era el de direccionar sus procesos para lograr generar la estabilidad financiera que les permitiera funcionar y subsistir en el mercado, lo cual generaba que el desarrollo de las actividades de trabajo se realizara en un ambiente sistémico, en el cual los trabajadores eran totalmente controlados, perfectamente localizados y siempre dirigidos a emprender una tarea específica predefinida por su jefe inmediato.

Cincuenta años después, en contraposición, la apertura global, los avances tecnológicos, la interconexión así como el desarrollo de una economía basada en la generación de conocimiento ha hecho que la efectividad organizacional de la empresa dependa del buen entendimiento de los cambios culturales, tecnológicos y sociales que se están viviendo, que les permita desarrollar estrategias que generen valor para poder competir en un mundo global.

De tal forma que a finales del s.XX y principios del s. XXI el desarrollo tecnológico está cambiando los modelos de negocio tradicionales, como lo indica Cristina Manzano, directora de Esglobal en *¿Cómo definir las reglas para este nuevo universo?* (Centro Corporativo de Llorente & Cuenca, 2015, p. 63)⁵¹:

Nunca el intercambio de ideas y de información había sido tan fácil; nunca había llegado tan lejos. Desde que naciera el Internet hace poco más de 25 años, se ha convertido en un auténtico universo paralelo.

Un universo paralelo digital donde tan solo en un minuto se realizan 2.4 millones de búsquedas en Google, se envían 150 millones de correos electrónicos, se realizan 20.8 millones de mensajes via WhatsApp, 347 mil 222 tuits publicados, 2.78 millones de videos vistos en You Tube, 51 mil descargas en aplicaciones en la App Store... lo cual debe redireccionar el enfoque de las empresas como respuesta a estos cambios sociales.

En palabras de Rivera en su ponencia para TED Talks, 5 mayo 2016:

El Internet es un mundo de expresiones, de datos que son fuente de valor para generar oportunidades que se pueden extraer si se saben interpretar de forma racional, objetiva y certera, con el único objetivo de romper las barreras en los oficios tradicionales y trascender a nuevos territorios e innovar en la profesión. El mundo nunca va a ser lo que estamos viviendo, el mundo va cambiando de forma acelerada...

Como ejemplo de lo anterior en 1995 William Mitchel⁵² publica "*City of Bits: Space, Place, and the Infobahn*" donde re-imagina la arquitectura y el urbanismo en un contexto influenciado por la explosión tecnológica digital y la globalización.

En el primer capítulo hace reflexión sobre la influencia de la computadora portátil, los

⁵¹ Ibid p.39

⁵² William J. Mitchell fué profesor de Arquitectura Arte y Ciencias Multimedia y Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts .

teléfonos celulares, el surgimiento del Internet Explorer 1.0 por Microsoft y la implementación de la banda ancha como red de telecomunicaciones digitales, que en conjunto rompen con la cadena que ha mantenido al trabajador atado a su computadora de escritorio manteniéndolo trabajando de manera sedentaria dentro de su cubículo, iniciando una nueva etapa a la cual la define como: "Post-Sedentary Space".

En su libro Mitchell (1995) señala:

" ya no tengo que ir a trabajar, ahora el trabajo vino a mí " (Mitchell, City of Bits, Space, Place and the Infobahn, 1995)⁵³

Haciendo referencia a que con el avance de la tecnología digital, la información de trabajo podía obtenerla a través de la banda ancha apoyado de una computadora portátil o un teléfono celular permitiéndole realizar su trabajo desde cualquier lugar. Ésta nueva forma de trabajo llamada por Mitchell como "Post-Sedentary Space", se caracteriza por dejar atrás el sistema tradicional de trabajo de actividades sedentarias en espacios encerrados y rígidos, por un trabajo móvil, flexible y paralelo, donde los espacios deben adaptarse a éstas nuevas condiciones.

Donde éste universo paralelo de lo digital se rige en el fondo con las mismas normas humanas que el analógico, sólo que multiplicado a todo su potencial espacial, lo global y temporal, lo inmediato, algo para entonces desconocido (Centro Corporativo de Llorente & Cuenca, 2015, p. 63)⁵⁴.

Por lo anterior hace hincapié en la importancia de poder analizar lo que está sucediendo, saber de qué forma seguirá alterando la tecnología la actividad cultural y las experiencias que dan forma y sentido a las rutinas diarias del ser humano y por consiguiente al contexto en que habitamos. Lo anterior se refuerza con la entrevista "Diseñando Espacios: una conversación con William J. Mitchell" realizada por campustecchnology.com donde señala:

A mi parecer los espacios que han funcionado mejor a través del tiempo, son los espacios que han sido diseñados con base en las principales necesidades de las personas: requerimientos como el confort, luz natural, con buenos ambientes sociales, diseños de buena calidad, con vistas al exterior; todas éstas características son inmensamente importantes, simplemente por el hecho de que la gente no cambia tanto en tan poco tiempo, entonces las mismas características espaciales seguirán importándoles.

Pero si se diseña y construye un espacio basado en cierta tecnología específica, el espacio pronto será obsoleto, simplemente porque la tecnología evoluciona demasiado rápido y dar prioridad por encima de las necesidades humanas es completamente incorrecto.

El espacio se debe diseñar para la gente y no para la tecnología. Lo hemos visto con las computadoras, Es muy interesante si observas varias décadas atrás, cuando los espacios eran acoplados a las computadoras de gran escala en sus inicios, de tal forma que eran diseñados con base en los requerimientos tecnológicos de la misma, con cuartos especializados para ellas, laboratorios con condiciones controladas de luz, temperatura y más. En realidad esos espacios eran construidos para el cuidado de las computadoras donde las personas tenían que acoplarse a esas condiciones.

⁵³ Mitchell, W. (1995). *City of Bits, Space, Place and the Infobahn*. Massachusetts: MIT

⁵⁴ Ibid p.39

Posteriormente con el surgimiento de las computadoras de escritorio, las cuales aunque eran robustas, se fueron permeando en los ambientes laborales del día a día, sin embargo seguían requiriendo de una ubicación fija haciendo que las personas quedaran ancladas a su cubículo de trabajo como lo plantea Dilbert en sus caricaturas, porque uno guardaba la información en su computadora.

Ahora lo que sucede es que en la medida en que la tecnología se vuelve cada vez más portable y menos demandante de necesidades físicas, no se requiere el diseñar espacios para las computadoras portátiles, ya que uno simplemente toma su laptop y la lleva al lugar que le apetece ir, en donde disfrute estar o simplemente al lugar donde necesite estar.

De tal forma que el diseño de espacios se vuelve cada vez más retador debido a que su complejidad recae en hacer espacios más humanos donde las personas disfruten y quieran estar, que además las estimule a ir más allá de lo que hacen.

En conclusión la rigidez de los espacios cuyos diseños se centralizan en una tecnología en especial deben ser evadidos. Por el contrario los espacios deben ser lo más flexibles y que además generen tanto interacciones casuales como el que respondan a estrategias de aprendizaje colaborativo.

El punto fundamental es que la tecnología no debe dominar en el diseño de espacios. Ésta debe ser discreta, de apoyo y de forma ubicua, lo cual nos debe permitir volver a humanizar los espacios, creando ambientes de interacción social y de aprendizaje colaborativo es decir de generación de ideas, evitando a toda costa que los espacios estén orientados hacia la tecnología.

La tecnología va a ser cada vez más sofisticada, menos invasiva y molesta, y por lo tanto menos visible, donde su presencia tiende a desaparecer dentro de los mismos espacios y por la adopción de equipos portátiles cada vez más discretos, fomentando el diseño de espacios más humanos, menos fríos, que generen experiencias que despierten en las personas el deseo de estar ahí, de vivir la experiencia de habitarlo...

Finalizo haciendo conciencia de que con frecuencia los acontecimientos en el espacio físico reflejan los acontecimientos en espacios virtuales y viceversa...⁵⁵

(Mitchell, Designing the Space: A Conversation with William J. Mitchell, 2003, pp. 2-3-4)⁵⁶

Podemos concluir indicando la importancia que Mitchell le da al vínculo que existe entre las actividades físicas y virtuales en los espacios físicos al analizar los efectos de vinculación inalámbrica, la interconexión global, la miniaturización y la portabilidad en relación con los usos que le damos a los espacios y al tiempo que pasamos en ellos. La importancia del enfoque del trabajo de Mitchell se debe a la continua transformación social de un mundo regido cada vez menos por las fronteras y cada vez más por las conexiones, lo cual obliga a los arquitectos a concientizarse para reimaginar y reconstruir los espacios con base en el desarrollo de nuevas experiencias e invita a reconsiderar las bases sobre las cuales se debe evaluar el diseño de espacios hoy en día.

⁵⁵ Recuperado de <http://campustechnology.com/Articles/2003/08/Designing-the-Space-A-Conversation-with-William-J-Mitchell.aspx?Page=2>, fecha de consulta: 10 agosto 2015.

⁵⁶ Mitchell, W. (21 de agosto de 2003). Designing the Space: A Conversation with William J. Mitchell. *Design of technology-enhanced learning spaces MIT's School of Architecture and Planning*. (Syllabus, Interviewer) Palacios, J., Flores, E., & García Z., A. (septiembre de 2013). *publications.iadb.org*. From <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5707/Diagnóstico%20del%20sector%20TIC%20en%20México%202013.pdf?sequence=1>.

2.2 Hacia una nueva forma de evaluar el diseño de los espacios de trabajo.

La historia de la evaluación del lugar de trabajo está estrechamente relacionada con la evolución de su diseño en el tiempo, es decir, con su cronología. El periodo entre los años 1940 y 1950 los modelos de diseño de las oficinas fueron diseñadas con base en la línea de producción fordista y los procesos de gestión empírico-científico Taylorista para aumentar la eficiencia de la tarea individual y mejorar el proceso general de la organización.

En contraposición los años setenta y ochenta los movimientos sociales invitan a una nueva reflexión sobre los actuales espacios de trabajo logrando integrar una visión más cualitativa en el diseño al considerar el impacto que tienen psicológicamente los espacios en las personas y cómo influye en su eficacia laboral.

Por su parte los problemas ocasionados por la recesión de finales de los ochentas y las crisis económicas mundiales suscitan en las organizaciones una nueva necesidad de efficientar los espacios por la drástica reducción de personal contratado donde el espacio excedente disponible seguía teniendo un impacto en los gastos administrativos lo cual sirve para concientizar a las organizaciones sobre la evaluación del verdadero uso que el trabajador está dando a los espacios que conforman cada parte de la oficina.

A finales de los noventas la alta competencia como resultado de la globalización y el desarrollo tecnológico hacen que las organizaciones continúen con el cuestionamiento acerca de las aportaciones de los rediseños de los espacios de trabajo desarrollando en consecuencia una nueva perspectiva de análisis orientada a la eficiencia cualitativa de los espacios, cuyo resultado fue la inclusión de distintos ambientes de trabajo que beneficien a las personas en el desarrollo eficaz de los diferentes procesos y actividades que ocurren en el día a día dentro de la misma oficina.

Ambientes cuya estrategia de rediseño se centra en cubrir las necesidades y exigencias del trabajador, con espacios que le permitan hacer los procesos y/o tareas de forma correcta, en el momento que lo requiera y en el tipo de espacio o ambiente que mejor responda a esas actividades, con el objetivo de generar con su trabajo valor para la organización.

Lo anterior se debe a las exigencias de un contexto laboral cada vez más globalizado y por lo tanto más competido, en el cual se identifica que los costos que tiene una organización en emplear alguien por hacer las cosas bien son relativamente pequeños en comparación con el costo de ocupación de un trabajador clave que genera valor a la empresa y decide dejarla. Por lo anterior la nueva estrategia de diseño para los espacios de oficina crea un nuevo enfoque basado en sumar valor a la organización con espacios que atraigan e inspiren al trabajador exigente que labora en ellas.

Antes era concentrarse en la eficiencia - "hacer las cosas bien", hoy el enfoque cambia a la eficacia: "hacer lo correcto, que genere valor a la empresa".

(Harrison, Wheeler, & Whitehead, 2003, p. 19)⁵⁷

⁵⁷ Harrison, A., Wheeler, P., & Whitehead, C. (2003). *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*. DEGW Routledge;.

Lo anterior lo corrobora Duffy en el libro "The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments" (Harrison, Wheeler, & Whitehead, The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments, 2003)⁵⁸ quien describe la "eficacia del diseño" como un enfoque en:

- valor creciente
- el uso de espacio en todo su potencial
- tener el derecho de entornos de trabajo dentro de la oficina que coincidan con los diferentes tipos de trabajos realizados
- espacios que generen que la mayor parte de la gente interactúe y colabore tanto de forma física como virtual

Este nuevo enfoque en la eficacia del diseño de los espacios de oficina desarrollado en los noventas refleja adicionalmente un cambio importante en la gestión interna de la organización al crear conciencia sobre la rigidez de la estructura piramidal en comparación con una estructura más horizontal la cual genera una mayor interacción entre colaboradores. Este primer cuestionamiento de los organigramas se vuelve significativo al transformar la ideología de gestión de años anteriores basada en la jerarquía y el control por el valor de la interacción horizontal, incentivándolo para ser reconocido ahora con mucha más claridad entre los miembros de la empresa.

De tal forma que el nuevo enfoque de gestión se aparta completamente de los rigores de las tareas prescritas y de los procesos de trabajo por jerarquía, en contraposición motiva a sus trabajadores, confía altamente en ellos enfocándose tanto en que estén habilitados por la tecnología como en brindarles un alto grado de autonomía en los procesos, incentivando la interacción cara a cara entre ellos a través de la colaboración, con el objetivo de generar ideas que le den valor a la empresa en un mundo altamente competido.

Los primeros ejemplos en la implementación de dichas estrategias de cambio tanto a nivel de gestión como en la forma en que el espacio es concebido se dieron a final de la década de los noventas en organizaciones líderes como Google y Facebook al ser configuradas para lograr en la implementación de sus espacios las nuevas formas de trabajo basadas en estimular tanto el intelecto como la creatividad de sus empleados.

De tal forma que el aporte en la evolución del lugar de trabajo en el siglo XX se puede describir de pasar de una estrategia centrada sólo en la eficiencia cuantitativa hacia la integración de una nueva estrategia que toma en cuenta tanto la eficiencia cualitativa a nivel espacial como a nivel de gestión con el principal objetivo de dar más autonomía a los trabajadores y de aumentar la interacción entre ellos generando los primeros pasos hacia la adopción de nuevas formas de trabajo.

Ahora en este nuevo siglo XXI, donde la implementación de los sistemas digitales y las nuevas tecnologías de la información han dado lugar a una redefinición de la vida de las personas quienes al aplicarlas abren un horizonte de posibilidades de comunicación y conocimiento, la evaluación del diseño de los espacios de oficina se vuelve cada vez más

⁵⁸ Harrison, A., Allen, T., & Wheeler, P. (15 de 11 de 2002). *SANE Sustainable Accomodation for the New Economy*. (DEGW, Ed.) Retrieved 13 de 09 de 2015 from www.spatialagency.net/database/degw.

complejo por la diversidad de actividades que puede un individuo realizar desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que genera en las organizaciones nuevas formas de coordinación y de control, y por lo tanto de gestión, ya que el desarrollo tecnológico ha propiciado accesibilidad continua a espacios virtuales que generan tanto nuevos modelos de negocio para el uso de espacios físicos que ayuden a flexibilizar sus actividades laborales dando mayor libertad al trabajador, permitiendo estar en contacto con clientes desde cualquier lugar y al mismo tiempo poder tener mayor tiempo en familia.

De tal forma que ésta dependencia del hombre a diversas formas de superposiciones de mundos físicos y virtuales genera cada vez más la híbrides entre ellos, así como entre las actividades laborales y las actividades privadas en el día a día de las personas.

Romero y García en La Revolución del consumo mundial explican el alcance de lo virtual en nuestro día a día:

El Internet, los sistemas de geolocalización, la portabilidad y sociabilidad de las nuevas tecnologías, el crowdsourcing, la cultura open-source, el maker movement, y el surgimiento de una nueva generación de ciudadanos con una mayor capacidad y alcance para impactar en su entorno a través de un click, son tan solo algunos de los componentes técnicos y culturales que han sentado las bases para consolidar un nuevo modelo de intercambio que está redefiniendo la forma de hacer negocios y relaciones a través del intercambio de bienes y servicios entre ciudadanos... Adicionalmente el desarrollo del plano digital ha logrado facilitar el proceso de comunicación, agilizarlo y masificarlo del mismo modo que lo hizo con el intercambio de bienes e incluso con la creación de comunidades enfocadas en llevar a cabo actividades y desarrollar modelos en línea como el consumo colaborativo, lo que ha permitido su difusión desde ser iniciativas locales hasta globales (Centro Corporativo de Llorente & Cuenca, 2015, pp. 69,70)⁵⁹.

Por lo anterior, se hace hincapié en cómo la tecnología ha jugado un papel esencial tanto en la adopción de nuevas formas de trabajo apoyando la libertad del trabajador para decidir dónde, cuándo, cómo y con quién trabajar, así como generar nuevas visiones de modelos de negocio sobre la obtención del espacio que requieren, sin comprometer su situación financiera al priorizar su uso sobre la propiedad.

En México se observa la aparición de nuevos servicios que ofrecen espacios de trabajo colaborativos ya equipados, cuyo incentivo es su fácil acceso sin trámites de contratos complejos anuales, modelos de negocio enfocados a los microempresarios, quienes se apoyan del teletrabajo para realizar sus actividades laborales de manera remota desde distintos espacios públicos o semipúblicos de la ciudad, con el objetivo de satisfacer su demanda ya sea sobre una base de tiempo que va desde la renta por hora, día o mes y por lo tanto donde la propiedad del espacio se vuelve lo menos importante para ellos.

Es importante reflexionar que en esta investigación se identificó que éstos espacios de coworking han funcionado muy bien en el extranjero por ejemplo en Estados Unidos y Argentina, pero en México donde existen grandes brechas digitales, se observó que el concepto de coworking al no estar equipado con computadoras los limita a un sector muy reducido de la población.

⁵⁹ Ibid p.39

Por poner un ejemplo en el DF existen 657,225 trabajadores que laboran de forma independiente y quienes desarrollan sus actividades laborales en su propio domicilio, en puestos fijos, semifijos y en las instalaciones de las empresas que solicitan sus servicios por outsourcing teniendo como punto de operación un automóvil ((INEGI, 2011)⁶⁰ donde el 80% de ésta población no utiliza ningún tipo de tecnología, debido a que existen grandes brechas digitales en México por falta de acceso a computadoras cuya penetración en los hogares mexicanos corresponde al 35%.

En contraposición para las Pymes las áreas de los hoteles, salas de aeropuertos y clubes de negocios se han convertido en una parte del día a día de la semana laboral, ampliando los espacios de la oficina a la ciudad y de igual manera adoptan oficinas virtuales según las necesidades de su destino de trabajo.

De tal forma que la oficina corporativa se convierte hoy más que nunca en espacios para reforzar la cultura de la empresa siendo el reflejo de la innovación en sus procesos y de su apertura al cambio, donde la estrategia de diseño es convertir al espacio en una herramienta que fortalezca sus procesos y al mismo tiempo incentive al trabajador en su colaboración interna para el desarrollo eficaz de sus metas, motivándolo a ir más allá de sus objetivos rompiendo sus restricciones físicas y sus limitaciones mentales.

Es importante hacer hincapié que las nuevas capacidades que adquiere el trabajador por la adopción de la tecnología, lo hacen un usuario cada vez más exigente, al desarrollar un perfil de usuario-receptor activo y selectivo, es decir, demandante de espacios y contenidos adecuados a sus necesidades diarias y es ahí donde comienza la nueva estrategia para la transformación del espacio laboral en el s. XXI incorporando lo virtual en arquitectura, corroborando las palabras de Mitchell en la entrevista "Diseñando Espacios: una conversación con William Mitchell": ...haciendo conciencia de que con frecuencia los acontecimientos en el espacio físico reflejan los acontecimientos en espacios virtuales y viceversa (Mitchell, *Designing the Space: A Conversation with William J. Mitchell*, 2003)⁶¹.

Ejemplo de lo anterior son los nuevos modelos de negocio *phygital* como lo describe Natal y Alonso en "El amanecer del consumidor *phygital*", que permiten unificar la convergencia entre la potencialidad infinita del mundo digital con la experiencia sensorial de lo físico. (2017)⁶²

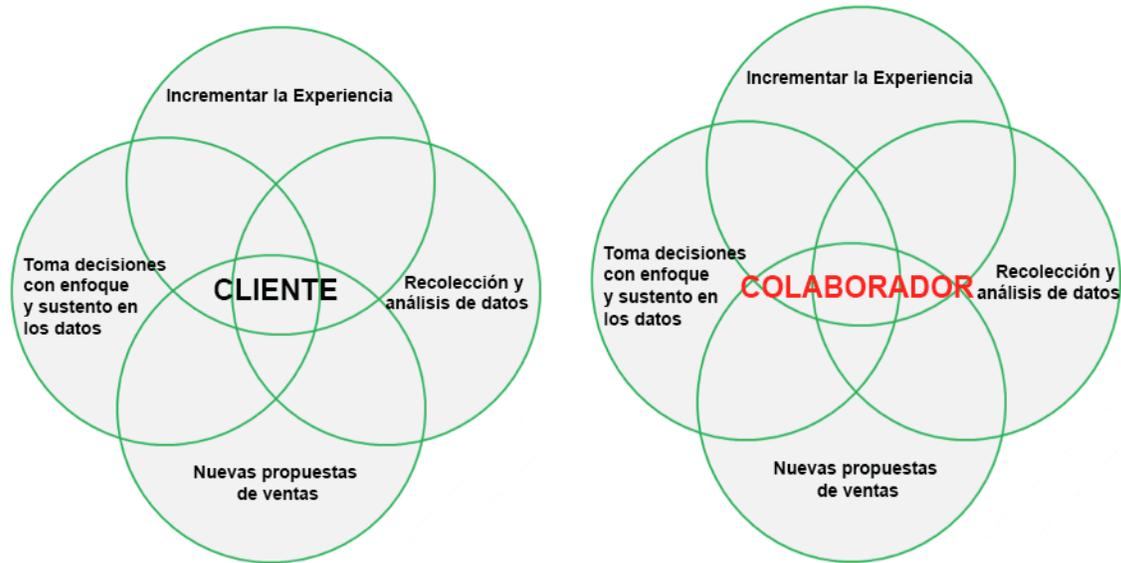
En el artículo *Making Sense of Physical-Digital World*, Peter Hovarth analiza, categoriza y discurre sobre la aplicación integral de capacidades digitales y físicas en cuarenta y ocho casos de una manera crítica y argumentativa, demostrando el interés por parte de las empresas por desarrollar e implementar nuevos modelos de negocio que logren superar barreras físicas para acercarse a sus consumidores, conocer sus necesidades y lograr su lealtad a través de mejorar la experiencia en el proceso de compra.

⁶⁰ INEGI. (2011). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad (MODUTH). Retrieved diciembre de 2011 from Dirección General Adjunta de Encuestas Económicas y Registros Administrativos.: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>

⁶¹ Ibid p.68

⁶² Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. (05 de 2017). *d+i Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca*. Retrieved 12 de 09 de 2017 from [desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com/2017/05/el-amanecer-del-consumidor-phygital/): <http://www.desarrollando-ideas.com/2017/05/el-amanecer-del-consumidor-phygital/>

En el artículo Hovarth presenta el siguiente esquema y explica que cualquier tipo de empresa pequeña, grande, nueva o tradicional, es capaz de desarrollar buenas e innovadoras oportunidades de negocio físico-digital que generen valor tanto para el cliente como para la organización enfatizando que su implementación requiere pensamiento centrado en el usuario, investigación, pruebas y medición cualitativa y cuantitativa.



Analizando el esquema anterior hago la reflexión sobre la importancia de que las empresas también miren hacia su cliente interno y brinden interés por desarrollar una experiencia laboral a sus empleados donde integren eficientemente sus espacios físicos de trabajo con la potencialidad infinita del mundo digital, empoderando con ello las mentes que estructuran toda la información recibida para crear los nuevos modelos de negocio que presentan a sus clientes, generando valor tanto para sus trabajadores como para la organización.

Reforzando lo anterior el informe de tendencias Fjord Diseño e innovación de Accenture Interactive 2016 (Accenture, 2017) ⁶³ señala que de diseñar para dispositivos, se ha evolucionado a diseñar para los ambientes donde nos relacionamos y consumimos, siendo clave para el desarrollo de una experiencia integradora. En el mismo informe hacen hincapié sobre la importancia de que las empresas entiendan cómo la tecnología digital puede usarse tanto para los clientes como para sus procesos de negocio y finalizan con el siguiente cuestionamiento ¿Las conferencias telefónicas con clientes, proveedores, o trabajadores remotos, podrán ser más productivas y eficientes mediante realidad virtual?.

Lo anterior hace hincapié a que los directivos de empresas se enfrentan a un reto cada vez más relevante: ¿Cómo adaptar sus negocios a la nueva economía digital?

Sabemos que estamos ante un cambio imparables y somos conscientes de lo necesario que es evolucionar con él. Sin embargo las empresas se enfrentan a un gran dilema ¿cómo iniciar el cambio?... en este contexto las organizaciones están

⁶³ Accenture. (2017). *Accenture LLP*. Retrieved 12 de 11 de 2017 from Accenture high performance. Delivered.: www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-tecnology-trends-2017

forzadas a reinventarse, no sólo para adaptar su oferta a la nueva demanda sino también para competir con las empresas que rápida y estrepitosamente, nacen para ocupar cada nuevo nicho de mercado.

Los startups tienen evidentes ventajas en este marco competitivo: hacen de lo digital un aliado potente y además, no tienen legado, burocracia ni limitaciones corporativas típicas que se interpongan en el camino. La innovación y la adopción de las nuevas tecnologías son aspectos clave en un startup. Dos factores que propician un rápido crecimiento, minimizan los riesgos, construyen relaciones duraderas con su público y en consecuencia, se hacen fuertes en un nicho de mercado concreto.

Uno de los mayores errores que las empresas han cometido en formato digital en los últimos años es confundir la innovación digital con las modas. Una y otra vez se han seguido tendencias pasajeras en lugar de centrarse en cómo desarrollar el propio negocio para satisfacer las necesidades del usuario a través de la tecnología disponible (Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca, 2016, pp. 263,264)⁶⁴.

Finalizo indicando que compañías como Google están constantemente identificando el impacto de la tecnología en la evolución del estilo de vida de las personas analizando sus comportamientos y sus expectativas en el mundo virtual y cómo impactan en sus actividades en el espacio físico introduciendo los llamados Micro-Moments para ayudar a las empresas a entender que el cliente interno y externo digitalmente hablando está cambiando, de una búsqueda inmersiva de larga duración en la red a períodos cortos para el desarrollo de actividades muy focalizadas. (Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca, 2016)⁶⁵.

De tal forma que haciendo hincapié en los cuestionamientos de: evolución, reinención, cambio o redescubrimiento, a continuación se analiza la perspectiva sobre la susceptibilidad al cambio por parte de las organizaciones y sobre cómo reflejan dichas transformaciones en sus espacios de trabajo enfatizando la relación de su correcto diseño y distribución con la eficiencia de sus procesos y por lo tanto la eficacia del trabajador.

⁶⁴ Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca. (2016). *Integridad y Reputación*. Madrid, España: Anatomía de Red .

⁶⁵ Ibid.

2.2.1 Análisis de las teorías de gestión y su relación con la adopción de nuevas formas de trabajo en oficina por parte de las empresas.

En países desarrollados el cuestionamiento sobre la necesidad de actualizar la cultura organizacional por parte de las empresas para responder a los nuevos patrones de trabajo y a las necesidades del nuevo perfil de trabajador surgen desde 1980, época inicial de la implementación tecnológica.

Posteriormente el contexto global caracterizado por las constantes crisis económicas presionaron a las empresas tanto a reducir los costos base como a generar valor diferencial a través de la innovación en el desarrollo de servicios y productos que les permita subsistir en un mundo cambiante y altamente competido.

Como respuesta a esta época de cambios en los estilos y procesos de trabajo surgen nuevas y diversas teorías de gestión enfocadas en el diseño de métodos más cualitativos y no científicos enfocados en lograr la eficiencia de los procesos, la eficacia del trabajador y la flexibilidad de la gestión, que en conjunto refleje la alta competitividad de la organización (Harrison, Allen, & Wheeler, SANE Sustainable Accomodation for the New Economy, 2002, p. 11)⁶⁶.

Ejemplo de ello es Peter Druker quien en 1974 expresa en su libro La sociedad post-capitalista la necesidad de posicionar al conocimiento en el centro de la creación de la empresa, reiterando que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad:

"Los resultados se obtienen al explotar las oportunidades, no al resolver los problemas"

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales"

Cuarenta años después podemos observar como la información la podemos encontrar en todas partes por el alcance que tenemos con los medios digitales, sin embargo su ubicuidad la hace carente de valor si no somos capaces de procesarla, interpretarla y aplicarla en verdadero conocimiento útil. La evolución de teorías como las de Druker o Harrison corroboran la importancia de las transformaciones en los enfoques de la cultura organizacional ya que de su flexibilidad depende la adopción de nuevas formas de trabajo dentro de las empresas:

Cultura Organizacional: "Es el conjunto de creencias, ideas, valores y conocimientos adquiridos dentro de una organización, conformando así las bases del comportamiento organizacional. Éstos valores contribuyen al desarrollo del ambiente en el que opera una organización y a la forma en que los propios empleados realizan sus funciones." (Harrison, Allen, & Wheeler, 2002, p. 196)⁶⁷

⁶⁶ Harrison, A., Allen, T., & Wheeler, P. (15 de 11 de 2002). SANE Sustainable Accomodation for the New Economy. (DEGW, Ed.) Retrieved 13 de 09 de 2015 from www.spatialagency.net/database/degw.

⁶⁷ Ibid

A continuación se analizan y se resumen las principales Teorías de Gestión con el objetivo de enriquecer la investigación al identificar los distintos enfoques conceptuales y los parámetros de medición que implementan cada una, para posteriormente tomarlas como base en el desarrollo de los casos de estudio.

Es importante hacer hincapié que las teorías de Gestión que a continuación se describen fueron obtenidas del documento “La Implementación de espacios de trabajo híbridos y de las estrategias para el trabajo remoto” (Harrison, Allen, & Wheeler , 2002, p. 198)⁶⁸:

1. Kotter y Heskett (1992)

Esta teoría identifica la cultura organizacional en dos niveles que difieren entre sí por su visibilidad y su resistencia al cambio.

Es decir la menos visible se refiere a la cultura interna que se transmite a través de *comportamientos diarios* que se vuelven patrones de conducta que se imitan entre los grupos y que tienden a ser transmitidas en el tiempo. Debido a que los miembros del grupo no suelen ser conscientes de los diversos comportamientos que los unen, es difícil modificarlos.

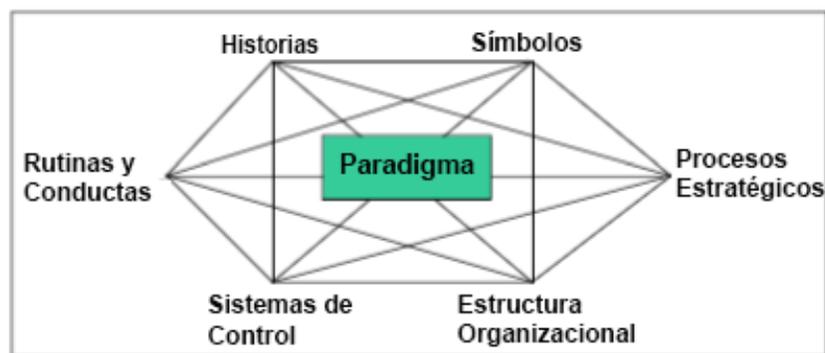
Por otra parte se encuentran los valores que la misma empresa transmite a los empleados y al ser conscientes de ellas se vuelve más fácil tanto su adopción como su cambio.

Para Kotter y Heskett la estrategia para lograr el cambio de dirección dentro de una organización es a través de la adopción de conductas basadas en interacción continua fomentando los comportamientos satisfactorios que generan valor para la empresa.

2. Johnson y Scholes (1993)

Esta teoría basa la definición de cultura organizacional como un punto de vista de estrategia corporativa, es decir la moldea en base a los objetivos que se persiguen para que se adapte a las condiciones de un mundo altamente cambiante.

Como se muestra en el esquema esta teoría es concebida a través de una red que contempla seis diferentes perspectivas sobre las cuales realizan cuestionamientos con el fin de diagnosticar su cultura.



⁶⁸ Ibid p. 75

La metodología que sugieren Johnson y Scholes son procesos de análisis que van desde escuchar a los trabajadores sobre la organización hasta la observación de los mismos realizando los procesos de trabajo diarios y lo complementan con la investigación a través de la web para conocer lo que se dice de la empresa sobre sus servicios, procesos, productos etc.

Todo lo anterior es analizado y cuestionado siempre teniendo en cuenta tanto los propósitos como los objetivos perseguidos por parte de la organización, así como los principios éticos y las influencias de los accionistas externos.

Esta teoría es considerada muy completa ya que contempla el adaptar la cultura organizacional a una época altamente cambiante, sabiendo que es influenciada tanto por las conductas internas como por los factores globales, ayudando a generar estructuras flexibles que puedan ser capaces de desarrollar estrategias eficaces para el logro de los objetivos planteados.

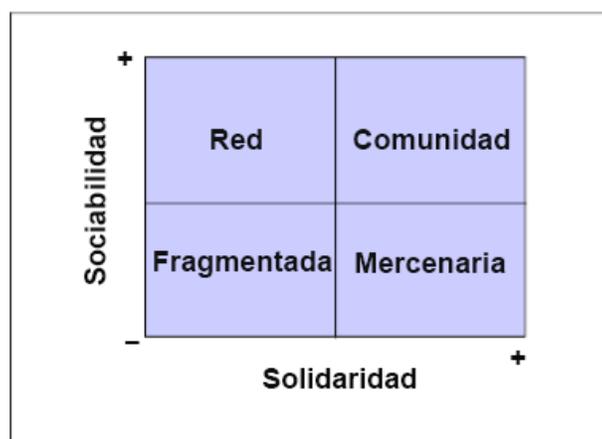
3. Goffe y Jones (1996)

Goffe y Jones desarrollaron una metodología para definir la cultura organizacional siendo los ejes centrales de análisis tanto la sociabilidad como la solidaridad.

Sociabilidad: La identifican como una herramienta de medición no instrumental de relaciones humanas internas, la cual incentiva a la creatividad y al trabajo en equipo. Desarrolla un espíritu de apertura y a favor de la libre expresión para la generación de ideas, creando ambientes donde las personas van más allá de los requerimientos formales.

Solidaridad: Se utiliza como una herramienta analítica de colaboración interna basada tanto en las tareas e intereses comunes como en los objetivos compartidos enfocado en generar la eficiencia de los procesos y la eficacia de los trabajadores involucrados. Sus beneficios son el alto grado de enfoque que se desarrolla dentro de la organización para dar respuestas rápidas a las amenazas de la competencia.

Con estos ejes de análisis el esquema propuesto por Goffe y Jones clasifica en cuatro tipos los modelos de cultura organizacional:



3.1. La cultura organizacional de red se caracteriza por tener alta sociabilidad pero baja solidaridad entre los trabajadores. Un alto nivel de sociabilidad mal enfocada puede generar bajo desempeño del trabajador. Por su parte el bajo nivel de solidaridad impacta en la negativa de los trabajadores para cooperar en los procesos y funciones tanto de manera individual como en grupo.

Una empresa en red es muy social para lograr cumplir sus objetivos, sin embargo poco colaborativa para compartir información de manera interna.

3.2. La cultura mercenaria al tener baja sociabilidad y alta solidaridad se caracteriza por basar su comunicación interna a través de memorándums internos. Debido a que los intereses de los trabajadores coinciden con los de la empresa hay alta solidaridad en los procesos de trabajo. Las decisiones son tomadas por la alta dirección.

Son organizaciones con altos controles en sus procesos de trabajo garantizan los buenos resultados, por su parte los trabajadores presentan alto grado de compromiso en el cumplimiento de dichos procesos pero no presentan gran lealtad a la organización.

Los cambios dentro de éste tipo de organizaciones funcionan eficazmente cuando los objetivos corporativos son claros, medibles y son implementados de manera rápida con los trabajadores.

3.3 En una organización fragmentada los empleados muestran un bajo nivel tanto de interacción como de colaboración. Los empleados trabajan de manera individual no se identifican como parte de la organización para la que laboran. Éste tipo de cultura organizacional es adoptada por empresas con una gran dependencia a la subcontratación de distintos servicios que van desde maquila hasta consultorías.

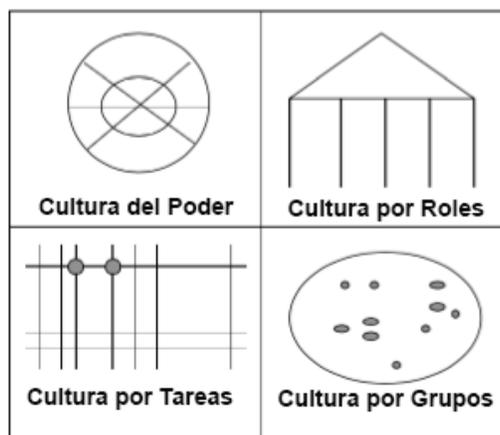
Actualmente se puede considerar que las organizaciones tanto digitales como las que fomentan alta flexibilidad en la realización de actividades desde casa o lugares alternos, fomentan de manera consciente o inconsciente su descentralización o fragmentación.

3.4 La organización de comunidad compartida es característica de empresas pequeñas con un rápido crecimiento. En ellas tanto los empleados como los fundadores tienen una relación muy estrecha al trabajar largas horas continuas, compartiendo ideas, experiencias y conocimiento.

En contraposición en las empresas que tienen mayor tiempo de haber sido fundadas se logra observar la adopción de este tipo de cultura cuando los empleados han trabajado juntos durante mucho tiempo identificándose fuertemente con la cultura corporativa. Este tipo de organización al enfocar su cultura en el compartir y en el crear comunidad interna las hace más eficientes tanto en el desarrollo de sinergias como al crear estrategias adecuadas a las circunstancias cambiantes que se les presenten.

4. Handy 1985.

Charles Handy toma como referencia el modelo de Harrison basado en los cuatro enfoques de la cultura griega: el poder, los roles, las tareas y las personas para redefinirlos como se muestra en el siguiente esquema:



4.1 Cultura del Poder: Handy la identifica como CLUB, donde las organizaciones basan su eficacia en la confianza, la empatía y la alta comunicación entre las personas. Hay pocas reglas y un bajo nivel de burocracia. Los trabajadores son motivados en el desarrollo de sus tareas al ejercer poco control sobre ellos y darles libertad en el ejercicio de sus acciones, adquiriendo toda la responsabilidad de sus acciones.

De tal forma que el éxito de la organización lo centra en su gente. Si la organización aumenta la red puede crecer siempre de forma radial, no jerárquica.

4.2 Cultura por Roles: Fomenta la burocracia en la organización a través de principios lógicos y racionales. Sus fortalezas recaen tanto en las funciones como en los procesos especializados los cuales son representados como pilares y son coordinados por ejecutivos de alto nivel. Es representado con un templo y se asocia con Apolo, el dios de la razón.

4.3 Cultura por tareas: El centro se basa en la experiencia de las personas, dejando de lado su posición o carisma. Este tipo de cultura organizacional es adoptado por empresas consultoras especializadas, donde los grupos de trabajo o matrices son asignados pensando en la eficacia de su interacción.

4.4 Cultura por grupos: Fomentan los procesos de trabajo de forma colaborativa y no individual. Tienen completa autonomía, el poder y responsabilidad se divide entre los miembros.

5. Young 2000



Para David Young la cultura organizacional debe tener tres niveles:

5.1 Artefactos: Se refiere a las manifestaciones que se pueden ver, escuchar y percibir como patrones de conducta, los espacios físicos donde operan, los ambientes que generan, códigos de vestimenta etc.

5.2 Valores Compartidos: Son las razones expuestas por la organización para explicar porque deben ser adoptadas, como normas, códigos éticos y valores impuestos.

5.3 Supuestos Básicos: Comprenden las razones abstractas pero identificables para entender la manera en cómo los miembros del grupo piensan, sienten y actúan en relación con las operaciones internas como solución de problemas, colaboración, gestión etc. y su efectividad para el logro de objetivos planteados.

Estos niveles deben ser analizados en cada uno de los niveles que conforman el esquema en red de Young.

6. Fenton 1997: Democracia Organizacional.

Traci Fenton funda World Blu, organización que promueve la cultura de gestión a través de liberar el potencial humano implementando la dirección a través del desarrollo de líderes, donde la cultura del trabajo tiene un propósito y empoderando al trabajador a través de brindarles confianza y autonomía para la toma de decisiones.

Para el crecimiento de las organizaciones fomenta la participación, colaboración, transparencia y fomenta el conocimiento interno de la persona como base para el desarrollo de líderes que potencialicen la organización.

Este modelo de gestión basa su cultura en diez principios para lograr desarrollar una democracia interna de manera exitosa:

1. Propósito y Visión

Es clara acerca de por qué existe (su propósito) y hacia dónde se dirige y qué espera lograr (su visión). Estos actúan como su verdadero Norte, ofreciendo orientación y disciplina a la dirección de la organización.

2. Transparencia

Es transparente y abierta en la comunicación con los empleados sobre la salud financiera, la estrategia y la agenda de la organización.

3. Diálogo + Escuchar

Promueve conversaciones que fomenten nuevos niveles de significado y conexión, no monólogos jerárquicos con silencios disfuncionales.

4. Equidad + Dignidad: "Quienes somos es tan importante como lo que hacemos"

Las organizaciones democráticas están comprometidas con la equidad y la dignidad, no tratan a algunas personas como "alguien más" y otras personas como "nadie".

5. Responsabilidad

Los individuos de las organizaciones democráticas aceptan las consecuencias de sus acciones. Son muy claros sobre quién es responsable ante quién y para qué. Libertad con responsabilidad y aprendizaje.

6. Individual + Colectivo

En las organizaciones democráticas, el individuo es tan importante como el todo, lo que significa que los empleados son valorados por su contribución individual, así como por lo que hacen para ayudar a alcanzar los objetivos colectivos de la organización.

7. Elección

Las organizaciones democráticas prosperan dando a los empleados opciones significativas de acción que fomenten de igual forma su crecimiento.

8. Integridad

Brindan integridad al actuar. La libertad requiere disciplina y también hacer lo que es moral y éticamente correcto, justo y honesto.

9. Descentralización

El poder es compartido y distribuido apropiadamente entre las personas de toda la organización.

10. Reflexión + Evaluación

Las organizaciones democráticas están comprometidas con la retroalimentación y el desarrollo continuo y están dispuestos a aprender del pasado y aplicar los errores para mejorar el futuro.

Complementando los diez principios éste modelo de gestión puntualiza el interés por su cultura interna implementando procesos que promueven un diseño de experiencia laboral para el empleado, B2WE (EX), a través de la autovaloración, el autoconocimiento, la autodirección con el objetivo de generar conexiones internas y globales entre iguales al servicio de los demás:



Tabla de autor realizada con datos obtenidos de los siguientes estudios:

ARE YOU BUILDING A COMPANY OF FEAR-BASED FOLLOWERS OR FREEDOM-CENTERED LEADERS?

FIORD TRENDS 2017 Design and Innovation from Accenture Interactive

FIORD TRENDS 2016 Design and Innovation from Accenture Interactive

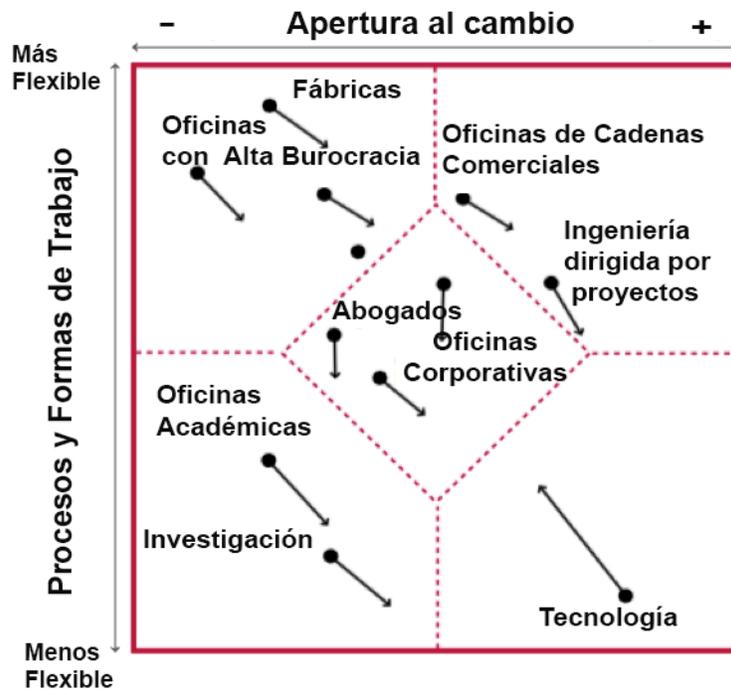
DIFERENCIAS :		Democracia Organizacional	Organización Tradicional
CULTURA DE GESTIÓN:	Dirección por:	Propósito	Reglas
	Tipo de comunicación:	Conversaciones con significado y conexión	Solo consenso para unificar criterios
	Estructura:	De Redes descentralizada	Por departamentos
	Apertura:	Ideales multiculturales	Ideales locales
	Lo que importa:	Es la estrategia	Tamaño
	Procesos:	Saben cuándo actuar rápido y cuando no	Procesos lentos
	Operación:	Los líderes hacen creer al grupo que les ceden el control.	Directivos ceden control a subalternos
	Compensación:	Gratificación y Reconocimiento a Personas y Grupo	Aluden las gratificaciones
	Ambiente de trabajo:	Es un excelente lugar de trabajo para quienes pueden desarrollarse en un entorno descentralizado y dinámico	Excelente lugar de trabajo para todos
	Toma de decisiones:	Actúan en la toma de decisiones	Analizan técnicas para la toma de decisiones
Interés:	Financiero - Comunidad - Ambiente Externo - Ambiente Interno	Financiero - Comunidad - Ambiente Externo	
Evaluación:	Continua participación abierta en cosas que importan	Consenso de criterios	
PERFIL DEL TRABAJADOR:	Liderazgo por:	Autodirección	Controlador - Dominante - De Mando
	Fomentan el:	Autoconocimiento	Bajo conocimiento de uno mismo
	Toma de decisiones:	Se guían por principios	Se guían por tipo de personalidad
	Ambiente:	Incluyente	Excluyente
	Actitud:	Auténtico y abierto	Calculador y Reservado
	Perspectiva:	Al servicio de los demás	Alimenta Egos
	Motivación:	Escogen ser líderes	Adoptan el papel de Jefes
	Toma de decisiones:	Se guían por la Intuición y la razón	Se guían solo con los hechos
Carácter:	Humilde	Arrogante	
TECNOLOGÍA	Herramientas Digitales:	Desarrollo de herramientas centradas en el empleado basadas en procesos y empoderamiento.	Desequilibrio tecnológico: herramientas anticuadas en la oficina para los empleados. Solo se enfocan en desarrollar herramientas tecnológicas innovadoras para sus clientes.

La importancia del estudio de las teorías de gestión anteriormente descritas es el de complementar su análisis con las perspectivas sobre la susceptibilidad al cambio por parte de las organizaciones y sobre cómo reflejan dichas transformaciones en sus espacios de trabajo.

La compañía británica formada por los investigadores Duffy, Eley, Giffone, Worthington (DEGW) especializada en el diseño de entornos de oficina es pionera en la investigación sobre cómo las organizaciones utilizan el espacio físico de trabajo en relación con la

transformación de sus procesos de gestión por el impacto del trabajo móvil y remoto, enfatizando la relación de su correcto diseño y distribución con la eficiencia de sus procesos y por lo tanto la eficacia del trabajador.

En el estudio Orbit 2 (Organizations, Buildings and Information Technology) la compañía británica define la naturaleza del trabajo (cultura organizacional) por el grado en que las tareas de una organización son de rutina y predecibles o variadas e impredecibles para clasificarlas en relación a su apertura al cambio:



Esquema de clasificación de las organizaciones ORBIT 2 (Organizations, Buildings and Information Technology) 1985, obtenido del libro The Distributed Workplace: Sustainable Work Environment, Harrison, Andrew Wheeler,

El esquema anterior muestra cuatro cuadrantes donde ubica a las organizaciones en relación con el tipo de actividad y el control en sus procesos. Cuanto más flexible sean las formas de trabajo, es más probable que la empresa implemente nuevos y diferentes procedimientos tanto de interacción física y virtual como de desarrollo individual, haciéndola más abierta al cambio.

En contraposición las empresas basadas en jerarquías convencionales y altos procesos de control con un mayor número de tareas de rutina, son en definitiva las organizaciones con mayor resistencia al cambio, adoptando la tecnología sólo como herramientas de trabajo, sin explotar su potencial tecnológico en beneficio de la organización.

A continuación se muestra una tabla comparativa obtenida del libro The Distributed Workplace donde el objetivo es resaltar las diferencias existentes entre una organización cuya cultura organizacional continúa con los patrones convencionales de trabajo y otra organización abierta al cambio que tiende a adoptar e implementar nuevas formas de trabajo:

Análisis Comparativa de Espacios de OFICINAS		
Características	Procesos y Espacios de Trabajo Convencionales	Nuevas Formas de Trabajo
Patrones de Trabajo	-Rutina en los procesos -Tareas Individuales -Trabajo en solitario	-Procesos Creativos -Grupos de Trabajo -Trabajo Interactivo
Patrones de Ocupación de Espacio a través del tiempo	-Oficina como núcleo central de trabajo	-Descentralización de la oficina
	-Lugares asignados de forma individual -La oficina está diseñada para tener un escritorio por trabajador. -Jerarquía en la asignación de lugares -Distribución cerrada	-Diferentes ambientes de espacios de trabajo distribuidos (ya sea internos o externos) unidos por canales virtuales de comunicación, dándole autonomía al trabajador para decidir formas, estilos y lugares de trabajo por proyecto
	-Ocupación de Estaciones de trabajo en horario completo 9am-6pm	-Horario diario de trabajo prolongado e irregular
	-Está ocupada típicamente a niveles de al menos 30% por debajo de su capacidad total.	-Entornos de trabajo multiculturales utilizados con base en las necesidades del trabajador y la ocupación diaria del espacio es cercano a la capacidad total
Tipos de espacio, Layout, tipo de mobiliario, uso de espacio, tipo de edificio	-Jerarquía en la distribución de espacios. Selección de mobiliario en base de la proyección de status dentro de la estructura	-Configuración del diseño y del mobiliario de oficina orientados a los procesos de trabajo, conductas de trabajo y tareas.
	-Espacios individuales de trabajo predominan sobre los espacios de reunión con distintas capacidades para interactuar en los procesos de trabajo	-Múltiples configuraciones de espacios compartidos basados tanto en el trabajo en grupo como en áreas individuales
Uso de las TIC's	-Tecnología ubicada en posiciones fijas dentro de la oficina	-Uso de dispositivos TIC móviles enfocados a generar flexibilidad en el uso de distintos espacios y ambientes de trabajo
	-Tecnología utilizada para procesar tareas de rutina	-Uso de tecnología para el desarrollo de trabajo creativo y de investigación que genere valor. Tanto en actividades en grupo como individuales -Uso de servidores para el acceso y obtención de archivos desde diferentes dispositivos tecnológicos: PC's, laptops y cualquier otro tipo de equipo especializado.

La importancia de las características comparadas en la tabla anterior es el destacar que en la medida en que las formas de trabajo se reinventan se debe repensar la validez tanto de la estructura, como los procesos y el tipo de dirección de las empresas, así como el impacto que ésta tienen sobre:

-La distribución eficiente del layout,

-Los patrones de ocupación de los espacios

-La manera de implementar eficazmente el uso de las herramientas tecnológicas.

Sin embargo, es entendible que cada organización difiere en sus procedimientos y estilos de trabajo según su estructura, la actividad que realiza y el entorno en el que opera, lo que las hace en mayor o menor grado susceptibles al cambio interno.

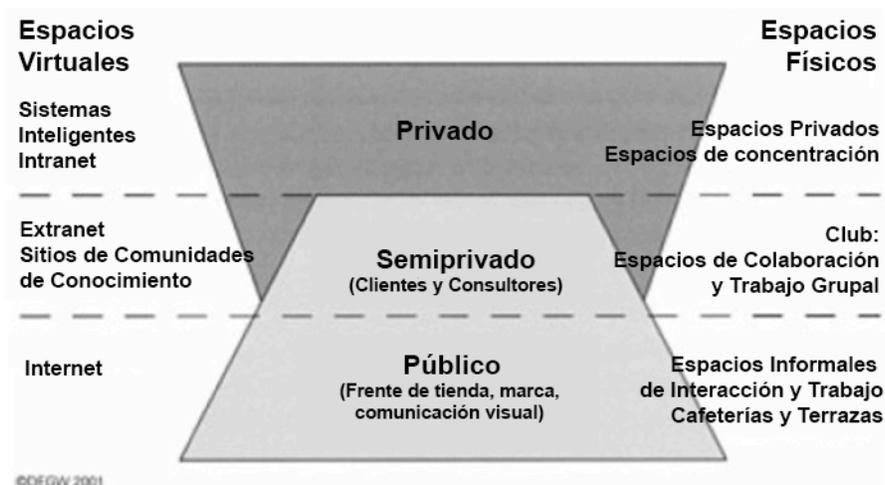
Lo que es importante destacar es la manera en que evolucionan los procesos y patrones de conducta de las organizaciones así como sus espacios de trabajo deben actualizarse.

"Las oficinas son la materialización de las normas y valores sobre cuestiones como la jerarquía, la interacción y la privacidad de la organización. Su distribución refleja las ideas sobre el significado del trabajo, sobre sus procesos de desarrollo y de gestión, es decir, sobre cómo debe realizarse el trabajo. La forma en que estas ideas cambian con el tiempo, también lo debe hacer la oficina." (Harrison, Wheeler, & Whitehead, The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments, 2003, p. 659)⁶⁹

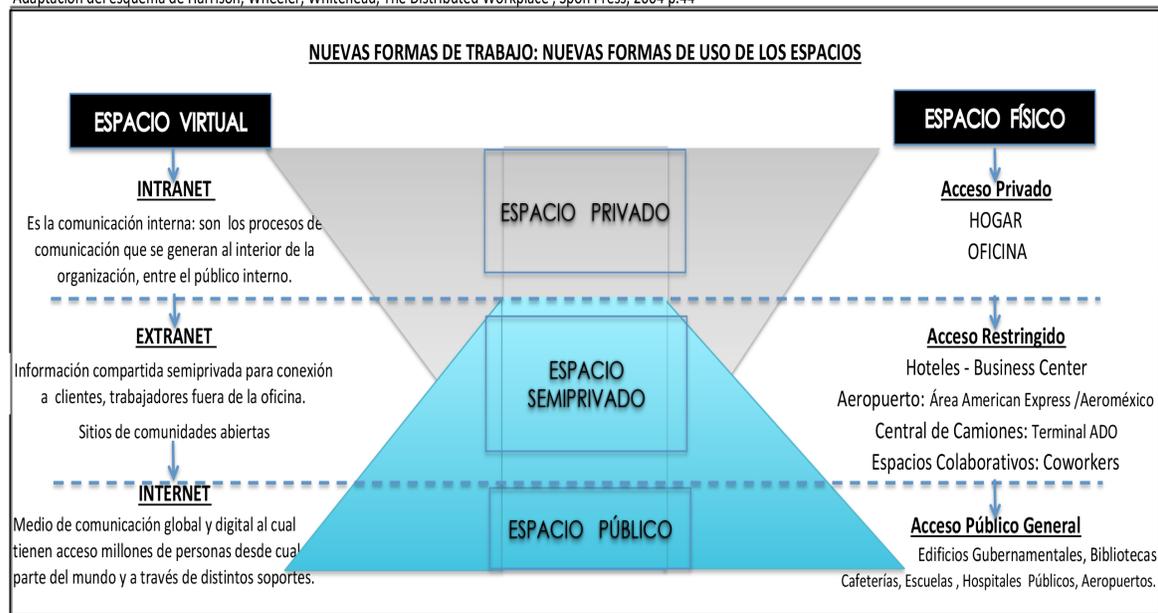
⁶⁹ Harrison, A., Wheeler, P., & Whitehead, C. (2003). *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*. DEGW Routledge;

2.2.2 Nuevas formas de trabajo y su relación con el uso de los espacios.

En el libro *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environment*, Harrison, Andrew Wheeler, utilizan el siguiente esquema para explicar la interrelación que existe entre los espacios físicos y los espacios virtuales por la adopción de las TIC tanto en los procesos de las organizaciones como en las actividades de los trabajadores. De igual forma en el esquema se observa cómo los espacios físicos y los espacios virtuales a consecuencia de las formas de trabajo nómada, han subdividido el espacio en tres categorías según su privacidad y su accesibilidad (Harrison, Wheeler, & Whitehead, *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*, 2003, p. 44)⁷⁰:



Adaptación del esquema de Harrison, Wheeler, Whitehead, *The Distributed Workplace*, Spon Press, 2004 p.44



⁷⁰ Ibid p.85

El objetivo del rediseño del esquema anterior es representar la situación de los espacios en México y la estrecha relación que existe en ambientes públicos, semiprivados y privados por la implementación de las tecnologías en las actividades diarias, saliendo de las barreras espaciales de un cubículo, de la oficina privada o del home-office, para flexibilizarlo y pueda incorporarse a la vida activa al hacer uso de los espacios públicos como áreas de trabajo, logrando que el día a día sea más productivo al hacer eficientes los tiempos, de ahí la estrecha relación que se desarrolla entre:

1. Las Personas y la Tecnología:

Generando nuevas formas de trabajo, de aprendizaje, de convivencia y de colaboración, ayudando a que su día a día pueda ser totalmente compatible con otras actividades.

2. El Espacio y el Tiempo:

Logrando la reutilización de los espacios públicos sumándoles valor al estar conectados, estimulando a cualquier hora del día nuevos entornos de trabajo donde se generen encuentros casuales que fomenten la colaboración y el desarrollo de grupos e individuos mejor informados y más productivos en sus actividades.

La tecnología móvil está maximizando la manera en cómo experimentamos y hacemos uso de los espacios, logrando un mejor balance de actividades, reduciendo las barreras entre los espacios privados y públicos.

La importancia de la explicación anterior radica en confirmar que la tecnología no remplazará los espacios corporativos existentes y mucho menos detendrá el desarrollo inmobiliario de oficinas, ya que son lugares sede de empresas nacionales y transnacionales, públicas y privadas, espacios fundamentales para generar los encuentros cara a cara entre trabajadores, subordinados, directores, clientes o proveedores.

No obstante sí es importante cuestionar sobre cómo la digitalización y la virtualización están generando cambios cualitativos en las actividades dentro de las empresas y al mismo tiempo como dichas actividades se han flexibilizado para poder ser realizadas en zonas de trabajo alternos, descentralizando el espacio de oficina. Para enriquecer éste cuestionamiento es importante analizar el enfoque desde la perspectiva del experto en psicología del trabajo, Simon Dolan, quien señala los tres aspectos que empujan hacia un cambio radical en el mundo laboral: La digitalización, la globalización y la virtualización. Dolan quien es citado por Stalman, afirma que a partir de este nuevo contexto vamos a vivir una guerra de talento:

“Estamos viendo como el nivel de inteligencia artificial está igualando al de la inteligencia biológica. Ya no sólo vamos a competir entre nosotros, sino que vamos a competir con robots, con máquinas en las tareas sistémicas. Por ello el factor humano es el que podrá añadir valor y sostenibilidad a la empresa, pero también va a ser mucho más exigente en sus formas y estilos de trabajo, pasando del paradigma de la máquina que era el de la eficiencia⁷¹ al de la eficacia⁷², que va exigir muchos más recursos para alcanzar objetivos” (Stalman, 2016)⁷³

⁷¹ Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con ahorro o reducción de recursos al mínimo.

⁷² Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

⁷³ Stalman, A. (28 de enero de 2016). *Tendencias 21*. Retrieved mayo de 2016 from Branding: https://www.tendencias21.net/branding/Los-desafios-del-futuro-del-trabajo-y-el-trabajo-del-futuro_a171.html



Lo anterior corrobora el impacto del nuevo perfil del trabajador dentro de las organizaciones y su importancia para lograr con su talento y eficacia el llevar acabo los objetivos planteados implementando los recursos tecnológicos físicos y virtuales de manera diferencial.

Paralelamente al desarrollo del nuevo perfil laboral, el trabajo y las organizaciones deben empezar a transformarse hacia un nuevo tipo y modelo de estructura, siendo las nuevas señas de identidad el aprendizaje continuo, la capacidad para re-pensar y re-inventar el propio trabajo, la adaptación, la creación y la movilidad casi constante, sumado a la integración con comunidades virtuales y expertos que dominen otras disciplinas, descripción de Stalman en Los desafíos del Futuro del Trabajo y el Trabajo del Futuro (Stalman, 2016)⁷⁴ donde adicionalmente señala:

El trabajo tiene que verse como un "proyecto" y no como una estructura rígida que hay que seguir y acatar, debe ser flexible en espacios y tiempos.

Es decir, la idea de "proyecto de negocio" nace como una nueva perspectiva de entender la vida y los negocios, donde se fomente la flexibilidad de espacios, de horario, de equipos de trabajo y procesos de gestión, es decir, trabajos cuya estructura sea horizontal y no jerárquica, orientada a resultados en lugar de cumplir horarios, dando autonomía a los trabajadores para colaborar, aprender y generar nuevas perspectivas para la empresa, comprendiendo que el valor de talento de su gente es la base del crecimiento de la organización.

Durante el desarrollo de esta investigación se percató que en México la apertura por parte de las empresas a éstas nuevas formas de trabajo están siendo abordadas desde dos perspectivas distintas.

⁷⁴ Ibid

El primer enfoque de análisis corresponde a la perspectiva del incremento del outsourcing, donde el trabajador independiente (microempresa) se apoya del teletrabajo para realizar sus actividades laborales de manera remota desde distintos espacios públicos de la ciudad, apropiándose de ellos como su espacio de trabajo, ya que fomentan su concentración, se adaptan a la flexibilidad de sus horarios y su ubicación es accesible a cualquier medio de transporte.

El estudio publicado en 2015 *El Teletrabajo como una estrategia de movilidad para la Ciudad de México* realizado por Boris Graizbord, quien analiza por medio de la aplicación de encuestas a personas que entran en esta modalidad de trabajo en el área metropolitana de la Ciudad de México, lo cual sirve a la investigación para proporcionar una visión sobre el incremento potencial del outsourcing generando la adopción de nuevos procesos, estilos y espacios de trabajo por parte del trabajador independiente quien brinda servicios a las PyMes de México.



Fotografías tomadas el 18 marzo de 2016 en La Ciudadela, Ciudad de los Libros y la Imagen.



Fotografías tomadas el 18 marzo de 2016 en La Ciudadela, Ciudad de los Libros y la Imagen.

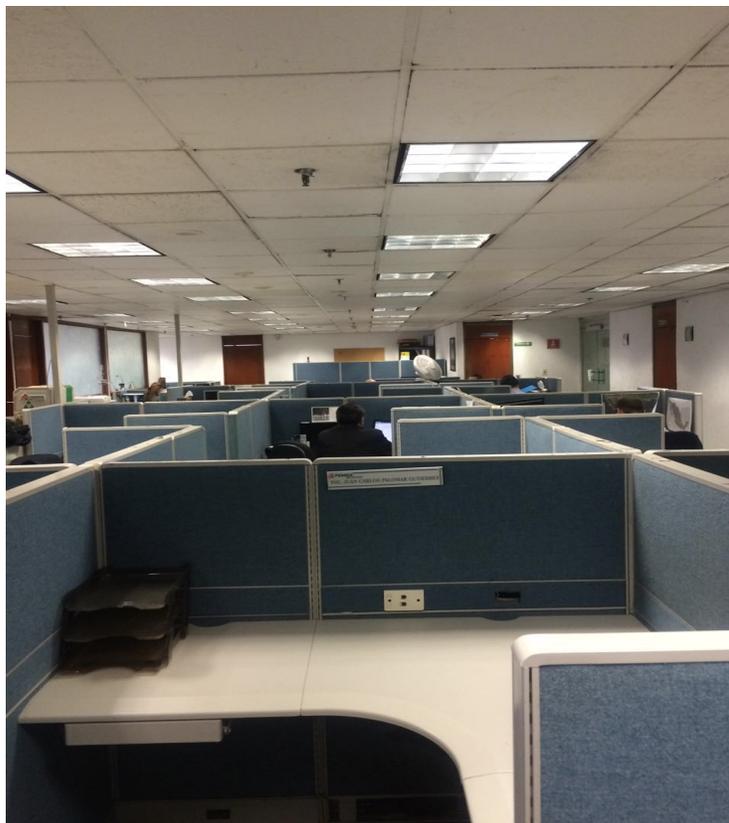
Qvortrup (Harrison, Wheeler, & Whitehead, 2003, p. 864)⁷⁵ define este estilo de trabajo como e-work: concepto generado por la posibilidad que brinda las tecnologías móviles y los espacios virtuales para realizar el teletrabajo desde cualquier espacio público, semipúblico o privado.

La segunda perspectiva y sobre la cual se enfoca esta investigación es la visión desde las PyMes de México para conocer la apertura que tienen a las nuevas formas de trabajo dentro de su cultura organizacional y al mismo tiempo cómo reflejan dichos cambios en sus espacios de trabajo:

Una realidad que enfrentan y deben resolver los actuales lugares de trabajo es que no están alineados y optimizados para los estilos laborales modernos. "Muchas oficinas pertenecen, literal y figurativamente, a otra era".

Diego Cervantes, VP Sales & Marketing Latinoamérica de Herman Miller México.

⁷⁵ Ibid p.85



Fotografía tomada el 4 abril de 2016 dentro de las Oficinas de la Torre Ejecutiva Pemex ubicadas en el piso 24. La alta densidad en su distribución refleja el trabajo sistémico de tareas, con procesos que fomentan la individualidad y el sedentarismo del trabajador al ser encerrado en cubículos. Los trabajadores quedan ocultos por las altas mamparas. Las oficinas cerradas de directivos alojadas en los perímetros expresan alta jerarquía y poca comunicación interna.

Esta realidad que enfrentan los espacios de trabajo en México fue analizada en el Workshop Herman Miller, “Diseñando las oficinas del futuro” impartido por Andrea Soria directora de Performance Environment para México y Latinoamérica, quien explica:

“Ya no solamente debemos estar anclados a una estación de trabajo forrada de muros o paneles, sino que de repente se deben abrir espacios para conectarnos con diferentes personas al mismo tiempo”.

En el workshop, Soria explica que realizan consultorías llamadas Bienes Raíces de Alto Rendimiento, donde observan el comportamiento humano dentro de las organizaciones con el objetivo de hacer uso eficiente de los espacios para evitar la subutilización, siendo los metros cuadrados de renta la parte cuantitativa, la cual se ve reflejado en la disminución de costos para la organización.

Soria Sotelo, explica que Herman Miller utiliza sensores (acelerómetros de espacio) que coloca debajo de todas las sillas de las empresas para detectar cualquier cambio. Los artefactos se colocan por tres semanas para conocer el uso que se le da a los espacios durante todo el día.

Los resultados permiten determinar, a través de un patrón de reuniones, quiénes son los empleados residentes, es decir, los que utilizan su espacio por más del 60% del tiempo. El segundo nivel es el de los flexibles, quienes utilizan entre 30 y 60% su espacio; es decir, sí utilizan su espacio base, pero tienen juntas constantemente. Utilizar el espacio por menos del 30% del tiempo, se considera subutilización, y es ocupado por la gente que no requiere de un lugar fijo dentro de las empresas. Con lo anterior los resultados permitirán saber cuáles trabajadores son aptos para tener un lugar fijo y conocer el espacio real que utilizarán como oficina, identificando con ello nuevas relaciones entre espacio y trabajador.

En el workshop se explica que es una realidad que las organizaciones están cambiando la forma en la que utilizan los espacios de oficina, donde los diseños tradicionales jerárquicos de cubículos individuales están siendo reemplazados por ambientes más dinámicos en los que el trabajo en equipo, la colaboración y el espacio para reuniones de pequeños grupos ocupan mayores proporciones en la distribución del layout.

De tal forma que estas transformaciones en los espacios de trabajo en el s.XXI han sido abordadas desde diferentes perspectivas generando nuevos términos conceptuales como "La oficina del futuro" u "oficina sin fronteras", así como la integración de nuevos esquemas en el diseño de oficinas por parte de arquitectos y consultores llamadas "hotelling", "desk-sharing" entre otras.

Para poder profundizar el análisis de los términos conceptuales antes mencionados procedemos a abordar diferentes perspectivas que respondan a dichos cuestionamientos sobre el diseño de la oficina del futuro u oficina sin fronteras:

Como primer perspectiva de análisis se aborda un estudio realizado en 1997 por Duffy, Eley, Giffone, Worthington (DEGW) en colaboración con Building Research Establishment (BRE) sobre las implicaciones de las nuevas formas de trabajo en la distribución de espacios de oficina.

Es importante hacer hincapié que DEGW es una agencia especializada en el diseño de ambientes de oficina, siendo los primeros en cuestionarse sobre cómo las organizaciones utilizan el espacio en relación a su naturaleza cambiante, incorporando las ideas sobre el trabajo móvil y remoto. El enfoque metodológico que utilizan pone énfasis en la investigación de los conceptos de planificación de diseño de Estados Unidos para evaluar la eficiencia de los procesos del negocio utilizando las herramientas de mapeo de la actividad, movilidad y adopción de tecnologías para lograr evaluar también la eficacia del trabajador.

La investigación realizada por DEGW en colaboración con BRE desarrolla un nuevo modelo de distribución de layout el cual comprende cuatro tipologías/ambientes de diseños que pueden ser distribuidas de forma alternada de acuerdo a los tipos de actividades de cada organización.

La visión global de la distribución lograda en el layout refleja una tendencia al uso más flexible de los espacios internos y la híbrides de los lugares de trabajo alternos. Algunos de ellos combinan aspectos de conceptos de diseño básicos de oficina de plantas abiertas integrando nuevos elementos y sistemas para compartir el espacio de trabajo, enfatizando

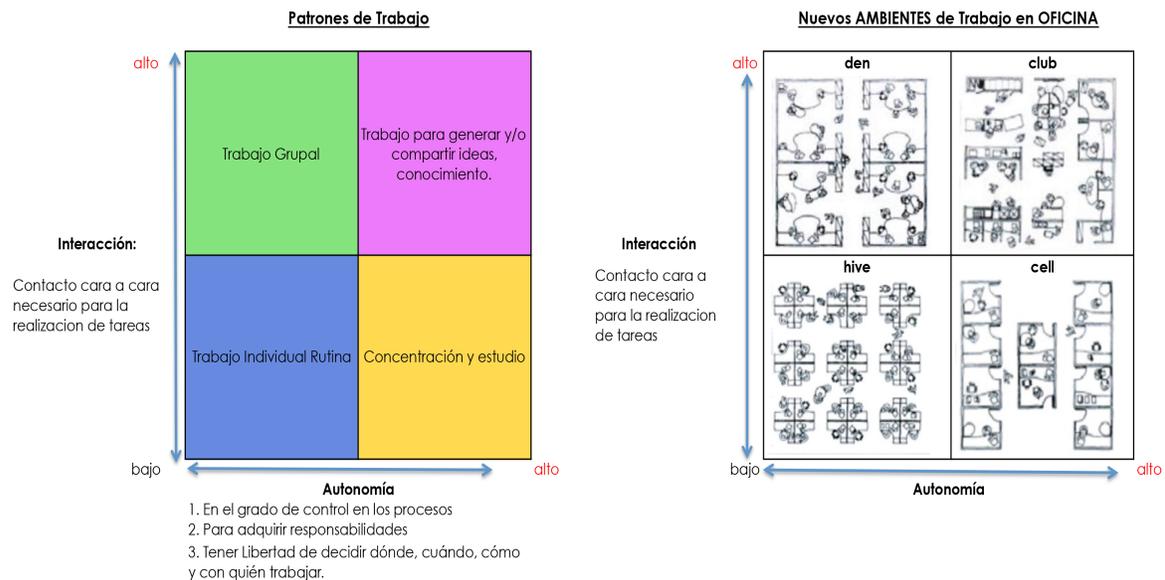
la colaboración y en menor grado el trabajo individual, el cual puede ser realizado en espacios alternos a los de la oficina para evitar su distracción.

La designación de las cuatro tipologías fueron den, club, hive y cell en relación con los patrones de trabajo lo cual se muestra en el esquema siguiente obtenido del libro The Distributed Workplace (Harrison, Wheeler, & Whitehead, The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments, 2003)⁷⁶:

hive: trabajo individual

den: trabajo Grupal

cell: concentración y estudio **club:** colaboración en el desarrollo de ideas



Los esquemas mostrados explican la distribución de los nuevos conceptos de oficina los cuales rescatan aspectos de los esquemas básicos como planta abierta, celular o mixta, pero adiciona un nuevo escenario club basado en la colaboración para generar procesos e ideas de trabajo de manera conjunta.

Es importante explicar las dos variables interacción y autonomía sobre las cuales se evalúan las actividades para el desarrollo o asignación de ambientes de trabajo:

1. La Interacción en relación con el contacto cara a cara necesario para completar tareas de trabajo.

2. La Autonomía que tiene el trabajador en el desarrollo de los procesos de trabajo (mas flexibles, menos control), mayor responsabilidad en la toma de decisiones, es decir, la libertad que cada trabajador tiene para decidir sobre el método, la ubicación y las herramientas en los procesos de trabajo.

De tal forma que estos escenarios han ido evolucionando a través de analizar la capacidad de adopción de nuevas estrategias alternativas de trabajo (EAT) por parte de las empresas

⁷⁶ Ibid p.85

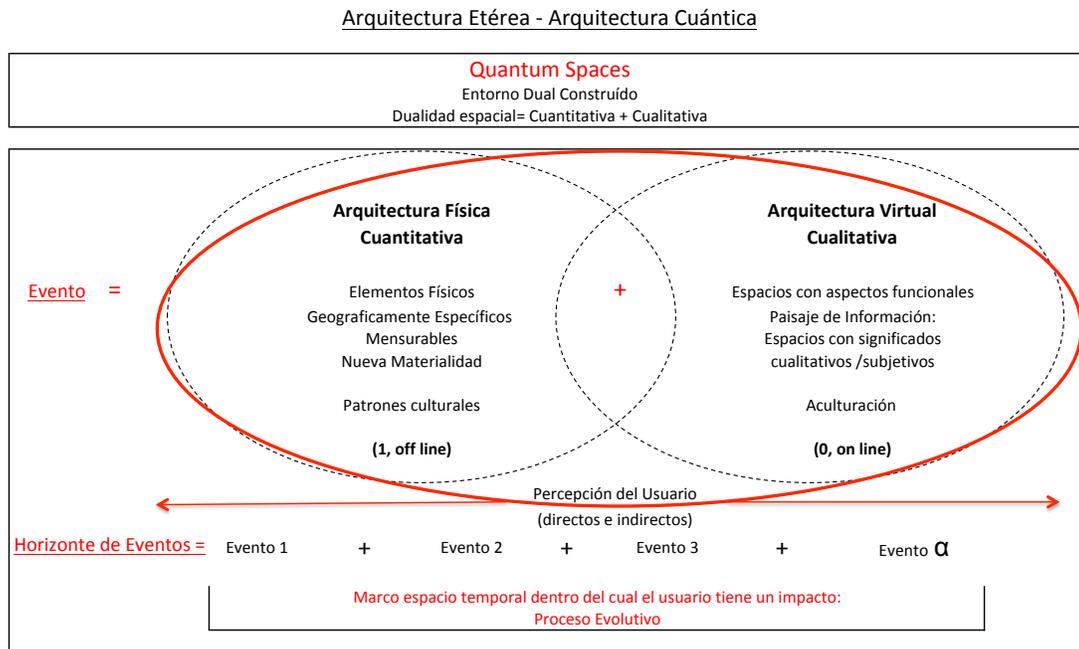
en relación con el tipo de: estructura, comunicación interna y actividades/servicios que brindan, con el objetivo de identificar cuáles ambientes de trabajo son útiles y pueden ser implementados para eficientar sus procesos.

Estructura de Organizaciones según Patrones de Comportamiento y Ambientes de Trabajo

<p align="center">den (Trabajo Grupal)</p> <p>Servicios de diseño, de comunicación y ventas. Compañías de seguros</p>	<p align="center">club (Trabajo Colaborativo)</p> <p>Consultorías de publicidad o de gestión, Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicación y otros trabajadores del conocimiento de alto valor cuyos servicios son otorgados en muchos otros sectores</p>	<p>Trabajo para generar y/o compartir ideas, conocimiento</p>
<p align="center">hive (Trabajo Individual y de Rutina)</p> <p>Ventas por televisión, call centers, sucursales bancarias, de servicios financieros, administrativos y de operación</p>	<p align="center">cell (Concentración y estudio)</p> <p>Legales, algunas zonas contables, oficinas académicas y algunas organizaciones de consultorías e investigación</p>	

2.2.3 Lo Virtual en Arquitectura: Quantum Spaces.

En el libro *Disappearing Architecture from real to virtual to quantum* (Flachbart & Weibel, 2005)⁷⁷ se describe el término Heterarchitecture, como un espacio de ambientes híbridos creados por la tecnología digital, donde el espacio físico (1-off) y el espacio virtual (0-on) se encuentran superpuestos obedeciendo las reglas de la mecánica cuántica, es decir donde 1 y 0 pueden existir al mismo tiempo, a diferencia de la física clásica donde sólo uno puede existir a la vez.



Esquema de autor realizado con base en los siguientes estudios:

Aleksić, D. QUANTUM ARCHITECTURE, NON-PLACE AND ACCULTURATION. PLACES AND TECHNOLOGIES 2014, 873.

Flachbart, George; Weibel, Peter, *Disappearing Architecture from real to virtual to quantum*, Architecture Basel 2005.

Aleksic Dubravko en su artículo *Quantum Architecture, Non-Place and Acculturation*, define la arquitectura cuántica como un entorno construido por dos ecosistemas, el primero de elementos físicos, geográficamente específicos y mensurables y el segundo compuesto por aspectos funcionales: subjetivos o cualitativos. Dubravko denomina *evento* a la dualidad espacial cuantitativa-cualitativa que ocurre en la arquitectura cuántica e indica que la influencia que el evento tiene con sus usuarios es físicamente medible y subjetivamente ilimitado especificando que el ancho del horizonte de eventos está determinado por la percepción de sus usuarios y también por la percepción de los usuarios que no están directamente relacionados con el horizonte de eventos, pero que se ven afectados indirectamente (Aleksic, 2014)⁷⁸. El esquema anterior explica la convergencia entre la potencialidad infinita del mundo digital y la experiencia sensorial de lo físico que atañe a todos los aspectos de nuestra vida por la revolución tecnológica de la que formamos parte.

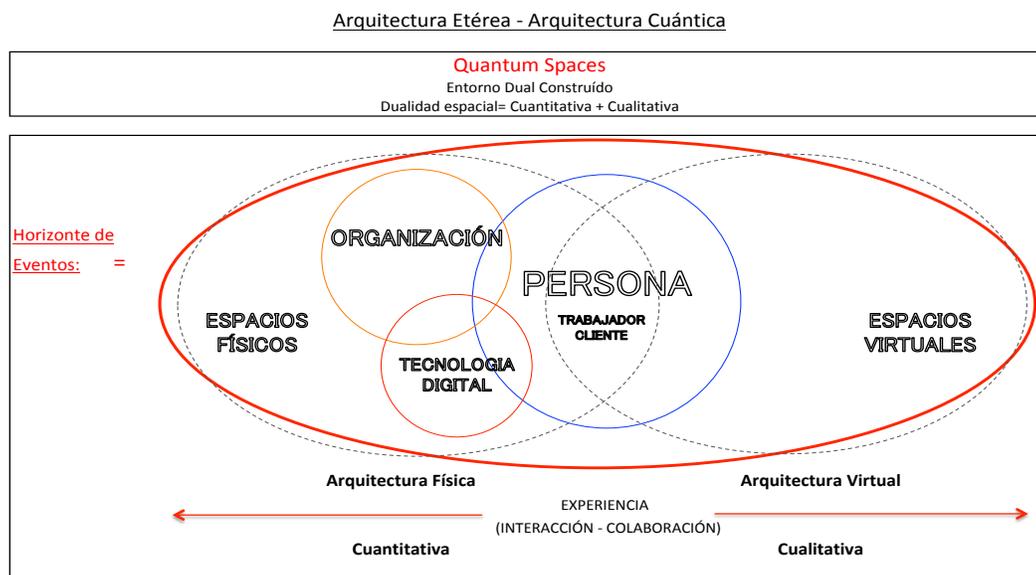
⁷⁷ Ibid p.5

⁷⁸ Aleksic, D. (2014). *Quantum Architecture, Non-Place and Acculturation*. (P. a. Technologies, Ed.) Retrieved 12 de 11 de 2017 from Cifeseerx.ist.psu.edu:
<http://cifeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.672.4216&rep=rep1&type=pdf#page=886>

Es decir, por la adopción de herramientas tecnológicas digitales podemos interactuar al mismo tiempo en un multiuniverso de espacios de forma virtual y física, experimentando el estar en más de un espacio en un mismo momento, sin tener más de una presencia física, pero sí virtual gracias a la invención del internet y al desarrollo de interfaces que nos permiten el salto de un entorno al otro al formar parte de una red interconectada como lo explican Natal y Alonso en El amanecer del consumidor phygital :

“Nuestra experiencia como consumidores hoy en día no empieza ni termina en un mundo u otro, sino que nos permite movernos adelante y atrás, como quien viaja entre planetas, a través del uso de conectores pantallas táctiles, beacons (dispositivos que funcionan a través de una señal de bluetooth), tarjetas RFID (que almacenan toda la información del producto), probadores inteligentes, light ID (que utiliza luz para comunicarse con nuestros dispositivos móviles), impulsando en los próximos años el valor de una experiencia integrada de consumo que se oriente más hacia el servicio, desarrollando plataformas interconectadas en las que lo digital y lo físico son sólo uno.” (Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca, 2017, p. 2)⁷⁹

Complementando a Natal y Alonso, los dos últimos informes de tendencias de Accenture Interactive Fjord 2016 y 2017 (Accenture, 2017)⁸⁰ enfatizan cómo de diseñar para dispositivos, ahora el re-direccionamiento es el diseño más humano, es decir tener a las personas como centro, ya sean clientes o empleados, siendo sus objetivos y necesidades prioritarios para la organización, empoderándolos de una manera interactiva y colaborativa como consecuencia de adaptarles las herramientas y los ecosistemas que utilizan y con ello garantizarles una experiencia más humana, de una manera unificada al incorporar lo mejor de ambos espacios:



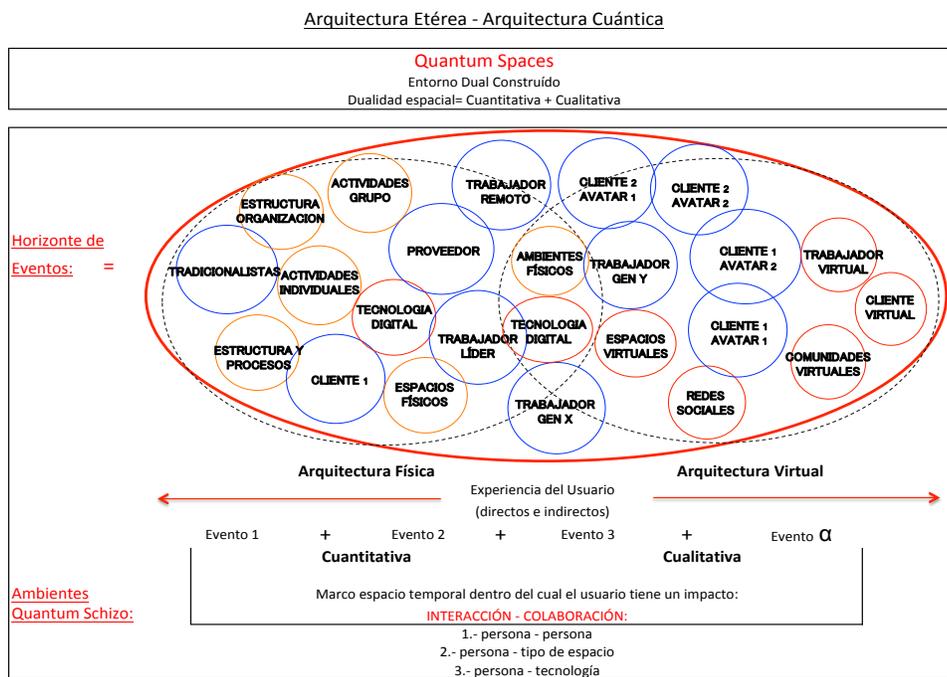
Esquema de autor realizado con base en los siguientes estudios:
Aleksić, D. QUANTUM ARCHITECTURE, NON-PLACE AND ACCULTURATION. PLACES AND TECHNOLOGIES 2014, 873.
Flachbart, George; Weibel, Peter, Disappearing Architecture fromo real to virtual to quantum, Architecture Basel 2005.
Accenture LLP. (2017). Tendencias Tecnológicas 2017. 12 noviembre 2017, de Accenture LAB Sitio web: <https://www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

⁷⁹ Ibid p.74

⁸⁰ Ibid p.73

Al combinar la fuerza de la empresa con la eficiencia de sus espacios y el poder y pasión de las personas, la era digital presenta oportunidades para abordar desafíos más grandes que nunca. La tecnología que trabaja para y con las personas implica que es posible esta bidireccionalidad: las empresas pueden empoderar a las personas y a la organización al mismo tiempo. (Accenture, 2017, p. 9)⁸¹

Flachbart y Weibel (2005)⁸² lo refieren a un cambio de paradigma para la arquitectura en relación a los parámetros de diseño espaciales convencionales que contemplan sólo el plano físico (el interior, el exterior, arriba, abajo, iluminación, temperatura) y el plano estético (acabados, mobiliario) para definir la existencia de sus diseños. De tal forma que el aporte de ésta investigación consiste en ir más allá de los conceptos tradicionales que pueden afectar un diseño, es decir en analizar los cuestionamientos sobre lo virtual en arquitectura para poder entender el contexto de los espacios de trabajo dentro de la economía digital.



Esquema de autor realizado con base en los siguientes estudios:
Aleksić, D. QUANTUM ARCHITECTURE, NON-PLACE AND ACCULTURATION. PLACES AND TECHNOLOGIES 2014, 873.
Flachbart, George; Weibel, Peter, Disappearing Architecture from real to virtual to quantum, Architecture Basel 2005.
Accenture LLP. (2017). Tendencias Tecnológicas 2017. 12 noviembre 2017, de Accenture LAB Sitio web: <https://www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

La importancia del esquema anterior es el de ejemplificar los factores que se vuelven cada vez más significativos en el contexto de trabajo dentro de una economía digital y que se corresponden con la transformación de los procesos internos que están ocurriendo por los nuevos patrones de conducta los cuales son adquiridos de forma inconsciente por parte del trabajador en respuesta a los entornos de negocio fluidos y demandantes que se generan en el día a día en una interacción cada vez más estrecha entre cliente- organización, donde la tecnología, a través de los ordenadores está actuando como factor clave permitiendo el salto de un entorno a otro.

⁸¹ Ibid p.73

⁸² Ibid p.5

Con estas relaciones reinventadas, el éxito está vinculado no solo al de los productos y servicios, sino también al de los colaboradores. Las relaciones han dejado de consistir en mantener satisfechos a los clientes o a los empleados mientras la empresa los dirige hacia un objetivo; de ahora en adelante, consistirán en caminar con las personas por la senda que ellas mismas definan y en diseñar espacios y tecnologías para ayudarles a recorrerlos como elijan. Los líderes empoderarán a las personas –clientes y empleados– y la tecnología dejará de limitarse a unas herramientas que las personas tienen que aprender a utilizar para convertirse en un colaborador potente que trabajará con ellas y no para ellas. Cuando las personas alcanzan sus objetivos, también lo hace la empresa –porque ahora son lo mismo–. La relación reinventada no es una relación de negocios; es personal (Accenture, 2017, p. 11)⁸³.

En el libro *la digitalización toma el mando*, Stan Allen (Ortega, 2009), define al ordenador como un ensamblaje de dispositivos tecnológicos digitales los cuales operan en entornos interactivos tanto físicos como virtuales. De tal forma que éstos ordenadores son el factor clave para exponenciar el dinamismo y la fluidez de interacción y colaboración de los entornos de negocio virtuales que requieren acción continua dentro de los ambientes físicos de oficina.

El ordenador existe dentro y en medio del tráfico de imágenes e información, conectando en red un dispositivo con otro, interactuando a través de interfaces locales. Donde en el pensamiento de diseño, influenciado por la disponibilidad de herramientas digitales, ha surgido una tendencia alternativa: repensar la oficina como un "paisaje de información" es decir, como el lugar de la intersección de múltiples flujos de información, retroalimentación y adaptación en el tiempo. Eso implica nuevos instrumentos gráficos y una forma distinta de pensar las cuestiones de diferencia y continuidad. (Ortega, 2009, p. 52)⁸⁴.

Es decir Stan Allen visualiza la oficina como una unidad que no está cerrada ni atada, en contraposición es capaz de transformarse al estar abierta a los cambios constantes en el tiempo, siendo estable sólo de manera personal para el trabajador que se adapta a la fluidez de los entornos de negocio. Siendo para Allen (Ortega, 2009)⁸⁵ las propiedades formales del paisaje de información las fronteras permeables, las relaciones internas flexibles, las trayectorias múltiples y jerarquías fluidas.

Éste nuevo paisaje de información implica una nueva evaluación del diseño del contexto físico, es decir, de repensar los espacios en relación con la cultura y los procesos de la organización, las formas de trabajo y la evaluación estratégica del potencial de las TIC.

Es importante aclarar que ésta investigación no está enfocada en el análisis de la arquitectura virtual, si no más bien de lo virtual en la arquitectura. Es decir, el impacto de lo virtual en arquitectura consiste en la posibilidad como arquitecto de mirar ésta realidad y ver cosas que no existen físicamente, pero que en cierto modo están presentes y se encuentran contenidos en los espacios de trabajo de oficina, generando nuevas conductas y nuevas formas de habitar los espacios:

-¿Qué nuevos códigos de conducta genera: acciones, actitudes, comportamientos?

⁸³ Ibid p.73

⁸⁴ Ortega, L. (2009). *La digitalización toma el mando*. Barcelona, España: Gustavo Gili,SL

⁸⁵ Ibid

-¿Cómo se manifiestan los nuevos patrones de interacción y colaboración del espacio virtual en el contexto físico?

-¿Cómo los espacios de trabajo responden ante esos nuevos códigos? ¿Son eficientes?

No es que el ordenador en sí haya cambiado a la arquitectura sino que debido a la transformación social, por la adopción de dispositivos tecnológicos, la arquitectura se enfrenta a nuevos retos, por la fuerte dualidad virtual y física, por ello retomo la afirmación de Toyo Itto quien es citado por Antoine Picon en la Arquitectura y lo Virtual hacia una nueva materialidad:

Los arquitectos deberían diseñar para sujetos de doble cuerpo, uno real y uno virtual. Nosotros contemporáneos estamos provistos de dos tipos de naturaleza. El cuerpo real está unido al mundo real por medio de fluidos que corren por su interior y el cuerpo virtual unido al mundo virtual mediante el flujo de electrones. En realidad esos dos cuerpos no están separados, si no que son parte de lo que constituye la presencia física actual. (Ortega, 2009, p. 78)⁸⁶

Adicionalmente Picon (Ortega, 2009, p. 76) explica la manera en que el ordenador se ha entendido como una extensión de la mente, una supermemoria o herramienta avanzada para la exploración lógica. Cita al antropólogo francés André Leroi-Gourhan quien realizó un estudio del progreso humano a través del uso de instrumentos tecnológicos explicando su progreso por la externalización gradual de funciones, del neolítico con los cuchillos y hachas de piedra que extendían las habilidades de la mano, al siglo XX con la externalización de funciones mentales con el uso de los ordenadores.

Complementando a Antoine Picon, en el libro *Disappearing Architecture from real to virtual to quantum*, George Flachbart y Peter Weibel recopilan las investigaciones presentadas en la conferencia Internacional: *It Works or It Networks* realizada en Bratislava en septiembre de 2003 donde fue analizado la necesidad de la evolución que el diseño arquitectónico debe tener en una era digital, generando el concepto de Heterarchitecture o arquitectura etérea caracterizada por considerar a ambos espacios tanto el virtual (0, on line) como el físico (1, off line), generando ambientes y espacios que se complementen al permitir esa dualidad de habitar ambos mundos al mismo tiempo nombrándolos *quantum spaces*.

George Flachbart quien es director de la fábrica de ingeniería del conocimiento y del conocimiento de diseño situada en Frankfurt, considera que el reto actual de la arquitectura es el lograr concebir espacios de trabajo cuya distribución genere ambientes *quantum schizo*: ambientes que incentiven un alto desarrollo de innovación y de conocimiento por parte del trabajador rompiendo con sus restricciones y sus limitaciones, espacios dinámicos y abiertos que sirvan como una plataforma habilitadora de procesos a través del análisis de las nuevas formas de trabajo:

“En la misma manera en que la tecnología de la información y comunicación a través de su alto rendimiento rompieron las barreras físicas y los límites espaciales conectando personas, del mismo modo el diseño de espacios debe ser contemplado como una plataforma donde a través de la eficiencia de la dualidad de espacios se logre la eficacia del trabajador incentivándolo a ir más allá de sus objetivos rompiendo sus restricciones físicas y sus

⁸⁶ Ibid p.98

limitaciones mentales." (Flachbart & Weibel, 2005, p. 14)⁸⁷

Generando así ambientes quantum schizo donde el medio es la arquitectura y donde uno mismo es visto al menos como dos cuerpos: el físico (1, off line) y el virtual (0, on line). (Flachbart & Weibel, 2005)

George Simondon por su parte también describe al individuo tecnológico como la persona que adquiere ésta súper prótesis que aumenta su capacidad física humana en un universo digital global. Alterando la percepción de los objetos o situaciones al ampliar el alcance de las sensaciones permitiendo conocerlas desde perspectivas distintas.

William Mitchell quien es profesor de Arquitectura, Artes y Ciencias Digitales en MIT, Cambridge y Harvard, autor del libro City of bits entre otros comenta lo siguiente:

La revolución digital de finales del siglo XX ha terminado, lo que ha quedado es un sistema generalizado y global, siendo una parte de éste sistema la infraestructura de telecomunicación digital mayormente invisible que conecta casi de manera eficiente cada lugar. Su contribución es una enorme y creciente colección de instrumentos electrónicos de desplazamiento distribuido adoptados por la gran mayoría del las personas desarrollando entre ellos un fuerte vínculo de apego y por tanto de adopción en la nueva infraestructura global laboral modificando las actividades humanas al incrustar lo virtual en el plano físico, para lograr su perfecto acoplamiento en la vida urbana y laboral del día a día. (Flachbart & Weibel, 2005, p. 18)⁸⁸

Mitchel comenta que los instrumentos tecnológicos digitales, que son cada vez mas pequeños con capacidad móvil y tienen una diversidad de formas se han convertido en extensiones del cuerpo, de tal forma que describe el estado del hombre como un *homo electronicus* por la gran dependencia hacia la inmersión del mundo virtual a través del uso de éstos dispositivos.

La diversidad de actividades que puede un individuo realizar en cualquier lugar, en cualquier momento, permite nuevas formas de interacción y de colaboración, proporcionando accesibilidad continua a espacios virtuales para dar seguimiento al trabajo, estar en contacto al mismo tiempo con clientes y familia, o búsqueda de información, socializar en las redes y entre otras muchas actividades más que empoderan al trabajador y a la organización al mismo tiempo. De tal forma que ésta dependencia del hombre a diversas formas de superposiciones de mundos virtuales está produciendo cada vez más la fusión, la híbridas y la dependencia de los dos mundos.

Con base en el análisis anterior se identifica la importancia de está investigación sobre el estudio del diseño de oficina con el enfoque de la eficiencia de la dualidad de espacios que responda a las transformaciones de los actuales patrones de conducta, de colaboración y de interacción provocados por éstas nuevas formas de trabajo, los cuales han generado tanto un nuevo perfil de trabajador como nuevos perfiles de empresas:

⁸⁷ Ibid p.5

⁸⁸ Ibid p.5

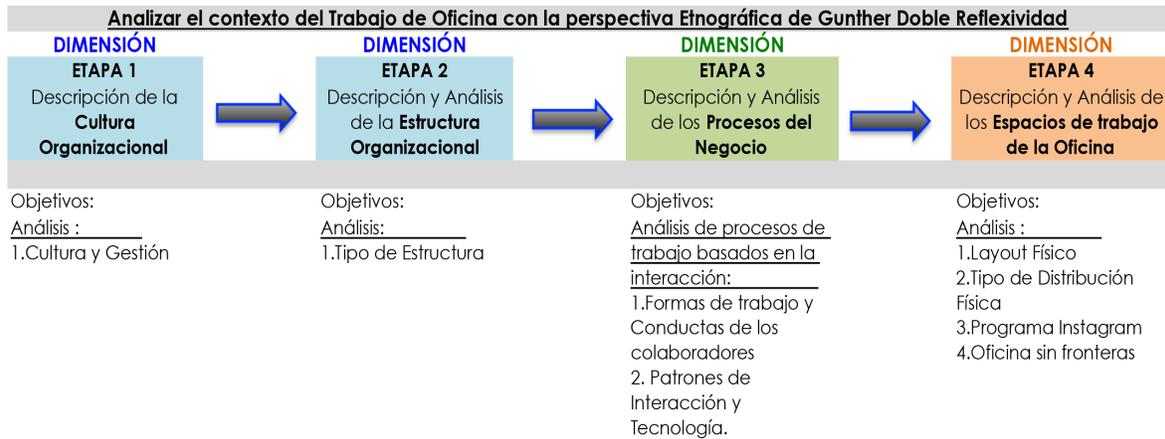
1. Las que están transformándose al adoptar tanto nuevas formas de trabajo como el uso de herramientas digitales como estrategia de productividad.
2. Las que son nativas digitales.
3. Las que se encuentran renuentes al cambio.

Para fines de ésta investigación se realizarán dos casos de estudio con los siguientes enfoques y métodos de análisis:

3. **Llorente & Cuenca:** Al ser una empresa internacional que está llevando acabo una **transformación digital** adoptando las tecnologías como estrategia de conexión emocional entre colaboradores y cliente, se observa la red social instagram de la cuenta @llorenteycuenca y a través del hashtag #OficinaDelMes #LLYC como parte de la generación de una oficina sin fronteras para conocer un enfoque más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes y con ello entender cómo se comporta la gente mientras colabora en los espacios físicos para valorar qué tan eficientes son los espacios en relación con las formas de trabajo de los colaboradores.
4. **Lunave Multimedia:** Agencia mexicana, **100% nativa digital** la cual brinda servicios de publicidad y medios. La investigación consiste en analizar un nuevo perfil de empresa, conocer su cultura organizacional, los procesos y formas de trabajo, perfiles de colaboradores así como el uso de espacios físicos como virtuales, para hacer una comparación sobre los patrones de conducta y de interacción que ocurren en ambos espacios y poder identificar comportamientos, actitudes y ambientes laborales que se generan en los espacios físicos como consecuencia de la interacción virtual, lo anterior con el fin de argumentar la eficiencia del diseño de sus espacios físicos.

3.1 Llorente y Cuenca México

A) Implementación de la Estrategia de Análisis.



Llorente y Cuenca es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos fundada por José Antonio Llorente en 1995 en España y con presencia en Portugal y América Latina.

Veintitrés años después en 2018, Llorente y Cuenca está conformada por 20 socios y cerca de 500 profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad teniendo oficinas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

El caso de estudio se realizó en la oficina de Llorente y Cuenca México, la cual cumplirá en mayo once años bajo un esquema de codirección el cual fue adoptado en mayo de 2017.

Como primera parte se analiza la cultura de la organización, su visión, misión y su estructura:

La misión de la consultoría se enfoca en ayudar a las organizaciones a gestionar su influencia desde la integridad y la responsabilidad, buscar construir relaciones de mutuo compromiso con sus stakeholders⁸⁹ y facilitar el proceso de toma de decisiones, considerando las opiniones de estos y respondiendo sobre los efectos de la ejecución de cada una de ellas. (Llorente & Cuenca, 2014, p. 13)⁹⁰

⁸⁹ Stakeholder o grupo de interés se define como grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de las metas de una organización. Entre los primarios están los clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos y empleadores. Y entre los secundarios, es decir, aquellos que pueden afectar a la relación de la empresa con los primarios, se encuentran los medios, el gobierno, la competencia y la sociedad civil. LL&C, 2014.

⁹⁰ Llorente & Cuenca. (2014). *Confianza de la Comunicación a la Reputación* (Anatomía de Red ed.). Lagasca, Madrid, España: Anatomía de Red.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Su plan estratégico 2017-2019 centra al cliente en todas las acciones de la empresa, ese cliente empoderado por la conectividad permanente, con abundancia de opciones al interactuar personal y digitalmente deseando inmediatez, simplicidad y socialización pero al mismo tiempo personalización y privacidad (Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca, 2018)⁹¹.

Esta visión cliente céntrica lleva de la mano la importancia de interiorizar hacia una transformación cultural convincente, que comunique el por qué y para qué a su gente, que logre conectar con ellos no sólo racionalmente si no también emocionalmente para impulsar y motivar al cambio en la organización. Adicionalmente la digitalización y una cultura basada en los datos y el poder de conocimiento que dan sobre el cliente se vuelve el eje de su visión.

De tal forma que con base en el estudio *Closing the Customer Experience Gap: How IT and Business can Partner to Transform Customer Experience* publicado en abril 2017 por la revista Harvard Business Review, Romero y Arteaga escriben el artículo: *Clientecéntricos ¿aspiración o realidad?* donde analizan, categorizan y discurren sobre ciertas tácticas que Llorente y Cuenca estará implementando para interiorizar la nueva visión clientecéntrica en su cultura, forma de liderazgo, entendimiento y comunicación interna como parte del Plan Estratégico 2017-19:

“Desde el pasado año, estamos embarcados en una reinención de nuestro negocio a través de diferentes programas en los que están trabajando personas de las 18 oficinas del grupo, de todos los niveles, involucrando a los propios clientes en definición de esta visión para ser capaces de llevarlo a acciones y metas concretas que nos permitan alcanzar la excelencia en nuestro trabajo. Este esfuerzo, además de una gran inversión económica y de recursos, está requiriendo de la aplicación de la misma visión que ofrecemos a nuestros clientes a nivel interno porque para dotar de credibilidad a nuestro discurso, debemos ser coherentes con el mensaje. Para 2019, en LLORENTE & CUENCA contaremos con plataformas y procesos que nos permitirán entender mucho mejor a nuestros clientes, con mayor soporte tecnológico de este viaje de transformación digital, estructuraremos la compañía con nuevas posiciones que nos faciliten trabajar de la mano de nuestros clientes en las necesidades que surgen y cambian en este nuevo contexto, con nuevos perfiles que nos ayuden a seguir innovando y a estar a la vanguardia...” (Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca, 2018, p. 47)⁹²

De tal forma que en palabras de Juan Arteaga director de LL&C México el ser clientecéntrico es pensar de una manera diferente, donde la transformación digital es una parte importante pero no lo es todo, si no mas bien es un cambio cultural donde debemos entender realmente qué quiere el cliente, es decir olvidarnos de los hilos por geografías, de los hilos por áreas de especialidad, de los hilos por productos y enfocarnos en darle soluciones integrales al cliente, para lo cual será necesario integrar equipos temporales con personas de distintas especialidades que se complementen al colaborar para resolver un propósito específico.

Arteaga reflexiona que la dinámica de trabajar en equipos con talentos de distintas áreas es un tanto complejo debido a que son muchas áreas y cada una tiene su propio objetivo, su propio plan de negocio, su propio desarrollo profesional, un equipo con el que siempre han

⁹¹ Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. (Febrero de 2018). La Revolución del Cliente. UNO .

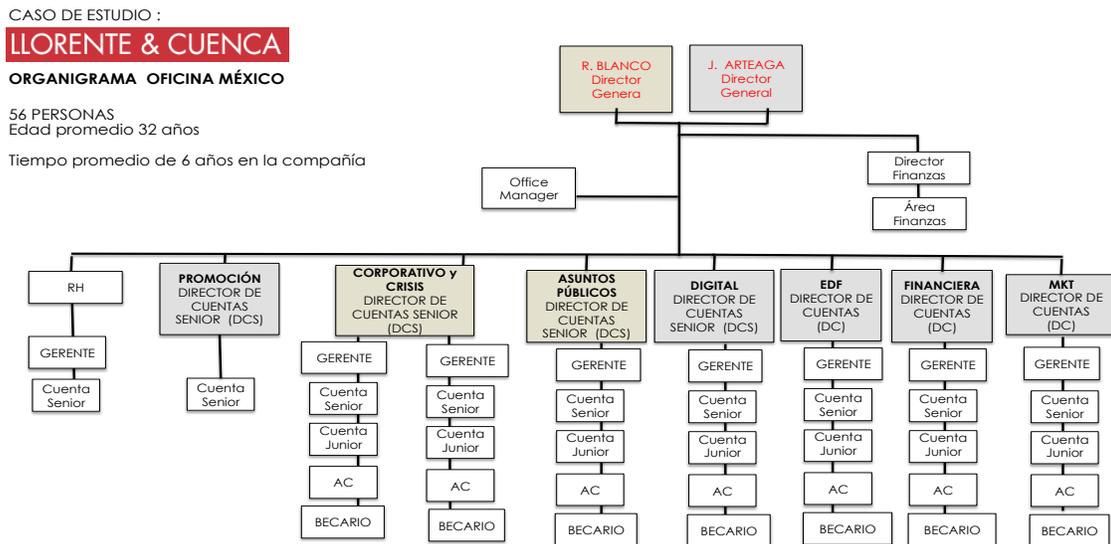
⁹² Ibid p.102

trabajado, lo que lo hace parte del reto de la transformación cultural. También puntualiza que aunque se fomenta la colaboración entre distintas áreas y disciplinas para generar propuestas integrales y de mayor valor, seguirán conservando la estructura por áreas para continuar con la especialización interna que les permita seguir diferenciándose al estar continuamente innovando.

Entendiendo la complejidad del cambio en junio de 2017 en el estudio *La guerra por el talento* de LL&C analizan la importancia de entender los nuevos modelos de relación que se están llevando a cabo dentro de las organizaciones por las distintas mentalidades y contextos que forman el carácter de los colaboradores y cuestionan sobre la necesidad de realizar cambios de liderazgo y estructura dentro de las mismas donde el promover la conversación interna es la prioridad ya que invita a los grupos a participar, opinar y aportar ideas conjuntamente haciendo que el equipo de trabajo se sienta escuchado y valorado para la toma de decisiones.

Como ejemplo de los cambios internos es la implementación del esquema de codirección, donde dos directores de perfiles complementarios, con habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo comparten la toma de decisiones a través de la escucha continua, las propuestas argumentadas pero siempre hacia un mismo objetivo y una misma visión, dar al cliente una atención más personalizada.

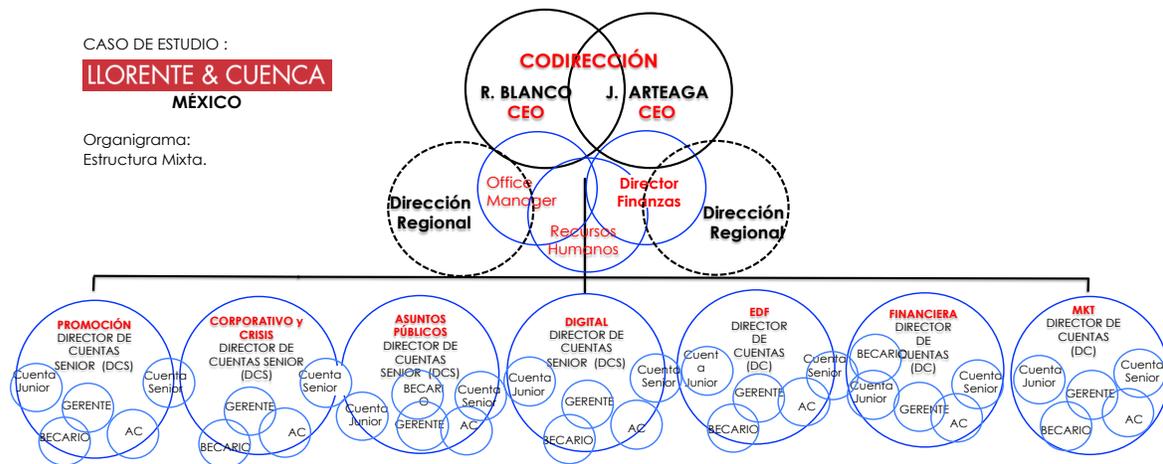
La codirección en la oficina de LL&C México está formada por Juan Arteaga con experiencia en digital, contenidos, storytelling y engagement y Rogelio Blanco en comunicación corporativa, crisis y asuntos públicos como se muestra en su estructura de gestión:



Arteaga y Blanco, que trabajan juntos desde 2013, aseguran que su dupla ha funcionado porque comparten un mismo objetivo: "Si bien tenemos estilos de liderazgo diferentes, hemos entendido que uno de los retos que ponemos en práctica es escucharnos. Y así la toma de decisiones es más rápida y fácil." comenta Blanco (Expansión, 2017)⁹³

⁹³ Expansión . (15 de Agosto de 2017). Dos cabezas, mejor que una. Expansión.

Es importante hacer reflexión sobre su estructura actual basada en jerarquías, con varios niveles de mando y de control que rigen los procesos y la comunicación interna y promueven el trabajo individual y con ello poder ser comparada con los siguientes esquemas generados con base en el estudio de *Los nuevos paradigmas de liderazgo y organización de LL&C La Guerra por el Talento*:

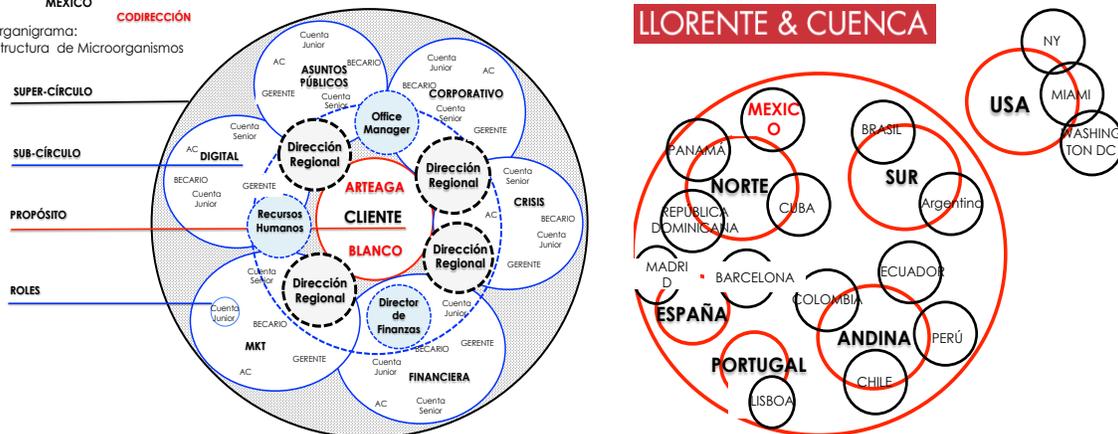


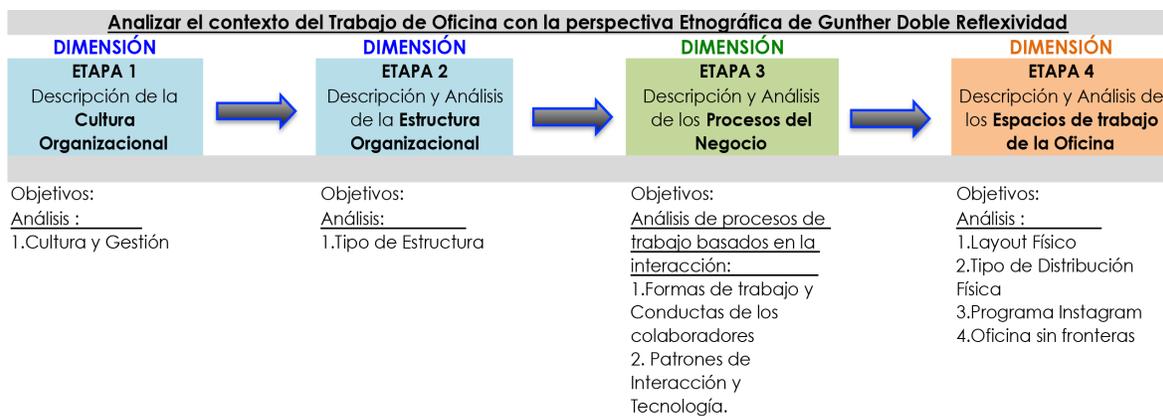
El organigrama de estructura mixta pretende dar un canal de comunicación horizontal a la organización con el fin de complementarse entre áreas y al mismo tiempo conectar con los colaboradores al dar flexibilidad a los procesos de trabajo promoviendo mayor empatía entre ellos que se ve reflejado al ser más proactivos y eficientes en sus resultados.

Por su parte la estructura de microorganismos genera puntos de comunicación a conectar según las necesidades que se presenten, generando redes internas que dan mayor grado de integración y colaboración promoviendo ambientes de comunidad unidos por un mismo propósito, lo que promueve en mayor medida el desarrollo de sinergias, haciéndolos más eficientes para la elaboración de estrategias que respondan a las circunstancias cambiantes que se les presenten tanto a nivel regional como global.

CASO DE ESTUDIO :
LLORENTE & CUENCA
 MÉXICO

Organigrama:
 Estructura de Microorganismos





Una vez estudiada la visión y la estructura interna se procedió a analizar los procesos y conductas de los colaboradores así como los espacios de trabajo.

Las oficinas de LL&C a nivel global presentan la misma imagen corporativa y el mismo concepto de distribución el cual es adaptado a los metros cuadrados disponibles en cada país. En la presente investigación se valora el concepto de distribución de los espacios en relación a dos ejes centrales de análisis la sociabilidad y la solidaridad con el objetivo de:

1. Comprender cómo se comporta la gente mientras interactúa en los espacios físicos durante el desarrollo de sus labores ya sea como integrantes de un grupo o de forma individual para valorar qué actividades hacen y cómo las hacen con el fin de argumentar qué tan eficientes son los espacios en relación con las formas de trabajo de los colaboradores.
2. Al ser LL&C una empresa que está llevando a cabo una transformación digital adoptando las tecnologías como estrategia de conexión emocional entre colaboradores y cliente, se observa la red social instagram de la cuenta @llorenteycuenca y a través del hashtag #OficinaDelMes #LLYC como parte de la generación de una oficina sin fronteras para conocer un enfoque más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes y con ello poder identificar comportamientos y actitudes que contribuyen a afirmar la identidad cultural de la organización.

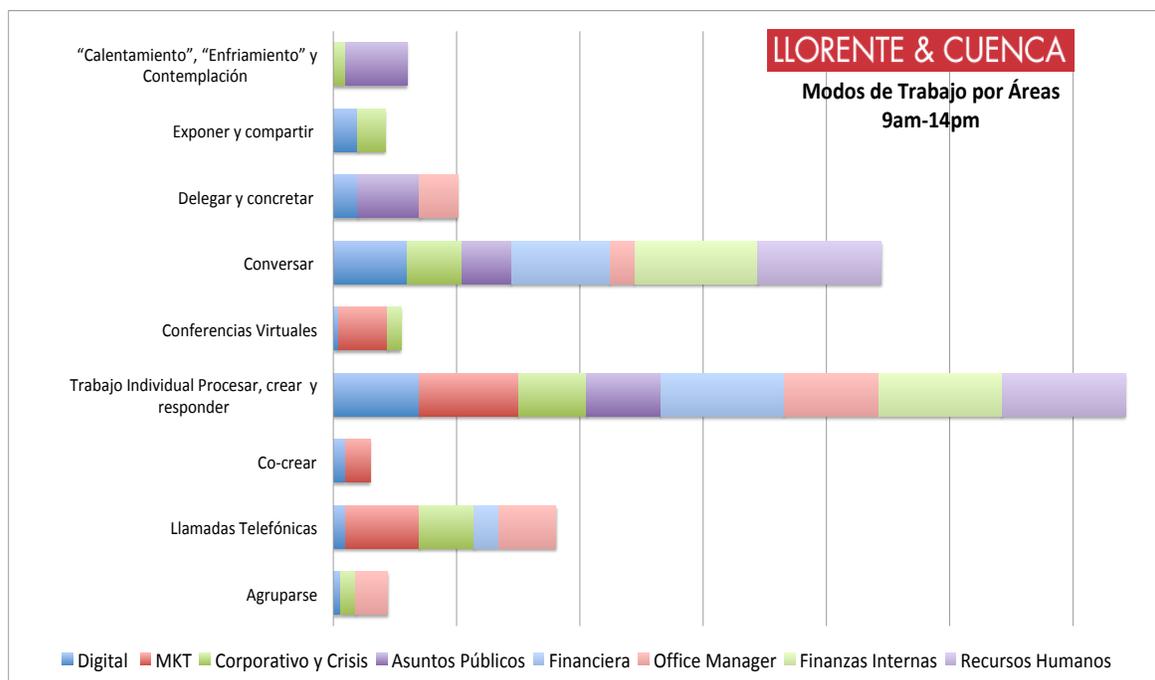
A continuación se indican las teorías de estudio que fueron empleadas para analizar el caso de la oficina de LL&C México:

1. Goffe y Jones Esquema empleado para definir la cultura organizacional al identificar sus procesos y formas de actuar en relación a los ejes:
 - 1.1 Solidaridad
 - 1.2 Sociabilidad
2. DEGW Esquema que agrupa los patrones de trabajo en relación a:
 - 2.1 Interacción: contacto cara a cara necesario para realizar tareas.
 - 2.2 Autonomía: libertad que cada trabajador tiene sobre el método, la ubicación y las herramientas que utiliza durante el desarrollo de sus actividades.

- 3.Herman Miller Living Office Modos de Trabajo
- Base de clasificación de los diez tipos de conducta de HM Living Office para identificar los modos de trabajo.
 Herman Miller realizó la clasificación tomando en cuenta cuatro etapas cognitivas de colaboración:
 3.1 Formación de conocimiento,
 3.2 Solución de problemas en equipo
 3.3 Consenso en equipo
 3.4 Evaluación y revisión de resultados
- 4.DEGW
- Esquema para clasificar los espacios virtuales de los espacios físicos y poder reconocer la influencia de su interacción para el diseño de los espacios físicos.

Para iniciar la primera etapa en relación a identificar cómo se comporta la gente mientras interactúa en los espacios físicos durante el desarrollo de sus labores se llevó a cabo la estancia en la oficina de LL&C México donde se analizó los tipos de actividades que realizan en forma individual y por área para ser registradas y posteriormente ser interpretadas.

Es importante destacar que el análisis sobre el registro de actividades se evaluó por áreas para identificar las principales formas de trabajo que adopta cada departamento en relación a los servicios que ofrece. Adicionalmente el registro se dividió en mañana y tarde para poder reconocer si existe un cambio de conductas o modos de trabajo por parte del colaborador durante el paso del día laboral. A continuación se presenta la gráfica con los resultados para proceder a su análisis y complementar la información con imágenes tomadas en el lugar:



La importancia de la gráficas que se presentan es poder destacar las principales actividades que se realizan por parte de los colaboradores, entender tipos de comportamientos por áreas e identificar el grado de interacción y colaboración que se fomenta en los procesos de trabajo de LL&C México.

Como se puede observar la actividad de trabajo individual destaca en mayor medida de las demás tanto en la mañana como por la tarde clasificándose como la principal forma de trabajo, la cual refiere a actividades dedicadas a analizar y procesar información para posteriormente actuar en consecuencia es decir responder correos, realizar llamadas a clientes o tomarse un respiro y salir a la terraza. Se reconoció que al estar todos ubicados en una misma área algunas personas optan por utilizar audífonos como medio para desconectarse de las conversaciones que ocurren a su alrededor, poder concentrarse en sus tareas y ser más eficientes.

La segunda actividad refiera a la principal actividad de interacción que hay en LL&C destacando dos tipos de encuentros:

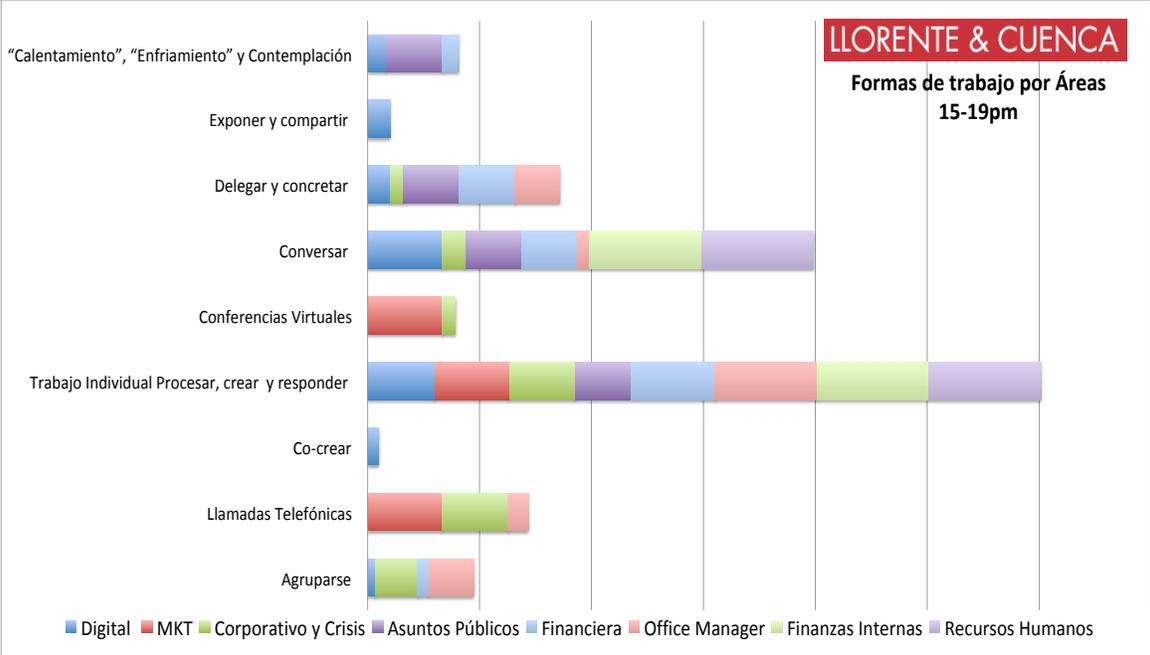
1. Charlar: se refiere a la interacción casual y espontánea entre directores con: directores de área, gerentes o colaboradores, para ponerse al día en relación a temas pendientes, hacer preguntas rápidas o resolver un inconveniente que se haya presentado.
2. Conversar: corresponde a la interacción determinada entre dos o más colegas que tratan un tema específico por lo que la formalidad y privacidad varía según el asunto que tratan.
Se identificó que estas conversaciones ocurren en mayor medida entre colaboradores de la misma área en sus mismo espacios de trabajo pero si requieren comentar algún tema más privado normalmente van a la terraza.
Por su parte si en las conversaciones había algún participante externo a través de un dispositivo digital empleaban la sala de juntas pequeña para tener más silencio y poder escuchar con mayor claridad.

Otra principal actividad que emplean es delegar y concretar la cual se desarrolla cuando un área con un objetivo específico determina trabajar en paralelo para resolver problemas de forma más rápida pero manteniéndose conectado es decir permitiendo la colaboración espontanea entre los miembros a medida que surgen las necesidades, compartiendo la información y el desarrollo de presentaciones a medida que se va logrando el objetivo. Se registró que esta actividad aumenta por las tardes.

También se identifica la conexión entre colaboradores y directores para revisar la información antes de una reunión con clientes y coordinar así la presentación. De igual forma se reconoce la conexión posterior a la reunión para escuchar conclusiones y trabajar en consecuencia.

Otra actividad que destaca es cuando las áreas interrumpen sus actividades y se agrupan para tratar un asunto urgente o recibir instrucciones para el seguimiento a un plan específico.

Finalmente una de las actividades que es poco utilizada es la de co-crear, siendo el área de digital y marketing las áreas que la emplean para el desarrollo de nuevas ideas y contenido. Se identificó que esta actividad puede variar tanto en escala con integrantes de 3 a 8 personas como de formalidad ya que podía ocurrir en la misma área de trabajo de los colaboradores o en la sala de juntas donde intervenía el director.



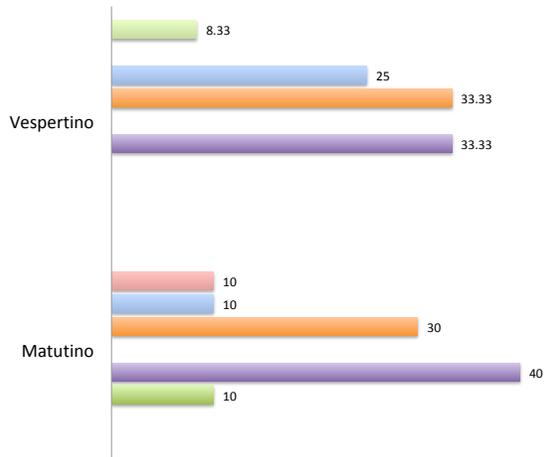
Una vez identificadas las principales actividades que emplean los colaboradores de LL&C México en sus procesos de trabajo se procede a comparar los comportamientos de dos áreas cuyos servicios son completamente diferentes pero que destacan entre las demás, al ser las más activas y emplear distintos modos de trabajo durante el desarrollo de sus actividades en el día a día.



LLORENTE & CUENCA

Formas de trabajo: Digital

- Actividades de "calentamiento" y de "enfriamiento" y contemplación
- Exponer y compartir
- Delegar y concretar
- Conversar
- Trabajo Individual Procesar, crear y responder
- Co-crear



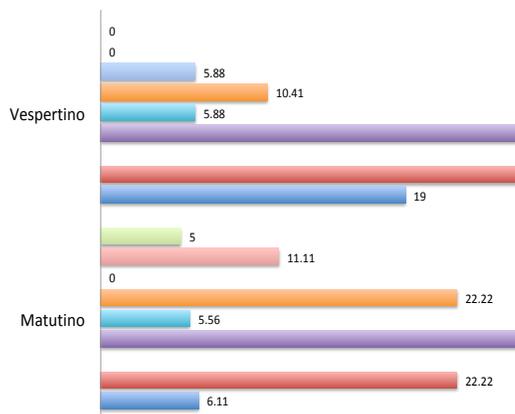
Los comportamientos del área digital al realizar sus actividades durante el día se interpretan de la siguiente forma.

Por las mañanas empiezan con actividades individuales de trabajo para ponerse al día con revisión de correos, consulta de información y seguimiento a tareas pendientes. Durante dichas actividades surgen conversaciones ya sea sociales o para discutir temas de trabajo entre dos o tres personas. Posteriormente se reúnen para revisar avances de información con el fin de concretar tareas. En ocasiones se generan actividades en grupos de tres personas para discutir temas en cómo abordar un objetivo específico y así desarrollar ideas. Por las tardes el trabajo individual continúa con actividades de concentración. Se identifican charlas con directores para mostrar avances de trabajo. De igual forma hay actividades de visitas a clientes fuera de la oficina realizándose revisiones a la información antes de dirigirse a las reuniones programadas.

LLORENTE & CUENCA

Formas de trabajo: Corporativo y Crisis

- Actividades de "calentamiento" y de "enfriamiento" y contemp
- Exponer y compartir
- Delegar y concretar
- Conversar
- Conferencias Virtuales
- Trabajo Individual Procesar, crear y responder
- Llamadas Telefónicas
- Agruparse



A diferencia de digital los comportamientos registrados del área de Corporativo y Crisis son menos rutinarios.

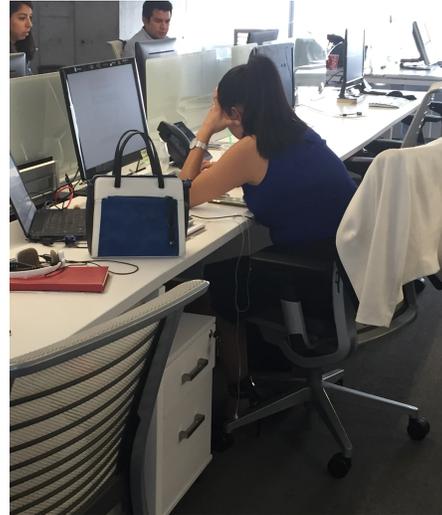
Las actividades que destacan son llamadas telefónicas así como el agruparse para tratar asuntos urgentes o debatir y recibir instrucciones para generar un plan de acción en relación a los servicios que ofrecen.

Tanto en la mañana como por la tarde se refleja una combinación de tareas individuales y concentrables para seguir adelante con los objetivos planteados y/o resolver problemas.

Se identifica interacción continua de los directores para hacer preguntas rápidas o conocer los status sobre los inconvenientes que se hayan presentado.

De lo dos ejemplos anteriores podemos destacar que cada área presenta distintos modelos de conducta, unos más rutinarios que otros pero que en conjunto reflejan patrones culturales internos de cómo se realizan los procesos de trabajo en LL&C México y que contribuyen a afirmar la identidad cultural de la organización:

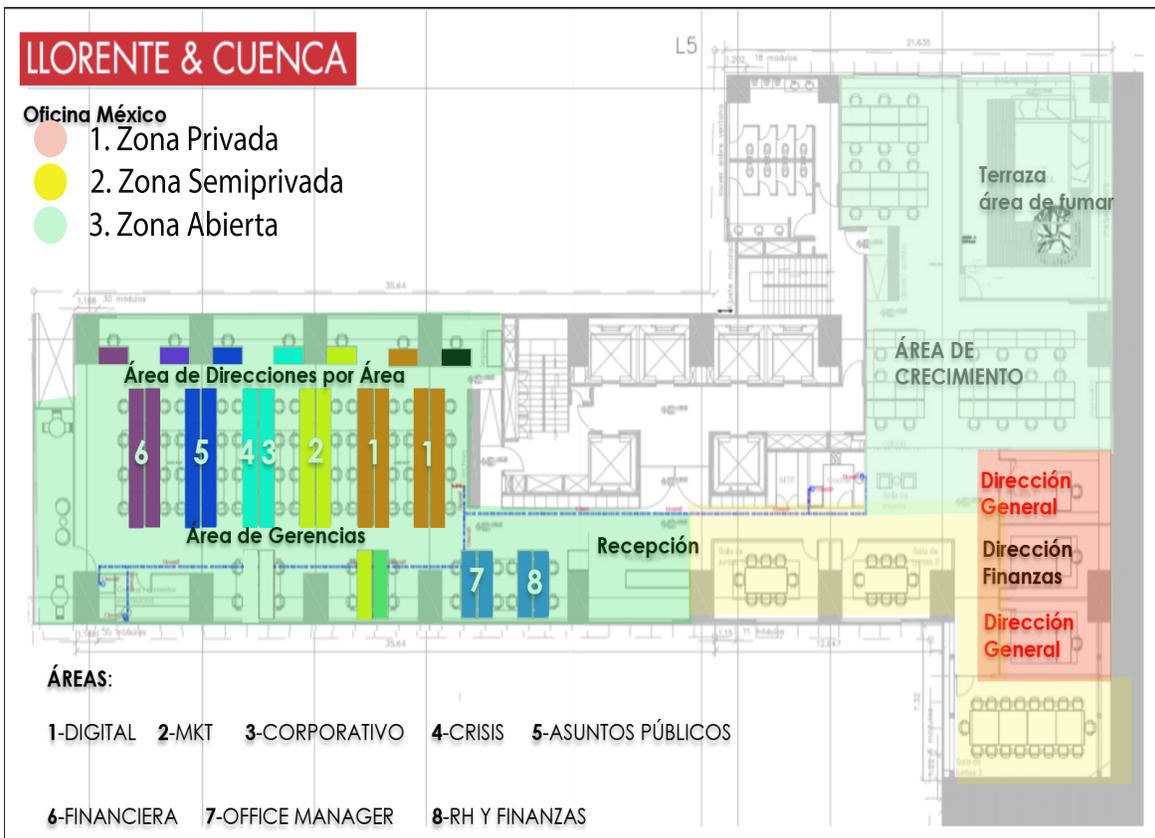
1. El propósito: ¿Por qué colaboran? Why?
2. Las actividades: ¿Qué está haciendo la gente?
3. Las conductas: ¿Cómo lo están haciendo? ¿Cómo se comportan?



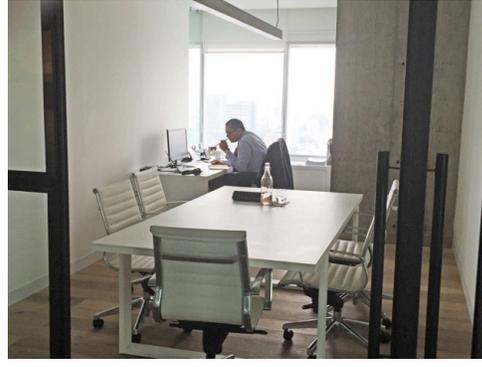


Una vez identificado lo anterior se evalúa cómo los espacios están respondiendo a los patrones culturales internos es decir a cómo la gente hace su trabajo.

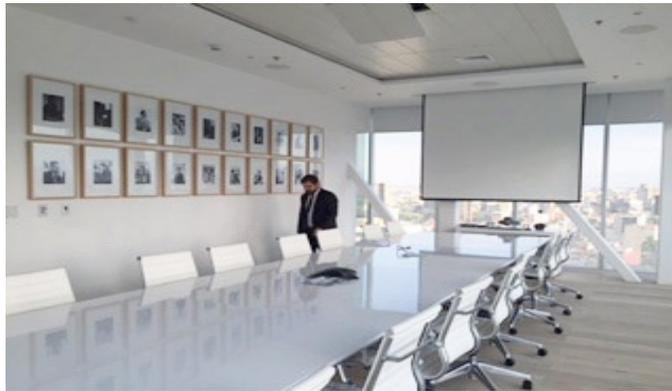
A continuación se describe la distribución de la oficina de LL&C México la cual para fines de esta investigación se divide en tres zonas en relación a la facilidad de acceso que tiene el trabajador para hacer uso de los espacios durante sus actividades laborales:



1.Zona Privada: Corresponde al área de oficinas de dirección: dos directores generales y la dirección de finanzas.



2. Zona Semiprivada Incluye la zona de sala de juntas grande para 12 personas y dos salas de reunión adicionales cada una con capacidad para 6 a 8 personas, su uso es con reservación. En esta área se encuentra también el área de crecimiento donde se observa el tipo de mobiliario que utilizan.



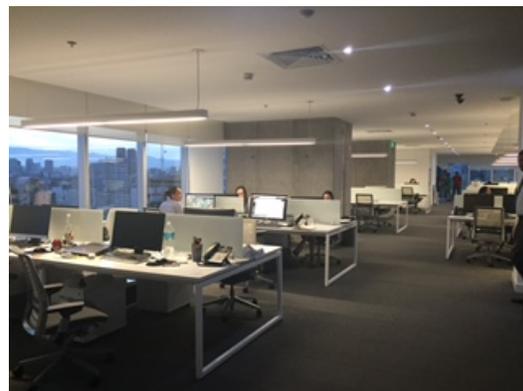
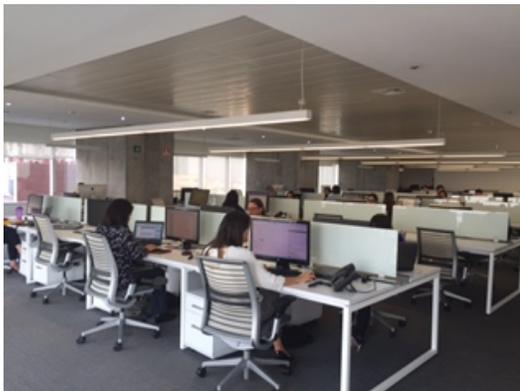
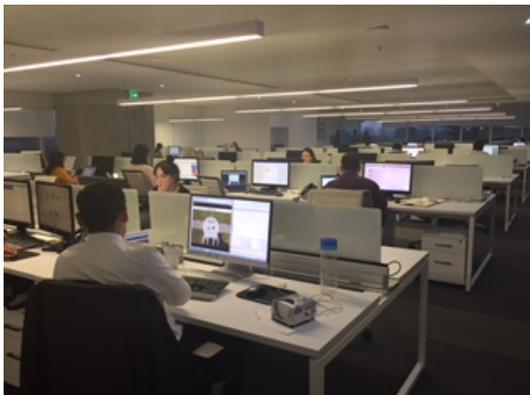


3. Zona Abierta

Área de trabajo en esquema de planta abierta reuniendo aquí todas las áreas que conforman los distintos servicios de LL&C, así como la zona de cocina y terraza.

En este espacio los consultores senior y junior se encuentran ubicados al centro y en cada uno de los extremos se localizan las direcciones y gerencias por cada área para garantizar un mayor control de los procesos de trabajo.

El esquema de distribución de planta abierta fomenta tanto la interacción social entre áreas como la colaboración interna en cada área, sin embargo la elección de mobiliario fomenta en su mayoría el trabajo individual y de consulta. Adicionalmente sólo se observa la terraza como zona de reunión grupal.





Con la descripción anterior se pudo identificar claramente los dos tipos de configuraciones de trabajo existentes en sus espacios físicos:

1. Zona de sala de juntas chica y grande para reuniones, pláticas y conferencias.
2. Estaciones de trabajo individual en planta abierta.

B. Interpretación y recomendaciones.

La importancia de este caso de estudio es identificar cómo Llorente y Cuenca está llevando a cabo su transformación cultural para adaptarse a una era digital y con ello lograr que el espacio físico y el espacio virtual sea utilizado como una herramienta que eficiente sus procesos internos, conecte con su cliente y contribuya a cumplir con el propósito de la organización.

Por lo anterior es importante reflexionar que en la medida en que LL&C busque implementar una nueva visión clientecéntrica para dar soluciones integrales y de mayor valor a sus clientes lo cual requiere fomentar en mayor grado la colaboración al romper los hilos geográficos y de áreas de especialidad es recomendable que reflejen ese propósito en sus espacios de trabajo físicos y virtuales.

Con esa visión se realizó un análisis sobre qué hace la gente cuando trabaja y cómo lo hace para entender los comportamientos y las conductas que hay en los procesos de trabajo de los colaboradores de LL&C México. Lo anterior se enriqueció con el contenido de la red social Instagram de la cuenta @llorenteycuenca y a través del hashtag: #LLYC #oficinadelmes para conocer un enfoque más social y más personal de la empresa a través de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes.

De la misma manera se realizó una investigación profunda sobre el conocimiento generado por LL&C en su blog "Generando Ideas" para entender su cultura de gestión, la cual se complementó con una entrevista al director general.

De esta manera teniendo las tres perspectivas de análisis:

1. Enfoque de la organización,
2. Punto de vista de los trabajadores y sus formas y conductas de trabajo
3. Análisis de los espacios físicos y virtuales

Se identificaron las necesidades de la organización y las necesidades de la gente para con ello disponer del espacio como una herramienta estratégica que sirva de vínculo, eficiente procesos y contribuya a cumplir con el propósito de la organización.

Como primer punto la actual distribución y selección de mobiliario localizado en el esquema de planta abierta está pensado para llevar acabo actividades individuales y de manera estandarizada para todas las áreas, por lo que se identifica una necesidad de una mayor variedad de entornos destinados a respaldar la combinación de actividades que las personas de LL&C realizan todos los días en el cumplimiento de sus tareas.

Se recomienda pasar de un espacio estandarizado a la implementación de diferentes configuraciones ubicadas estratégicamente para soportar las formas de trabajo tanto individual como grupal en respuesta a la complejidad del trabajo de conocimiento que se exige, donde el estar mas especializados genera diferenciación, pero de igual forma la colaboración entre distintas áreas y regiones geográficas para generar soluciones integrales con un valor no alcanzable de manera individual.

La importancia de comprender las diferentes formas de trabajo que emplean los colaboradores, es decir las necesidades de su cliente interno, ayuda a la organización a entender mejor cómo el trabajador asimila sus procesos y en consecuencia proporcionar un apoyo mas eficiente a su gente en relación a lo que hacen es decir a sus formas de trabajo, a sus conductas, a sus acciones, generando con ello vínculos internos y al mismo tiempo reflejan mejor quiénes son:

“Las acciones generan experiencias que conectan con las emociones y producen historias”

Goyo Panadero Socio y Director General para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA (Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca, 2018)⁹⁴

Lo anterior se corrobora en el estudio de *Herman Miller Measure what matters*:

“El adoptar espacios flexibles que promuevan el intercambio de puntos de trabajo tienen éxito en las organizaciones si es incorporada como parte de una estrategia de diseño integral centrada en facilitar la personalización de la experiencia laboral del colaborador durante su día a día, lo cual genera conexión con su gente al sentirse respetadas por la organización y haber contemplado su opinión y sus contribuciones sobre la mera eficiencia.” (Herman Miller’s Living Office, 2017)⁹⁵

De tal forma que para dar mayor sustento a la investigación se incorpora el punto de vista del colaborador a través de implementar una encuesta donde se les cuestiona sobre:

1. Los tipos de actividades que empleaban en su día a día y su nivel de importancia en relación a la frecuencia en que dicha actividad es realizada.

⁹⁴ Idem 74

⁹⁵ Herman Miller’s Living Office. (27 de Enero de 2017). *Measure what matters*. Retrieved 17 de Febrero de 2017 from Hermanmiller.com: www.hermanmiller.com/livingoffice



Universidad Nacional
Autónoma de México



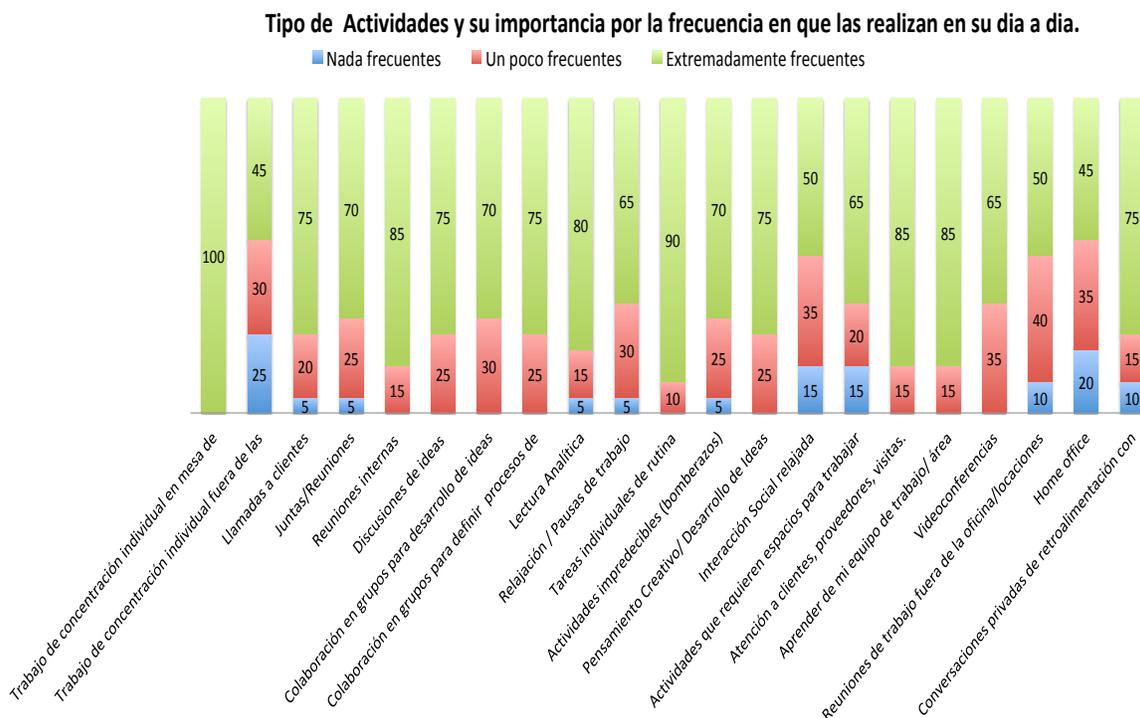
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

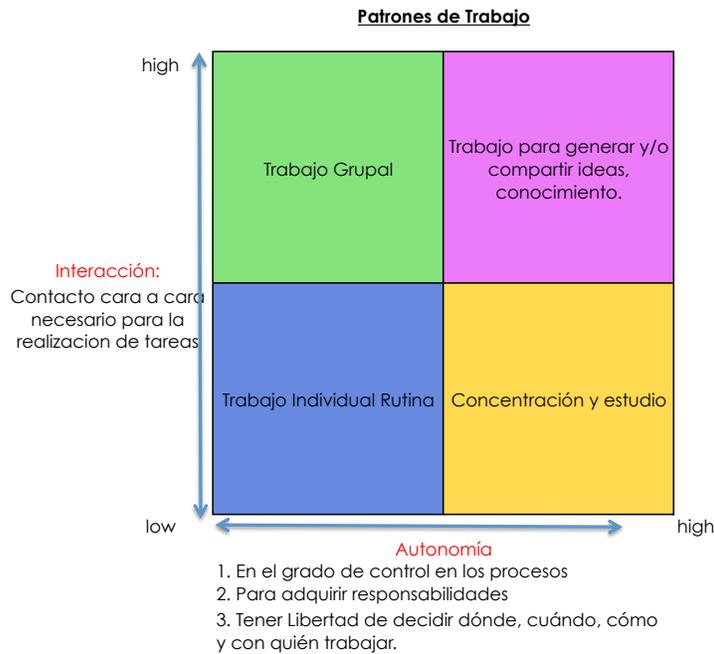
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2. Tipo de elementos que consideran importantes para el desarrollo efectivo de los procesos de trabajo.



Las actividades de trabajo mostradas en las gráfica anterior se dividen para su análisis en cuatro grupos, destacando los porcentajes más altos calificados por parte del colaborador al ser las actividades que son extremadamente frecuentes en su día a día:

1. Trabajo individual:
 - 90% Tareas individuales de rutina
 - 75% Llamadas a clientes
2. Trabajo de concentración y estudio:
 - 100% Trabajo de concentración individual en el lugar de trabajo
 - 80% Lectura analítica
 - 75% Pensamiento creativo y desarrollo de ideas
3. Trabajo Grupal:
 - 85% Reuniones Internas
 - 75% Conversaciones privadas de retroalimentación
 - 75% Discusiones de ideas
 - 70% Actividades impredecibles (bomberazos)
4. Trabajo para compartir y/o generar conocimiento:
 - 85% Aprender de mi equipo de trabajo/área
 - 85% Atención a clientes, juntas internas, visitas.
 - 75% Colaboración en grupo para definir procesos de trabajo
 - 75% Colaboración en grupo para desarrollo de ideas



El esquema anterior corresponde a la perspectiva de estudio de Duffy, Eley, Giffone, Worthington (DEGW) en colaboración con Building Research Establishment (BRE) agencias especializada en el diseño de ambientes de oficina siendo los primeros en cuestionarse sobre las implicaciones de las nuevas formas de trabajo en la distribución de espacios de oficina.

La importancia del esquema son los dos ejes de análisis base para la designación de las cuatro tipologías de ambientes, es decir la interacción en relación con el contacto cara a cara necesario para completar tareas de trabajo y la autonomía que dan al trabajador en el desarrollo de los procesos y en la toma de decisiones, otorgando mayor responsabilidad al estar menos controlados:

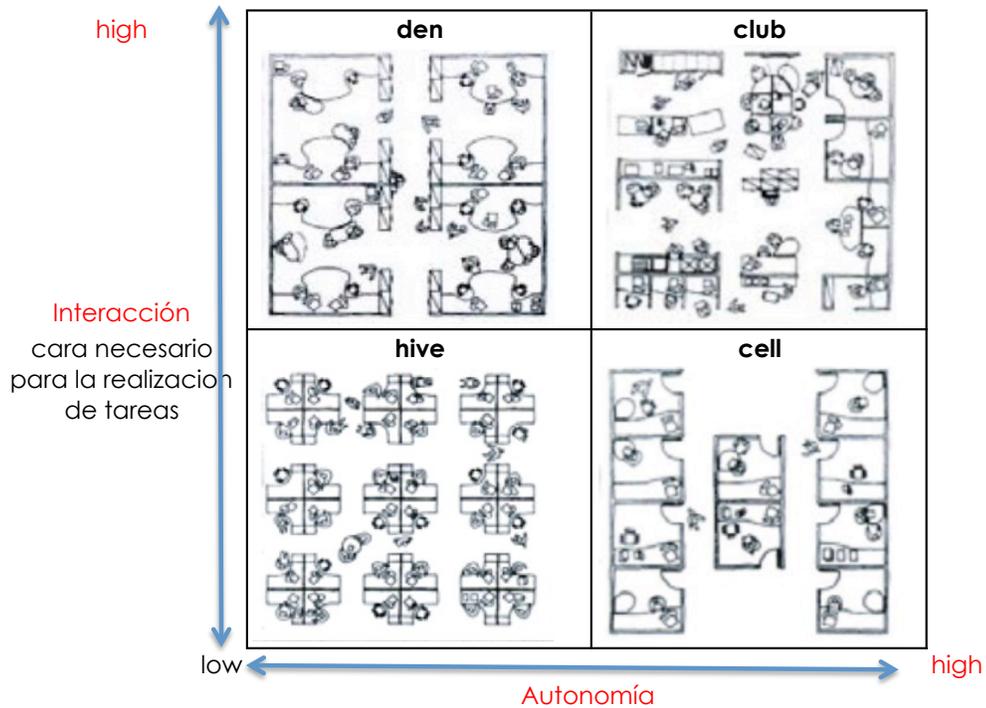
Den: trabajo grupal

Club: colaboración en el desarrollo de ideas

Hive: trabajo individual

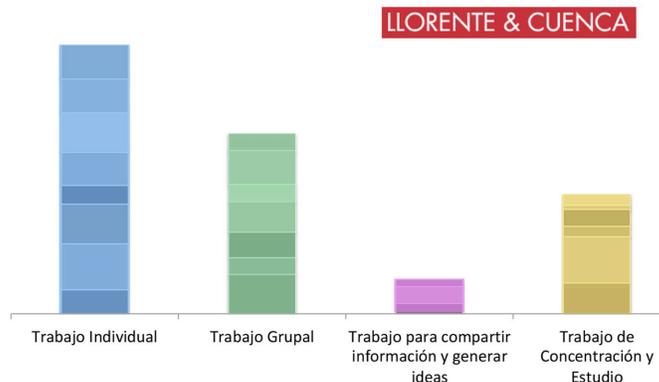
Cell: concentración y estudio

Nuevos AMBIENTES de Trabajo en OFICINA



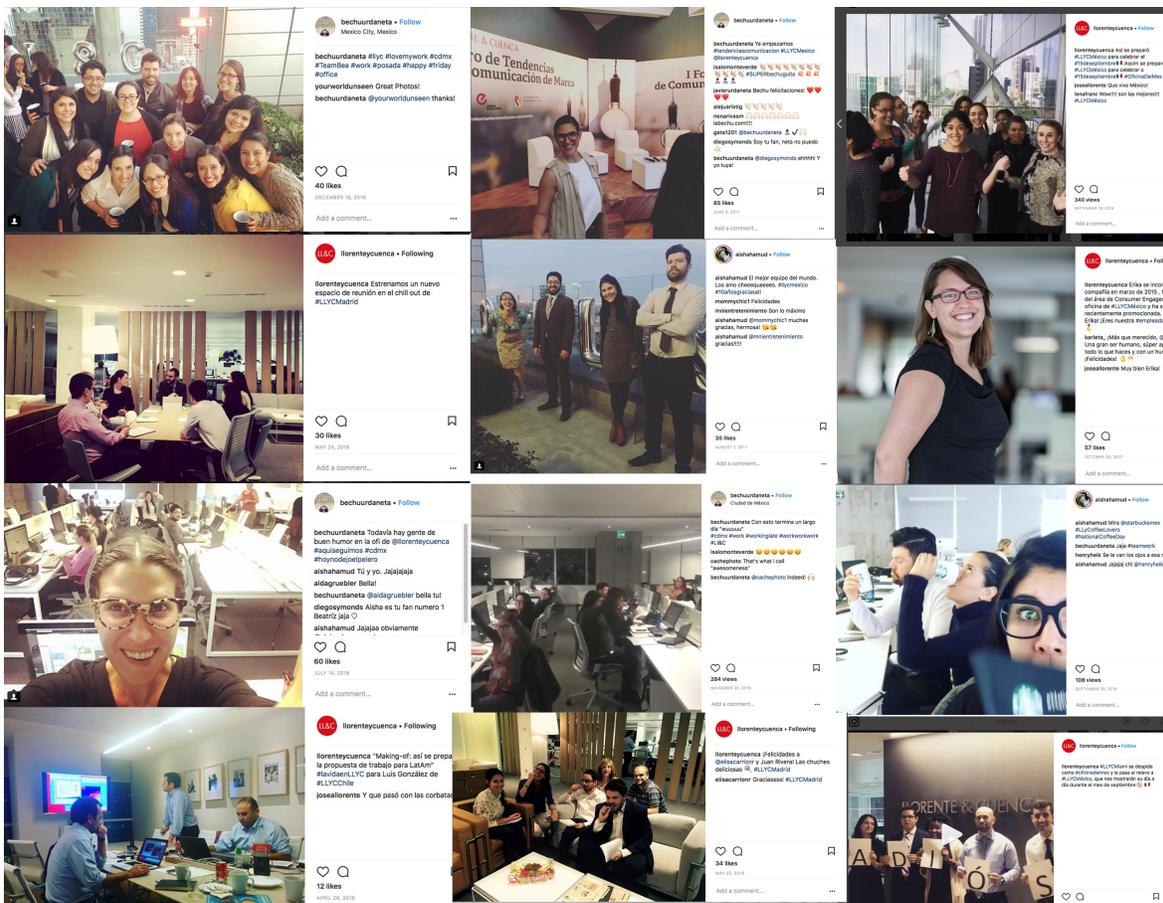
Los esquemas mostrados explican la distribución de los nuevos conceptos de oficina los cuales recatan aspectos de los esquemas básicos como planta abierta, celular o mixta pero adicionan un nuevo escenario CLUB basado en fomentar la colaboración a través de proporcionar diferentes espacios para diferentes propósitos al tomar en cuenta las nuevas señas de identidad laboral en una era digital: el aprendizaje continuo, la capacidad para re-pensar y re-inventar el propio trabajo, la adaptación, la creación y la movilidad casi constante.

Lo anterior refuerza la importancia de poder generar ambientes de trabajo que permita al colaborador elegir el espacio según la tarea en cuestión, lo cual fomenta en consecuencia una actitud proactiva en su día a día, es decir menos sedentaria al evitar estar encasillados en su espacio de trabajo individual como lo indica la eficiencia de los espacios físicos actualmente:



La información se complementa con el análisis de la cuenta de #llorenteycuenca en la red social Instagram a través del hashtag #oficinadelmes #LLYCMéxico para conocer un enfoque más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes y con ello poder identificar la cultura, las acciones y la emoción que detonan a partir de recreaciones que las personas despliegan en su actividad laboral.

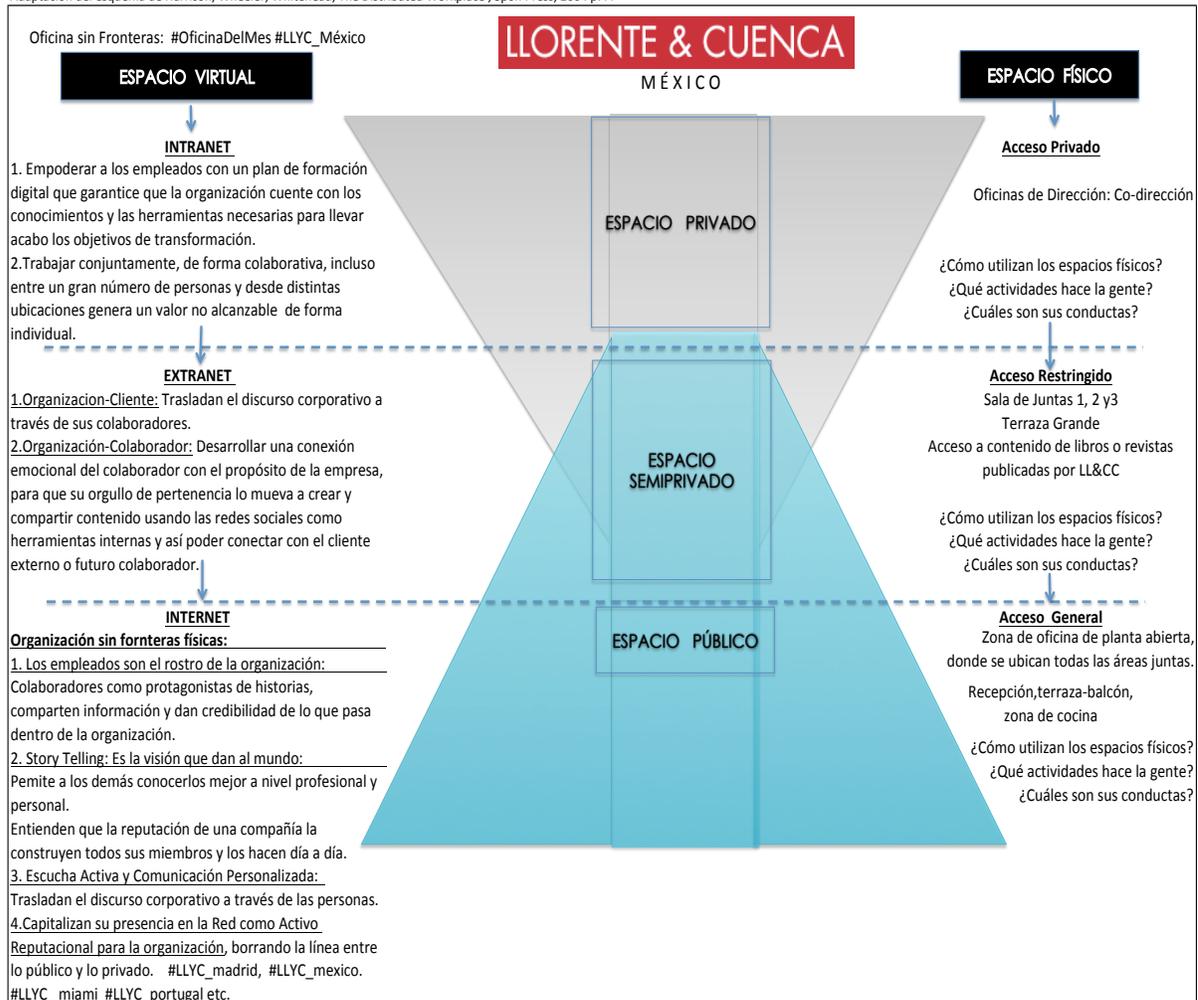
Es importante hacer mención del enfoque multilocal como parte de la generación de una oficina sin fronteras ya que al ser una empresa global se identifican: comportamientos que reflejan la identidad cultural de la organización generando una interacción entre oficinas independientemente de la proximidad geográfica pero dependiente del espacio virtual cuya interacción social presupone la empatía en relación a la similitud vivida de los procesos y formas de trabajo como parte integrante de la comunidad LL&C:



A través de la red social Instagram Llorente y Cuenca utiliza la tecnología para romper los límites físicos y abrir la interacción con su cliente externo mostrando quienes son, permitiendo conocerlos mejor a nivel personal y profesional, con el objetivo de atraer nuevas relaciones basadas en la confianza y en las experiencias que sus colaboradores transmiten como embajadores de marca hacia futuros nuevos talento y nuevos clientes.

A continuación se presenta el esquema de Harrison donde se explica el uso del espacio virtual en contraste con el uso del espacio físico:

Adaptación del esquema de Harrison, Wheeler, Whitehead, The Distributed Workplace, Spon Press, 2004 p.44



Para concluir se utiliza el esquema de Goffe y Jones para poder definir la cultura organizacional actual de LL&C por sus ejes de análisis sociabilidad y solidaridad:

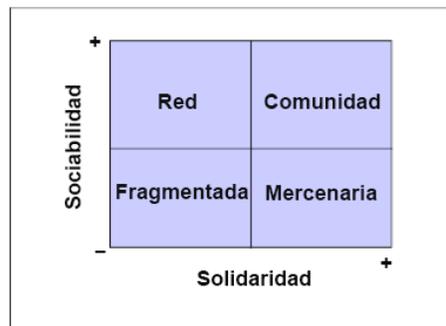


FIGURE 8.3. GOFFEE AND JONES CULTURAL MODEL (1996)

Una organización con altos controles en sus procesos de trabajo para garantizar los buenos resultados hace que los colaboradores presenten alto grado de compromiso en el cumplimiento de dichos procesos.

3.2 Lunave Multimedia

Lunave Multimedia es una agencia digital de publicidad que inició sus actividades en 2003, siendo pionera en los servicios de Multimedia, Mobile y Social Media en México.

Lunave se ha destacado por entender que el mundo digital tiene cientos de alternativas, lo que motiva su creatividad para descubrir los diferentes alcances que pueden llegar a desarrollar, siendo su principal valor el saber explotar las capacidades tecnológicas para ayudar a las marcas a construir procesos y adquirir habilidades que los hagan competir con éxito en un mercado cambiante y tecnológicamente sofisticado.

Como fundamento de lo anterior a continuación se presenta un cuadro donde se compara la evolución de sus capacidades tecnológicas en la implementación de sus servicios en relación con el desarrollo tecnológico global, dicha información fue obtenida de la página www.lunave.com:

Análisis Cronológico de los Servicios de la Empresa en relación con el desarrollo de herramientas tecnológicas.	
tecnología	<p>2003 Agencia Digital de Publicidad y Mercadotecnia que inició sus actividades en 2003 Ofrece servicios mobile, multimedia, live streaming, fotografía, audio-vídeo y diseño. Primer desarrollador mexicano certificado por Qualcomm bajo la plataforma BREW (CDMA)</p> <p><i>En paralelo surgen proyectos como LinkedIn, My Space y H5 Sale a la venta la computadora portátil PowerBook G4</i></p>
	<p>2004 Inician el desarrollo de contenido, exportando aplicaciones a EUA, Puerto Rico y Venezuela En México dicho contenido se distribuía a través de Iusacell con su plataforma CDMA</p> <p><i>tecnología Aparecen Redes Sociales como Facebook, Flickr y Vimeo. Comienza también el Internet Móvil</i></p>
	<p>2005 Crean primer Cine-Minuto Animado al mismo tiempo que se generan las primeras campañas ATL también con Motion Graphics</p> <p><i>tecnología Surgen redes sociales como Twitter y Youtube</i></p>
	<p>2006 Se consolida la división de servicios de mobile, se vuelve un diferenciador dando mayor valor a la agencia Inician el lanzamiento de campañas integrales y la construcción de plataformas digitales.</p> <p><i>tecnología Lanzan windows live messenger y salen a la venta dispositivos móviles blackberry</i></p>
	<p>2007 Destacan los Proyectos Interactivos y con prioridad en la generación de contenido audiovisual.</p> <p><i>tecnología Aparece primer iphones, la tecnología GPS y la Red Wikileaks</i></p>
	<p>2008 Se consolidan los servicios de Mobile, Multimedia y Social Media. Al finalizar 2008 crean el primer glosariodigital.com</p> <p><i>tecnología Surge la red GETGLUE, Nace sistema operativo Android y Iphone evoluciona a 3G</i></p>
	<p>2009 Se integran a IAB México Innovan al utilizar el acelerómetro al crear la aplicación Rayuela para Iphone Rayuela: mejor campaña mobile</p> <p><i>Aparece la primer red de geolocalización Foursquare tecnología Comienza la realidad aumentada La tecnología cambia a 4G</i></p>
	<p>2010 Son seleccionados por el Programa TECHBA Madrid proyecto que apoya a empresas tecnológicas consolidadas a internacionalizarse. Se abre Lunave España Crean la aplicación "Lotería para Ipad" para celebrar el Bicentenario y es premiada dentro de la categoría Marketing Interactivo Crean el primer desarrollo multitouch para el banco IXE, en Torre Mayor. <i>Sale a la venta la tableta IPAD Surgen las redes sociales para la expresión visual : Pinterest e Instagram</i></p>
	<p>2011 Se integran a la Asociación de Marketing Mobile España y Colaboran con la creación de la aplicación white paper</p> <p><i>tecnología Cada vez es más frecuente la aplicación de códigos QR</i></p>
	<p>2012 Rediseñan su imagen y plataforma digital. Desarrollan 3 nuevos productos social media: Focus Media, Social Boots y SM Performance Incorporan UX en su metodología de trabajo. Los métodos de User Experience (UX), deben asegurar que un interfaz de cualquier tipo (por ejemplo un sistema de software, un sitio web o una aplicación móvil), sea entendible y fácil de utilizar por el usuario</p> <p><i>tecnología Ergonomía Cognitiva Medir prototipos de sistemas, son esenciales para asegurar una mejor usabilidad y para permitir la solución de defectos encontrados.</i></p>
	<p>2013-2018 Producción de Estrategias con implementación de Realidad Aumentada y Realidad Virtual, Análisis de Data</p>

Implementación de la Estrategia de Análisis: Lunave Multimedia.

Etapa 1 y 2 : Dimensión Sintáctica:



Para Lunave la cultura de gestión a adoptar con sus empleados es la de *Gamificación*:

Gamificación: consiste en usar pensamiento y mecánicas de juego para enganchar gente, motivar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas (Kapp, 2012)

Como lo explica Amparo Lasén en su documento "La Cultura Digital" (Lasén A., 2012, p. 26), el objetivo fundamental de la gamificación es el de condicionar y motivar a los empleados a fin de que adquieran una serie de hábitos o metas previamente establecidas por la organización mediante el uso de mecánicas de juego, incidiendo en su predisposición y motivación para iniciar una tarea con recompensas materiales y simbólicas. Cunningham quien es citado por Lassen lo describe como una cultura que promueve una interacción entre desafío, logro y recompensa.

Para Lunave el principal objetivo de promover esta interacción es la de motivar a su personal a cambiar comportamientos a través de la implementación de las siguientes mecánicas de juego:

1. META: Definir el propósito final de la tarea al grupo de trabajo, con metas cuantificables para mantener interesado y enfocado al trabajador.
2. REGLAS: Definir límites y acciones posibles por parte del grupo de trabajo.
3. INTERACCIÓN: CONFLICTO, COMPETENCIA Y/O COLABORACIÓN: Identificar las acciones para lograr los retos, ganar cuidando siempre el fin común.
4. TIEMPO: Obliga al usuario a priorizar tareas para resolver problemas.
5. ESTRUCTURA DE PREMIOS: Define jerarquías de las recompensas con base en los niveles de retos logrados.
6. NIVELES: Definen un sentido de progresión de las tareas/metast.
7. RETROALIMENTACIÓN: Relevante para saber lo que se está haciendo bien y/o mal para lograr la meta.
8. HISTORIAL: Pone en contexto el juego (procesos) y crea significado.

Los puntos que desean cambiar en su personal lo dividen en niveles generando dos grupos:

Básicos 1er nivel

- Puntualidad
- Actitud de colaboración
- Claridad en roles y responsabilidades
- Involucrarse en el proyecto al 100%. Conocimiento del proyecto
- Priorizar
- Autocrítica, autogestión

Complejo 2ndo nivel

- Entregables anticipadamente. Cero errores
- Reconocer el extra en los entregables
- Llegar y salir puntual
- Eficiencia de trabajo Vs Costos
- Reconocimiento cliente o algún medio
- Empatía laboral (conocimiento de cómo tus tareas/actividades afectan a otras áreas)

Así mismo los motivadores extrínsecos e intrínsecos que plantean:

Extrínsecas:

- Salir temprano los viernes
- Día de vacaciones
- Bono
- Mas equipo a cargo
- Apoyo en proyectos profesionales & personales . Vía agencia desarrollo de proyecto personal o idea. Capacitación. Flexibilidad para proyectos (horarios)
- Asistencia a eventos (locales, internacionales)
- Actividades de convivencia (ej. viernes sociales, salidas a campo)

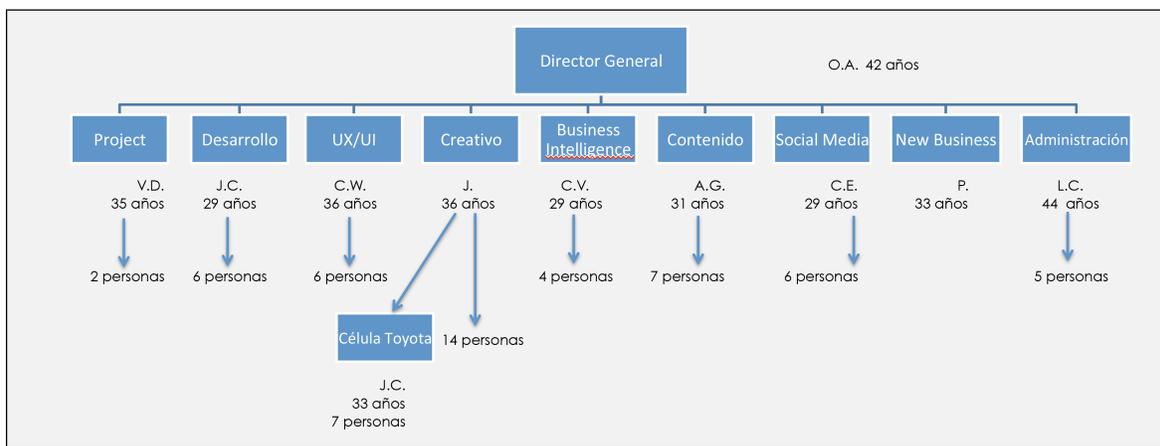
Intrínsecas:

- Ambiente relajado.
- Un equipo de trabajo empático y agradable.
- Trabajador de bajo rendimiento cuya motivación es cubrir un horario.
- Zona de interacción agradable.
- Autonomía

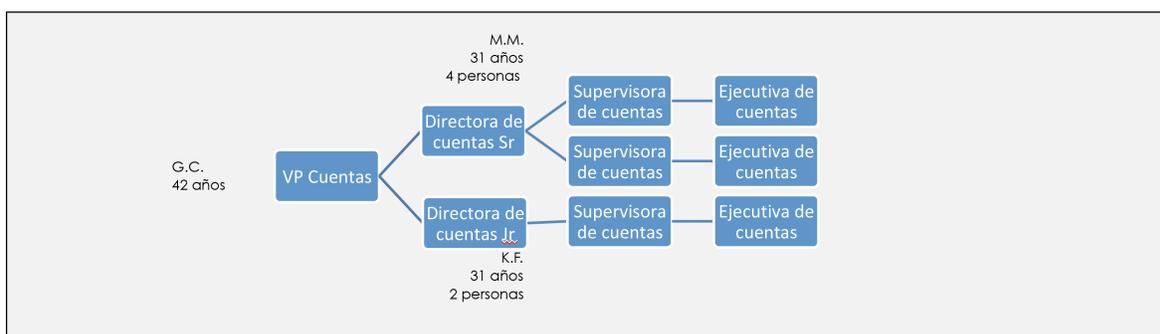
En cuanto a los desmotivadores:

- Retrabajar
- Pocas ganas de mejorar / especializarse / aprender. Si no lo saben, deben investigar antes de preguntar.
- Falta de planeación
- Proceso de reclutamiento & contratación (no necesariamente tenemos los recursos que necesitamos)
- Egos - "ya soy Senior no es mi chamba"
- Falta de respeto al tiempo ajeno (juntas) y al trabajo
- Falta de calidad en el trabajo
- Conformismo, mediocridad

Por su parte su estructura organizacional se divide en ocho áreas en relación con los servicios que brinda adicionado el área de administración interna:



Información proporcionada por Lunave Multimedia SA de CV



Información proporcionada por Lunave Multimedia SA de CV

Cada área tiene un líder quien reporta a su vez tanto al personal de cuentas como al director general.

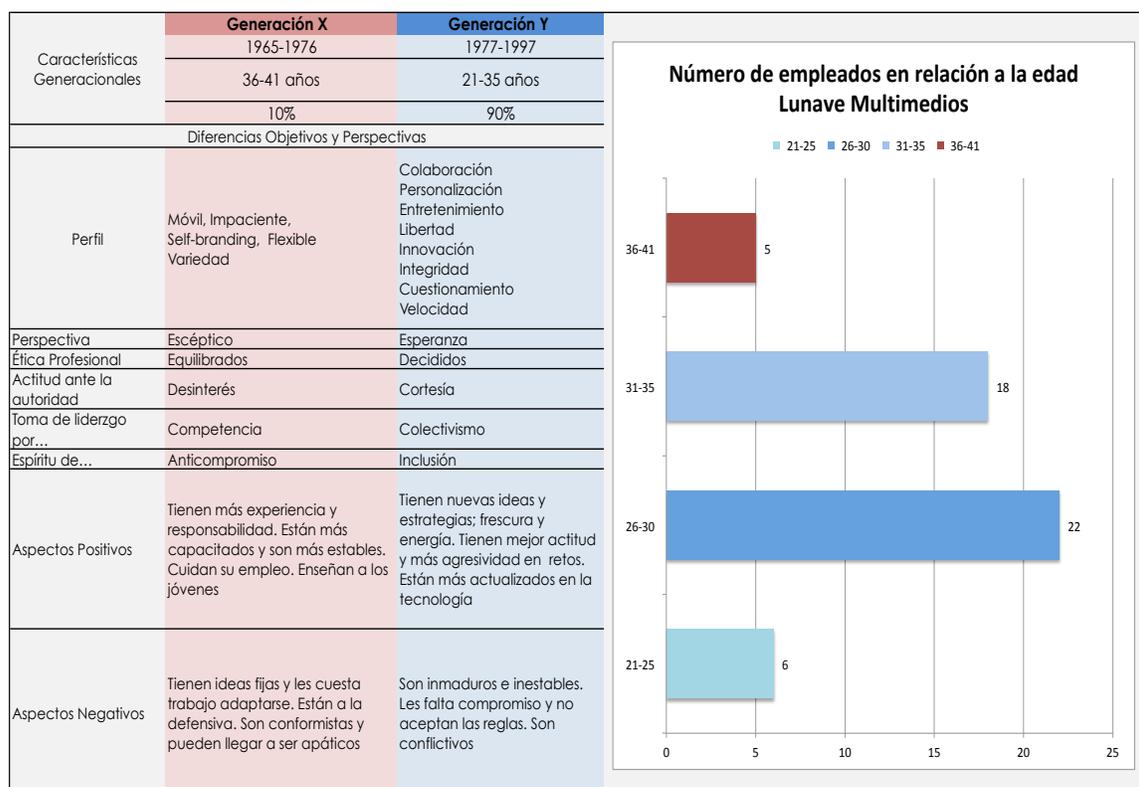
Los procesos de cada etapa de proyecto/servicio es coordinado y controlado por el área de cuentas quienes son el contacto directo con el cliente y por lo tanto son responsables de comunicar internamente la información a las demás áreas tanto de forma física a través de reuniones cara a cara como de forma virtual a través de iniciar una orden de trabajo (ODT) en el programa virtual PODIO donde la responsable del área de cuentas incorpora al equipo a cargo conformado por personal de diferentes áreas con base en el tipo de proyecto o servicio a realizar.

En el espacio virtual PODIO se comparte al grupo los archivos con los requerimiento de un proyecto/servicio específico, las minutas de las reuniones físicas, el aporte por áreas, las entregas y revisiones de cada etapa del proyecto. Adicionalmente se comparte un chat interno donde hay comunicación continua entre el personal de las distintas áreas que conforman el grupo de trabajo y funciona como un historial de trabajo.

El perfil del colaborador de Lunave que se encuentra interactuando en los grupos de trabajo, al momento de hacer la encuesta, fué en su mayoría (90%) perteneciente a la generación Y :

- 10% tiene 36-41 años
- 35% tiene 31-35 años
- 43% tiene 26-30 años
- 12% tiene 21-25 años

El perfil que destaca es aquel cuyas perspectivas hacia el trabajo es de bajo control, cuestionan los procesos, prefieren contar con la autonomía suficiente para actuar y libertad que los inspire y motive a innovar en sus propuestas y tomar decisiones. En consecuencia el no sentirse tomados en cuenta: escuchados, inspirados o que son considerados como parte de un grupo, los vuelve inestables, conflictivos, generando alta rotación por la falta de compromiso hacia la organización:



De las cinco personas que conforman el 10% perteneciente a la generación X dos tienen 36 años y son directores de área, mientras que los restantes tienen 41 años siendo uno de ellos colaborador de área y los otros dos los dueños de la empresa.

De tal forma que la interacción de trabajo se desarrolla entre personas de 21 y 41 años, donde cada área está situada en espacios independientes, haciendo evidente la división entre departamentos. Adicionalmente la asignación de lugares a cada persona no es jerarquizada, es dada con base en los espacios vacantes en las instalaciones, en consecuencia se observa personal ubicado fuera de su área de trabajo.

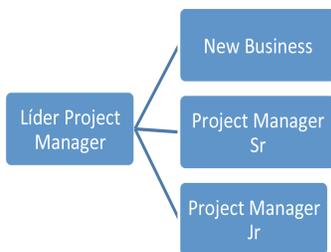
A continuación se ilustra la estructura de cada departamento, la distribución del personal en su espacio físico por área, el perfil generacional y estilo del trabajador.

Es importante destacar que al no haber jerarquías marcadas para la asignación de lugares entre director de área, responsable senior (Sr.) y responsable junior (Jr.) se promueve la interacción y la comunicación de forma horizontal entre miembros del área al estar compartiendo el mismo lugar de trabajo:

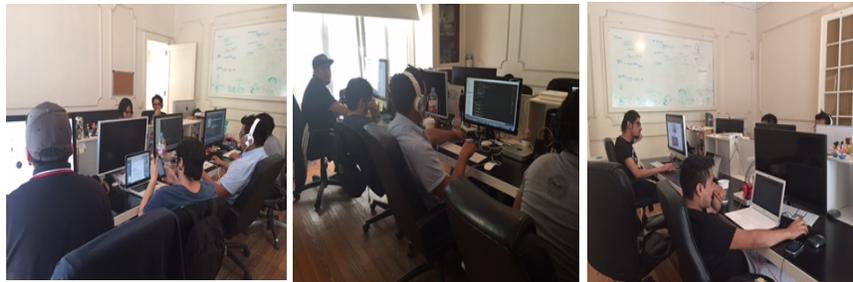
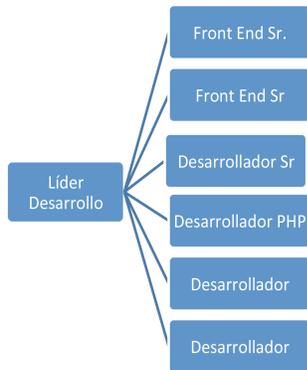
Área de Cuentas:



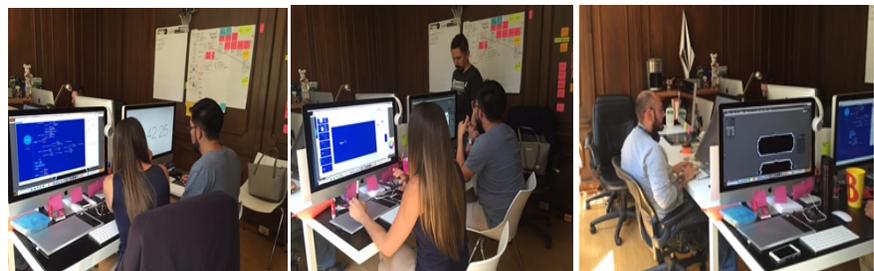
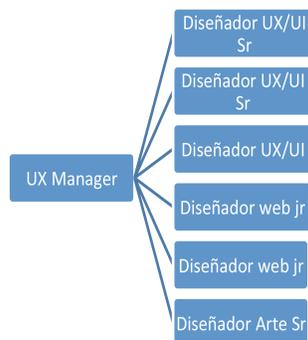
Área de Project Manager:



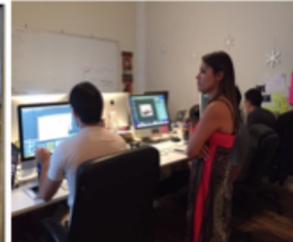
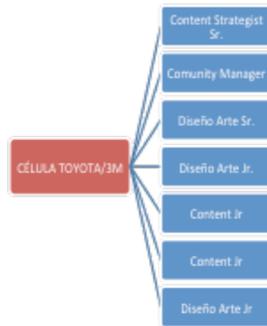
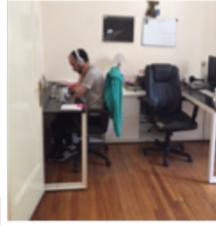
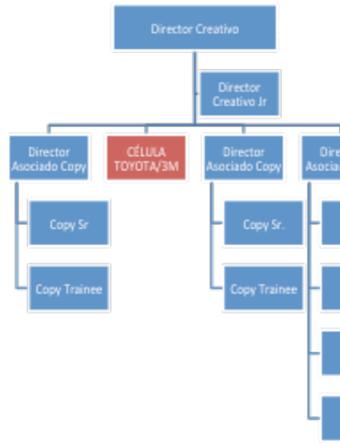
Área de Desarrollo:



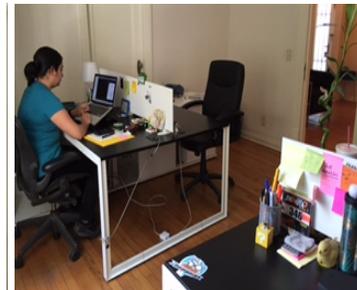
Área de UX-UI:



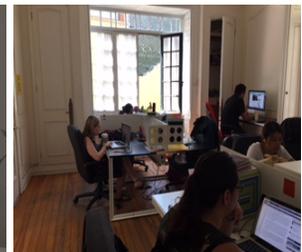
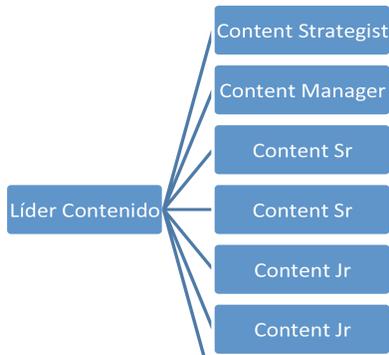
Área de Creativo:



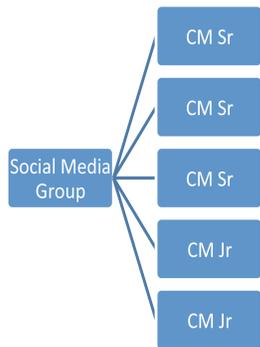
Área de Business Intelligence:



Área de Contenido:



Área de Social Media:



Área Administrativa:

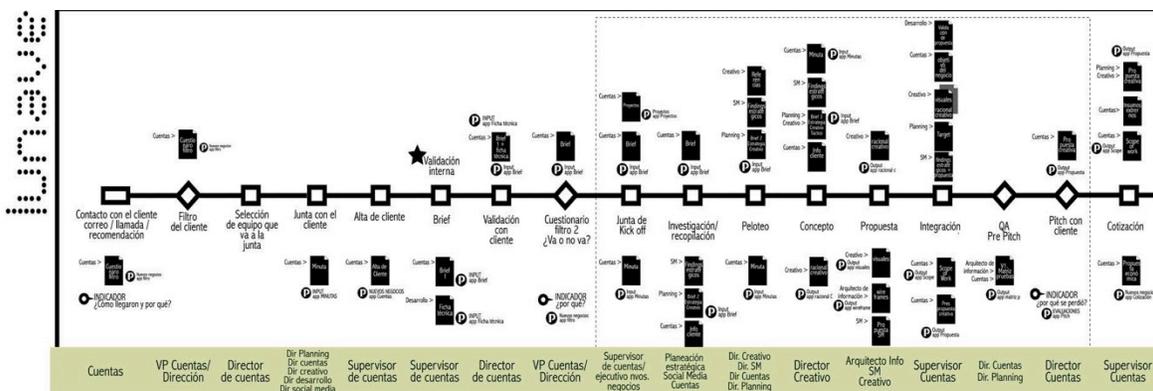


Etapa 3: Dimensión Semántica:



El proceso de trabajo implementado por Lunave está conformado por cuatro etapas: preventa, venta, producción y postventa, el cual puede enfocarse de tres formas distintas ya sea estratégica, táctica u operativa debido a que el proceso de comunicación a seguir es el mismo y donde los integrantes del grupo de trabajo son los elementos del proceso que cambian dependiendo del enfoque del servicio.

Durante el proceso de trabajo manejan dos indicadores de gestión: PODIO (P) y Clarizen. El primero como se explicó anteriormente se adopta con el objetivo de generar el historial de interacción durante el desarrollo de cada proyecto mientras que el segundo indicador se implementa para evaluar tanto el tiempo inicial planteado como el presupuesto dado al cliente contra el tiempo real utilizado y los costos generados al terminar cada proyecto.



El esquema anterior ejemplifica el trazo de la ruta de las actividades durante el proceso de preventa, el cual inicia con el primer contacto al cliente, la selección del equipo de trabajo, posteriormente con el seguimiento al cliente, la incorporación de la orden de trabajo en Podio (P), desarrollo de las necesidades del cliente, planteamiento de la propuesta conceptual, hasta finalizar con la presentación al cliente y entrega de cotización. Adicionalmente en la parte inferior del esquema se identifican las áreas involucradas durante cada parte del proceso, es decir los integrantes del grupo de trabajo.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

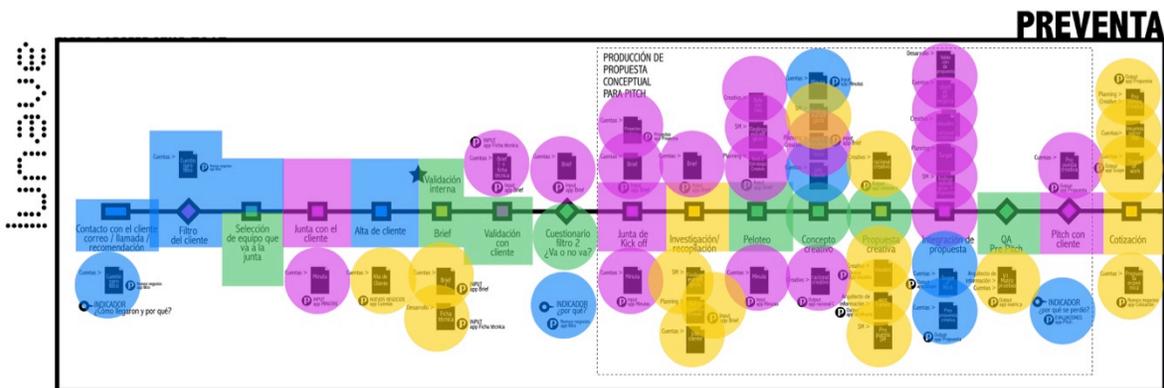
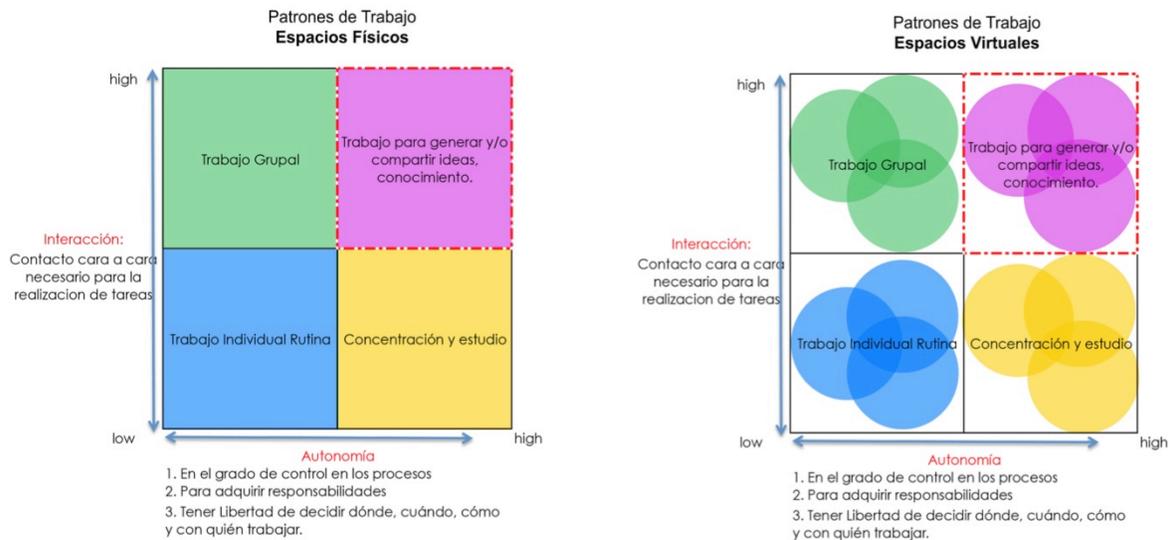
DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A continuación se procede a examinar las actividades que conforman el trazo de ruta, las cuales se dividen para su análisis en cuatro grupos y con ello poder comparar los patrones de trabajo físicos de los virtuales en el esquema de DEGW:

- 1.Trabajo Individual
- 2.Trabajo de concentración y estudio
- 3.Trabajo Grupal
- 4.Trabajo para compartir y generar ideas



Con una primera observación del trazo de ruta se identifica que los patrones de trabajo virtuales destacan en mayor medida que las actividades físicas al observar en el mapeo más actividades en círculos según el tipo de actividades indicadas, destacando la actividad virtual de generar y compartir ideas así como la de concentración y estudio.

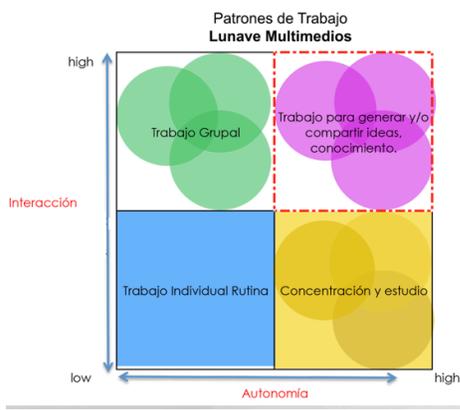
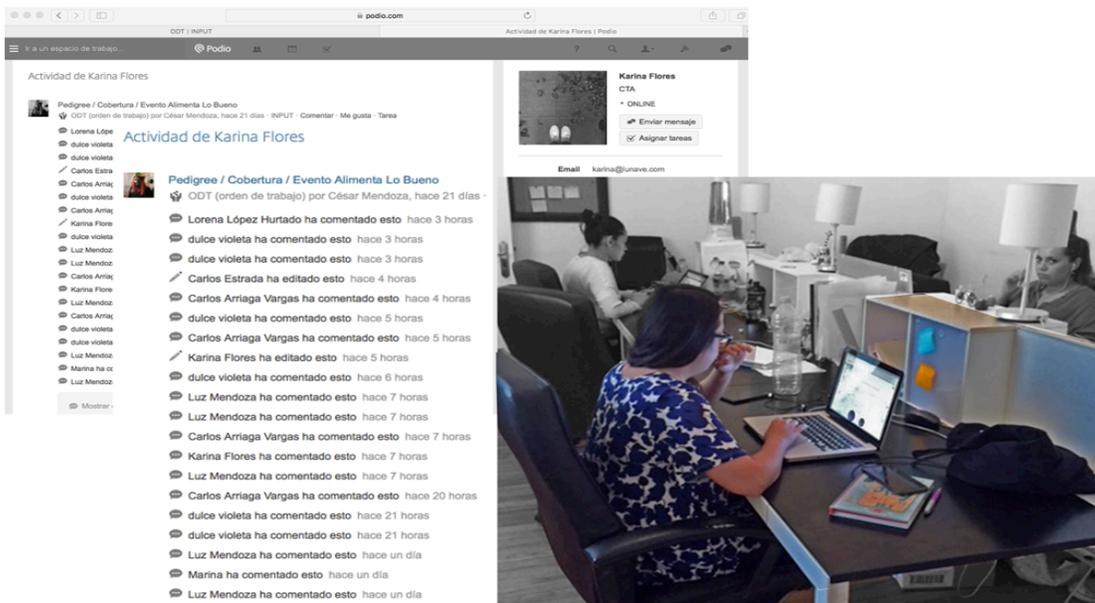
Se identifica como al inicio del trazo de ruta se realizan actividades en espacios físicos de forma individual de seguimiento al cliente para posteriormente realizar colaboraciones para explicar los alcances del proyecto, unificar criterios y generar ideas. Todas las actividades subsecuentes se desencadenan en espacios virtuales como la búsqueda de información, concentrarse en el desarrollo de la estrategia creativa para posteriormente dar seguimiento a la ejecución a través del chat en el equipo virtual. Una vez llevado acabo la

retroalimentación, se desarrollan las correcciones para obtener las aprobaciones finales y enviar al cliente. Todo el historial de la actividad virtual es guardada en órdenes de trabajo en el espacio virtual Podio:

“Podio es prácticamente nuestra herramienta de trabajo. Podio nace un poco por los problemas tanto de comunicación, como de que no hay cosas por escrito, la claridad de cuales son tus responsabilidades, el que haya un camino de ruta de cada proyecto desde el inicio al fin y que no se pierda como esa cadenita.

Al ser fan de los procesos y muy estructurada estuve encargada un poco de Podio junto con Claudia, quien fue la iniciadora de usarlo para su equipo directo y luego pues empezamos a construir todas las aplicaciones que viven dentro de Podio de acuerdo a las necesidades de Lunave, los procesos etc. lo anterior con la participación del director general. Hoy en día las cabezas de área tienen la responsabilidad junto con Project manager. Entonces con Podio llevamos 4 años y es un caso de éxito, pues por mas buena herramienta que sea, si la gente no lo usa pues no sirve.”

Colaborador Lunave.



Espacios Físicos: patrones de trabajo individual:
-Concentración y estudio
Bajo nivel de interacción y de comunicación cara a cara con su equipo de trabajo.

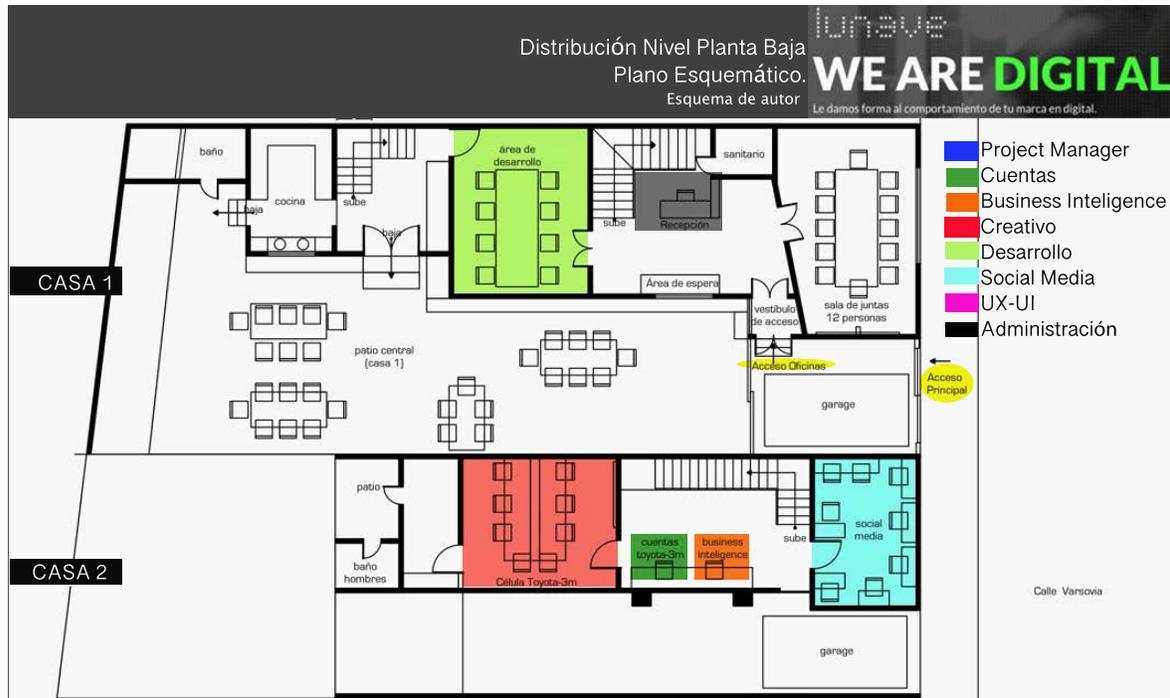
Espacios Virtuales: patrones de trabajo en grupo y colaboración:
-Alta interacción y libertad en procesos al tener mayor autonomía en la red.

Dimensión Pragmática: Etapa 4



Los espacios de trabajo en las instalaciones de Lunave Multimedia al momento de la investigación se encontraban situados dentro de dos casas colindantes en la colonia Juárez.

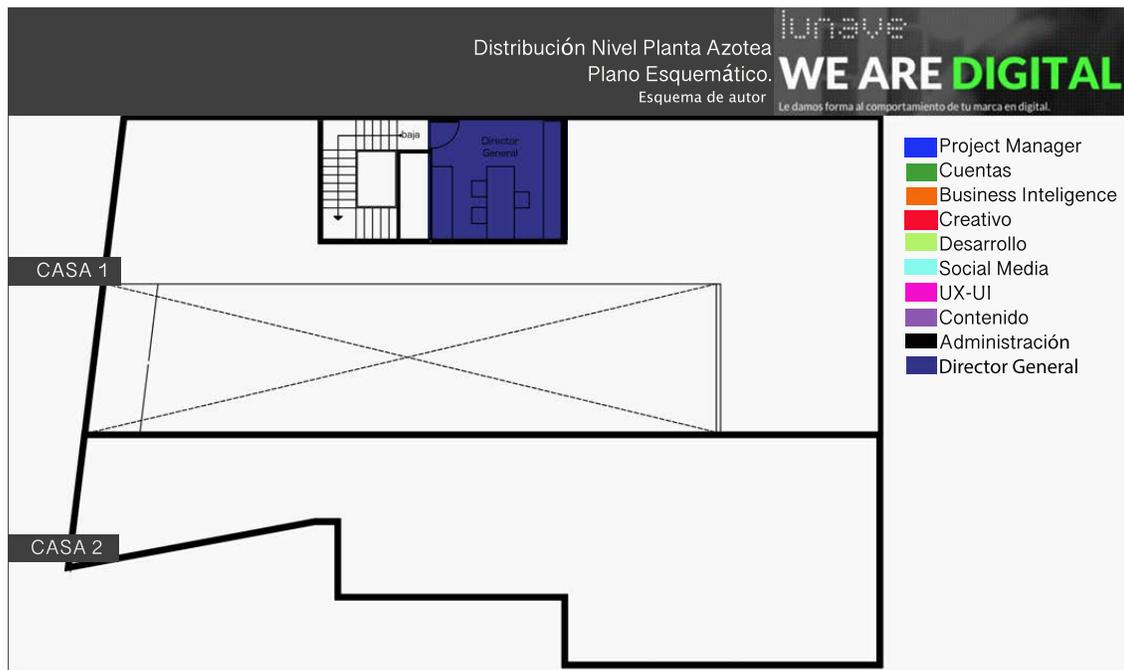
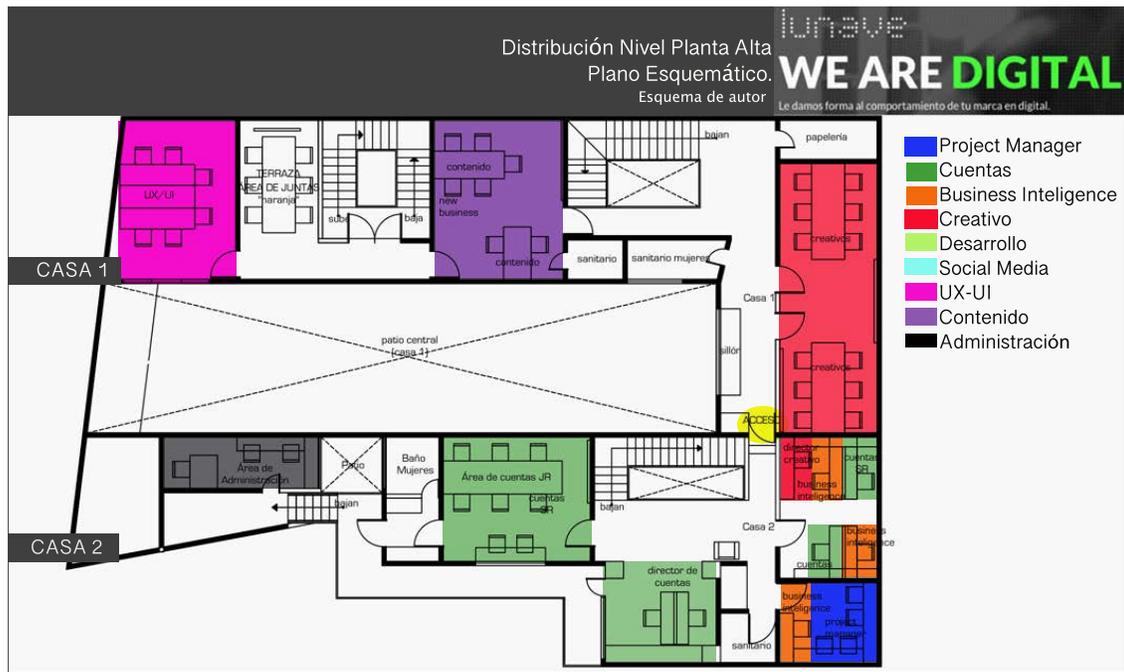
Las casas tienen dos y tres niveles de entre pisos, su estructura delimita de cierta forma la distribución de los ambientes de trabajo y la zonificación entre departamentos lo cual se ilustra a continuación:



En los planos esquemáticos se distinguen en colores las ubicaciones de cada uno de los departamentos, dejando en blanco áreas como: circulaciones, servicios, cocineta, terrazas y el patio central.

Lo anterior nos ayuda a valorar cómo la distribución de los espacios por departamentos fomenta su aislamiento generando ambientes de trabajo rígidos e independientes entre sí al haber poca o nula comunicación física entre ellos.

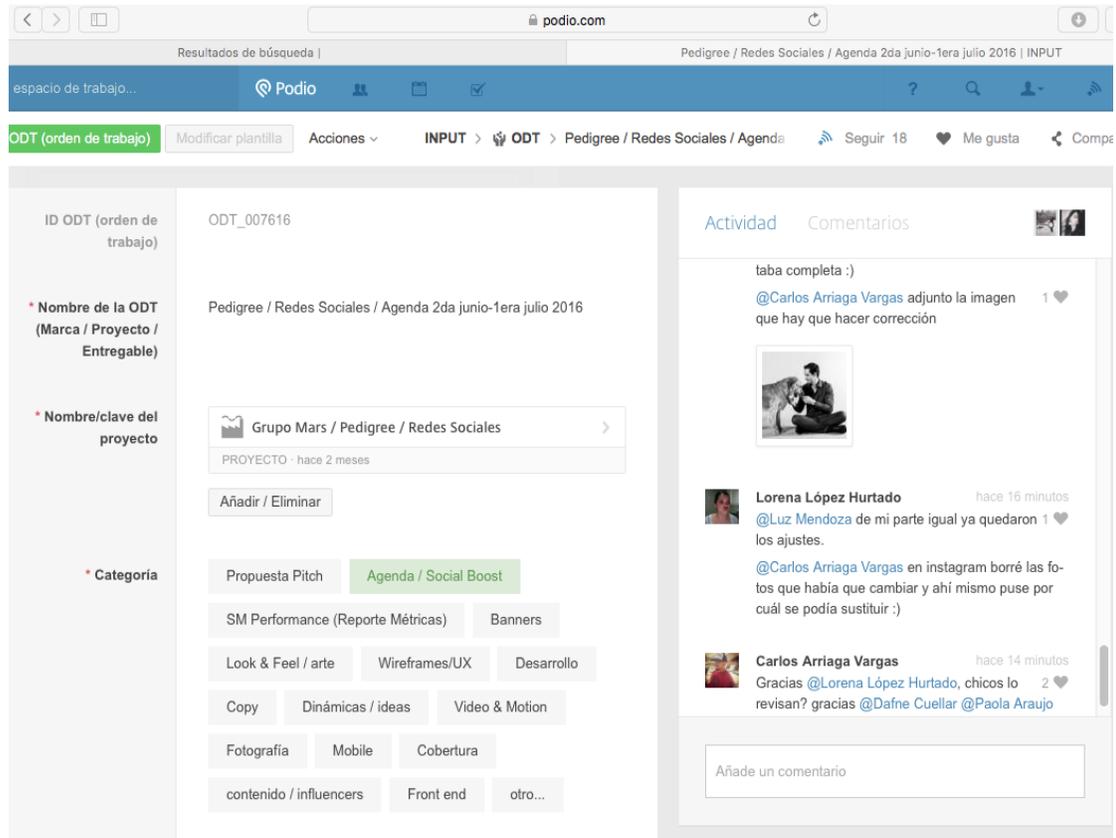
Las circulaciones al no ser aprovechadas se convierten en barreras fronterizas entre áreas, propiciando territorialismo, baja sociabilidad y nula solidaridad:



Por el rápido crecimiento y la falta de espacio el director general se encuentra ubicado en la parte más alta, en el nivel azotea.

En contraposición en el espacio virtual Podio, Lunave agrupa al personal según la orden de trabajo (ODT), como se explica a continuación:

En la impresión de pantalla se identifica de lado izquierdo la descripción de la orden de trabajo así como nombre del proyecto: Grupo Mars/Pedigree/Redes Sociales y la categoría a la que pertenece.

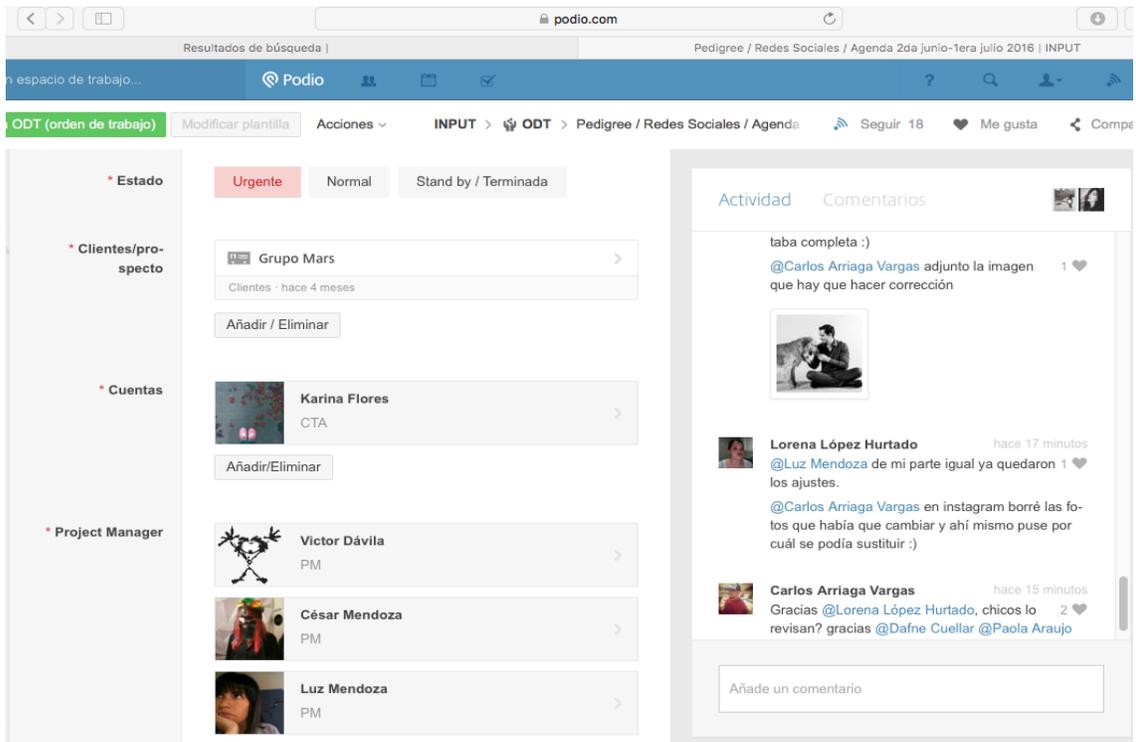


De lado derecho se genera el historial de actividades a través de un CHAT con todas las interacciones y colaboraciones por cada uno de los integrantes del equipo, donde comparten: información del cliente, archivos de trabajo, avances y productos terminados.

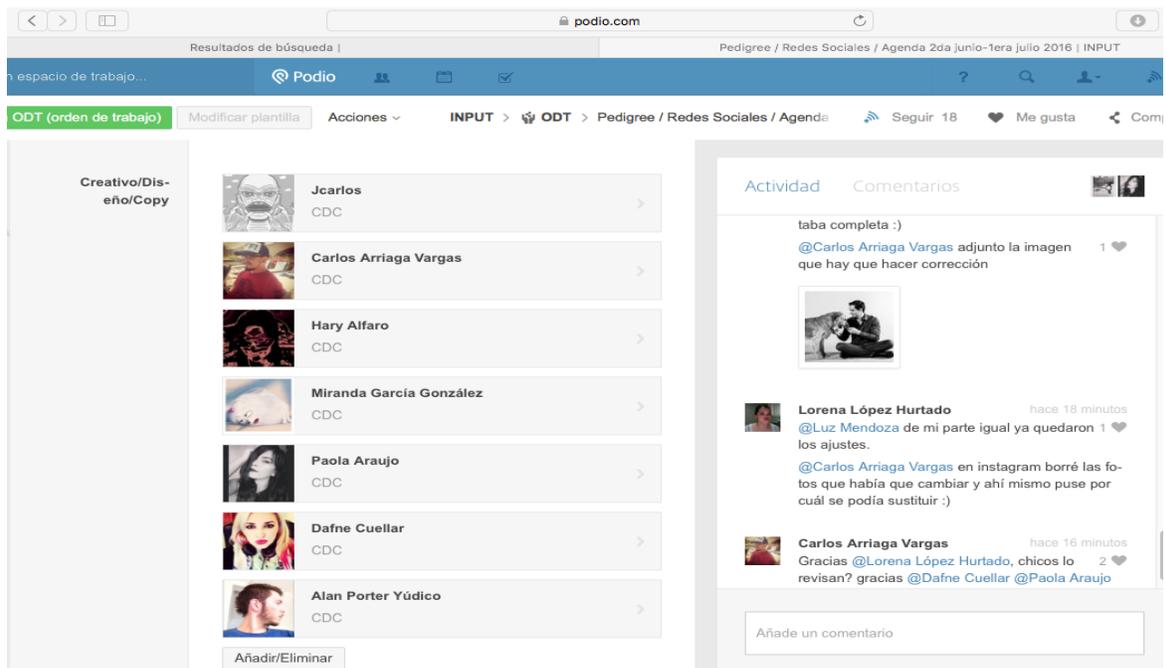
En las siguientes tres impresiones de pantalla se identifica el estado del proyecto que es urgente y se muestra de lado izquierdo a los miembros del equipo de trabajo quienes son clasificados según el departamento al que pertenecen y reconocidos por una imagen que ellos mismos personalizan.

Es importante destacar que son 16 personas las que integran un equipo de trabajo virtual:

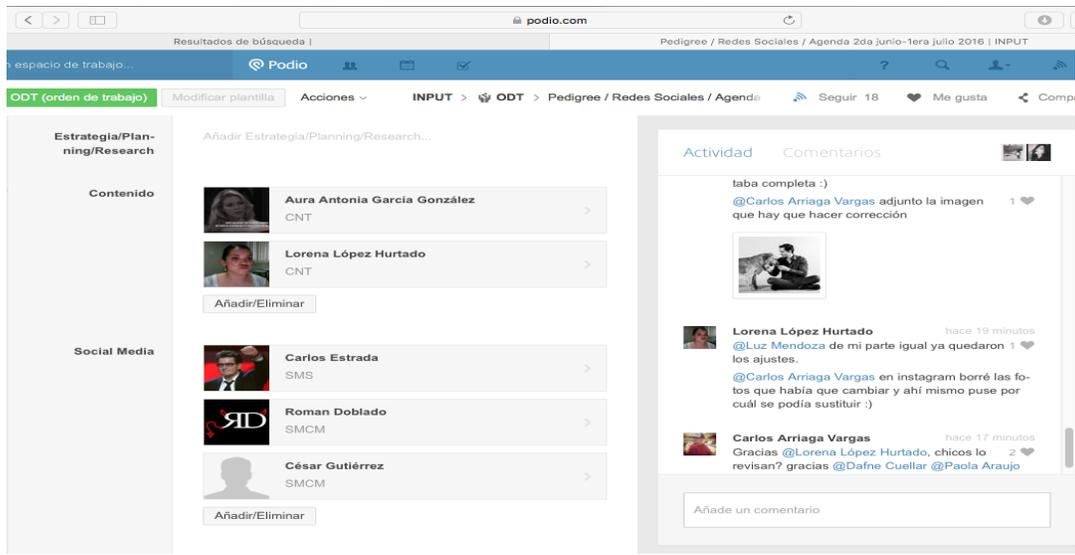
Cuentas:	uno
Project Manager:	tres
Creativo:	siete
Contenido:	dos
Social Media:	tres



Cuentas (una persona) quién es el área que lleva la dirección del equipo y quien tiene el contacto con el cliente. Por su parte el área de Project Manager (3 personas) encargada de que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo y forma, así como de resolver posibles conflictos que puedan surgir entre los involucrados.



La parte creativa (siete personas) generador de propuestas de diseño y desarrollo de trabajo de arte.



Contenido (dos personas): Desarrollo y revisión de la calidad editorial.

Social Media (tres personas): Conocimiento de la marca, son los que ven hacia donde va la comunidad para permearlo al equipo de trabajo y desarrollar propuestas.

Lo anterior ejemplifica una orden de trabajo (ODT) en la cual cada uno de los integrantes está ubicado físicamente dentro de su departamento pero colaborando virtualmente con 16 personas de diferentes áreas y esto se multiplica por cada colaborador dependiendo de la cantidad de ODTs que tenga a su cargo, formando parte de distintos grupos de trabajo, tendiendo que coordinar los tiempos para que estén todos disponibles y cumplan los objetivos planteados.

Del análisis anterior podemos identificar dos tipos de configuraciones de trabajo:

1. Espacios físicos: las personas están ubicadas en su mayoría en estaciones de trabajo individuales. Las áreas están localizadas en cuartos separados generando territorios independientes.
2. Espacios virtuales: las personas están ubicadas en determinadas ordenes de trabajo (ODT) donde interactúan con distintos grupos integrados por miembros de diferentes áreas.



La interacción entre los integrantes del área suele ser mínima debido que llevan clientes distintos y por lo tanto ordenes de trabajo (ODT) independientes.

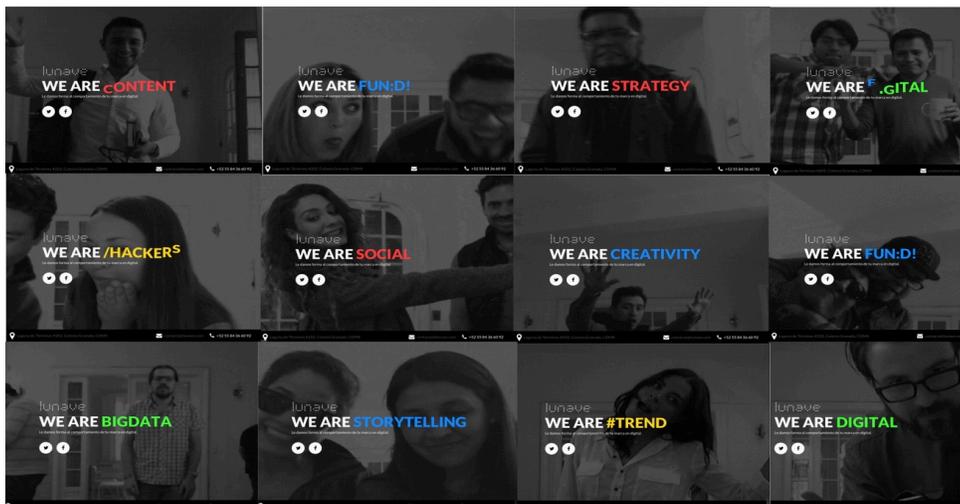
Se fomenta relativamente cierta interacción social pero nula interacción colaborativa dentro del área

B) Interpretación y recomendaciones.

La importancia del caso de estudio de Lunave Multimedia como empresa nativa digital es el examinar sus procesos de trabajo para hacer una comparación sobre los patrones de conducta y de interacción que ocurren en ambos espacios físicos y virtuales para valorar si ambos espacios son utilizados de forma eficiente como una herramienta que eficiente sus procesos internos y contribuya a cumplir con el propósito de la organización.

De tal forma que es importante reflexionar que en la medida en que Lunave busque incorporar la cultura de Gamificación promoviendo la colaboración y empatía a través del juego como base de sus creencias, ideas y valores para el desarrollo de sus actividades es recomendable que refleje ese propósito en sus espacios de trabajo físicos y virtuales.

Ejemplo de ello es la imagen que proyecta virtualmente en su página web con el concepto: WE ARE... el cual comunica una cultura de unidad, diversión, juego, equipo, empatía laboral y conocimiento digital como base de la estrategia de publicidad de sus servicios:



Con esa visión se realizó un análisis sobre qué hace la gente cuando trabaja y cómo lo hace para entender los comportamientos que hay en los procesos de trabajo de las personas lo cual se enriquece con encuestas para dar a conocer el punto de vista de los participantes.

De la misma manera se realizaron entrevistas a los directivos de las ocho áreas para entender su cultura de gestión.

De esta manera tendiendo las tres perspectivas de análisis:

1. Enfoque de la organización
2. Punto de vista de los trabajadores y sus formas y conductas de trabajo
3. Análisis de los espacios físicos y virtuales

Se identificaron las necesidades de la organización y las necesidades de la gente para con ello disponer del espacio como una herramienta de vínculo que contribuya a eficientar sus procesos internos y a cumplir con el propósito de la organización.

Como primer punto la actual distribución de los espacios físicos y virtuales en combinación con la asignación de tareas individuales promueve ambientes de trabajo poco eficientes al generar barreras de comunicación entre personas ocasionando:

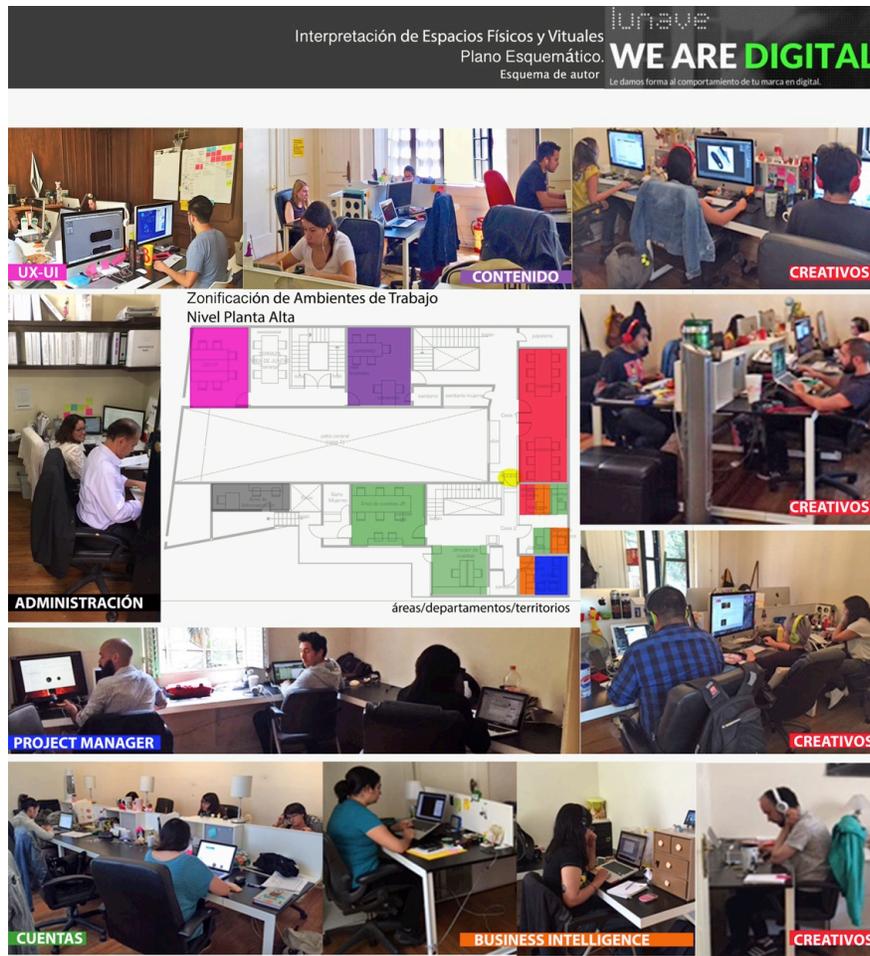
- Bajo nivel de confianza para compartir ideas
- Actitud poco proactiva para escuchar nuevas aportaciones
- Procesos colaborativos de bajo rendimiento y tediosos
- Lejanía entre los miembros que integran los grupos de trabajo en espacios virtuales
- Una actitud de trabajo individual aislada en el espacio físico, al no concebirse una conexión con el equipo de trabajo virtual.

A continuación se ilustra como la distribución y formas de trabajo individual genera una relación de lejanía entre áreas, de territorios libres e independientes lo cual se complementa con comentarios de colaboradores:

“El estar prácticamente en cuartos y sótanos, sí complica bastante la comunicación y el trabajo en equipo, es lo que más se sufre. Hay equipos muy celosos que dicen no te voy a ayudar, hay muchos grupitos, territorios marcados: éste es mi lugar y nadie entra...” colaborador Lunave.



“Todo el tiempo estamos metidos en nuestra área poco salimos. Es algo que debo de fomentar: el salir y no estar tan encerrados. Abajo está la célula Toyota o Social Media la cual parece una agencia aparte. Todos las áreas entre sí estamos aislados...” colaborador Lunave.



Estratégicamente una de las ventajas de lo digital es el promover una relación persona-tecnología para interactuar virtualmente en distintos espacios tanto físicos como virtuales, sin embargo Lunave siendo una agencia digital promueve en el trabajador una actividad sedentaria en lo físico al ubicarlo en un mismo espacio durante el desarrollo de sus actividades, sin reflejar una apertura al cambio para desarrollar hábitos de trabajo en ambientes fuera de sus instalaciones que promueva el desarrollo de ideas, la colaboración, los procesos ágiles y eficientes para la empresa, pero al mismo tiempo motive al trabajador incentivándolo a que su día a día laboral pueda ser compatible con otras actividades. A continuación se muestran comentarios de los colaboradores al respecto:

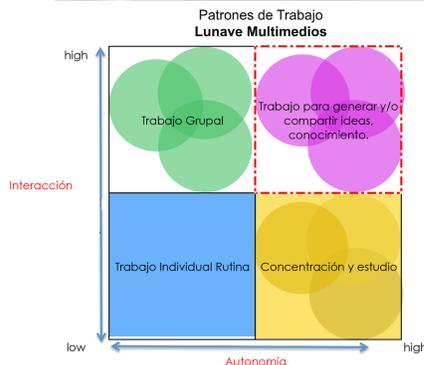
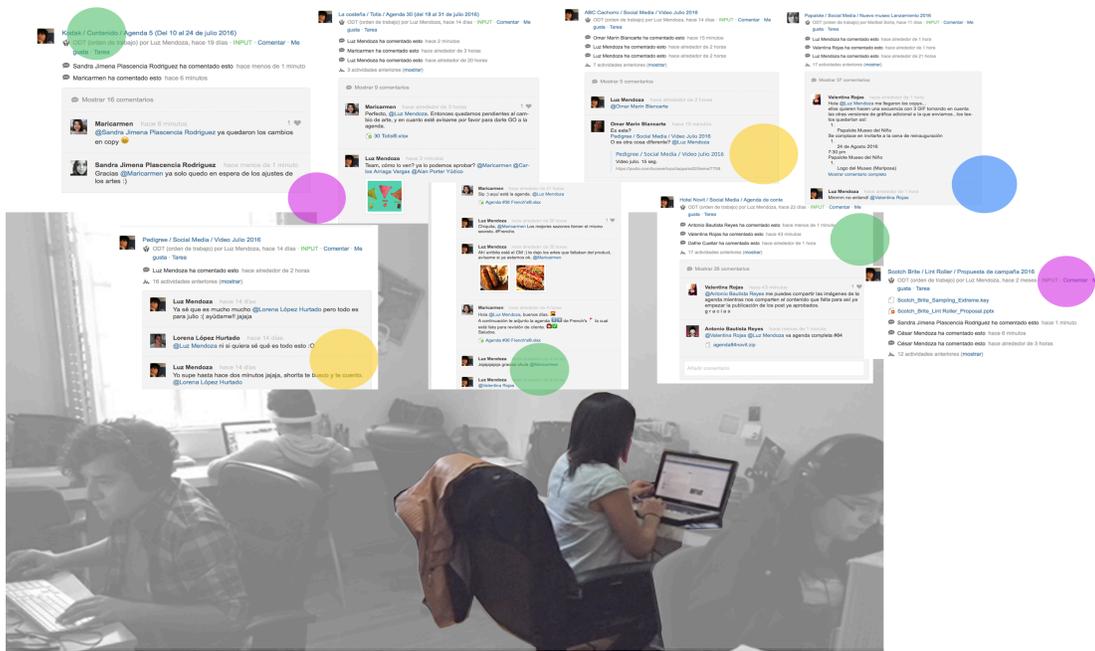
“-Somos una agencia virtual una agencia digital, donde al final tu puedes trabajar a partir de mails a partir de muchas herramientas que se ve mal que no lo hemos explotado porque la verdad no tenemos esa experiencia en toda la agencia, entonces eso esta muy mal. De repente aquí no llega el internet y qué hacen y dicen: vete a tu casa, entonces nadie está entrenado para decir –“haber equipo nos vamos a conectar de tal hora a tal hora y veremos tal y tal cosa y todos con esa base trabajando...” colaborador Lunave.

“-Gran parte de lo que hacemos va en línea, la verdad es que cualquiera de nuestro equipo puede acceder a esa información desde cualquier lugar, entonces no tenemos esas barreras físicas de acceso a la información de hecho uno de los proyectos en los que estamos trabajando ahorita es que cualquier cabeza de área

“-Entre el equipo de trabajo tenemos muy buena comunicación, pero es muy gracioso porque por ejemplo con mi jefa que trabajamos en el mismo cuarto usamos el chat para comunicarnos jajaja... porque estamos muy metidos y concentrados en nuestro trabajo que no queremos interrumpirnos. Entonces puede sonar muy gracioso porque estamos de frente pero la mayor parte de la comunicación es por chat ya sea el de google o el de Facebook, el de podio no.

De igual forma como se estudio en la investigación, la tecnología fue implementada para facilitar la comunicación entre personas ubicadas en entornos geográficos distintos.

En Lunave al ser una agencia de publicidad y desarrollo tecnológico la estrategia utilizada para generar patrones de interacción virtual con los grupos de trabajo estando ubicados en las mismas instalaciones, pero en cuartos separados hace poco eficiente los procesos de colaboración debido a que los aleja del contacto cara a cara necesario para crear vínculos entre los miembros de los grupos de trabajo:



La interacción entre los integrantes del área suele ser mínima debido que llevan clientes distintos y por lo tanto ordenes de trabajo (ODT) independientes.

Espacios Físicos: Patrones de trabajo individual
Espacios Virtuales: Patrones de trabajo de colaboración, trabajo en grupo y concentración. Cada color identifica la actividad que se realiza en cada ODT en el programa Podio.

Una mala estrategia para utilizar la tecnología produce en consecuencia baja interacción física, problemas de comunicación, ambientes de trabajo rígidos y espacios poco eficientes para la implementación de procesos internos. Lo anterior se corrobora con los siguientes comentarios de colaboradores:

"Proceso PODIO:

Empieza un proyecto y se abre una ODT y empieza una conversación y lo abren para que se enteren las personas de la cuenta que inicia y está bien si se quedará hasta ahí. Pero de repente ya es una conversación enorme y ahora entiende el historial que se desarrolla entorno ... es demasiado ya que realmente no son puntuales ni resumidas las conversaciones y te pierdes en ellas. Entonces empieza simple y se vuelve un monstruo. Eso es lo que en mi experiencia te puedo decir. Yo entre ya cuando estaba podio (hace dos años) y nunca me acostumbre..."

Colaborador Lunave.

"La interacción con las demás áreas es un mix cara a cara y virtual a través de la herramienta PODIO de donde salen las ODT's de trabajo.

Sin embargo de repente se vuelve como un mercado de comentarios porque un cambio tan sencillo es ir con el diseñador y decirle algo muy sencillo y fácil como cambia el color de azul a verde y que tarda 2 min. y a diferencia el realizar la misma petición a través de la herramienta, todos opinan y se vuelve un caos de algo muy pequeño. Yo creo mucho en esa herramienta, mientras se respeten los procesos. Ejemplo hay mucha información que sube la gente de cuentas, pero si la gente no los lee, no sirve de nada.

Hemos llegado a juntas para la revisión de información que se ha compartido en Podio, pero la gente llega sin leerla, entonces es una pérdida de tiempo porque en la junta se tienen que leer los documentos de nuevo en lugar de que sea más eficaz con dudas, comentarios de análisis de la información previamente leída. Las juntas tácticas que podrían ser de 20 min, se vuelven de 1:30hr."

Colaborador Lunave

-Tu has visto el antes y el después de Podio por los siete años que llevas y Podio lleva 4 años:

-"Antes los hacíamos con tarjetas ja ja ja jaja!!! Ok oK con mails o chats que al final no veo mal la iniciativa de Podio, no siento que sea mala, pero creo que el nivel de interacción que tiene como todas las personas con el sistema no está reflejando lo que quieren, entonces claro que está bueno porque ahí todo mundo ve lo que ocurre y ve los objetivos, y entonces todos partimos de lo mismo... pero de ahí a que ya hagas un historial, subas digas: sí te lo subí, no lo me lo subiste y empiecen las conversaciones intensas y que todos nos tengamos que enterar... Exacto entonces Podio no tiene mucha funcionalidad ni ayuda a la interacción con toda la agencia... ¿Si lo pones así dime cuál es el valor agregado de Podio? Es lo que quiero saber... jajaja!!!" (risa nerviosa)

Colaborador Lunave.

-"Podio sí lo uso bastante, si soy team podio, para nosotros para lo que es muy útil es que todas las solicitudes para el tema de pautas, pasan por ahí, porque es nuestra única forma de tener un registro absoluto de todos los gastos económicos aprobados por cliente, aprobados por cuentas y vistos por administración. El objetivo de los registros es tratar de cerrar el círculo donde administración pueda proyectar cuántos gastos están contemplados para un cierto mes.

Podio nos da estructura para poder tener históricos de archivos, registros de proyectos, información de los briefs, que de otra forma se desperdigan todos en correos.

Colaborador Lunave

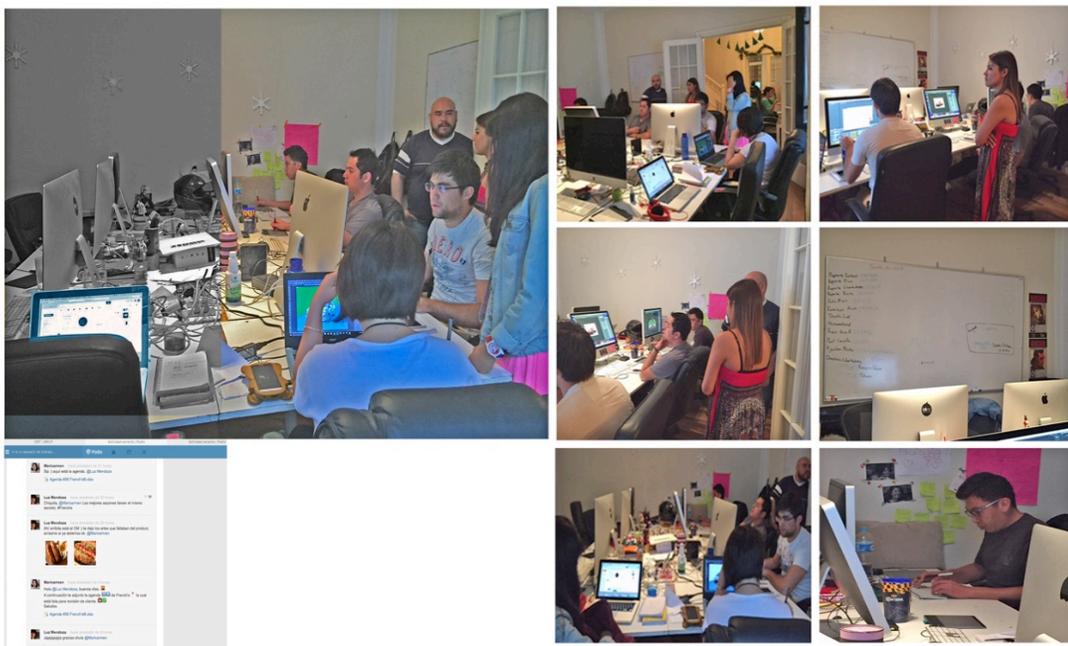
A continuación se presenta el análisis de un equipo de trabajo que físicamente está integrado por miembros de distintos departamentos, quienes colaboran en equipo en el mismo espacio físico lo que les permite desarrollar una relación de cercanía que los motiva a compartir ideas multiculturales y a abrirse a escuchar nuevas propuestas creativas, generando internamente conversaciones con significado, patrones que se imitan internamente que los distingue y los une. La integración al ser alta genera una baja interacción con el resto de las áreas de la empresa, viéndose como un equipo autónomo e independiente.

Su dirección es con propósito para el desarrollo de la estrategia de trabajo del proyecto que se les presente donde usan principalmente la parte virtual como herramienta de investigación y la herramienta Podio como parte de los procesos a cumplir para registro de la información de proyectos, temas de recursos humanos y administrativos.

Equipo: Célula Toyota
Distribución física en Matriz.

"Al estar el equipo reunido en un mismo espacio físico los patrones de comunicación son siempre cara a cara. La forma de trabajar estando todos los involucrados en un mismo espacio como célula nos funciona muy bien, de hecho desde el principio que planteamos el equipo hemos movido piezas que no se han adaptado y que no funcionan. Entonces dentro de eso tu sabes quién funciona y quién no interactúa muy bien... la gente que no funcionó ya no está, creo que eso es muy importante y por lo tanto no lo retuvimos ya que al no interactuar bien, afecta al equipo. Entonces ahora están los talentos que quieren trabajar, que quieren hacer equipo, que quieren conversar, que quieren motivar el uno al otro, que quieren crear sabes... están en el mismo canal y eso es lo importante. Pero lo más importante es que hay inmediatez... yo tengo acá lado a mi dupla y entonces le digo tenemos este problema lo vemos... oye puedes juntarte con tal... o luego lo oyen todos y entonces uno dice sabes a mí se me ocurrió esta idea de tal y no estaban en el proyecto, pero estaba involucrado."

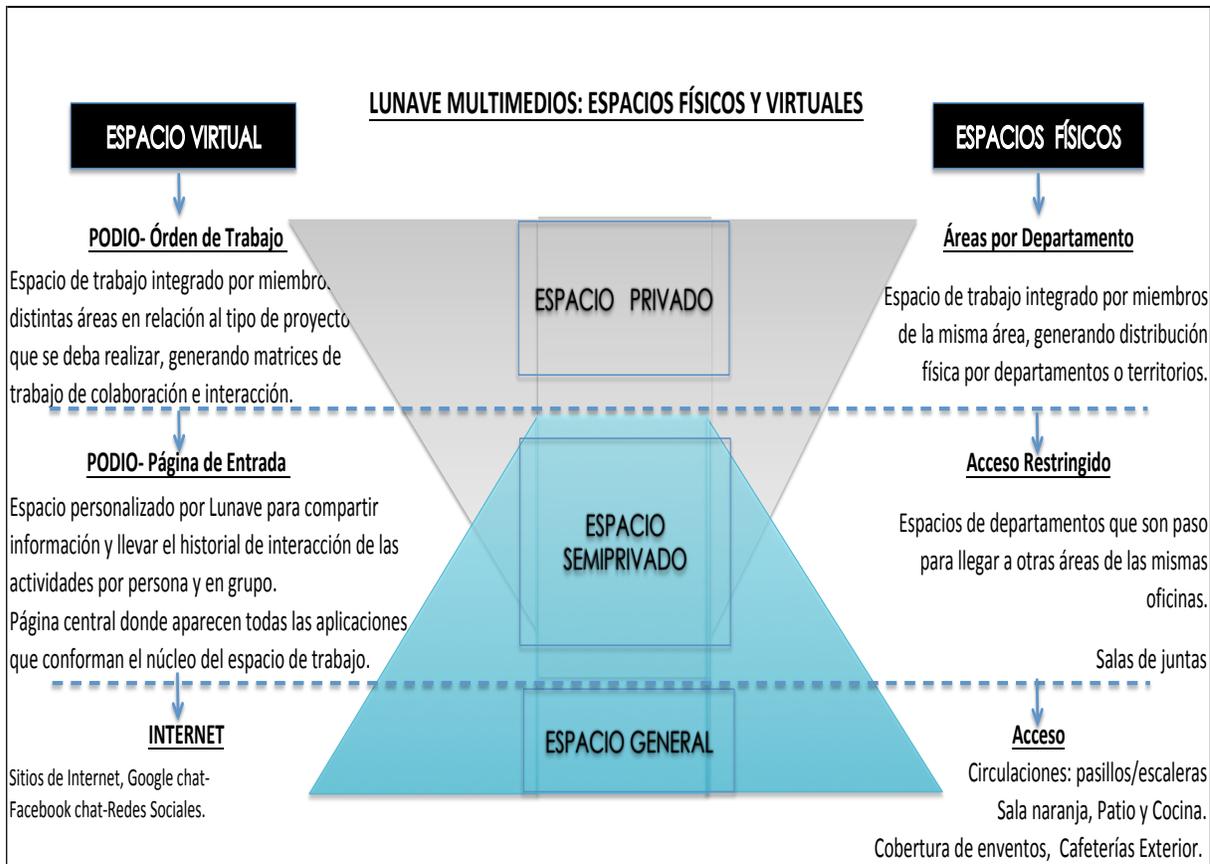
Célula Toyota



-“Nuestros perfiles es el de no estar siempre en Podio, nosotros estamos trabajando, estamos grabando, estamos dirigiendo, estamos compartiendo ideas, estamos en otros espacios, entonces al final eso hace que Podio se vuelva engorroso y digas es que no lo subí, o es que no le contesté pero dime ...¿a qué hora le contesto?. Exacto es podio, es el mail, es el chat, es time sheet son muchas herramientas entonces tienes otra vida virtual ahí, mas aparte todo lo que estás haciendo físicamente aquí y al final claro que sale.... Pero aquí es ver cómo acotamos esas cosas para que al final también tu trabajo que es estar concentrado para que tu trabajo salga bien... Pero valor real de Podio la parte del historial, del registro, la parte del Brief, que todos partimos del mismo lugar... la parte de las vacaciones, de los permisos todo eso está bien.”

Célula Toyota

De tal forma que en relación a la formas de trabajo y uso de los espacios físicos y virtuales se presenta el siguiente esquema para contrastar las forma en que Lunave emplea los espacios de trabajo.



Harrison, Wheeler, Whitehead, The Distributed Workplace, Spon Press, 2004 p.44

Las ventajas de ser una agencia virtual ha hecho que desde el inicio tengan la infraestructura para generar procesos y guardar la información en espacios virtuales lo cual facilita su consulta desde cualquier lugar y en cualquier momento. Sin embargo no han sabido explotar esas ventajas para flexibilizar las formas de trabajo en los espacios físicos que les ayude a promover el juego como cultura.

La cultura de gamificación promueve la interacción física, sin embargo Lunave está generando sólo la interacción a nivel virtual y distribuye de forma separada a los miembros del grupo en el espacio físico. Promueve una actitud sedentaria y de menor integración social con el equipo de trabajo, fomentando de forma inconsciente su fragmentación.

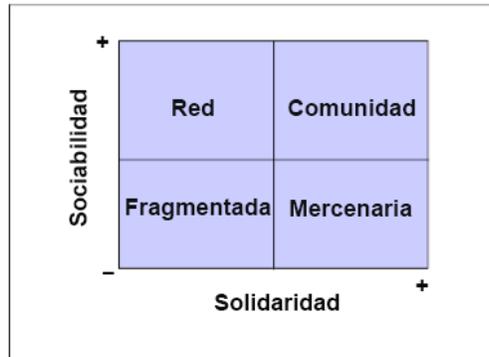


FIGURE 8.3. GOFFEE AND JONES CULTURAL MODEL (1996)

De tal forma que el uso de los espacios físicos y virtuales debe ser analizado para ser empleados como facilitador de los procesos de operación y de comunicación, no como barreras de conexión y de eficiencia.

Se recomienda generar espacios más humanos, donde la interacción entre grupos de trabajo sea cara a cara y no hacer que la tecnología sea el centro de interacción para colaborar al estar en el mismo lugar de trabajo. Por el contrario los espacios físicos deben ser lo más flexibles para generen interacciones casuales que respondan a estrategias de aprendizaje colaborativo fomentando el juego como cultura laboral, donde las personas disfruten, quieran estar y que además las motive para ir mas allá de lo que hacen generando diferenciación y valor en sus propuestas.

Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificó que las tecnologías de la información y comunicación se han constituido como herramientas para alcanzar mejores condiciones de competitividad e innovación en las actividades laborales de oficina.

Se constató que el sector empresarial aporta mayor inversión en TICS (69.79%) por arriba del doméstico (17.4%) y del sector gubernamental (12.8%). Así mismo se identificó que del sector empresarial el subsector servicios (donde se ubican los corporativos de oficinas) ocupa el tercer lugar (3.5%) en inversión en tecnología, por debajo del industrial (4.1%) y financiero (4%).

Se comprueba que las principales motivaciones de las empresas para invertir son:

- 56% Reducción de costos
- 51% Aumento de productividad
- 39% Mejorar procesos del negocio
- 32% Incrementar la experiencia del cliente
- 28% Mejorar productos y servicios
- 12% Retención y atracción de talento

Lo anterior corrobora cómo la transformación digital tiene como base el cuestionamiento de la organización a las formas de trabajo y procesos internos incorporando las TIC como un medio para reducir costos (56%), aumentar la productividad (51%) y mejorar los procesos (39%) todo enfocado en generar estrategias de conexión con el cliente (32%) que le permita entenderlo para ofrecer mejores productos y servicios (28%).

Esta transformación cultural producida por la economía digital y de conocimiento genera en la empresa la necesidad de cuestionarse sobre su estructura de gestión, de comunicación y de interacción, por las nuevas conductas y necesidades que los trabajadores adoptan de forma inconsciente por las nuevas formas de trabajo haciéndolos más exigentes en la elección del tipo de organización a la cual desean ingresar, haciendo que la empresa compita en la retención y atracción de talento (12%).

Las diferentes necesidades por parte de las organizaciones para adoptar las TIC motivó en este proyecto la elección de dos perfiles distintos de empresas como casos de estudio para entender cómo cada organización implementa la tecnología a su cultura interna y evaluar qué tan eficiente es el diseño de los espacios de trabajo físicos y virtuales a estas nuevas formas y conductas de trabajo.

El primer caso de estudio corresponde a un perfil de empresa internacional: Llorente & Cuenca (LL&C), empresa española de consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos, que está incorporando la transformación digital como una parte importante de su cambio cultural enfocado en entender qué quiere el cliente y con ello adaptar sus procesos internos para resolver un propósito específico con soluciones integrales y de mayor valor fomentando la colaboración entre áreas de especialidad.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con esa visión se observa lo que hace la gente cuando trabaja y cómo lo hace para entender los comportamientos y las conductas que hay en los procesos de trabajo de los colaboradores de LL&C México. Adicionalmente se incorpora el punto de vista del colaborador a través de implementar una encuesta donde se les cuestiona sobre los tipos de actividades que emplean en su día a día y su nivel de importancia en relación a la frecuencia en que dicha actividad es realizada. En contraposición se analiza el contenido de la red social Instagram de la cuenta @llorenteycuenca y del hashtag: #LLYC #oficinadelmes para conocer un enfoque más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes. La investigación se complementa con el análisis del blog "Generando Ideas" y realizando una entrevista al director general para entender la visión y cultura de gestión de la organización.

Con lo anterior se procede a evaluar la eficiencia del diseño de los espacios físicos y virtuales de LL&C así como el vínculo entre ellos:

Espacios físicos: La actual distribución y selección de mobiliario localizado en el esquema de planta abierta está pensado para llevar a cabo actividades individuales y de manera estandarizada para todas las áreas, corroborando la hipótesis de la investigación, por lo que se identifica una necesidad de una mayor variedad de entornos destinados a respaldar la combinación de actividades que las personas de LL&C realizan todos los días en el cumplimiento de sus tareas.

Se recomienda pasar de un espacio estandarizado a la implementación de diferentes configuraciones ubicadas estratégicamente para soportar las formas de trabajo tanto individual como grupal en respuesta a la complejidad del trabajo de conocimiento que se exige, donde el estar más especializados genera diferenciación, pero de igual forma la colaboración entre distintas áreas y regiones geográficas para generar soluciones integrales con un valor no alcanzable de manera individual.

Espacios virtuales: Al realizar el análisis de la cuenta de #llorenteycuenca en la red social Instagram a través del hashtag #oficinadelmes #LLYCMéxico se conoció un enfoque más social y más personal de la empresa de cómo se comporta la gente mientras colabora desde el punto de vista de los participantes y con ello poder identificar la cultura, las acciones y la emoción que detonan a partir de recreaciones que las personas despliegan en su actividad laboral.

Es importante hacer mención del enfoque multilocal como parte de la generación de una oficina sin fronteras ya que al ser una empresa global se identifican: comportamientos que reflejan la identidad cultural de la organización generando una interacción entre oficinas independientemente de la proximidad geográfica pero dependiente del espacio virtual cuya interacción social presupone la empatía en relación a la similitud vivida de los procesos y formas de trabajo en los espacios físicos como parte integrante de la comunidad LL&C.

Como segundo caso de estudio se elige una agencia de publicidad cuyo perfil es 100% nativa digital: Lunave Multimedios, empresa mexicana que implementa la cultura de gamificación en su gestión.

Estratégicamente una de las ventajas de lo digital es el promover una relación persona-tecnología para interactuar virtualmente en distintos espacios tanto físicos como virtuales, sin embargo Lunave Multimedios siendo una agencia digital promueve en el trabajador una actividad sedentaria en lo físico al ubicarlo en un mismo espacio durante el desarrollo de sus actividades, lo cual no corrobora la hipótesis de este caso de estudio al no reflejar una apertura al cambio para desarrollar hábitos de trabajo en ambientes fuera de sus instalaciones que promueva el desarrollo de ideas, la colaboración, los procesos ágiles y eficientes para la empresa, pero al mismo tiempo motive al trabajador incentivándolo a que su día a día laboral pueda ser compatible con otras actividades.

De tal forma que el diseño de los espacios físicos y virtuales deben ser conceptualizados como facilitadores de la operación y comunicación interna, es decir, no como barreras de conexión y de la eficiencia. Se recomienda por lo tanto, generar espacios más cálidos, donde la interacción entre grupos de trabajo sea cara a cara y no hacer que la tecnología sea el centro de interacción para colaborar al estar en el mismo lugar de trabajo. Por el contrario los espacios físicos deben ser lo más flexibles para generen interacciones casuales que respondan a estrategias de aprendizaje colaborativo fomentando el juego como cultura laboral, donde las personas disfruten, quieran estar y que además las motive para ir mas allá de lo que hacen generando diferenciación y valor en sus propuestas.

Al concluir los dos casos de estudio se corrobora cómo cada organización adopta de forma distinta las tecnologías en sus procesos de trabajo lo cual genera cambios en su cultura de gestión así como en las conductas y necesidades de los trabajadores.

Finalmente, esta investigación se concluye haciendo hincapié en la importancia del arquitecto por investigar las formas y conductas del trabajador en los dos espacios: físicos y virtuales, para tener la perspectiva completa de las necesidades de la empresa y de los colaboradores y con ello disponer del diseño del espacio como una herramienta que fortalezca los procesos internos, interactúe con el cliente y contribuya a cumplir con el propósito de la organización.

Bibliografía

Abraham , Y. (4 de junio de 2006). Metropolis Feature: The Man Behind the Cubicle. Obtenido de

http://tds.ic.polyu.edu.hk/digital_design/case_action_office/Metropolis%20Feature_%20The%20Man%20Behind%20the%20Cubicle.pdf

Accenture. (2017). Accenture LLP. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de Accenture high performance. Delivered.: www.accenture.com/mx-es/insight-disruptive-technology-trends-2017

Aleksic, D. (2014). Quantum Architecture, Non-Place and Acculturation. (P. a. Technologies, Ed.) Recuperado el 12 de 11 de 2017, de Cifeseerx.ist.psu.edu: <http://cifeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.672.4216&rep=rep1&type=pdf#page=886>

Banco Interamericano de Desarrollo . (enero de 2013). publications.iadb.org. Obtenido de Diagnóstico del sector TIC en México: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5707/Diagnóstico%20del%20sector%20TIC%20en%20México%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Becerra, J. L. (16 de febrero de 2018). Industria TIC crecerá 3.6% este año en México: IDC. Recuperado el 26 de abril de 2018, de Computerworld México: <http://computerworldmexico.com.mx/industria-tic-crecera-3-6-este-ano-en-mexico-idc/>

Centro Corporativo de Llorente & Cuenca. (2015). La Revolución del Consumo Mundial. En D. Ideas, UNO: La Sociedad del Cambio: 20 Tendencias en Desarrollo (pág. 74). Madrid, España: naturprint.com.

Cunningham G., Z. C. (2011). Gamification by Design. Canada: O'Really Media, Inc.

Lasén A., P. H. (2012). www.researchgate.net. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de www.researchgate.net:

https://www.researchgate.net/profile/Amparo_Lasen/publication/305446340_La_cultura_digital/links/578f6af008ae35e97c42731e.pdf

Decoración Espontánea. (7 de Agosto de 2013). decoracion espontanea.wordpress.com. Obtenido de decoracion espontanea: <https://decoracionespontanea.wordpress.com/2013/08/07/inspiracion-dm-nacional/>

Desarrollando Ideas. (2018). La Revolución del Cliente. Uno (30).

Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. (Febrero de 2018). La Revolución del Cliente. UNO.

Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. (05 de 2017). d+i Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca . Recuperado el 12 de 09 de 2017, de desarrollando-ideas.com: <http://www.desarrollando-ideas.com/2017/05/el-amanecer-del-consumidor-phygital/>



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. (2017). Reputación y Valor Añadido. Madrid, Madrid, España: Anatomía de Red.

Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca. (2016). Integridad y Reputación . Madrid, España: Anatomía de Red .

Ditez, G. (enero-abril de 2011). Hacia una etnografía doblemente reflexiva: una propuesta desde la antropología de la interculturalidad. Antropología Iberoamericana .

Expansión . (15 de Agosto de 2017). Dos cabezas, mejor que una. Expansion .

Flachbart, G., & Weibel, P. (2005). Disappearing Architecture from real to virtual to quantum. Birkhäuser, Alemania: Architecture Basel .

Fresno, M. (2 de 2011). Netnografía. (UOC, Editor) Recuperado el 21 de 4 de 2016, de digitalpublishing: <http://www.digitalpublishing.com.pbidi.unam.mx:8080/visor/20459>

Gobierno de México. (1 de noviembre de 2013). Estrategia Digital Nacional, México 2013-2018. Recuperado el 2 de enero de 2016, de cdn.mexicodigital.gob.mx:cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf

Gunther Dietz. (enero de 2011). Academic One File. Recuperado el 21 de 4 de 2016, de Revista de Antropología Iberoamericana AIBR: <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA350792393&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=16959752&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>

Harrison, A., Wheeler, P., & Whitehead, C. (2003). The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments. DEGW Routledge;.

Harrison, A., Allen, T., & Wheeler , P. (15 de 11 de 2002). SANE Sustainable Accomodation for the New Economy. (DEGW, Ed.) Recuperado el 13 de 09 de 2015, de www.spatialagency.net/database/degw.

Herman Miller. (2006). Forward Thinking: Why the Ideas from the Man who Invented cubicles still make sense. Obtenido de Herman Miller: <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/forward-thinking-why-the-ideas-from-the-man-who-invented-cubicles-still-make-sense.html>

Herman Miller Inc. (2006). Forward Thinking: Why the Ideas from the Man Who Invented Cubicles Still Make Sense. Obtenido de [hermanmiller.co.uk](http://www.hermanmiller.co.uk): https://www.hermanmiller.co.uk/content/dam/hermanmiller/documents/research_summaries/wp_Forward_Thinking.pdf

Herman Miller's Living Office. (27 de Enero de 2017). Measure what matters. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de [Hermanmiller.com](http://www.hermanmiller.com): www.hermanmiller.com/livingoffice

International Data Corporation. (20 de febrero de 2018). IDC. Obtenido de <https://www.idc.com>.

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (9 de julio de 2017). EVOLUCIÓN DE BANDA ANCHA PARA PAÍSES DE LA OCDE DE DICIEMBRE DE 2015 A DICIEMBRE DE 2016. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de [ift.org.mx: http://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift//comunicadoiftocde73070717cs.pdf](http://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift//comunicadoiftocde73070717cs.pdf)

INEGI. (2014). sobre Disponibilidad, M. Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (MODUTIH). Recuperado el diciembre de 2016, de Dirección General Adjunta de Encuestas Económicas y Registros Administrativos.: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/dutih/2014/>

INEGI. (17 de mayo de 2015). Estadísticas a propósito del día mundial del internet. Recuperado el 1 de noviembre de 2015, de www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/internet0.pdf

Jodar Martín , J. Á. (2009). La Era Digital, Nuevos Medios, Nuevos Usuarios y Nuevos Profesionales. Razón y Palabra revista digital (71).

Kapp, K. (2012). The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education . San Francisco: Pfeiffer.

Llorente & Cuenca. (2014). Confianza de la Comunicación a la Reputación (Anatomía de Red ed.). Lagasca, Madrid, España: Anatomía de Red.

Llorente & Cuenca . (junio de 2017). La guerra por el talento. Recuperado el noviembre de 2017, de <http://www.laguerraporeltalento.com>.

Marcus, G. E. (7 de 2001). Alteridades Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 10 de 4 de 2016, de alte@xanum.uam.mx: <http://redalyc.uaemex.mx>

Matus Ruiz, M. (8 de 2014). El valor de la etnografía para el diseño de productos, servicios y políticas TIC. Recuperado el 10 de 4 de 2016, de INFOTEC: www.infotec.com.mx

Mitchell, W. (1995). City of Bits, Space, Place and the Infobahn. Massachusetts: MIT.

Mitchell, W. (21 de agosto de 2003). Designing the Space: A Conversation with William J. Mitchell. Design of technology-enhanced learning spaces MIT's School of Architecture and Planning. (Syllabus, Entrevistador)

Museo Franz Mayer, Difusión Cultural y Centro de Investigaciones de Diseño Industrial. (2006). Inventando un México moderno El Diseño de Clara Porset. México.

Palacios, J., Flores, E., & García Z., A. (septiembre de 2013). publications.iadb.org. Obtenido de

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5707/Diagnóstico%20del%20sector%20IC%20en%20México%202013.pdf?sequence=1>.

Pérez-Jácome, D. (2012). Estrategia Digital Nacional 2013-18. Obtenido de cdn.mexicodigital.gob.mx: <http://cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf>

Ortega, L. (2009). La digitalización toma el mando. Barcelona, España: Gustavo Gili,SL.

Stalman, A. (28 de 1 de 2016). La era digital, los desafíos del futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Obtenido de Tendencias sobre el mundo del branding en la era digital: www.brandoffon.com

Stalman, A. (28 de enero de 2016). Tendencias 21. Recuperado el mayo de 2016, de Branding: https://www.tendencias21.net/branding/Los-desafios-del-futuro-del-trabajo-y-el-trabajo-del-futuro_a171.html

