



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**ESTUDIO DE LA ADAPTACIÓN DE LA FORMA DE TRABAJO  
POSTPANDEMIA**

Sofía Torres Fernández

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Posgrado MBA

Bogotá

2022

**ESTUDIO DE LA ADAPTACIÓN DE LA FORMA DE TRABAJO  
POSTPANDEMIA**

Sofía Torres Fernández

Tutor

Jaime Hilario Bárcenas Ramos

|

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Posgrado MBA

Bogotá

2022

## Contenido

1.	Planteamiento del Problema.....	5
2.	Pregunta de Investigación .....	7
3.	Hipótesis.....	8
4.	Objetivos .....	9
4.1	Objetivo General .....	9
4.2	Objetivos Específicos.....	9
5.	Resultados Esperados.....	10
6.	Revisión de la Literatura .....	11
7.	Marco Teórico.....	14
8.	Metodología de la Investigación .....	16
9.	Metodología de Encuesta .....	17
10.	Análisis de Datos.....	19
11.	Resultados .....	20
11.1	Sobre la forma de trabajo (flexibilidad) .....	20
11.2	Sobre el espacio de trabajo.....	21
11.2.1	Tecnología y conectividad.....	22
11.2.2	Comodidad .....	22
11.2.3	Ambiente agradable.....	22
11.2.4	Iluminación natural .....	22
11.2.5	Ventilación natural .....	22
11.3	Puestos de trabajo no fijos.....	24
11.4	Espacios de trabajo colaborativo o multipropósito .....	25
11.5	Booth Semiprivado.....	26
11.6	Salas de Reunión .....	26
11.7	Work Café .....	27
12.	Conclusiones .....	28
13.	Bibliografía .....	29
14.	Anexos.....	32
13.1	Anexo 1, Modelo Action Office Herman Miller 1986.....	32
13.2	Anexo 2, Preguntas de encuesta.....	33

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución Trabajo Pre-pandemia.....	20
Figura 2. Distribución Trabajo Post-Covid .....	20
Figura 3. Variables en el espacio de trabajo.....	21
Figura 4. Puestos de Trabajo .....	24
Figura 5. Espacio colaborativo o multipropósito .....	25
Figura 6. Espacio colaborativo o multipropósito .....	25
Figura 8. Booth semiprivado individual.....	26
Figura 9. Sala de reunión.....	26

## 1. Planteamiento del Problema

“Nos encontramos con formas de oficinas creadas para un modo de vida que sustancialmente ya no existe” (Propst, 1986)  
Robert Propst., Presidente Herman Miller

Trabajar desde casa durante la pandemia funcionó lo suficientemente bien que tanto los empleados como los empleadores cuestionan el propósito de la oficina. (HermanMiller, 2022) Durante pandemia, individuos y organizaciones comenzaron a cuestionar el papel de la oficina y empezaron a preguntarse si se estaba presenciando el final de esta como la conocíamos ya que, durante este periodo, empresas informaron niveles de productividad más altos de lo que se hubiera esperado mientras el trabajo se hacía de manera remota. (Knoll, 2020)

Un lugar de trabajo es mucho más que un solo espacio, es un entorno de vida que ayuda a las personas y las empresas a crear y experimentar una mejor fusión de la vida y el trabajo. El éxito de una compañía y la productividad de los empleados están directamente ligados con el diseño del espacio donde trabajan. (Hazzard, 2016) El diseño de los centros de trabajo tiene muy en cuenta la utilización eficiente del espacio y se orienta a impulsar la productividad de los empleados que pasan a ser el centro de toda estrategia. (CBRE, 2019)

La productividad de las personas y las consideraciones de bienestar y salud están impulsando la forma y el uso futuro de los espacios de trabajo enfatizando las necesidades de apoyar las estrategias de los negocios a través de la flexibilidad. (Knoll, 2020) De acuerdo con Newmark, “el espacio de trabajo corporativo ha evolucionado a tal grado en los últimos dos años que hoy está enfocado en la salud y bienestar de los usuarios”. (Newmark, 2022)

Además de los cambios que trajo la pandemia en la forma de trabajo, es importante considerar el cambio demográfico ya que como lo menciona Space en su informe “las empresas han sufrido un cambio demográfico considerable el cual las ha forzado a cambiar la manera de trabajar. Las nuevas generaciones buscan algo completamente diferente en su espacio laboral que las generaciones anteriores.” (SPACE, 2017) CBRE también menciona

la importancia de la inclusión en los espacios de trabajo ya que debemos acudir a la antropología para entender mejor que significa ser humano hoy y conocer las necesidades y el comportamiento del humano a mediano y largo plazo. (CBRE , 2021)

“Cuando se trata de empresas, su objetivo, al final, es la retención. Entonces ahora se ven obligadas a mirar la calidad de la experiencia y lo que significa. Ya no se trata de acomodar a más personas en los mismos metros cuadrados.” Shilpi Kumar, Fundador de Khoj Lab (HermanMiller, 2022)

A medida que las empresas salen de la crisis generada por la pandemia, ahora enfrentan situaciones críticas ya que el poder ahora ha pasado del empleador a los empleados y está obligando a las empresas a reimaginar el lugar de trabajo, las estrategias y el uso de la tecnología para aumentar el rendimiento y la productividad en todos los niveles. (JLL, 2022)

El regreso de las personas a la oficina está teniendo una importante coyuntura que no se tenía en cuenta ya que como dice Bárcenas, “una enorme cantidad de empresas no cambió sus paradigmas. Siguen viendo al trabajo a distancia como algo menos productivo, que se trabaja menos y las personas se distraen más. Porque las empresas siguen muy enfocadas en el control, en la presión. Y quieren obligar a las personas a volver.” (Bárcenas, Quieren volver a robarme una hora y media de mi día, 2021)

Teniendo en cuenta los cambios en el trabajo que generó la pandemia y con tantas personas trabajando desde casa de manera exitosa, es necesario conocer los factores y las necesidades que influyen hoy en día en las personas para regresar a una oficina, así como la productividad que tiene este espacio de trabajo en los empleados.

## **2. Pregunta de Investigación**

¿Qué factores deben considerar las empresas para que los empleados quieran regresar a la oficina? y ¿cuáles son los nuevos espacios que los empleados buscan al regresar a la oficina?

### 3. Hipótesis

“Anhelamos la interacción humana, la socialización, pero tiene que ser más que solo eso para que una empresa pague todos esos dólares inmobiliarios”.

Jennifer Kolstad, Global Design, Director Ford Motor

Para tener un regreso voluntario a las oficinas las empresas deben fortalecer la tecnología, flexibilidad laboral y cultura empresarial, así como transformar los espacios corporativos.



## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Demostrar que la flexibilidad laboral, la tecnología y la cultura empresarial son los factores principales para que los empleados regresen de forma voluntaria a la oficina.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores por los cuales las personas quisieran o no quisieran regresar a la oficina.
- Identificar tendencias en la nueva forma de trabajo y los espacios de trabajo.
- Definir cuáles son los nuevos espacios dentro de las oficinas de acuerdo con las tendencias y nuevas formas de trabajo.

## **5. Resultados Esperados**

Durante y después de la pandemia, la forma de trabajar cambió, por lo que los espacios de trabajo también deben de hacerlo. Es necesario que las empresas comprendan estos cambios y sepan comunicarlo de manera correcta a los colaboradores para poder tener un regreso a estos espacios de manera productiva y eficiente.

Esta monografía de investigación pretende encontrar los aspectos principales que buscan las personas al momento de regresar a la oficina tales como la tecnología y herramientas a las cuales no todos tienen acceso desde casa, la cultura empresarial que difícilmente se construye con trabajo remoto y la flexibilidad, no solo para elegir la forma de trabajo si no la flexibilidad de los espacios en la oficina de acuerdo con las actividades, funciones y productividad que deben tener ahora los espacios.

## 6. Revisión de la Literatura

El origen de la oficina moderna inició con los escribas medievales que tenían como encomienda llevar los registros de la iglesia y el gobierno y trabajaban en las casas de reyes y nobles, escribiendo y copiando documentos a mano. De vez en cuando se les permitía establecer las pequeñas habitaciones donde trabajaban como quisieran, por lo general con una variedad de sillas, taburetes, libros y mesas de dibujo. (Haslam & Knight, 2010)

En el artículo “Breve historia del espacio de oficina” se marca como hito la Revolución Industrial ya que con la aparición de las nuevas industrias surgió la necesidad de contar con espacios de oficinas para poder, de esta manera controlar, organizar y distribuir los productos. (TEKNE, 2020)

El ingeniero mecánico Frank Taylor, con su visión e intención de mejorar procesos, propuso un diseño de oficinas planeado desde la perspectiva de una línea de producción. Separó a los gerentes del área principal de trabajo, para situar sus oficinas en un lugar estratégico donde pudieran observar al resto de los empleados todo el tiempo. Este planteamiento creció en popularidad a principios del siglo XX, un esquema de planta abierta pensado para maximizar la eficiencia. (TEKNE, 2020)

Musser menciona que fue en los años 50's donde se rompieron las filas de los escritorios en grupos orgánicos con divisiones para poder tener mayor privacidad. Un esquema que permitía a los diferentes niveles de empleados sentarse e interactuar de manera conjunta. (Musser, 2019). Este esquema es el inicio de lo que nosotros conocemos como las oficinas actuales y las salas de reunión.

Fue en el año 1968 cuando Robert Propst, presidente de Herman Miller, empresa estadounidense fabricante de muebles y equipos de oficina, que presentó la primera serie de mobiliario llamada Action Office (ver Anexo 1), mobiliario que se podía configurar según las necesidades. La serie Action Office fue el primer sistema de oficina abierta de mundo, un concepto intrépido que presentaba una solución de espacio de trabajo que se adaptaba al modo en que realmente trabajan las personas. (Herman Miller, s.f.)

Mackay cuenta que fueron los avances tecnológicos los que, a pasos agigantados y exponenciales, fueron influenciando los espacios laborales y que el auge de la computadora portátil, a finales de los 90's, significaron que ya no necesitábamos estar en espacios cerrados. Con esta filosofía, las empresas comenzaron a quitar las paredes de sus cubículos a favor de la oficina abierta “moderna” que conocemos hoy en día. (MacKay, 2018)

“Este esquema trajo otros problemas derivados del exceso de apertura entre las personas, como faltas de concentración, ruido distractor, demasiada cercanía entre departamentos que ocasionaba bajas en la productividad y tiempos muertos.” (TEKNE, 2020)

Los espacios de trabajo tienen una gran importancia como catalizadores del cambio, como se puede ver, desde su inicio han ido sufriendo cambios y adaptándose a la forma de trabajo, pero sobre todo al bienestar y satisfacción del usuario. Las empresas también han sufrido cambios demográficos importantes, lo que ha forzado a cambiar la manera de trabajar, además que las nuevas generaciones ahora buscan algo completamente diferente en el espacio laboral a comparación de las generaciones pasadas. (SPACE, 2017)

Antes de pandemia, 2017, los factores a los que se les daba mayor importancia, de acuerdo con una encuesta realizada por SPACE en 2017, era la comodidad, la concentración y el trabajo en equipo dentro del área a la que pertenecen los empleados. Además, un 46.7% de los encuestados requerían espacios colaborativos ya que “las mejores ideas surgen del trabajo en equipo, por lo que estos espacios se vuelven un elemento central en el diseño.” (SPACE, 2017)

El 2020 marca un hito en la forma y en los espacios de trabajo al vivir dos años de pandemia y confinamiento por COVID-19. Este hito, en la historia de las oficinas, hace que

aparezcan dudas relacionadas con el sistema de trabajo, desde si las empresas adoptarían la modalidad remota de manera permanente, mixta o si regresarían al esquema tradicional hasta dudas en la forma en que se mediría ahora el cumplimiento de objetivos y desempeños con los cambios que se estaban presentando. (Newmark, 2021)

El trabajo remoto, forzado por la pandemia, otorgó libertades a los empleados que hoy en día, aun cuando se piensa en volver a las oficinas, no se pueden dejar de lado. Las organizaciones necesitan transformar el modelo de los espacios de trabajo para adaptarse al trabajo híbrido ya que la flexibilidad no pasará de moda. (JLL, 2022)

Poner a las personas en primer lugar y brindarles una mejor experiencia en el espacio de trabajo será garantía para una mayor motivación, productividad y capacidad de atracción y retención del talento. (Newmark, 2022)

En esta nueva era de trabajo, como lo menciona Jaime Bárcenas, “Cuando las personas sienten que sus necesidades están siendo pasadas por alto o que la compañía las está tratando como un engranaje de un proceso y les reitera sobre la importancia de volver a la forma de trabajo prepandemia, es probable que se vuelvan desmotivadas e infelices.” (Bárcenas, ¡No volvamos a las oficinas por favor!, 2022)

## 7. Marco Teórico

Según lo mencionan Correa y Murillo, (Correa & Murillo, 2015) el marco teórico permite establecer las referencias conceptuales a partir de las cuales se sustenta el análisis y delimita su entorno de validez.

De acuerdo con la anterior definición, a continuación, se da óptica hacia la perspectiva desde la cual se debe comprender la teoría base de las referencias identificadas en esta investigación bajo las cuales se construye la hipótesis y los objetivos: flexibilidad laboral, tecnología y cultura empresarial.

La flexibilidad laboral puede llegar a tener diferentes definiciones e interpretaciones, sin embargo, para el caso de este estudio usaremos la definición del sociólogo Dahrendorf (Dahrendorf, 1986) que señala que la flexibilidad es “la capacidad de los individuos, en la vida económica y, en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias.” En este caso, la adaptación de formas de trabajo que surge durante y postpandemia como lo es el trabajo basado en cumplimiento de objetivos, más que un cumplimiento de horario, teniendo la capacidad de elegir la proporción entre virtualidad y presencialidad, así como la libertad de escoger el punto geográfico desde el cual se realiza el trabajo dejando a un lado la rigidez con la que muchas empresas laboraban prepandemia.

La definición exacta de tecnología es: “conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.” (RAE, 2021) y efectivamente, dentro del sector corporativo, la tecnología ha pasado a ser un aliado primordial en el sector, donde las empresas están apostando a planes digitales cada vez más completos y que optimizan los procesos internos y ayudan al desarrollo de soluciones. (CBRE, 2022)

Finalmente, la cultura empresarial, donde Edgar Schein, en su libro, la define como, “Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna.” (Schein, 1988) La cultura empresarial es de los factores que requiere un esfuerzo mayor en el mundo corporativo postpandemia ya que necesita un trabajo mucho más fuerte en temas de motivación, satisfacción laboral, salud y bienestar. La gestión humana tiene mucho que aportar y revisar procesos tal como la selección de personal por medio virtuales que ha tenido una gran aceptación por parte de los participantes. La cultura empresarial requiere decisiones creativas e innovadoras para lograr un buen manejo y retención del talento en la forma de trabajo postpandemia. (Calderón Hernández, 2020)

## **8. Metodología de la Investigación**

De acuerdo con Correa y Murillo, “la metodología es, por lo tanto, la estrategia o el plan de acción que seguirá para conseguir un objetivo.” (Correa & Murillo, 2015, pág. 54)

Para realizar esta monografía de investigación y lograr una estructura correcta, se utiliza el método de investigación descriptiva donde el propósito es encontrar las características más importantes del tema a investigar y la descripción detallada del mismo. (Correa & Murillo, 2015) Se utilizará como instrumento de investigación la encuesta y la entrevista a expertos del sector inmobiliario y arquitectura interior corporativa para obtener los resultados y las conclusiones del tema a investigar.



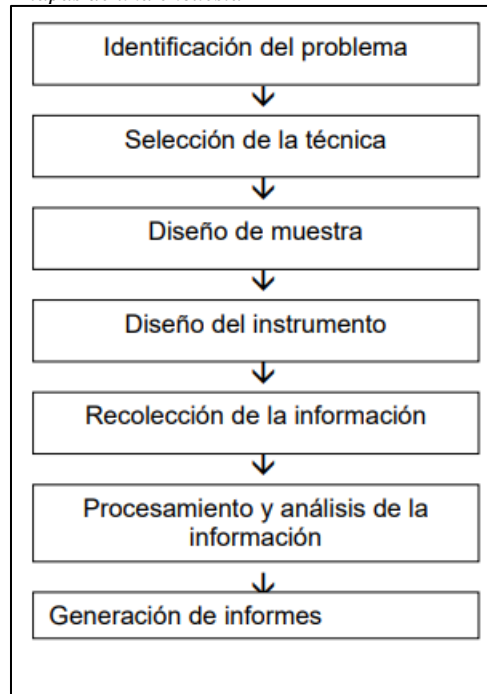
## 9. Metodología de Encuesta

Para la recolección de información se utilizó una metodología de encuesta ya que, “la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social.” (López Romo, 1998)

Para aplicar la metodología de encuesta a de la manera correcta y tener acceso a la información esperada, se presenta el diagrama con las diferentes etapas que se deben contemplar para la encuesta:

**Ilustración 1**

*Etapas de una encuesta*



*Nota.* Metodología para realizar una encuesta.  
Tomado de (López Romo, 1998)

Según la metodología de encuesta un primer criterio frecuentemente usado para definir a las encuestas está relacionado con el campo de aplicación o área de interés de los resultados. (López Romo, 1998)

Para el caso de esta monografía de investigación se utilizó el campo de aplicación de mercadotecnia. “Dentro de este campo están los estudios dirigidos a apoyar a las empresas en su labor de desarrollo, comercialización y venta de productos y servicios.” (López Romo,

1998) De acuerdo con el concepto, se utilizó este campo de aplicación ya que se busca poder entender las necesidades de las personas en los espacios de oficina para identificar los factores para regresar a la oficina.

López Romo, indica que se debe dar un enfoque metodológico el cual clasifica a las encuestas considerando el propósito lógico o nivel de conocimiento que pretenden alcanzar. Para esta investigación el enfoque que se eligió fue el *enfoque descriptivo* el cual tiene como propósito describir las características de los resultados observados, los cuales pueden tener relación con la hipótesis de la investigación. Generalmente los resultados de este enfoque se describen por medio de porcentajes o promedios. (López Romo, 1998)

La unidad estudiada es el criterio para tipificar a las encuestas y está directamente relacionado con el área de interés, para la encuesta realizada, la unidad estudiada fue de *consumidores o usuarios* la cual está dirigida a entender las conductas de los usuarios o consumidores de los productos o servicios. (López Romo, 1998)

La periodicidad para la encuesta realizada fue de tipo *encuesta unitaria*, la cual se realizó de manera única y respondió a una situación específica.

## **10. Análisis de Datos**

De acuerdo con la hipótesis de esta investigación se realizó un primer acercamiento para poder identificar factores de satisfacción con el espacio, variables y producción de las personas en sus actuales espacios de trabajo, pudiendo ser una oficina como tal hasta un espacio dentro de casa.

Los siguientes hallazgos sintetizan la información generada con un universo al momento de 123 personas y una muestra de 100 de los entornos de trabajo en Colombia y México.

En esta primera etapa se encuestaron 123 personas de las cuales se obtuvieron 100 encuestas con la información completa. La encuesta (Anexo 2) se entregó y compartió al público en general con un tiempo de recolección de datos de dos semanas.

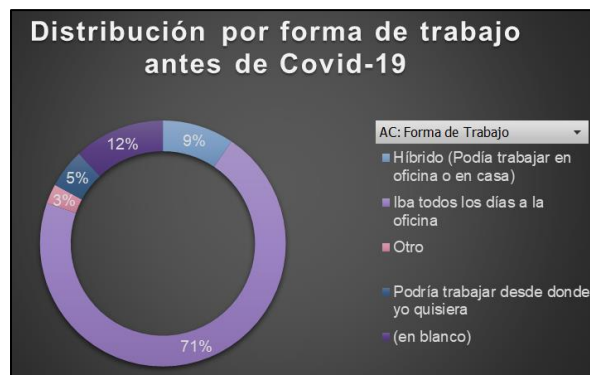
## 11. Resultados

Después del análisis realizado se decidió clasificar en dos aspectos la información de acuerdo con los factores que se buscan demostrar.

### 11.1 Sobre la forma de trabajo (flexibilidad)

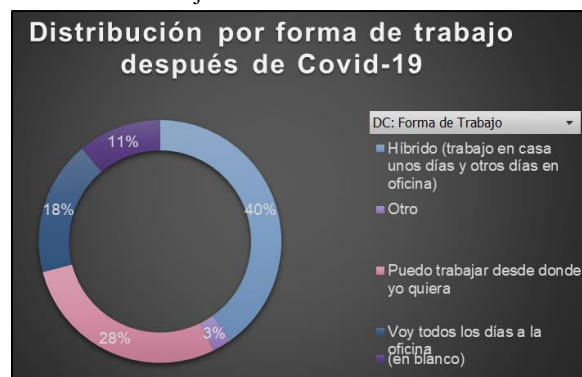
En el primer análisis es muy importante identificar el cambio que hubo postpandemia en la forma de trabajo: de ser presencial, después virtual y, hoy en día, híbrido. En las siguientes gráficas podemos evidenciar el impacto y el cambio que se vivió:

**Figura 1**  
Distribución Trabajo Pre-pandemia



Nota. Tomado de fuente propia

**Figura 2**  
Distribución Trabajo Post-Covid



Nota. Tomado de fuente propia

En la Figura 1, vemos como el 71% de los encuestados tenía un modelo de trabajo tradicional, yendo a la oficina todos los días. Si la comparamos con la Figura 2, postpandemia, solo el 18% ha regresado a un esquema tradicional, el 40% trabaja bajo un

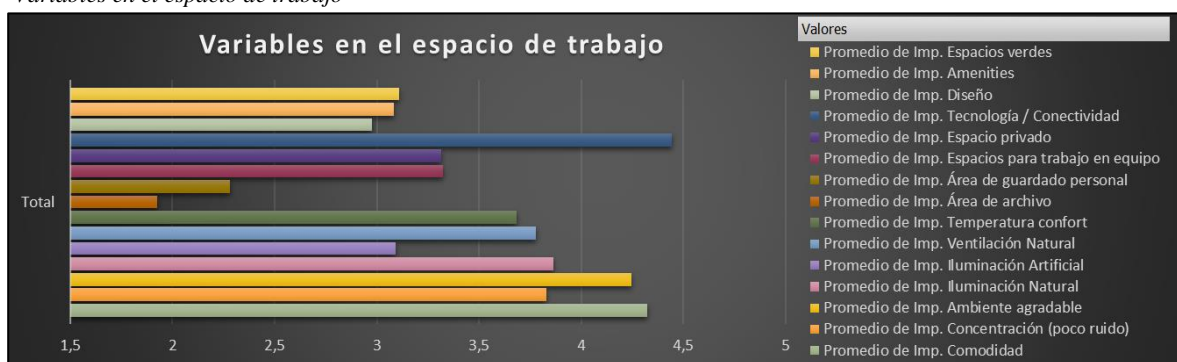
esquema híbrido, donde debe de ir unos días al espacio físico de la compañía y otros días puede trabajar desde su casa, el 28% puede trabajar desde el lugar que desee y hay un 11% que tiene un modelo de trabajo no identificado hasta el momento.

Con esto podemos confirmar que, de acuerdo con uno de los objetivos específicos, el trabajo flexible es el principal factor por el cual las personas querrían regresar a la oficina ya que se le ha dado un gran valor a la toma de decisión de cómo y desde donde trabajar. Regresar a un modelo tradicional, como el que se vivía prepandemia, para muchos sectores y cargos, es obsoleto y puede llegar a ser un factor decisivo para que una persona permanezca en la empresa o no.

## 11.2 Sobre el espacio de trabajo

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, hay variables postpandemia que se valoran mucho más a la hora de trabajar en los espacios de oficina y que los empleados consideran mejoran su productividad.

**Figura 3**  
*Variables en el espacio de trabajo*



*Nota.* Tomado de fuente propia

Con lo anterior se cumple otro de los objetivos específicos de este estudio y es que podemos determinar cinco tendencias en los espacios de trabajo que actualmente las personas las identifican de mayor importancia a la hora de trabajar:

### 11.2.1 Tecnología y conectividad.

Buenas herramientas tecnológicas y una buena conectividad son de los factores que más se valoraron al momento de regresar a la oficina ya que no todos tienen acceso a una buena conexión a internet o cuentan con buenos equipos y herramientas para desarrollar el trabajo, lo que afecta fuertemente en la productividad y comunicación. Es por eso por lo que muchas personas prefieren ir a la oficina pues tienen una conexión estable y potente a internet, así como herramientas de trabajo que en casa no.

### 11.2.2 Comodidad

Espacios y mobiliario ergonómico es otro factor que se valora mucho ahora en las oficinas ya que también no todas las personas tienen el espacio y/o el mobiliario adecuado para la jornada de trabajo lo que afecta el bienestar, la salud y la productividad de los empleados.

### 11.2.3 Ambiente agradable

El ambiente en la oficina y la cultura empresarial es otro factor que buscan las personas al regreso de la oficina y de los más valorados pues la socialización y el contacto físico durante la pandemia fue nulo lo que hace que sea un gran motivante para la mayoría de las personas al regresar a la oficina.

### 11.2.4 Iluminación natural

La iluminación natural es fundamental en la vida y en el bienestar de las personas y en los centros de trabajo siempre debe de haber y complementarse con iluminación artificial. Es un factor valorado por las personas ya que está relacionado con el bienestar, la salud y la productividad de estas.

### 11.2.5 Ventilación natural

Cuando se habla de ventilación natural también se refiere a la circulación del aire en un espacio cerrado. Es de gran importancia al momento de trabajar pues ayuda a la productividad, bienestar y salud de las personas que utilizan el espacio. Una buena ventilación natural puede evitar estrés térmico en las personas que se produce cuando hay exceso de calor en el cuerpo y provoca en los usuarios una sensación de malestar,

es por eso por lo que esta variable es también muy valorada por las personas al momento de trabajar.

Se identifican dos variables que ya nos son valoradas y que efectivamente coincide con los cambios que han surgido durante el paso de los años y son:

- I. Área de archivo
- II. Área de guardado personal

Como lo menciona CBRE en su artículo, “la forma en que se configura un lugar de trabajo puede desempeñar un papel clave en la productividad y la satisfacción general de los empleados.” (CBRE, 2019)

Newmark también identifica el cambio mencionando “el espacio de trabajo corporativo ha evolucionado a tal grado en los últimos dos años que hoy está enfocado en la salud y bienestar de los usuarios”. (Newmark, 2022) Efectivamente, los resultados de la encuesta muestran como las personas buscan espacios que cuiden su salud y su bienestar eligiendo variables que afectan directamente estas dos necesidades.

De acuerdo con los resultados podemos observar que efectivamente el espacio de trabajo no puede ser el mismo y que las personas, hoy en día, buscan factores diferentes tanto en la empresa como en el espacio de trabajo a los que se consideraban en prepandemia, sobre todo si se quiere un regreso voluntario a las oficinas.

No existe una solución estándar para todas las empresas ya que cada una tiene diferentes formas de trabajo, áreas, procesos y necesidades en los espacios por lo que cada una debe realizar un análisis profundo sobre los cambios y/o adaptaciones postpandemia que debería realizar.

A continuación, y de acuerdo con el último de los objetivos específicos del estudio, se definen los nuevos espacios de trabajo en las oficinas de acuerdo con las tendencias y la aceptación que han tenido estos espacios por parte de las personas al momento de regresar a las oficinas y hacer uso de los espacios:

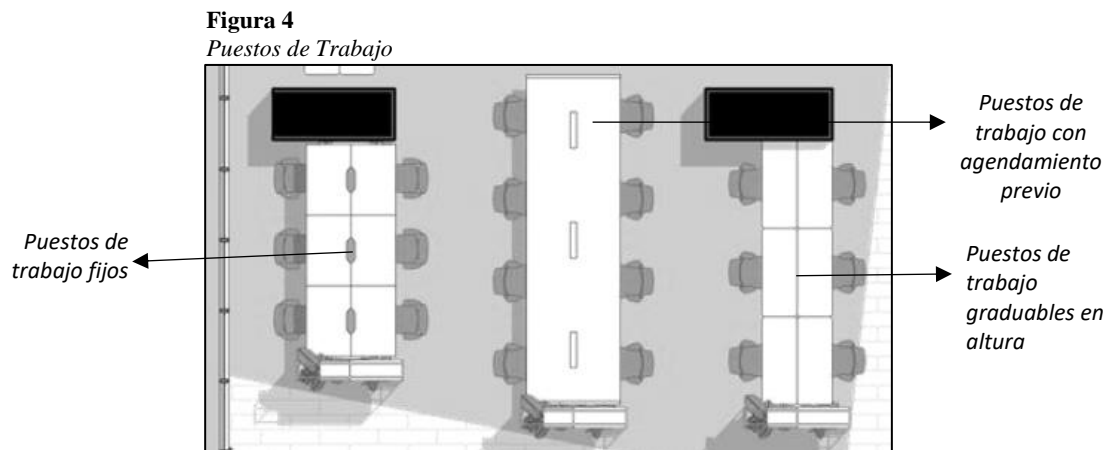
### 11.3 Puestos de trabajo no fijos

Si bien prepandemia ya se empezaba a utilizar espacios de trabajo no fijos sino tipo coworking, donde utilizas cualquier puesto que esté libre, postpandemia este modelo ha tomado mucha fuerza, ya que, al manejar un esquema de trabajo flexible, los puestos de trabajo no están ocupados al 100%.

La tendencia ahora muestra una reducción importante en los puestos de trabajo y, en algunos casos, mediante un sistema de agendamiento previo, el usuario selecciona el puesto de trabajo en el cual quiere trabajar, teniendo la opción de estar en diferentes lugares y poder convivir con diferentes personas, fortaleciendo la cultura empresarial al tener contacto con diferentes personas y diferentes áreas de la empresa.

Además, se pueden considerar puestos en donde se pueda graduar la altura del escritorio dependiendo la estatura de la persona que lo ocupa o para dar flexibilidad y decidir si se quiere trabajar sentado o parado. De esta manera se incluye temas de bienestar de la persona e inclusión al considerar la comodidad de la persona de acuerdo con su estatura que se verá reflejado en la productividad de esta misma.

En la siguiente imagen se muestran, en una misma área, tres tipos de puestos de trabajos para diferentes usos que puede ser utilizado en los espacios de trabajo post pandemia para tener una mayor flexibilidad de los usuarios según sus necesidades:



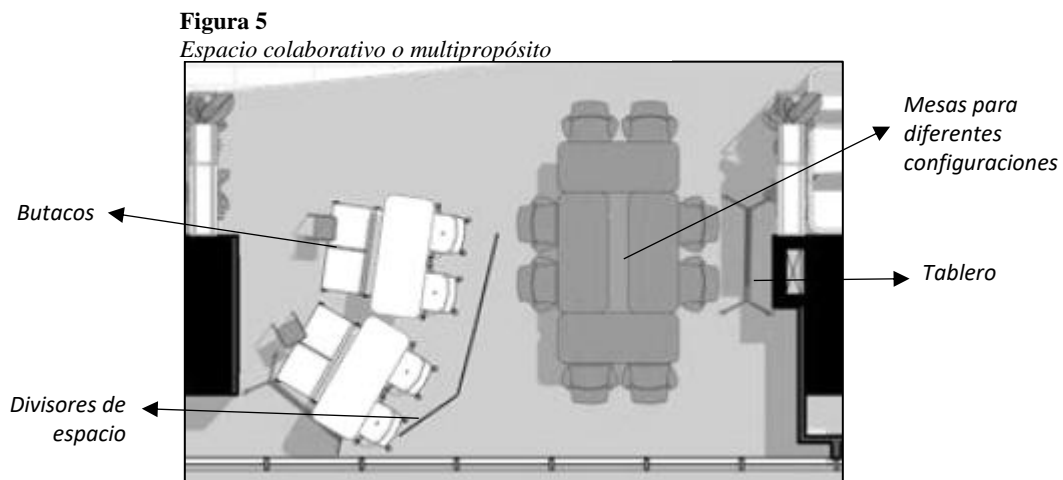
*Nota.* Planteamiento de distribución para espacio puestos de trabajo.  
Tomado de fuente propia



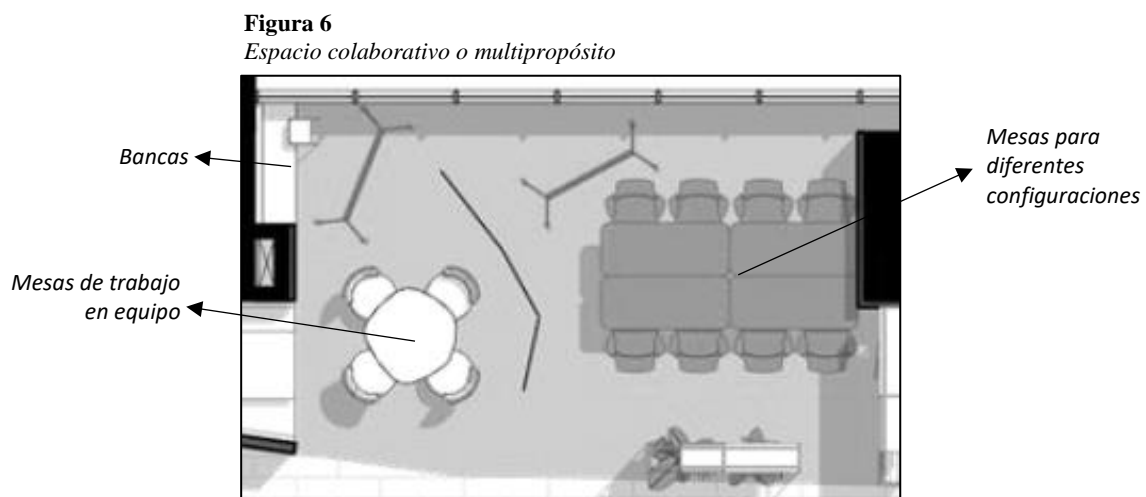
## 11.4 Espacios de trabajo colaborativo o multipropósito

Estos espacios son de los favoritos para el regreso a las oficinas postpandemia ya que para realizar trabajo individual quedó demostrado que es posible realizarlo desde casa o cualquier otro lugar, sin embargo, el trabajo en equipo para la co-creación, mesas de trabajo, soluciones en equipo, reuniones informales y otras actividades se vio complicado de realizar vía online, es por eso que muchos de los empleados los días que asisten a las oficinas es para habitar espacios como estos y poder tener un relacionamiento físico con los compañeros.

Estos espacios se plantean con mobiliario flexible, que permita diferentes tipos de configuraciones de acuerdo con las necesidades que tengan las personas. Esto significa mesas que sean fácil de mover, butacos y sillas, elementos como tableros y televisores y divisores de espacios livianos para poder dividir el espacio y separar equipos si fuera necesario.



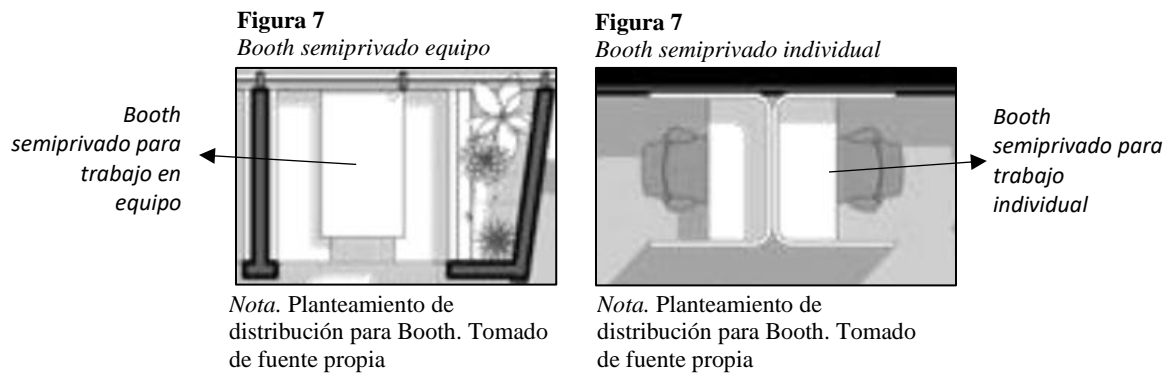
*Nota.* Planteamiento de distribución para espacio multipropósito.  
Tomado de fuente propia



*Nota.* Planteamiento de distribución para espacio multipropósito.  
Tomado de fuente propia

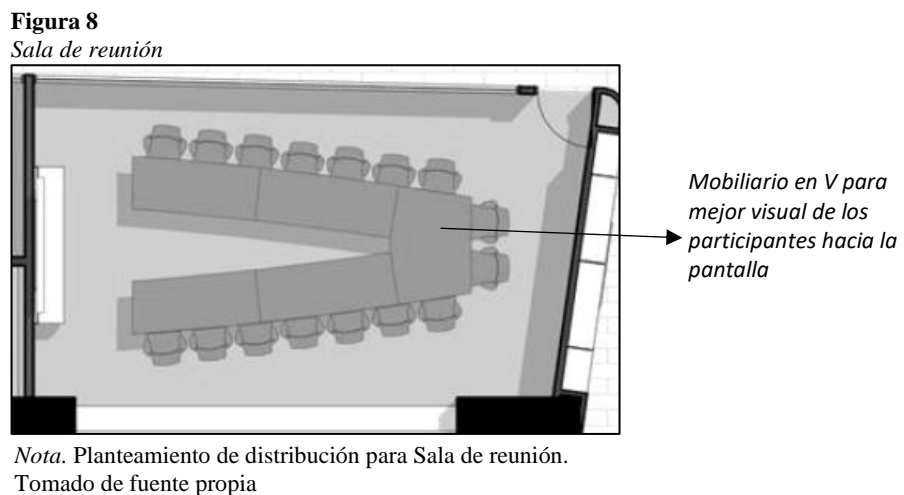
## 11.5 Booth Semiprivado

Los booths, son espacios tipo cabinas semi abiertas y a su vez permiten ser espacios semi privados que idealmente se utilizan en un promedio de dos horas. Se tratan, normalmente de una banca con una mesa o un asiento tipo poltrona con una superficie de trabajo. Su propósito es realizar un tipo de trabajo individual donde se busca tener mayor concentración y privacidad o bien, un espacio de trabajo en pareja para intercambio de ideas.



## 11.6 Salas de Reunión

Las salas de reunión son espacios prepandemia que se conservan, la modificación que muchos de estos espacios están sufriendo es la adaptación tecnológica para un mejor funcionamiento. Al aumentar en gran cantidad las reuniones híbridas (presencial y virtual al mismo tiempo), muchas de estas salas no cuentan con la tecnología para soportar llamadas virtuales, equipos como televisores, softwares y mobiliario ergonómico que permita una visual correcta hacia la o las pantallas.

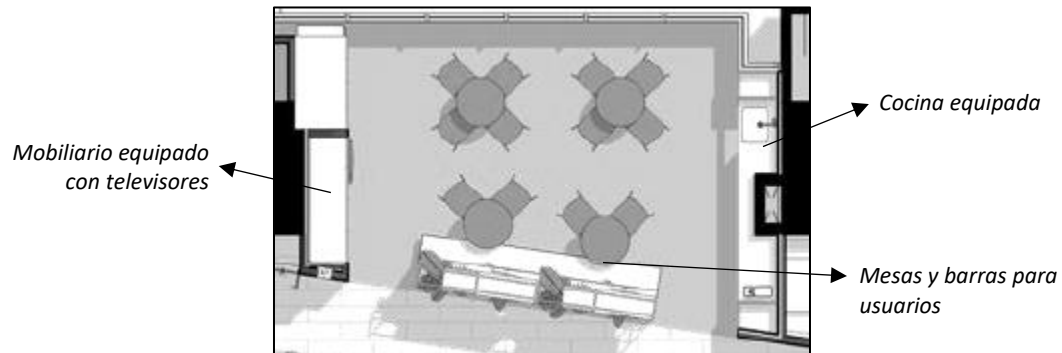


## 11.7 Work Café

Los Work Cafés son espacios que han tomado fuerza post pandemia, sobre todo, para empresas que tienen un amplio flujo de clientes en sus oficinas. Estos espacios han tenido un muy buen recibimiento por parte de los usuarios por la experiencia que se vive en ellos. A simple vista pueden parecer una cafetería, pero son, más bien, espacios donde se pueden realizar charlas, capacitaciones, actividades que fortalezcan la cultura empresarial, coworking y relacionamiento.

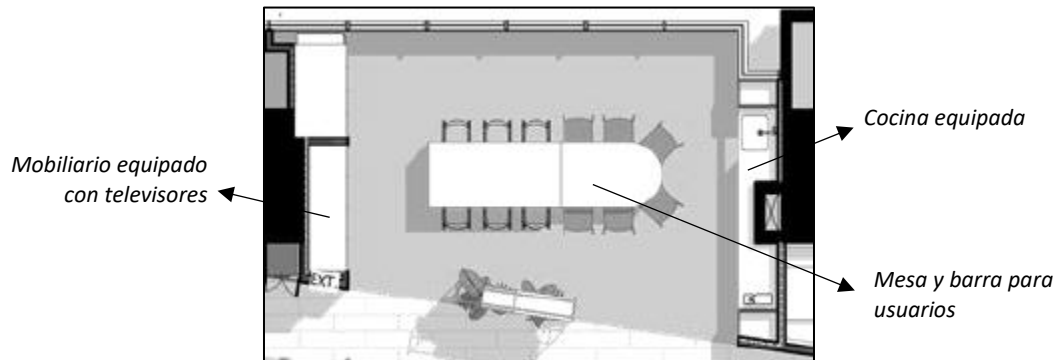
Para empresas que reciben diariamente clientes el Work Café es un espacio valioso que logra que los clientes no “tengan” que ir a la oficina si no que “quieran” ir a la oficina.

**Figura 9**  
*Work Café 1*



*Nota.* Planteamiento de distribución para Work Café.  
Tomado de fuente propia

**Figura 10**  
*Work Café 2*



*Nota.* Planteamiento de distribución para Work Café.  
Tomado de fuente propia

## 12. Conclusiones

El mundo cambio y la forma de trabajar también lo hizo. En la nueva forma de trabajo las empresas están viviendo un momento crítico de adaptación y son diferentes factores los que se deben considerar para lograr una exitosa adaptación, sin embargo, las nuevas formas de trabajo aún se están probando y se están definiendo. La investigación de estas nuevas formas de trabajo sigue y seguirán realizándose para poder entender, cada día mejor, las necesidades de las empresas y de las personas de acuerdo con los constantes cambios que estamos viviendo.

Después de realizar este estudio podemos concluir que la hipótesis de este trabajo se confirma. Es una realidad que las personas, hoy en día y después de comprobar que es posible realizar gran parte de las actividades desde casa o cualquier espacio con wifi, necesitan algo más que solo un puesto de trabajo para regresar voluntariamente a la oficina. Las empresas deben fortalecer la flexibilidad laboral, la cultura empresarial y la tecnología. Estos tres factores se fortalecieron y las empresas deben trabajar en la adaptación y realizar un adecuado plan de gestión de cambios, pero sobre todo deben entender las necesidades de estas nuevas formas de trabajo y las de sus empleados.

Por el momento hay tendencias y espacios de trabajo que se logran identificar, así como formas de trabajo, herramientas y tecnologías que llegaron para quedarse y seguir mejorando y, por supuesto, la importancia de diseñar espacios agradables que más allá de lo visual sean espacios realmente funcionales, que cuenten con factores de bienestar y salud a quien lo habite y que respondan a las necesidades que los usuarios buscan al habitarlos.

Recordemos como en 1986, Robert Propst decía “Nos encontramos con formas de oficinas creadas para un modo de vida que sustancialmente ya no existe” (Propst, 1986) y 36 años más tarde, esta frase, sigue siendo acorde. El cambio es constante en todos los ámbitos, y para una retención de talento dentro de las empresas es importante reconocer estos cambios, saber ofrecer espacios, herramientas y cultura compatibles al momento que se esté viviendo.

### 13. Bibliografía

- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGrawHill.
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Bárcenas, J. (03 de Octubre de 2021). *Quieren volver a robarme una hora y media de mi día*. Obtenido de <https://www.jaimebarcenass.com/quieren-volver-a-robar-me-una-hora-y-media-de-mi-dia/>
- Bárcenas, J. (02 de Abril de 2022). *¡No volvamos a las oficinas por favor!* Obtenido de <https://www.jaimebarcenass.com/no-volvamos-a-las-oficinas-por-favor/>
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*.
- Calderón Hernández, G. (19 de octubre de 2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano*. Obtenido de <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987/6289>
- CBRE . (2021). *Hábitos del consumidor en 2021*.
- CBRE. (2019). *Claves y Tendencias para entender el fenómeno que está transformando el Real State*.
- CBRE. (2020). *El futuro del trabajo, perspectivas sobre el camino a seguir*. CBRE.
- CBRE. (2021). *Así influirá el teletrabajo en la vuelta a la oficina poscovid*. CBRE.
- CBRE. (27 de enero de 2022). *Las principales tendencias tecnológicas que transformarán el mercado inmobiliario en 2022*. Obtenido de <https://noticias.cbre.es/las-principales-tendencias-tecnologicas-que-transformaran-el-mercado-inmobiliario-en-2022/>
- Clements-Croome, D. (2006). *The Productive Workplace*. New York: Taylor & Francis Group.
- Correa, J. S., & Murillo, J. H. (2015). *Escritura e Investigación Académica*. Bogotá: CESA.
- Dahrendorf, R. (1986). *La flexibilidad del mercado de trabajo*. Madrid: Colección de informes de la OCDE.
- De Andrés, P., De la Fuente, G., & San Martín Mosqueira, P. (2015). El director financiero y la decisión de inversión en la empresa española. *Universia Bussiness Review*.
- Haslam , S., & Knight, C. (2010). Cubicle, Sweet Cubicle. *Scientific American Mind*.
- Haynes, B. (2008). The Impact of office layout on productivity. *Sheffield Hallam University*.
- Hazzard, T. (2016). How Office Design Can Boost Profits. *INC*.

- Herman Miller. (s.f.). *La oficina como una instalación basada en el cambio*. Obtenido de [https://www.hermanmiller.com/es\\_lac/products/workspaces/workstations/action-office-system/design-story/](https://www.hermanmiller.com/es_lac/products/workspaces/workstations/action-office-system/design-story/)
- HermanMiller. (2022). *Drivers Of Change for the Future of Work*.
- Hernández Chavez, V. (2017). La habitabilidad energética en los edificios de oficina. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Ibañez, A. (3 de Octubre de 2019). *CBRE Tendencias Inmobiliarias*. Obtenido de la transformación de as oficinas y su adaptación a las condiciones de trabajo: <https://tendenciasinmobiliarias.es/oficinas-historia-trabajo/>
- JLL. (2017). *Workplace Powered by Human Experience*.
- JLL. (2022). *The Future of work Survey 2022*. Julio.
- Knoll. (2020). *The Case for a Thriving Workplace*.
- Lean Finance*. (14 de Julio de 2020). Obtenido de <https://leanfinance.es/cfo-que-es/>
- López Bastera, J. (s.f.). Carrera Administrativa: identificación de ls áreas funcionales. *Dialnet*, 30-44.
- López Romo, H. (1998). La metodología de encuesta. En L. J. Galindo Caceres, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 33-73). Mexico: Logman.
- MacKay, J. (3 de Abril de 2018). *Rescue Time Blog*. Obtenido de A brief history of office design and how they became so distracting: <https://blog.rescuetime.com/office-design-distractions/>
- Michael Page. (s.f.). *Tendencias en el rol de un CFO en México*. Page Group.
- Musser, G. (2019). The Origin of Cubicles and the Open Plan Office. *Scientific American*.
- Nair, V. (2019). Office Space Transformation. *Society of American Military Engineers*.
- Newmark. (18 de mayo de 2021). *El regreso a las oficinas: Una perspectiva de recursos humanos*. Obtenido de <https://nmrk.lat/el-regreso-a-las-oficinas-una-perspectiva-de-recursos-humanos/>
- Newmark. (22 de Julio de 2022). *El Mundo del Trabajo 2022*. Obtenido de <https://nmrk.lat/el-mundo-del-trabajo-2022/>
- Newmark. (15 de 06 de 2022). *Se transforma el espacio de trabajo hacia el bienestar*. Obtenido de <https://nmrk.lat/se-transforma-el-espacio-de-trabajo-hacia-el-bienestar/>
- Propst, R. (1986). *THE OFFICE: A FACILITY BASED ON CHANGE*. Birch.
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/tecnolog%C3%ADa>
- Ramírez González, A. (s.f.). *Metodología de la investigación científica*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

- Seymour, A., & Dupré, K. (2008). Advancing employee engagement through a healthy workplace strategy. *Journal of Health Services Research & Policy*, 35-40.
- SPACE. (2017). *El estado de los entornos de trabajo en México*. Ciudad de México.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- TEKNE. (27 de Febrero de 2020). *Breve historia del espacio de oficina*. Obtenido de <https://medium.com/@tekne/breve-historia-del-espacio-de-oficina-e302e4db6057>
- Universidad Nacional de Colombia. (2015x). *Plantilla y Manual - Trabajo final de maestría en enseñanza*. Medellín.
- WeWork. (1 de Abril de 2021). *¿Qué es el modelo de espacio de trabajo híbrido?* Obtenido de <https://www.wework.com/es-LA/ideas/workspace-solutions/flexible-products/hybrid-workplace>

## 14. Anexos

### 13.1 Anexo 1, Modelo Action Office Herman Miller 1986



Nota. Herman Miller Brochure, "Action Office Encore", 1987 / Inside



Nota. Herman Miller Brochure Action Office Concept Drawing, "Action Office Pedestal Wall Offices with Voice Scramblers", Febrero 3, 1964



## 13.2 Anexo 2, Preguntas de encuesta

Pregunta 1: Rango de edad

Posibles respuestas:

20 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 o más

Pregunta 2: Sexo

Posibles respuestas:

Femenino

Masculino

Otro

Pregunta 3: Dentro de tu empresa, ¿en cuál área te desarrollas?

Posibles respuestas:

Recursos Humanos

Producción

Finanzas o Contabilidad

Legal

Marketing o Ventas

Administrativo

Innovación

Compras y/o Presupuestos

Tecnología

Servicio al Cliente

Otro

Pregunta 4: Según las actividades que realizas, ¿Qué importancia tienen las siguientes variables en tu espacio de trabajo, ya sea oficina, casa u otro lugar?

Posibles respuestas con rangos de 0 a 5, siendo 0 “no tiene importancia” y 5 “tiene gran importancia”

Comodidad

Concentración (poco ruido)

Ambiente agradable  
Iluminación natural  
Iluminación artificial  
Ventilación natural  
Temperatura confort  
Área de archivo  
Área de guardado personal  
Espacios para trabajo en equipo  
Espacio privado  
Tecnología / Conectividad  
Diseño  
Amenities  
Espacios verdes

Pregunta 5: De las siguientes variables, ¿Qué tanto puede mejorar tu productividad al momento de trabajar?

Posibles respuestas con rangos de 0 a 5, siendo 0 “no la mejora” y 5 “mejora mucho mi productividad”

Comodidad  
Concentración (poco ruido)  
Ambiente agradable  
Iluminación natural  
Iluminación artificial  
Ventilación natural  
Temperatura confort  
Área de archivo  
Área de guardado personal  
Espacios para trabajo en equipo  
Espacio privado  
Tecnología / Conectividad  
Diseño  
Amenities  
Espacios verdes

Pregunta 6: Según tu criterio, el espacio actual en que trabajas es:

Posibles respuestas con opciones “malo/neutral/bueno”

Agradable  
Energizante  
Moderno  
Cómodo  
Iluminado  
Bien distribuido  
Silencioso  
Buena tecnología y/o conectividad  
Ventilado  
Funcional

Pregunta 7: Antes de la pandemia por Covid, ¿Cómo era tu forma de trabajo?:

Posibles respuestas:

Iba todos los días a la oficina  
Híbrido (Podía trabajar en oficina o casa)  
Podía trabajar desde donde yo quisiera  
Otro

Pregunta 8: Actualmente, ¿bajo qué esquema de trabajo te encuentras?:

Posibles respuestas:

Voy todos los días a la oficina  
Híbrido (trabajo en casa unos días y otros días en oficina)  
Puedo trabajar desde donde yo quiera  
Otro

Pregunta 9: De acuerdo con las actividades que realizas, ¿consideras que el espacio en el que trabajas cumple con las necesidades de tu cargo?

Posibles respuestas:

Sí  
No