

**CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA  
INNOVACIÓN: EFECTOS DE LA CONFIGURACIÓN DE OFICINAS  
ABIERTAS EN LA COLABORACIÓN – CASO FINTECH COLOMBIANA**

**Juan Felipe Solano Montealegre**

**Programa MBA Nacional**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá D.C**

**2020**

**CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA  
INNOVACIÓN: EFECTOS DE LA CONFIGURACIÓN DE OFICINAS  
ABIERTAS EN LA COLABORACIÓN – CASO FINTECH COLOMBIANA**

**Juan Felipe Solano Montealegre**

**Tutor: Diego Alejandro Santos Cote**

**Programa MBA Nacional**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2020**

## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 INNOVACIÓN .....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Conceptos de Innovación .....	24
3.1.2 Fuentes de Innovación.....	25
3.1.3 Creación de Capacidades para innovar .....	26
<b>3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Definiciones de cultura Organizacional .....	30
3.2.2 Modelos de Cultura Organizacional.....	31
3.2.3 Mediciones de la cultura organizacional .....	33
<b>3.3 EL ESPACIO DE TRABAJO Y LAS OFICINAS ABIERTAS .....</b>	<b>36</b>
3.3.1 El espacio de trabajo .....	36
3.3.2 Ergonomía .....	37
3.3.3 Oficinas abiertas .....	38

<b>3.4 LA COLABORACIÓN .....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Concepto y naturaleza de la colaboración:.....	39
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 CONSTRUCCIÓN DE LA ARQUITECTURA PARA INNOVACIÓN A PARTIR DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 INSTALAR LA COLABORACIÓN COMO VALOR CENTRAL EN LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 EFECTOS DE LA CONFIGURACIÓN DE OFICINAS ABIERTAS Y LA COLABORACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4 POSICIÓN DE LA MODIFICACIÓN A LOS ESPACIOS DE TRABAJO DENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>5.5 ANÁLISIS DE LA MODIFICACIÓN DE OFICINAS NUEVA SEDE DE CREDIBANCO 2020 .....</b>	<b>58</b>
5.5.1 La compañía .....	60
5.5.2 Plan estratégico de Transformación y estrategia de Innovación.....	61
5.5.3 La cultura organizacional en CredibanCo.....	61
5.4.4 El espacio de trabajo y formas de trabajar .....	66
5.4.5 Factores a considerar para la configuración de oficinas abiertas en CredibanCo.....	69
<b>6. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>72</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>

## Tabla de ilustraciones

Gráfico 1. Modelo de Cultura Organizacional de Schein.....	33
Gráfico 2. Tipologías de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn. ....	34
Grafica 3. Guía básica para el diseño de espacios de trabajo. ....	55
Gráfica 4. Relaciones del proceso de innovación y cambio cultural con el espacio de trabajo. ....	58
Grafica 5. Caracterización de colaboradores para muestra de instrumento OCAI. Por rol y por vicepresidencia. ....	62
Gráfica 6. Caracterización de la cultura CredibanCo. ....	62
Grafica 7. Resultados por factores de la cultura organizacional. ....	63
Gráfica 8. Matriz de Transformación de CredibanCo .....	64
Gráfica 9. Resultados encuesta identificación de valores.....	66
Gráfica 10. ¿Cómo utiliza su tiempo en la oficina? .....	67
Gráfica 11. Destino uso del espacio de trabajo. ....	67
Gráfica 12. Efectividad en el espacio de trabajo. ....	68
Gráfica 13. Satisfacción en el espacio de trabajo. ....	68
Gráfica 14. El ambiente de trabajo. ....	69

## RESUMEN

Fenómenos como la globalización y el aumento de la tecnología han encaminado a las organizaciones a emprender procesos de transformación con el objetivo de convertirse en compañías innovadoras. Los líderes de las organizaciones deben definir el plan para dichos procesos y entender los factores que deben movilizar al interior de la compañía para construir la capacidad de innovación. Dentro de los factores a considerar el más importante se refiere a tener una cultura y valores propicios para la actividad innovadora. Es así como los líderes deberán considerar la gestión de la cultura organizacional como elemento protagónico en el proceso de transformación. En este contexto, aparece en el mundo, la tendencia a la configuración de espacios de trabajo u oficinas abiertas, con la promesa de aumentar la colaboración y fomentar la innovación. Será importante para los líderes entender cómo se articula desde la gestión de la cultura organizacional un ambiente con los valores adecuados y soportados en la colaboración, así como el papel de las oficinas abiertas dentro de este proceso. Esta investigación, a partir de la literatura disponible, encontró que modificar de forma artificial los aspectos físicos y simbólicos del espacio podrían llevar a generar un efecto contrario al deseado. Antes de contemplar una modificación radical en los espacios, se deben considerar los elementos culturales base que permiten la colaboración. De igual forma, lo anterior se debe acompañar de un entendimiento acerca de cómo los colaboradores invierten el tiempo en las oficinas. Por último, se ofrecen recomendaciones encaminadas a que los líderes estar abiertos a experimentar de forma controlada los efectos de cada una de sus iniciativas y medir impactos en términos de la cultura con el fin de verificar adecuadamente sus resultados.

**Palabras clave:** cultura organizacional, capacidad de innovación, colaboración, oficinas abiertas.

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

El mundo actual como escenario donde las compañías están en competencia, se configura cada día más complejo e incierto, situación que las obliga a prepararse para afrontar los cambios de una forma oportuna, así como a entender las nuevas dinámicas del mercado con el propósito de subsistir y crecer (**Bennett. Lemoine. 2014**). Bajo este contexto, es tendencia que las organizaciones tiendan a hablar de la innovación y la configuración de estrategias con el fin de transformarse para responder a esta nueva realidad. En Colombia, la situación no es diferente: los procesos recientes de inserción del país en escenarios internacionales (Tratados de libre comercio, acceso a la OCDE, Alianza del pacífico, entre otros) obligan a las empresas a adoptar prácticas para aumentar su competitividad. (**ANDI – Revista Dinero. 2018**).

Paralelo a esta realidad, una mezcla de varios factores como la tecnología, los costos del sector inmobiliario y los comportamientos de las nuevas generaciones, han modificado la forma en que se desarrollan los negocios y el ecosistema empresarial. Al respecto, aparecen los espacios de trabajo colaborativo, caracterizados por permitir la interacción de profesionales de diversas áreas y fomentar la creación de redes de negocios y conocimiento. (**Merkel, 2015**). Estos nuevos lugares para trabajar se caracterizan por disponer de oficinas abiertas donde los profesionales puedan conectarse, colaborar, compartir y crear; al mismo tiempo, se convierten en referencia para el mundo corporativo como espacios de alta innovación. (**Verena Brinks, 2017**). Por otra parte, surge en Silicon Valley la tendencia a crear oficinas abiertas bajo la premisa que, al estimular el encuentro e interacción entre colegas, se genera un

ambiente de innovación y de mejora en el desempeño (Waber, 2014). Esta tendencia de crear oficinas abiertas no ha sido ajena al empresariado colombiano y ya podemos ver algunos ejemplos al respecto. Uno de estos casos es el de la Fintech de pagos electrónicos “CredibanCo”, compañía con 48 años de presencia en el mercado colombiano. Esta empresa tiene como plan migrar sus 5 sedes en Bogotá a un solo edificio bajo el concepto de oficinas abiertas para la mayoría de sus colaboradores. Considerando este tipo de iniciativas, se hace pertinente entender como desde la modificación física del espacio de trabajo, las organizaciones buscan transformar su cultura organizacional y generar los comportamientos que permitan a la compañía innovar. Sin embargo, genera suspicacia que tipo resultados se obtendrían a una modificación tan radical y que requiere la inversión de recursos. Algunas voces expresan su pertinencia para la generación de culturas innovadoras mientras que otras lo ven como un detrimento innecesario al ambiente de trabajo de los colaboradores. Teniendo en cuenta que se presentan estas disertaciones, este trabajo se propone investigar el efecto de la implementación de las oficinas abiertas en el marco de la construcción de una arquitectura para innovar, se relacionan los conceptos de cultura organizacional y los valores apropiados que deben preexistir en el espacio de trabajo; de forma posterior se vinculará lo anterior en torno a la construcción y fomento de una cultura de la colaboración y más adelante con el uso del tiempo de los colaboradores con el fin de diseñar los espacios físicos de trabajo. Por último, se realizará un análisis cultural y del uso del espacio de trabajo en la compañía CredibanCo, con el objetivo de proponer a partir de estos hallazgos lineamientos para el diseño de sus espacios de trabajo. La investigación busca realizar un acercamiento objetivo y académico a la tendencia de implementar oficinas abiertas, más allá de un cambio puramente estético, se entenderá como un medio donde sucede la colaboración, la cual se configura como



materia prima para la innovación. De esta forma, la investigación pretende contribuir a las empresas que piensan implementar oficinas abiertas o que ya las han implementado con un entendimiento más profundo del tema y de factores que deben considerar a la hora de ejecutarlas, o la forma de hacerlo apropiadamente. Acorde a lo anterior, esta investigación plantea las siguientes preguntas:

***Pregunta de Investigación 1:*** ¿Qué factores contribuyen a la creación de una cultura de la innovación en las organizaciones?

***Pregunta de Investigación 2:*** ¿Cuáles mecanismos permiten intervenir la cultura organizacional en pro del desarrollo de la innovación?

***Pregunta de Investigación 3:*** ¿Cómo afecta la configuración de oficinas abiertas la colaboración e innovación?

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la configuración de oficinas abiertas como mecanismo empleado por las compañías para fomentar la colaboración e innovación.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

1. Describir cómo las organizaciones pueden fomentar la innovación a partir de la gestión de la cultura organizacional.
2. Identificar elementos con los cuales se pueden gestionar la cultura organizacional, con el objetivo de fomentar la colaboración.
3. Relacionar cómo la configuración de oficinas abiertas afecta la colaboración.

4. Sugerir pautas en el proceso de configuración de oficinas abiertas en la nueva sede de CredibanCo.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Tomando como referencia el Global Innovation Index 2019 (ranking mundial de Innovación) Colombia se ubicó en el puesto 67 entre 129 economías a nivel global. Sin embargo, a pesar de la gran brecha de la cual la mayoría de los sectores del país son conscientes, según la publicación del ranking de innovación y competitividad de la ANDI y Revista Dinero en 2018 sobre 329 grandes empresas del país, el 97% de las compañías están promoviendo la innovación y el 84% ya están implementando una estrategia concreta. Dentro de las dimensiones que se analizaron en el estudio, se estudiaron las siguientes:

1. Las condiciones para que la innovación se adopte como cultura organizacional.
2. Las capacidades de generar innovación de forma sistemática y recurrente.
3. Los resultados en términos de materialización de innovaciones.

El tema parece ser recurrente y las iniciativas de las compañías se desarrollan en varios frentes, con el objetivo de construir una “infraestructura” de innovación al interior de sus organizaciones. Dentro de este panorama encontramos una tendencia a crear espacios de trabajo colaborativo u oficinas abiertas, con el objetivo de que estos espacios dinamicen el proceso de transformación hacia la innovación. En un mundo globalizado, la explosión de los espacios de co-working fue acelerada. El primer co-working aparece hacia el año 2007 en San Francisco (USA), y para el año 2012, alrededor del mundo ya existían 703 de estos espacios (**Gandini., 2015**). El mundo

empresarial centró su atención en esta tendencia y se empezó a analizar las dinámicas sociales que se generaban dentro de estos espacios, pensando en aumentar la colaboración, creatividad e innovación dentro de las compañías (**P.Salovaara, 2015**). En Colombia se tienen algunos ejemplos de la creación de estos espacios como las oficinas de Google, el Laboratorio de Innovación de Bancolombia, Banco de Bogotá, Grupo Bolívar y CredibanCo. Esta última compañía, que es una Fintech del sector de pagos electrónicos y con presencia en el país a lo largo de 48 años, se encuentra en proceso de migración a una nueva sede proyectada hacia el primer semestre de 2020, planeando tener la mayor cantidad de áreas desempeñando funciones en un entorno de oficinas abiertas. El objetivo detrás de esta iniciativa es hacer parte de una transformación cultural que permita fomentar la colaboración, es decir, intensificar este comportamiento para que sirva como dinamizador de los emprendimientos corporativos, los cuales uno a uno son el fruto de la arquitectura de innovación que está creando la organización. Con base en lo anterior, estamos observando una intención de generar un cambio en la cultura organizacional a partir de una modificación en el espacio físico, por ello, debemos considerar la naturaleza misma de la cultura organizacional en donde la podríamos definir como “*un modelo de comportamiento social históricamente construido*” (**Gomez Diaz, Rodriguez. 2003**) y ante todo resaltar lo complejo que resulta cambiarla. Es por esta dificultad que es importante analizar cómo una iniciativa de alta envergadura y que requiere altos esfuerzos, como es la modificación del espacio de trabajo para configurar oficinas abiertas, tendría un efecto sobre la cultura corporativa vigente y el aporte que realizaría para transformarla en una cultura de innovación.

### **1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación analizará a partir de la literatura disponible, de qué manera una compañía desarrolla una cultura de innovación, qué mecanismos puede aplicar para modificarla y cuál sería el efecto de la adecuación de espacios colaborativos u oficinas abiertas. A su vez, analizará el plan de migración de la compañía CredibanCo planteado para 2020 y su cultura actual, con el objetivo de proponer directrices para crear e implementar una cultura de innovación.

## CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE

Con referencia a la configuración de las oficinas abiertas para mejorar la colaboración y generar innovación en las organizaciones, este trabajo ha explorado al menos 18 artículos relacionados.

En primera instancia, tenemos el artículo de Bernstein y Waber (2019) donde se analizó el efecto de la implementación de oficinas abiertas con el objetivo de aumentar la colaboración. En asociación con empresas de software y biometría, analizaron el total de interacciones de los empleados de dos (2) compañías del Fortune500 en diferentes etapas de su proceso de migración a oficinas abiertas; el análisis incluía correos electrónicos, llamadas, uso de plataformas de comunicaciones, redes sociales empresariales, desplazamientos de las personas, permanencia de personas en las interacciones, ritmo cardíaco y biométrico de los empleados a lo largo del día, entre otros. Sus conclusiones refutan que la adecuación de oficinas abiertas genera automáticamente un aumento en la colaboración, por el contrario, en sus hallazgos evidenciaron que las interacciones cara a cara (las cuales se describen como las más efectivas para comunicar y solucionar problemas) tuvieron una reducción del 70%. En su artículo describen que la colaboración tiene dos componentes: a) la arquitectura de la colaboración, lo que se refiere a la adecuación del espacio físico y de las herramientas tecnológicas que permiten las interacciones y b) la anatomía de la colaboración, que se refiere a los comportamientos individuales de los empleados. En conclusión, los autores hacen un llamado a que exista una correspondencia entre la arquitectura y la anatomía de la colaboración antes de anticipar fórmulas drásticas de transformación sin haber evidenciado sus efectos en la cultura organizacional. Por último, los autores recomiendan que, ante este tipo de iniciativas, lo importante es una experimentación a

pequeña escala y su efecto en los comportamientos, debido a que cada cultura es única y cada organización tendrá reacciones diferentes frente a las mismas iniciativas.

**(Bernstein, Waber, 2019)**

En segundo lugar, se exploró el artículo de Katharine Schwab (2019) el cual ofrece información sobre diversos aspectos asociados a las oficinas abiertas y la reducción en su implementación debido al impacto sobre la psicología de los colaboradores. En este trabajo el autor expone como la tendencia a configurar oficinas abiertas gana amplia aceptación debido a su promoción por parte de las empresas más influyentes de Silicon Valley, sin embargo, luego de algunos años las compañías que lo adoptaron regresaron a esquemas tradicionales de espacios de trabajo ya que las oficinas abiertas socavaron las interacciones de los trabajadores, además que estos empezaron a mostrarse insatisfechos debido a la falta de concentración y privacidad. El artículo concluye con que la implementación de estas iniciativas fue por una moda y debido al auge de los espacios de coworking, los cuales, si bien son beneficiosos por temas de costos y relacionamiento para empresas nuevas, no son recomendables para grandes corporaciones. **(Schwab, 2019)**

En tercer lugar, tenemos el trabajo de Waber, Magnolfi y Lindsay (2014) titulado “Workspaces that move people”. En este artículo los autores exponen cómo las grandes compañías que requieren de un alto nivel de innovación como Facebook o Samsung, ven sus espacio de trabajo no solo como la infraestructura donde se encuentran sus colaboradores, sino que son en sí mismas herramientas de comunicación, y es allí en donde grandes ideas pueden ocurrir a partir de encuentros e interacciones fortuitas entre empleados. En este artículo se propone una metodología para la reconfiguración de los espacios de trabajo acorde a las necesidades específicas de cada proceso en la organización, de esta forma distribuyen en un eje las necesidades de

oficinas cerradas o abiertas y en otro eje la disposición de puestos fijos o flexibles; en los ejes se ubican 4 cuadrantes donde se ubican las siguientes necesidades: productividad individual, rápido prototipado, intercambio de ideas y eficiencia grupal. Los autores concluyen que una disposición inteligente del espacio debe ser consecuente con las necesidades específicas de cada organización, acorde a los diversos roles institucionales. **(Waber, Magnolfi, Lindsay, 2014)**

En cuarto lugar, se revisó el artículo de Janelle Penny **(2019)** a cerca de las claves para la implementación exitosa de oficinas abiertas. En su artículo expone que los dos grandes motivos por los cuales las compañías deciden implementar oficinas abiertas son por reducción de costos y por el reclutamiento y retención de personal. En su trabajo propone 7 factores claves a la hora de diseñar espacios de trabajo abiertos los cuales son: 1) El mobiliario apropiado, que se configure como una herramienta que apoye las diferentes actividades que desarrollan los colaboradores. 2) Control térmico que proporcione comodidad. 3) Exposición a iluminación natural 4) Distribuir muros y pisos de forma que creen espacios diseñados para cada necesidad de trabajo de los colaboradores. 5) Señalización que permita la identificación y fácil movilización por el espacio. 6) Acústica que permita tener espacios de privacidad y comunicación apropiada (videollamadas, telefónicas, reuniones privadas) 7) Cultura: un diseño de espacio acorde a las necesidades y comportamientos en la organización. La autora finaliza su artículo mencionando que, si bien estos factores son importantes, no garantizan el éxito inmediato y que para esto suceda se requerirá de un plan a largo plazo que permita que los espacios abiertos y la forma de trabajo de los colaboradores se acople satisfactoriamente. **(Penny, 2019)**

Tomando como referencia lo que menciona Schwab **(2019)** en su artículo, será pertinente tener una aproximación a la creación de los espacios de coworking como un

fenómeno que fomenta la configuración de oficinas abiertas en las organizaciones (Schwab, 2019). Con referencia a lo anterior, tenemos el artículo de Alessandro Gandini (2015) en donde se trata el tema de la apertura creciente de espacios de co-working alrededor del mundo. En este artículo se aborda el concepto de “espacios colaborativos” dentro de la definición de economía colaborativa, apoyándose en diversos artículos y estudios, para darle a esta tendencia un entendimiento crítico más allá de ser solamente una estrategia de mercadeo empresarial. Los resultados de este artículo plantean que la apertura de espacios colaborativos aparece como una creciente necesidad de las generaciones más jóvenes que enfrentan niveles de desempleo cada vez más elevados y que encuentran poco que ofrecer de acuerdo a sus expectativas dentro de las organizaciones modernas. Así mismo, argumenta como los espacios independientes de co-working son una respuesta a una economía neoliberal que concentra los recursos en las grandes corporaciones provocando que los profesionales independientes busquen crear redes para el desarrollo de sus talentos. Con respecto a la productividad dentro de las corporaciones cerradas no hace referencia, pero sí a cómo estas nuevas herramientas de colaboración fomentan la creación de redes de conocimiento que promueven la innovación y flexibilidad en el entorno de trabajo. (Gandini, 2015)

Otro estudio que se puede mencionar con la temática de espacios abiertos o de coworking, es el desarrollado por Verena Brinks (2017), donde el autor explora la relación entre las necesidades de la comunidad y los nuevos espacios para la innovación y creatividad que emergen bajo el término de “laboratorios de creatividad abiertos”. Este estudio realiza un análisis de la literatura existente del tema y adopta también datos empíricos tomados de estos espacios en Berlín (Alemania). Se realiza un estudio a profundidad de cuatro (4) tipos de espacios: laboratorios de experimentación, laboratorios de trabajo, laboratorios de innovación abiertos y laboratorios para



inversores. A partir del estudio anterior se pretende conceptualizar la relación existente entre los objetivos de la comunidad y dichos espacios. Su estudio orienta de cómo, de acuerdo con objetivos específicos que se deseen alcanzar dentro de un grupo de trabajo, se pueden acondicionar los lugares para llevar a cabo estas directrices. **(Brinks, 2017)**

Otro artículo que relaciona la configuración de oficinas abiertas y el coworking es el trabajo de Bueno, Rodríguez-Baltanas y Gallego **(2018)** que estudia cómo los espacios de co-working pueden ser una forma de aumentar la productividad en las compañías. El propósito de esta investigación es explorar la relación entre los espacios colaborativos y la productividad; para lograr esto, crearon un modelo que relaciona la influencia de las interacciones sociales y los espacios colaborativos sobre la productividad, incorporando las siguientes variables al modelo: edad, género y nivel educativo. Por medio de una encuesta web, confirmaron que la interacción social y los espacios colaborativos generan una influencia positiva sobre la productividad. Sin embargo, su estudio expone dos (2) principales limitaciones: la primera es que los resultados están valorados sobre las percepciones de los colaboradores y la segunda, que no se están considerando otros factores que pueden afectar la productividad. **(Bueno, Rodríguez-Baltanas y Gallego, 2018)**

Por otra parte, con relación al tema, se cuenta con el estudio de Merkel **(2015)** donde describe cómo los co-working no son solo espacios para el trabajo flexible de profesionales de diversas áreas, sino que fomentan importantes factores de productividad en ambientes laborales. En el artículo se referencia la tercera encuesta mundial de co-workers **(Desmag, 2013)**, donde los encuestados respondieron que los mayores beneficios de trabajar en estos espacios son: interacción social (84%), encuentros aleatorios y oportunidades (82%), y compartir información y conocimiento (77%). Este estudio, aunque valioso, no profundiza sobre los efectos en compañías

cerradas (corporaciones) sino en entornos abiertos (espacios de coworking) donde se relacionan profesionales independientes de diversas disciplinas en busca de generar oportunidades de negocio. Es decir, que este estudio si bien provee evidencia de aumento de la interacción cuándo se trata de muchas compañías ubicadas en un mismo espacio, no se puede extrapolar para los resultados en una gran compañía ya establecida. **(Merkel ,2015)**

En séptimo lugar, encontramos el libro de *Hannah, Boco (2018)*, cuyo objetivo es describir la relación causal de los espacios de co-working en el nivel de compromiso de las personas, la capacidad colaborativa y la percepción del desempeño del trabajo. El estudio realizó una encuesta entre 350 personas en ambientes de co-working con edades entre los 18 y 60 años, de 27 países diferentes, en donde se concluye lo siguiente: Los ambientes de co-working no tienen un efecto directo sobre la percepción del desempeño del trabajo, sin embargo, la percepción del desempeño del trabajo sí mejora cuando estos se sienten más comprometidos y tienden a mejorar la capacidad colaborativa. Sin embargo, este trabajo no hace referencia a los efectos de las oficinas abiertas dentro de organizaciones sino en espacios compartidos por varias pequeñas compañías.

A pesar del hallazgo anterior, el estudio logró confirmar positivamente sus demás hipótesis. Las conclusiones a las que llega el estudio, según menciona el autor, ayuda a los ejecutivos de las compañías a tomar la decisión de optar por espacios laborales más flexibles, en contraposición a los espacios laborales tradicionales.

**(Hannah, Boco, 2018)**

Un octavo trabajo conexo con el tema es el desarrollado por el autor *Leblebici (2012)*, donde se relaciona directamente la productividad de los empleados con la calidad del ambiente físico del lugar de trabajo, en esta investigación se incluye la disposición de los espacios y cómo es la circulación de las personas al interior de este;

además de incluir otros factores como iluminación, regulación de temperatura, salas de reuniones y algunas áreas de esparcimiento. En este estudio el autor plantea que el ambiente en el lugar de trabajo determina un rol crucial para los empleados y que, debido a la cantidad de opciones laborales, el ambiente laboral se convierte en un factor determinante para la elección de un cargo empresarial; por tanto, la calidad del ambiente de trabajo que incluye la disposición física determina los niveles de motivación, desempeño y, por lo tanto, la productividad de los empleados. El ejercicio de *Leblebici* utiliza el método de encuesta con una muestra de 50 colaboradores haciendo su estudio en un banco particular en Turquía, con esto, el autor demuestra que existe relación entre la atmósfera del lugar de trabajo y la productividad de los empleados; de igual forma, demostró la correlación positiva entre el nivel de comodidad del espacio de trabajo con un mejor desempeño de los empleados. (*Leblebici, 2012*)

En otro trabajo de los autores Rola, Kuchta y Kopczyk (2016), proponen un modelo conceptual de disposición del espacio de oficinas para equipos bajo metodologías ágiles. Esta relación es interesante puesto que las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar y flexibilizar la forma de trabajo acorde a la dinámica del proyecto y a las necesidades del usuario final, siendo esta una práctica muy utilizada para acelerar la innovación empresarial. En su estudio, los autores plantean que la implementación de las metodologías de agilísimo tiene mayor efectividad si se adecuan los espacios físicos de trabajo acorde a las necesidades de las interacciones de las personas. El modelo propuesto fue validado demostrando que la adecuación física del espacio permite un mejor flujo en las interacciones de las personas. (**Rola, Kuchta, Kopczyk 2016**)

El documento anterior incluye una referencia de gran interés del texto de Allen Thomas (1977) cuya investigación establecía la correlación negativa existente entre la

distancia física y la frecuencia de comunicación. Es decir, que a pesar del desarrollo de las tecnologías de la información y creyendo que la conectividad digital es suficiente para mantener una buena comunicación entre las personas, se expone que, dentro de ambientes de trabajo, la comunicación e interacción cara a cara toma más relevancia para tener sincronía entre colaboradores. **(Thomas, 1977)**

Otro autor que realizó estudios pertinentes con respecto a la temática de espacios de trabajo y productividad es Emmanuel Majekodunmi Ajala **(2012)**. En su investigación, el autor relaciona cómo la disposición del espacio físico es uno de los factores más importantes para la satisfacción de los colaboradores en el mundo actual, y teniendo en cuenta el gran mercado laboral que existe actualmente, la adecuación física del espacio atiende una creciente necesidad de retención de personal. Las conclusiones de su estudio indican en primera instancia, que un adecuado acondicionamiento físico en cuanto a iluminación, ventilación, ruido externo, ergonomía, entre otros, llevan a un incremento en el bienestar, desempeño y productividad de los trabajadores. Otro de sus resultados expuso que pese a que la adecuación de espacios abiertos de trabajo genera mayores niveles de estrés por ruido excesivo y menor capacidad de concentración, los trabajadores del estudio argumentaron que estos espacios reducen la sensación de soledad y les permiten incrementar la interacción social, brindando una sensación de que todos se encuentran en “el mismo nivel”, por lo tanto, los espacios abiertos finalmente, pese a incurrir en menores niveles de concentración, generan percepciones positivas en los empleados y también es preferido por los empleadores cuando buscan espacios flexibles y versátiles, también hace referencia a que este tipo de espacios son menos costosos por metro cuadrado por empleado. **(Majekodunmi Ajala, Emmanuel, 2012)**

Otra investigación pertinente sobre el tema es el aportado sobre la “Gerencia del Espacio” llevada a cabo por Jon Steiner (2006), donde se propone identificar y explorar los elementos y fuerzas que tienen impacto sobre el proceso de planificación de espacios. Los hallazgos relacionan los costos de la finca raíz, los atributos de la edificación, los conceptos de planificación de espacios, tecnología e innovación de productos con la adecuación de espacios de trabajo. Sus conclusiones llevan a crear una guía que ofrece directrices e ideas para que los gerentes de compañías adecuen espacios acordes a las necesidades de la organización. (Steiner, Jon 2006)

En el capítulo de Salovaara (2015) dentro del libro “Leadership in space and places”, el autor describe cómo el co-working ha tenido influencia significativa en la propagación de una tendencia de diseño para las oficinas de las empresas en todo el mundo. En este trabajo el autor nos presenta tres ejes principales de estudio. El primer eje hace referencia a cómo el espacio de las oficinas a partir de la década de los 70’s se ha convertido en un tema relevante para las organizaciones y como los espacios de trabajo flexibles y las oficinas abiertas se han convertido en una tendencia dominante. En segundo lugar, el autor trata acerca de cómo la globalización, internet y el uso de la tecnología en general, ha modificado la forma en que se trabaja dentro de las organizaciones con la consecuente aparición de nuevas formas de trabajo. En tercer lugar, el autor trata acerca de cómo el concepto de liderazgo se ha replanteado para ser entendido dentro de un ámbito colaborativo y no individual. Para adelantar la investigación, el autor estuvo inmerso trabajando en un co-working por 150 días, realizando la recolección del diario de entradas y salidas del co-working, 10 entrevistas y revisión literaria. La investigación de Salovaara hace una revisión del tema de co-working dentro del concepto de económica colaborativa y discute cómo esta tendencia

podría tener impacto sobre el diseño de los espacios de trabajo, el liderazgo plural y el concepto de nuevas formas de trabajo. **(Salovaara, 2015)**

En el trabajo de Bouncken & Reuschl **(2016)** titulado “Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship”, los autores hacen una aproximación de los conceptos de los espacios de co-working dentro de la esfera de la investigación académica con el fin de generar contribuciones en el ámbito del “Management” corporativo. De esta forma, se proponen investigar la correlación positiva entre el desempeño (enfocado a factores que contribuyen al emprendimiento) impulsado por los procesos de aprendizaje que se construyen entre los colaboradores en espacios abiertos, apoyado en la eficacia individual, confianza y sentido de comunidad. Sus resultados confirman la correlación positiva de las variables expuestas. **(Bouncken & Reuschl, 2016)**

El trabajo presentado por Brand **(2005)** analiza los efectos que se presentan en situaciones de distracción en los espacios abiertos como los son el ruido, la falta de privacidad sobre la percepción del desempeño, la satisfacción en el trabajo, la cohesión del grupo de trabajo y la tendencia a trabajar de forma individual. A partir de la configuración de un modelo de correlación donde todas las variables se mostraron dentro de niveles aceptables, los autores encontraron que un aumento del control personal sobre el espacio de trabajo y un fácil acceso a espacios de encuentro, están positivamente correlacionadas con una mayor percepción de cohesión del grupo y satisfacción en el trabajo. Contrario a sus supuestos iniciales, encontraron que los distractores en los espacios abiertos tenían muy poca influencia sobre la percepción del desempeño. **(Lee, Brand, 2005)**

Por último, tenemos el artículo de los autores Greenaway, Thai, Haslam, Murphy **(2016)** quienes realizaron una investigación acerca de cómo los espacios que

generan identidad incrementan la productividad laboral. Los autores exponen que los espacios que habitamos tienen un profundo impacto en el funcionamiento psicológico de las personas. El estudio lo realizaron midiendo el desempeño de grupos de trabajo en espacios donde se reforzaba la identidad del equipo como por ejemplo el color característico del grupo en contraposición con espacios sin decorar. Los resultados indican que el desempeño de los trabajadores en espacios donde se refuerzan los valores e identidad del equipo, ofrecen mejores resultados que en un espacio donde no sienten pertenencia. **(Greenaway, Thai, Haslam, Murphy, 2016)**

En conclusión, de acuerdo con la literatura disponible, se evidencia un interés por entender la disposición del espacio físico y cómo este tiene un efecto sobre las formas de trabajar en la sociedad/empresa y los beneficios que aporta en términos de productividad e innovación. Otro asunto que se evidencia es que este interés se sustenta en que la gran parte de las compañías están considerando la adopción de oficinas abiertas como una etapa en su proceso de “modernización”. La mayoría de estos estudios trataron cómo el fenómeno del co-working y la configuración de oficinas abiertas en las empresas más innovadoras de Silicon Valley, generaron esta tendencia global de adoptar espacios abiertos, sus estudios, conclusiones y hallazgos demuestran aproximaciones dispares por lo cual cada caso de estudio tiene sus particularidades, en ocasiones confirmando sus hipótesis y la conveniencia de la implementación de oficinas abiertas y en otras donde se refuta su efectividad. Este estudio busca analizar los efectos de crear espacios de trabajo abiertos y revisar los factores que deben tenerse en cuenta para la implementación de este tipo de iniciativas; lo anterior, en el marco de la necesidad de configurar una cultura de innovación entendiéndose como aquella cultura deseada y que permitirá una ejecución exitosa de la estrategia.

## CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

Con el fin de lograr los objetivos de la investigación se abordará en primera instancia como se desarrolla en las organizaciones la capacidad de innovación; se expondrá que es la innovación y como los líderes deben adecuar componentes de la organización para desarrollar esta capacidad, al profundizar sobre este tema, encontraremos el papel fundamental que tendría en ella la gestión de la cultura organizacional. Es así como será pertinente entender los factores de la cultura organizacional y como gestionarla. Con estos dos componentes conectados, incorporaremos un tercer elemento el cual será el espacio de trabajo. Por último, con estos tres componentes expuestos, y entendiendo sus dimensiones se vincularán con el efecto sobre la habilidad de la colaboración entre las personas de la compañía como factor clave que impulsara la capacidad de innovación.

### 3.1 INNOVACIÓN

#### 3.1.1 Conceptos de Innovación

Con respecto al concepto de Innovación a partir de la literatura investigada, se puede encontrar diversidad de puntos de vista. Algunos que se pueden encontrar son:

Según el Manual de Oslo (**2005**), la innovación se define como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa, adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. En el mismo manual encontramos un alcance para la definición de las actividades que se consideran



innovadoras; al respecto se indica que las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito como las que estén en curso, o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

Otro concepto refiere la innovación como la mejora de productos, servicios, procesos, negocios, mercados, alternativas de materiales, y los cambios estructurales en la organización. Es un proceso que genera cambios grandes o pequeños, radicales e incrementales, a productos, procesos y servicios que resultan en la introducción de algo nuevo para la organización que agrega valor a los clientes y contribuye al almacenamiento de conocimiento en la organización (**Kuratko, Covin y Hornsby, 2014**).

En ese mismo sentido, para Covin y Slevin (**1991**), la innovación puede ser definida como un proceso que agrega valor y un grado de novedad a la organización, a sus proveedores y clientes a través del desarrollo de nuevos procedimientos, soluciones, productos y servicios, como también nuevos métodos de comercialización

### 3.1.2 Fuentes de Innovación

La mayoría de los casos exitosos de innovación provienen de una búsqueda disciplinada de las empresas por encontrar oportunidades para innovar, Drucker (**1985**).

La fuente de estas oportunidades puede venir de afuera o dentro de la compañía. En Drucker (**1985**) están categorizadas de la siguiente forma:

#### Oportunidades adentro de la Compañía

- Ocurrencias inesperadas y errores.
- Incongruencias: comportamientos atípicos de tendencias.

- Necesidades en los procesos.
- Cambios en el mercado o la industria.

#### Oportunidades fuera de la compañía

- Cambios demográficos: nivel de ingresos, cambio en composición edad de la población, fenómenos migratorios, entre otros.
- Cambios en la percepción: cambios de paradigma en creencias en la sociedad o mercado.
- Nuevo Conocimiento: descubrimientos científicos, nueva tecnología.

En Drucker (1985), el autor refiere que la innovación sistemática inicia con el análisis de la fuente de las nuevas oportunidades de negocio.

#### 3.1.3 Creación de Capacidades para innovar

La innovación se encuentra en la agenda de la mayoría de las compañías y a través de la historia encontramos casos fortuitos de éxito con el fin de generar una ventaja competitiva que se esté renovando constantemente, es necesario que la innovación se constituya como un proceso real en las compañías, es decir, que se convierta en una capacidad institucional que se traduzca en resultados medibles para la misma, bien sea en participación de mercado, fidelidad, ingresos, utilidad, entre otros.

**(Skarzynski, Gibson. 2008)**

En búsqueda de institucionalizar estas capacidades, en paralelo a la configuración de los componentes que permitirán el establecimiento de esta, acorde a Skarzynski, Gibson (2008), se deben considerar también unas condiciones previas dentro de la organización para la efectiva adopción de la cultura de innovación; estas precondiciones son:

1. Disponer del tiempo y espacio en la cotidianidad de las personas, con el fin de que puedan disponer de las mismas para reflexionar, idear y experimentar.
2. Maximizar la diversidad de pensamiento que la innovación requiere.
3. Fomentar conexiones y conversaciones – El componente que servirá como abono para el terreno donde se generen ideas disruptivas.

Estas tres precondiciones soportan la construcción de una atmósfera que permita la generación de la innovación desde el interior de la organización. Skarzynski, Gibson. (2008).

En Kuratko, Covin y Hornsby (2014), se describen 5 dimensiones para identificar la apropiada configuración de un ambiente que conduce a la innovación.

Las dimensiones a que hacen referencia los autores son: a) Apoyo de la alta gerencia, b) autonomía c) sistema de recompensas a la innovación d) disponer tiempo para que suceda la innovación y e) flexibilizar los límites organizacionales.

Con el fin de incorporar el proceso de innovación como competencia central de la organización, si bien las precondiciones y dimensiones descritas en los párrafos anteriores generan un ambiente propicio para que esta ocurra y con el fin de que este proceso se institucionalice, las compañías deberán considerar los diferentes componentes de la organización, que, combinados, reforzaran el éxito de la transformación, (Skarzynski, Gibson. 2008).

Los componentes son:

**Liderazgo y Organización:** Tanto los líderes como toda la organización deben estar alineados alrededor de una visión común de la innovación y compartir el mismo entendimiento acerca de sus objetivos. Para la materialización de la visión innovadora planteada, es importante que el propósito se exprese en la configuración de una

infraestructura organizacional encargada de esta tarea, es decir, definir unos responsables del proceso de innovación. Sin perjuicio de definir esta infraestructura, el proceso de innovación debe permear de forma transversal a toda la organización y permitir la interacción entre las personas, ideas y recursos, incrementando las conversaciones y la colaboración, así como una responsabilidad compartida en el éxito del proceso a lo largo de toda la organización.

**Personas y Habilidades** enfocadas en construir la capacidad de innovación a través de toda la organización. La imaginación y habilidades de todos los colaboradores deben convertirse en un componente activo que genere ideas y conversaciones movilizando así el proceso de innovación. La organización está llamada a identificar las habilidades específicas que son requeridas para este proceso, a su vez, que las áreas de talento humano deben enfocarse en reclutar las personas con las características adecuadas y trabajar en reforzarlas a los colaboradores actuales. Algunas de estas características son:

- Curiosidad intelectual
- Proactividad y alto desempeño
- Tomadores de riesgos

**Procesos y herramientas:** Las personas al interior de la organización deben contar con las herramientas, procesos y mecanismos con lo cual puedan convertir la innovación en una realidad corporativa sostenible, para esto, la organización debe estar continuamente pensando en cómo sus procesos permiten lo siguiente:

- Descubrir nuevas formas de estimular la generación de ideas.
- Hacer que el proceso de ideación incluya a todos los colaboradores.
- Innovar sistemáticamente a través de todo el modelo de negocio con el fin de identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

- Construir una arquitectura de innovación que integre la generación de ideas con las opciones estratégicas.
- Redistribuir rápidamente recursos hacia nuevas ideas prometedoras.
- Medir el desempeño de los proyectos en curso.
- Balancear la oferta y la demanda de innovación.

**Valores y Cultura** colaborativa, abierta y con los incentivos adecuados que permiten desafiar el estatus quo. Debe buscar que los procesos cognitivos, comportamientos y creencias en la organización sean los adecuados y en línea con los siguientes valores:

- Autonomía
- Proactividad
- Toma de riesgos
- Innovatividad
- Agresividad competitiva.

Con respecto a la cultura, es importante tener presente que este aspecto es el más difícil de modificar (**Skarzynski, Gibson. 2008**) si consideramos que esta no puede ser establecida per se, sino que emerge de una realidad histórica (**Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. 2015**).

Los valores requeridos no se generan espontáneamente con solo declararlos y comunicarlos a toda la organización, sino por el contrario, pueden generar un efecto inhibitor (**Skarzynski, Gibson. 2008**). Lo anterior debido a que si se comunica y declara un valor que no se vive en el día a día, las personas reconocerán inmediatamente el doble mensaje (lo que se dice versus lo que se practica). Para que la innovación se convierta en un valor internalizado en la organización es requerido fomentar un “cambio en los rituales diarios”, en “exponer un nuevo tipo de héroes” y “construir un nuevo

lenguaje”. Lo anterior no podrá ser establecido directamente por la organización, sino que emana del direccionamiento de todos los elementos alrededor.

Para que la innovación se convierta en un valor establecido en la cultura, se debe alcanzar un alto grado de coherencia entre los procesos, las mediciones, las recompensas, el discurso y el comportamiento de la alta gerencia; todos estos elementos sincronizados en torno a los mismos valores (**Skarzynski, Gibson. 2008**).

Teniendo en cuenta la infraestructura requerida para la innovación, esta claro que los autores exponen que esta habilidad se apoya principalmente en la cultura adecuada (**Skarzynski, Gibson. 2008**), pero ¿qué es específicamente la cultura dentro de una compañía? y, ¿cómo podemos gestionarla para que este alineada con los objetivos organizacionales? El siguiente capítulo recopila información disponible en la literatura académica para responder a estas inquietudes.

## **3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1 Definiciones de cultura Organizacional**

En la literatura encontramos varias aproximaciones al concepto de cultura organizacional, igualmente se debe considerar que es un término que genera gran cantidad de discusiones (**Gomez Diaz, Rodriguez 2001**).

En primera instancia, tenemos el concepto de Schein (**1988**), donde la define como “... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (**Schein, 1988, p. 24**), se encuentra al nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización.

Otra definición al respecto expone que la cultura, como un constructor o un concepto, emana de forma primaria desde la antropología, sociología, lingüística y más recientemente del comportamiento organizacional y la psicología. Se enfoca en los profundos patrones del comportamiento en la organización humana y en el compartir valores, supuestos, creencias o ideologías que los miembros comparten acerca de su organización (**Peterson, Spencer 1990**).

En Martin J. (2020), se compilan una gran variedad de conceptos que se refieren a la cultura, exponiendo los siguientes:

- La cultura es el conjunto de las más importantes interpretaciones (a menudo no expresadas) que los miembros de una comunidad comparten en común.
- Un conjunto de entendimientos o significados compartidos por un grupo de personas. Los significados son en gran medida tácitos entre los miembros, son claramente relevantes para un grupo en particular y son distintivos del grupo.
- Luego, se podría estudiar una organización descubriendo y sintetizando sus reglas de interacción e interpretación social, tal como se revela en el comportamiento. La interacción social y la interpretación son actividades de comunicación, por lo que se puede describir la cultura a partir de la articulación de sus reglas de comunicación.

### 3.2.2 Modelos de Cultura Organizacional

A partir del trabajo de Schein (2010), tenemos un modelo bajo el cual podemos analizar la cultura en diferentes niveles, con lo cual hace referencia al grado que los componentes de la cultura son visibles al observador.

Los tres principales niveles de la cultura son:

1. Artefactos: Nivel superior de la cultura y se refiere a aquello que se puede ver, oír y sentir inmediatamente entramos en contacto con una cultura que no es familiar.

Los siguientes factores hacen parte del nivel de los artefactos:

- Arquitectura de su espacio físico.
- Lenguaje
- Tecnología y productos.
- Arte y estilo.
- Formas de vestir.
- Emoción exhibida en el ambiente.
- Mitos e historias acerca de la organización.
- Lista pública de valores.
- Rituales y ceremonias observables.

Si bien a partir de la observación de los artefactos algunos autores argumentan que es posible hacer inferencias sobre las más profundas creencias del grupo, en Schein (2010) se expone que estos símbolos pueden presentar ambigüedades y por tal motivo las más profundas creencias solo se podrán conocer al indagar a los integrantes del grupo y el significado que estos símbolos representan para ellos.

2. Comportamientos y valores visibles: En este nivel se hace referencia a los valores y creencias que comparten los miembros del grupo y que se evidencian en el momento en que interactúan con el objetivo de solucionar un problema. Todos aquellos supuestos compartidos acerca de cómo deben ser las cosas y la forma de actuar apropiadamente, este sistema de valores establece qué tiene y qué no tiene aprobación social.



3. Supuestos básicos: Son los supuestos y creencias más arraigados dentro de los miembros del grupo y que se instalan profundamente luego de haberse practicado comportamientos y valores de forma repetitiva. Su nivel de instalación es tan alto que difícilmente son susceptibles de ser debatidos o confrontados, motivo por el cual cambiarlos es sumamente difícil. Los supuestos e ideas en este nivel ofrecen estabilidad, identidad y se configuran en una base emocional sólida para todo el sistema social, motivo por el cual cualquier intento de hacer modificaciones en este nivel tenderá a incrementar la ansiedad y generará alta resistencia.

El siguiente diagrama se observa el modelo propuesto por Schein (2010) para el análisis de la cultura organizacional:

**Gráfico 1. Modelo de Cultura Organizacional de Schein.**



### 3.2.3 Mediciones de la cultura organizacional

Un modelo de valores que categoriza tipo de culturas corporativas surge de la investigación a partir de las características que sobresalen en el ambiente corporativo. El modelo considera los supuestos partir de los cuales se desarrolla la organización y su estilo de liderazgo. De igual forma se incluyen los siguientes aspectos a ser valorados:

liderazgo organizacional, desempeño, reglas de la gestión y calidad de la gestión (Cameron y Quinn, 2006).

El siguiente diagrama presenta los tipos de cultura organizacional partir de la investigación de Cameron y Quinn:

**Gráfico 2. Tipologías de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn.**



En este modelo, la cultura organizacional es caracterizada por dividir en dos hemisferios la cultura, donde los superiores e inferiores representan la escala del criterio de eficiencia. La parte superior corresponde a culturas donde la eficiencia es medida a partir de la flexibilidad, autonomía y dinamismo, en contraposición en la parte inferior en donde esta característica es medida a partir del orden, la estabilidad y el control. Teniendo en cuenta el gráfico 2, se observa la forma que responde la compañía ante el entorno, en el lado derecho de la escala representa una posición competitiva, mientras que la parte izquierda una vocación a la diferenciación. Al obtener los cuatro cuadrantes se categorizan las cuatro formas de cultura organizacional: de clan, jerárquica, adhocrática y de mercado. Para cada uno de ellos se configuran indicadores propios que miden su efectividad acorde a su propia cultura. (Cameron y Quinn, 2006).

Cameron y Quinn (2006) consideran la cultura organizacional como un factor determinante en el desempeño. De acuerdo con su modelo, todos los esfuerzos concernientes a mejorar la eficiencia o desempeño de una organización utilizando una vasta gama de mecanismo o estrategias serán en vano, si no se considera la transformación de la cultura organizacional en la misma vía. La modificación de la cultura organizacional es la clave para implementar de forma exitosa las iniciativas concernientes a mejorar la eficiencia y el desempeño, así como para la capacidad de adaptarse a la creciente volatilidad a la que en la que se desarrollan las organizaciones. (Cameron y Quinn, 2006).

A partir de su investigación, Cameron y Quinn (2006) desarrollaron una metodología con el objetivo de lograr hacer diagnósticos a las organizaciones, identificar su tendencia u orientación dominante hacia uno de los modelos de cultura, la metodología llamada OCAI es la abreviatura para “Organizational Culture Assessment Instrument”. El cuestionario se centra en seis elementos para identificar cuál es el estado actual de la organización y cuál es el estado deseado de la misma.

Las preguntas para aplicar la metodología son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características generales de la organización?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la organización?
3. ¿Cuál es el estilo de gestión de los empleados?
4. ¿Qué asegura la cohesión de la organización?
5. ¿En qué se centra la organización?
6. ¿Cuáles es el criterio de éxito dentro de la organización?

Cada una de las preguntas se responde en la escala 1 a 100 y se realizan dos versiones, una para el diagnóstico del estado actual de la cultura y otra para identificar el estado deseado.

Considerando lo requerido para tener una cultura de innovación, y después de compilar conceptos sobre la cultura organizacional, modelos para su comprensión, diagnóstico y gestión, incorporaremos el entendimiento del espacio de trabajo como nuestro objeto de estudio con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación, de igual forma continuamos con una aproximación para entender que es una oficina de trabajo abierta.

### **3.3 EL ESPACIO DE TRABAJO Y LAS OFICINAS ABIERTAS**

#### **3.3.1 El espacio de trabajo**

En algunos contextos, el término de espacio de trabajo ha tenido aproximaciones desde el concepto del Layout y es usado ampliamente en los ámbitos de la ingeniería de producción, entendido como un componente cuyo diseño y distribución buscan la optimización de tiempos y movimientos; en el mismo sentido, minimizan las pérdidas para la compañía (recursos, tiempo, información). En la literatura encontramos el concepto de Yang (2003), donde expone que el diseño del Layout tiene un impacto significativo en el desempeño de una empresa manufacturera o de servicios y resuelve una gran cantidad de problemas específicos, así como referirse al Layout, se hace referencia a la disposición de los elementos de la planta o del lugar de trabajo, es decir, las estaciones de trabajo, las máquinas, almacenamiento, los pasillos, los espacios de esparcimiento y descanso de las cuales se compone una instalación productiva. Se trata

de un aspecto estratégico para cualquier tipo de empresa, sea de manufactura o de servicios. Layout también se refiere a la asignación de las tareas a cada uno de los elementos productivos de la empresa, por tanto, se está hablando de una serie de decisiones que implicará asignar y distribuir tareas a los recursos productivos. (**Yang, 2003**).

Sin embargo, si bien las aproximaciones desde la ingeniería cumplen un propósito muy específico en su búsqueda de optimizar tiempos y movimientos en un escenario de manufactura, en el ámbito de las oficinas y espacios de empresas de servicios las aproximaciones son diferentes, aunque cabe anotar, que en todo caso tendrán en común ser el escenario donde ocurre la actividad productiva sea física o mental.

### 3.3.2 Ergonomía

Se refiere a una multidisciplinaria y holística ciencia transversal al campo de ingeniería, psicología, fisiología, ciencia computacional, salud ocupación y ciencias del medio ambiente. Estas ciencias definen la Ergonomía como la optimización efectiva de la actividad humana a través de la mejora en la calidad de vida, incluyendo la seguridad, la comodidad y reducción de la fatiga. (**Kock 2018**).

En el ámbito de la Ergonomía, algunos de los factores clave en el espacio de trabajo incluyen:

- Iluminación del espacio
- Desplazamientos
- Seguridad
- Temperatura
- Radiación de los monitores de los computadores

- Ergonomía de sillas, teclados, mouse
- Posición de trabajo
- Ruido

El enfoque de la ergonomía es incorporar factores humanos y de ingeniería al ámbito del rendimiento humano. El objetivo es mejorar la relación entre hombre-maquina/espacio de trabajo. **(Kock 2018)**

### 3.3.3 Oficinas abiertas

La configuración de oficinas abiertas se refiere a la modificación del espacio de trabajo eliminando las barreras que separan los puestos individuales de trabajo, evitando la asignación de puestos fijos, aumentando la flexibilidad en el uso del espacio y evitando las oficinas privadas, incluyendo a los líderes de la organización. **(Schwab, 2019)**.

Una de las motivaciones para su implementación es que este modelo de oficinas es costo eficiente, uno de los indicadores clave al respecto es el costo por metro cuadrado. **(Waber, Magnolfi, Lindsay, 2014)**. Una de las promesas de las oficinas abiertas es aprovechar al máximo el espacio disponible en las actividades en las que desea enfocarse la organización, en específico a las interacciones de los colaboradores que llevan a solucionar problemas de forma articulada, rápida e innovadora, que a su vez fomentará el aprovechamiento de oportunidades, lo que finalmente se traducirá en nuevos negocios, nuevos productos o mejoras de procesos. **(Schwab, 2019)**.

La tendencia a la configuración de estos espacios se explica en gran medida por su adopción en las grandes compañías de tecnología alojadas en Silicon Valley. En estas, tienden a encontrar una fuerte correlación entre la distribución de sus espacios (oficinas

abiertas y flexibles) con su cultura basada en la interacción personal, alto desempeño e innovación. **(Waber, Magnolfi, Lindsay, 2014).**

En el mismo sentido, el incremento de los espacios de co-working a nivel mundial, si bien en parte nacieron como una respuesta del mercado inmobiliario a la necesidad de profesionales y pequeñas empresas a tener espacios de trabajo de bajos precios, se convirtieron en referentes de ambientes donde se genera colaboración e innovación. **(Gandini., 2015)**

Por último, en el siguiente capítulo, incorporaremos en el análisis un entendimiento conceptual sobre la colaboración, que, si bien es una actividad natural y cotidiana entre las personas, es importante entender las aproximaciones académicas referentes a su gestión en los ámbitos organizacionales.

### **3.4 LA COLABORACIÓN**

#### **3.4.1 Concepto y naturaleza de la colaboración:**

Del latín *collaborare*, significa trabajar juntos. Considerando que la esencia de la colaboración es la interacción entre las personas, hay dos factores determinantes que la componen: el primero se refiere al canal a través del cual sucede la interacción y el segundo, a los comportamientos individuales. **(Bernstein, Waber, 2019).**

Teniendo en cuenta estos dos componentes, Bernstein y Waber **(2019)** proponen una aproximación conceptual para entender la naturaleza de la colaboración, definiendo que está comprendida por la arquitectura y la anatomía de la colaboración.

Con respecto a la arquitectura de la colaboración, se entiende que los trabajadores en una organización se encuentran rodeados de una arquitectura física: oficinas individuales, cubículos o espacios abiertos, salas de reunión, un único piso, varios pisos

de oficinas, sedes empresariales, espacios exclusivos para la organización, otros que se comparten con otras organizaciones, e incluso el trabajo desde casa. Esta arquitectura física se homologa a la arquitectura digital que se dispone a saber de correos electrónicos, redes sociales corporativas, servicios de mensajería electrónica, entre otros. **(Bernstein, Waber, 2019).**

Sin embargo, a pesar de que los trabajadores disponen de esta arquitectura para interactuar, son ellos quienes están en potestad de tomar la decisión de cómo y cuándo hacerlo, escoger los medios, determinar la importancia de los asuntos, definir las velocidades de respuesta, entre otros. Es a todos estos factores del comportamiento a lo que se refiere la anatomía de la colaboración. Esta emerge de forma orgánica a partir de las creencias, supuestos, valores y formas de pensar propias de la cultura organizacional. **(Bernstein, Waber, 2019).**



#### 4. METODOLOGÍA

1. Revisión y compilación de literatura académica, así como búsqueda de evidencia que permita describir la relación existente entre los conceptos principales de investigación referido a innovación, cultura organizacional, espacios de trabajo y colaboración.
2. Para el análisis del caso de configuración de oficinas colaborativas en CredibanCo se tomarán los siguientes recursos:
  - Resultados del “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) realizado en el año 2018 con una muestra de 250 colaboradores (total compañía:900).
  - Resultados taller matriz de transformación del año 2018 con el cual se identificaron percepciones de obstáculos actuales y factores deseados. Muestra de 423 colaboradores.
  - Encuesta de identificación de valores del año 2020. Muestra 40 colaboradores.
  - Resultados encuesta Gensler Workplace Performance Index. Enero 2020

El objetivo de los recursos será diagnosticar elementos de la cultura organizacional y percepciones del espacio de trabajo y, a partir de los resultados, establecer la relación con los conceptos propuestos con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos de investigación.

## 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 CONSTRUCCIÓN DE LA ARQUITECTURA PARA INNOVACIÓN A PARTIR DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En línea con el primer objetivo específico de la investigación, este primer apartado explicara como desarrollar la capacidad de innovación dentro de las organizaciones y el papel que juega la cultura organizacional para lograr tal fin. En primera instancia cabe mencionar que el imperativo de innovar se ha instalado en las mentes de los lideres organizacionales a lo largo y ancho del mundo corporativo. (Schwab, 2019). Loa acelerados cambios que vive el mundo impulsados por la globalización y el desarrollo tecnológico, han aumentado la presión para que las estrategias de las compañías sean cada vez más flexibles y desarrollen la capacidad innovar, con el objetivo de adaptarse al mercado cambiante o de aprovechar las oportunidades que este ofrece. (Drucker 1985).

A partir de este contexto, los líderes de las organizaciones empiezan a centrarse en los procesos de transformación con el fin de responder efectivamente a esta demanda del mercado, buscando asegurar no solo la optimización de su desempeño actual y ventaja competitiva, sino también con el objetivo de configurar compañías que sean capaces de crear valor hacia el futuro, por un lado, sorteando las vicisitudes de la competitividad en le mercado y, por el otro, entendiendo la volatilidad en las tendencias para aprovecharlas. (Drucker 1985).

Es decir, la compañía debe estar viendo hacia afuera y hacia adentro constantemente y en paralelo, luego tener la capacidad de movilizarse rápidamente hacia donde el planteamiento de sus estrategias indica (Drucker 1985).

Sin embargo, la tarea de transformación hacia la construcción de estas capacidades innovadoras puede ser muy frustrante a pesar de que la mayoría de los empresarios expresan estar interesados en iniciar procesos de innovación, o cuando se tienen implementados, aproximadamente un 50% de estos creen que su desarrollo es muy incipiente, y tan solo un 18% creen que los procesos de innovación que tienen en curso se podrían llegar a convertir en una ventaja competitiva en el futuro. **(Kuratko, Covin, Horsby, 2014).**

A pesar del panorama tan desalentador en términos de resultados, esto no ha socavado la iniciativa de los líderes por llevar a sus organizaciones a iniciar procesos de transformación que les permitan desarrollar flexibilidad y capacidad de innovar. Pero, en este punto será pertinente cuestionarnos: ¿Cómo pueden los líderes estar enfocados en la eficiencia y gestión de los procesos actuales, y al mismo tiempo transformar la organización en su integralidad?, si el día a día de por sí implicar enfrentar una cantidad de retos, la transformación para desarrollar la capacidad de innovar será un desafío mayor, demandando no sólo de recursos como tiempo y financiación, sino de un compromiso total de los líderes de la organización, quienes seguramente se verán retados a cambiar sus propios paradigmas **(Kuratko, Covin, Horsby, 2014).**

De esta forma, una vez que la organización ha definido dentro de su estrategia corporativa movilizarse hacia la implementación de una cultura de innovación, deberá tomar una serie de decisiones encaminadas a lograr una exitosa configuración de esta. A partir de procesos que en ocasiones han sido exitosos y en otros fallidos, la literatura académica gerencial ha logrado definir pasos importantes para que este proceso

considere los componentes de la organización que deberán movilizarse para tal fin. Sin embargo, antes de iniciar las grandes modificaciones, es importante tener en cuenta dos consideraciones:

- Al referirnos a cultura de innovación, ya estamos hablando del ámbito de la cultura organizacional, es decir, esta transformación implica una reestructuración de los cimientos más básicos de la compañía, y así como la innovación, implícitamente representa un reto complejo para ser institucionalizada y cuyo grado de efectividad tiende a ser bajo, gran parte de esa complejidad reside en la dificultad o poca eficacia en la adecuada gestión de la cultura organizacional en línea con la estrategia planteada (**Skarzynski, Gibson. 2008**).
- La compañía puede elegir desde qué fuente provendrá el aprovechamiento de sus oportunidades de innovación, es decir, que esta debe ante todo identificar si sus fuentes de innovación serán internas o externas y, sobre esta base, tomar decisiones sobre cómo ejecutarlas (**Drucker 1985**). Es deseable que la compañía en sí misma logre desarrollar la capacidad de innovar para afrontar los cambios del mercado debido a la complejidad del proceso y, realizar movimientos precisos y rápidos en el mercado. Una opción sería que la innovación sucediera fuera de la compañía o hacer una escisión para este proceso suceda allí, es decir, antes de someter la organización a profundos cambios que podrían afectar el rendimiento actual, la capacidad de innovar, al menos en lo referente a nuevos productos o explorar nuevos mercados; podría suceder en una compañía aparte, lo cual es uno de los objetivos del Corporate Venture, o incluso desarrollar áreas/departamentos donde este proceso suceda, procurando que exista una

distancia apropiada con la cultura actual dominante sobre la que funciona la compañía (**Skarzynski, Gibson. 2008**).

Volviendo al tema de los componentes que deberán ajustar los líderes, el rompecabezas que estos deben armar está compuesto por las siguientes fichas (**Skarzynski, Gibson. 2008**): a) el liderazgo y la organización, b) Las personas y sus habilidades, c) los procesos y las herramientas y d) la cultura y los valores organizacionales. Cada uno de estos elementos deben tener una disposición específica para configurar una estructura que genere innovación:

- a) El liderazgo y la organización: con respecto a este componente, lo más relevante es contar con un compromiso tácito y visible de los líderes con el proceso de transformación, a su vez, los nuevos valores y visión definidos deben ser compartidos y entendidos a todos los niveles de la organización. Este compromiso adquirido por los líderes y colaboradores debe manifestarse con la creación de una organización para la innovación, es decir, definir una estructura encargada de ser la líder y principal responsable del desarrollo de las capacidades de innovación, lo cual no implica que esta responsabilidad se mantenga allí únicamente, esta debe recaer sobre toda la organización (**Skarzynski, Gibson. 2008**).
- b) Las personas y habilidades: contando con el compromiso de los líderes y colaboradores, es necesario que ahora las personas en la organización cuenten con las habilidades que habiliten el desarrollo de la innovación, entre las cuales podemos encontrar: curiosidad intelectual, proactividad, dinamismo, autonomía, resistencia al fracaso, capacidad de tomar riesgos y positivismo (**Skarzynski, Gibson. 2008**).

La organización puede optar por desarrollar y potenciar estas capacidades con su personal al mismo tiempo que puede reclutar a nuevo talento que las tenga desarrolladas.

- c) Los procesos y las herramientas: ahora que tenemos el compromiso de los líderes y las personas contemplando también que estos cuentan con las habilidades para generar innovación, se deben estructurar los procesos y herramientas que faciliten y soporten las interacciones concernientes a reforzar los procesos innovadores. Con lo anterior, se refiere a procesos que permitan la generación de ideas, la comunicación, la experimentación, el compartir puntos de vista, entre otros. Los nuevos procesos deben reconocer e incentivar aquellos valores que inducen cambios, como por ejemplo la toma de riesgos o la participación de todos los miembros de los equipos y no a partir del orden jerárquico (**Skarzynski, Gibson. 2008**). En este aspecto, también se destaca la importancia de agilizar los procesos internos y minimizar la burocracia, para ello, es fundamental contar no solo con personas autónomas, sino que los líderes deben ser capaces de delegar apropiadamente y otorgar tácitamente esta autonomía. Para compañías de características jerárquicas muy fuertes este aspecto será difícil de modificar, para tal fin se debe fomentar también la tolerancia al error (**Cameron y Quinn, 2006**).
- d) La cultura y valores: Luego de contar con las tres fichas anteriores, la que permite que las piezas cuadren es la cultura que las engloba, y de la cultura, el valor que más se destaca es la colaboración. En conjunto toda la batería de valores que soportan el éxito de las tres piezas anteriores.

Considerando que los líderes conocen el panorama de cambios que deben ser ejecutados, se identifica que la cultura organizacional debe ser gestionada para que el engranaje de las piezas sea el adecuado. Es decir, será necesario identificar el sistema

básico de supuestos, comportamientos y creencias que tiene la organización, luego, evaluar qué tanta afinidad se tiene con los valores que permiten crear la capacidad de innovar y, de esa forma, entender la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada.

El resultado del diagnóstico a la cultura organizacional permitirá identificar el sistema de valores básicos predominante y de esta forma, catalogarla según el instrumento de Cameron y Quinn (cultura jerárquica, de mercado, adhocrática o de clan). De acuerdo con el sistema de valores que caracterizan cada una de ellas, se puede relacionar que las de Clan y Adhocráticas poseen una cultura que tiende a la flexibilidad y autonomía, características propicias para construir la infraestructura de innovación. Por otra parte, la cultura definida como de Mercado, por estar enfocada hacia su posición competitiva, tiene desarrolladas capacidades para movilizarse rápidamente a cambios en el entorno, sin embargo, su necesidad de control y estructura puede contener elementos que le dificulten construir el entorno innovador, sobre todo cuando este es incierto y se requiere de experimentación continua. Por último, la cultura definida como Jerárquica, posee el sistema de valores y creencias que es más adverso para la configuración de la capacidad de innovación, esto debido a su fuerte necesidad de control y estabilidad, es decir, reforzamiento constante del status quo organizacional **(Cameron y Quinn, 2006)**.

Ahora bien, es importante considerar que la identificación de la brecha entre la cultura actual y la deseada es sólo el primer paso para para la gestión de la cultura organizacional. A partir de este reconocimiento se despliega un plan de trabajo, altamente retador y para largo plazo, sobre todo para las culturas de Mercado, Clan y con más relevancia Jerárquica, con el objetivo intrínseco de modificar el sistema de valores y creencias básico que llevaran a transformarlas e incorporar valores que sean ambiente propicio para la innovación. Esto será sin duda un elemento complejo de

movilizar puesto que requerirá que los líderes estén totalmente involucrados, pero para ellos incluso demandará un cambio en su estilo personal, pues deberán renunciar a muchos de los supuestos sobre los que se basaba su posición jerárquica. Como líderes tendrán un fuerte impacto en el comportamiento de los colaboradores modificando los supuestos básicos que se han tenido de lo que representa un jefe en las organizaciones, es decir, el mayor impacto se logra con cercanía, involucramiento y autenticidad **(Berger, 2020)**.

La cultura, al ser una emanación de las interacciones, creencias e ideas de las personas, no puede establecerse como tal, pero en el ámbito organizacional puede ser gestionada **(Schein 2010)**. Los métodos para hacer una modificación a este nivel son llamados como intervención, cuyo propósito es que, a través de una nueva información o elemento cognoscitivo particular, se genere una incomodidad psicológica de lleva al cambio en las conductas y creencias de los individuos. Es decir, a partir del reconocimiento de los valores predominantes que impiden la innovación, se debe introducir una idea, de forma análoga a inocular un virus en un organismo, con el fin que deteriore los supuestos que sostienen el sistema anterior, se propague, y finalmente permita de manera gradual la modificación al nuevo sistema de creencias.

Es fundamental tener en cuenta que el sistema básico de creencias y supuestos es la base de la cultura organizacional, y de ella se soportan las filosofías y valores declarados, así también los artefactos. En ese sentido, si los líderes realizan modificaciones en los artefactos de forma artificial y no como emanación de la cultura, estas podrían entenderse como dobles mensajes que podrían llevar a que el efecto deseado con la modificación del artefacto sea todo lo contrario al esperado.



A partir de lo anteriormente expuesto se describió como la gestión de la cultura organizacional es un proceso, diseñado y metódico, que permitirá construir el pilar sobre el cual se fundamenta la capacidad de innovación, y que esta compuesta por una serie de valores que deben estar presentes para que esta se genere, dando respuesta de esta forma al primer objetivo específico de la investigación.

## **5.2 INSTALAR LA COLABORACIÓN COMO VALOR CENTRAL EN LA COMPAÑÍA**

El segundo objetivo específico busca identificar como desde la gestión de la cultura organizacional podemos establecer una cultura de colaboración. Los hallazgos que se presentarán en este capítulo darán respuesta a este objetivo.

Ante todo, se debe tener presente que la colaboración constituye un valor fundamental en la constitución de la cultura de innovación (**Skarzynski, Gibson, 2008**). Instaurarla dentro del ADN de las compañías, requerirá una debida intervención que modifique los supuestos que operan entre las personas al momento de interacción. Las ideas, pensamientos y emociones que emergen de las personas al momento que necesitan colaborar, constituyen una parte importante de su naturaleza. En este aspecto, a los componentes de la colaboración que se relacionan con el comportamiento humano se le denomina la anatomía de la colaboración, por otra parte, a los componentes de la colaboración que se refieren a los canales donde sucede la interacción, se le denomina la arquitectura de la colaboración (**Bernstein, Waber, 2019**). Esta categorización funciona de forma análoga al modelo de cultura propuesto por Schein, es decir, la anatomía de la colaboración se refiere a las ideas y supuesto básicos sobre las que se soporta el sistema de comportamientos, y por el otro lado, la arquitectura de la colaboración es homóloga

al concepto de artefactos. A partir de lo anterior, encontramos que la anatomía de la colaboración es la base sobre la cual esta se desarrolla y, posteriormente, configurar la arquitectura que la asista, no en el sentido contrario.

Instaurar la colaboración en la organización deberá entenderse en primera instancia como un objetivo de intervención cultural, es decir, una modificación en el sistema básico de creencias. De forma posterior a la modificación del sistema cognoscitivo en torno a la colaboración, la misma organización y colaboradores demandarán la configuración o se generarán de forma natural los artefactos.

Para definir estrategias que promuevan el aumento en la colaboración, en el artículo de Francesca Gino (2019) se realiza una aproximación desde ámbito psicológico observándola más como una habilidad que como un valor en sí mismo. A partir de este artículo, se estudiaron los principales obstáculos para una colaboración efectiva, hallando en contraposición una serie de recomendaciones y comportamientos que se deben fomentar desde los líderes de la organización para instaurar y permitir el incremento de esta.

Con respecto a las habilidades a reforzar para aumentar la colaboración **Francesca Gino, 2019**, propone las siguientes técnicas:

1. Enseñar a las personas a escuchar, no hablar.
  - Haz preguntas expansivas.
  - Enfócate en quien te oye, no en ti mismo.
  - Compromete con las autoverificaciones.
  - Siéntete cómodo con el silencio.
2. Entrena a las personas en practicar la empatía.
  - Expande la forma de pensar de los otros.

- Busca lo tácito.
3. Haz que la gente se sienta cómoda con recibir retroalimentación.
    - Discutir la aversión a la retroalimentación de forma abierta.
    - Hacer feedback de forma directa, específica y aplicable.
    - Hacer feedback sobre el feedback.
    - Sentirse cómodos con siempre recibir un “plus” o recomendación a cada idea que se genera con el fin de optimizarla.
    - Ofrecer coaching directo.
  4. Enseñar a las personas a liderar y seguir.
    - Incrementar la autoconciencia.
    - Aprender a delegar.
  5. Hablar con claridad y evitar las abstracciones.
  6. Entrenar a las personas en tener interacciones ganar – ganar.

La colaboración entonces se soporta sobre un sistema de creencias, supuesto e ideas humanas, es decir, tiene una base ante todo psicológica.

De esta forma se identifica como desde la gestión de la cultura se busca mejorar la habilidad de colaboración entre las personas de una organización, con el fin de desarrollar la capacidad de innovar.

### **5.3 EFECTOS DE LA CONFIGURACIÓN DE OFICINAS ABIERTAS Y LA COLABORACIÓN**

En lo referente al tercer objetivo específico, con el fin de darle cumplimiento, se desarrolla este capítulo que relaciona la configuración de espacios abiertos y la colaboración.

Configurar oficinas abiertas se ha convertido en la nueva tendencia que promete ser la panacea para el aumento de la colaboración y el subsecuente efecto que tiene sobre la innovación. Derribar los muros, suprimir puestos fijos de trabajo, eliminar las oficinas privadas, crear espacios de estilo vanguardista y que permita el encuentro; este es el modelo de oficinas que promete que, al encontrarse todos los colaboradores en el mismo espacio empiecen a interactuar, compartir ideas, se sentirán incluidos, creativos, mejorarán el desempeño en el trabajo y la capacidad de transformarse, adaptarse a cambios en el entorno y, finalmente, innovar a través de todo el modelo de negocio permitiendo generar ventajas competitivas en el mercado, que en últimas, se traducirán en mayores retornos y aumento del valor económico de la corporación: clientes satisfechos, empleados motivados y comprometidos, accionistas felices (**Schwab, 2019**).

El escenario no podría ser mas atractivo para los líderes organizacionales. ¿Qué podría salir mal? Los más recientes estudios y encuestas han evidenciado que los colaboradores que se encuentran en estos espacios de trabajo están aburridos. Los encuentran ruidosos, generan muchas distracciones y no ofrecen la privacidad que en ocasiones es necesaria para realizar ciertas actividades (**Schwab, 2019**).

El Gensler Research Intitute, describe 5 formas de trabajar al momento de entender el uso del espacio en el lugar de trabajo. Estas formas son:

1. Colaboración
2. Aprendizaje
3. Concentración
4. Socialización
5. Colaboración virtual

En la más reciente entrega del índice Gensler “US WORK PLACE SURVEY 2020”, se procesaron los resultados de aproximadamente 400.000 entrevistas realizadas a colaboradores de compañías alrededor del mundo (clientes de Gensler). Algunos de los resultados más pertinentes para esta investigación son los siguientes:

1. Durante el año 2020, el porcentaje de colaboradores que trabajan en ambientes abiertos cayó al 15%, luego de que en el año 2019 se ubicaba en 26%.
2. 10% de los trabajadores no tienen puestos asignados, 20% usan co-working en promedio una vez a la semana, 43% trabajan en una variedad de espacios a lo largo del día, 48% tienen opciones de elegir su espacio de trabajo.
3. La experiencia y eficiencia relacionadas con el espacio de trabajo decayó en el año 2020 en referencia a todas las formas de trabajo: concentración, colaboración virtual, colaboración en persona, aprendizaje y socialización. El índice está compuesto de una cantidad de factores multivariantes para medir la experiencia en el lugar de trabajo que incluye: cultura, comportamiento y factores interpersonales. Este índice medido de 1 a 100 durante el período 2019-2020, cayó de 66% a 64%. Con respecto a la eficiencia del lugar de trabajo donde se miden factores funcionales y físicos, el índice cayó de 70% a 66% entre 2019 y 2020.
4. El grupo poblacional que está teniendo mayor tipo de problemas con la funcionalidad del espacio es el referente a los trabajadores sin espacios asignados de trabajo. Este grupo poblacional es creciente en los EE. UU., pasando del 5% al 10% de los empleados encuestados entre 2019 y 2020. El mayor problema evidenciado por este grupo es la falta de privacidad y lugares donde puedan concentrarse.

5. Al preguntar en la encuesta, la percepción por el concepto de no tener puestos fijos de trabajo asignados el 65% de los encuestados respondió que lo percibe estresante, un 65% confuso, 62% dificultoso; por otra parte, los que lo consideraron divertido fue tan solo un 30%, productivo un 24% y eficiente un 24%.

La encuesta realizada por Gensler pone en evidencia que, si bien existe una preferencia por los espacios abiertos al momento de tener colaboración personal, tiene efectos adversos para los tipos de trabajo que requieren de concentración y privacidad.

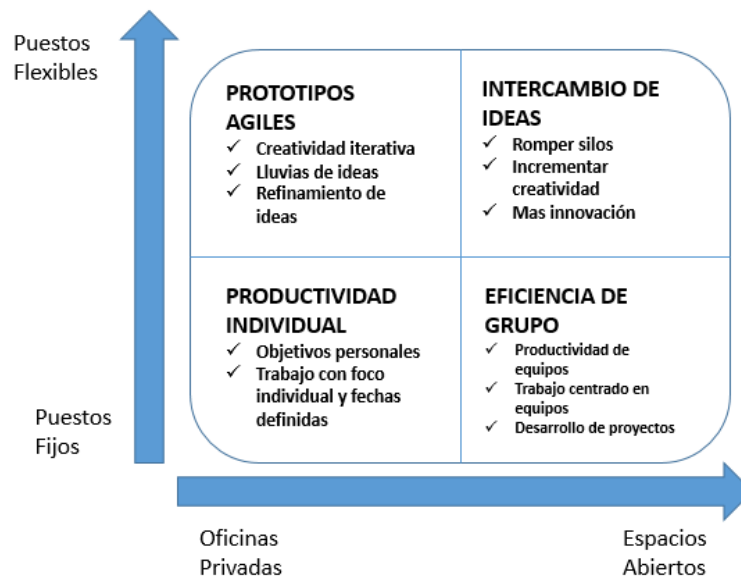
Algunas de las recomendaciones que realiza la publicación pasa desasignar puestos trabajos fijos son los siguientes:

1. Ampliar disponibilidad de espacios privados para ser reservados.
2. Configurar espacios para las sesiones virtuales.
3. Tener disponibles asientos para todos los colaboradores.
4. Asignar locker o espacio para guardar objetos personales.
5. Mantenimiento y limpieza.
6. Ergonomía y confort.
7. Gestión del ruido.
8. Tecnología que apoye el trabajo en equipo.

Para poder diseñar de forma efectiva los espacios es importante entender las formas de trabajo de los colaboradores y cuánto tiempo dedican a cada una de estas actividades, así mismo considerar el rol que desempeñan.

En el diagrama presentado por Waber, Magnolfi y Lindsay (2014), podemos tener una aproximación acerca de las consideraciones a tener en cuenta con respecto a los roles y a las formas de trabajo:

**Grafica 3. Guía básica para el diseño de espacios de trabajo.**



Fuente: Workspaces that move people. (Waber,. Magnolfi,. Lindsay, 2014)

Considerando que se deben contemplar los roles y formas de trabajar en diferentes momentos de los colaboradores, los líderes deben articular el diseño de espacios a la cultura apropiada. Los comportamientos, creencias y valores predominantes deben estar alineados a la nueva disposición espacial, de lo contrario, es posible que el efecto buscado en cuanto a colaboración no sean los esperados sino se cuenta con la adecuada anatomía de la colaboración. De no ser así, el efecto podría ser adverso y amplificar los problemas derivados de estos espacios como la distracción, ruido y falta de privacidad (Lee, Brand 2005 ). Iniciar este tipo de modificaciones de manera radical sin entender el impacto en los comportamientos podría desencadenar problemas en la organización que conlleven a un menor desempeño, aumento de quejas de los clientes, menor colaboración, insatisfacción y estrés laboral (Bernstein, Waber, 2019).

Las interacciones entre las personas dentro del espacio de trabajo tienen destinos variados, según el estudio de Humanyze que encontramos en Bernstein,

Waber, 2019, al momento de solucionar problemas según el estudio el 90% de estas interacciones son cara a cara en el escritorio de trabajo, un 3% se resuelven en las áreas comunes y un 7% en una reunión. Al modificar el espacio de trabajo por una oficina abierta, las mediciones de Humnanyze indican que las interacciones cara a cara en vez de aumentar disminuyeron un 70%. **(Bernstein, Waber, 2019)**

Es imperativo en este aspecto alinear la arquitectura de la colaboración una vez dispongamos de los supuestos base adecuados a la cultura organizacional, que resulten en aumento de esta y por ende en el componente cultural requerido para construir la capacidad de innovación **(Skarzynski, Gibson. 2008)**.

#### **5.4 POSICIÓN DE LA MODIFICACIÓN A LOS ESPACIOS DE TRABAJO DENTRO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN**

En línea también con el tercer objetivo específico, es importante dar mayor detalle a como la investigación relaciona la modificación de los espacios de trabajo con los conceptos de cultura organizacional y la generación de la capacidad para innovar; a su vez como toda esta arquitectura tiene como eje el desarrollo de la colaboración.

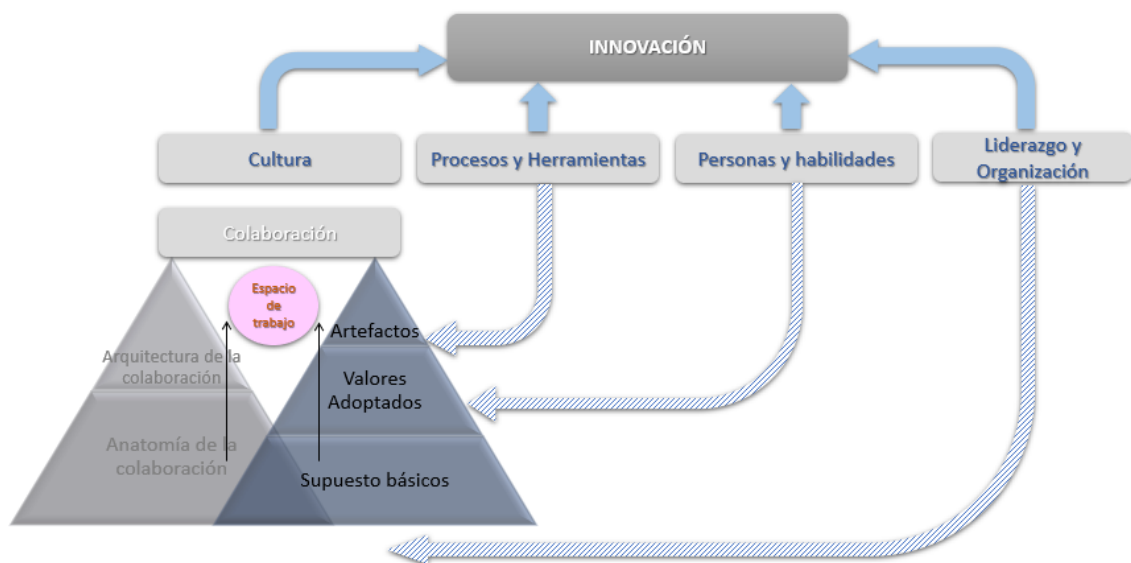
El proceso de innovación de naturaleza experimental y, en ocasiones accidental, requiere de una disciplina con el fin de convertirse en una capacidad central de la organización **(Drucker 1985)**; de esta forma es requerido que este proceso sea planeado y entendido para luego ser desplegado y medir sus resultados paso a paso en el tiempo **(Skarzynski, Gibson. 2008)**.



Empezamos con el compromiso tácito de los líderes y la organización, luego al desarrollo de las habilidades apropiadas para que la innovación suceda, diseñamos procesos y asignamos herramientas para facilitar estas interacciones en pro de la innovación y, finalmente, lo enmarcamos todo en la cultura y valores apropiados (Skarzynski, Gibson, 2008). En el mismo sentido ascendente, se desarrolla la gestión de la cultura organizacional y la naturaleza de la colaboración, primero entendemos los supuestos básicos subyacentes (Schein 2010), luego a través de intervenciones los movilizamos para ir transformando las prácticas, filosofías, declaraciones, interacciones y conversaciones. Una vez se presenten los valores adecuados y la organización se movilice a tipologías culturales con vocaciones más innovadores como la de Clan o Adhocrática (Cameron y Quinn, 2006), de esta forma emanarán de la misma organización los artefactos que expresen efectivamente sus creencias más básicas y permiten la vivencia de su cultura (Schein 2010). La modificación de estos artefactos de forma artificial podría generar efectos contrarios a los deseados debido a la incongruencia entre lo que se es y lo que se muestra (Schein 2010), y es en este punto en que se ubica el espacio de trabajo como resultado de la cultura predominante y no en sentido contrario. No existen fórmulas mágicas de intervención que apliquen a todas las organizaciones debido a que la cultura por concepto emana de las interacciones propias del grupo de personas que están en relación (Schein 2010) , podríamos entonces decir, que a pesar de las categorizaciones generales que se pueden encontrar en la literatura, cada una es única. Por lo tanto, sus efectos pueden ser inesperados de tal forma que lo que se debe tener en cuenta es (y en línea con el espíritu innovador) realizar experimentos a pequeña escala para verificar su resultado sobre la colaboración u otro tipo de comportamientos esperados (Bernstein, Waber, 2019).

El siguiente diagrama muestra el orden de la relación en los conceptos y la posición en la construcción de una cultura innovadora en cuanto a las modificaciones de los espacios de trabajo:

**Gráfica 4. Relaciones del proceso de innovación y cambio cultural con el espacio de trabajo.**



## 5.5 ANÁLISIS DE LA MODIFICACIÓN DE OFICINAS NUEVA SEDE DE CREDIBANCO 2020

El presente capítulo busca desarrollar el cuarto objetivo específico referente a sugerir directrices para el diseño del espacio de oficinas para la nueva sede de CredibanCo.

Durante el año 2020, se consolidará el proyecto de nueva sede de la compañía CredibanCo con aproximadamente 950 colaboradores a nivel nacional. El plan inicial es que la nueva sede de la compañía consolide las 5 sedes que tiene la organización en la ciudad de Bogotá, justificando su proceso de transformación acorde a su estrategia

corporativa de convertirse en una compañía innovadora, plantea construir la nueva sede bajo el concepto de espacios abiertos.

De esta forma, el plan de adecuación de la nueva sede contempla las siguientes características:

- No asignar puestos fijos de trabajo donde los puestos de trabajo individual disponibles son menores a la cantidad de colaboradores, puesto que una parte de ellos siempre se encuentran fuera de la oficina, en home office o en salas de juntas.
- Asignación de lockers para guardar los objetos personales.
- No existirán oficinas privadas para ningún colaborador salvo para el presidente de la compañía.
- No existirán límites entre la mayoría de las áreas de la compañía y todo el espacio estará dispuesto para ser compartido, salvo para algunas pocas áreas que necesariamente requieren puestos fijos y áreas cerradas.
- Unificación de toda la compañía y las otras empresas del grupo empresarial en un espacio de 3 pisos.

Con el objetivo de analizar esta modificación al espacio de trabajo en CredibanCo, primero conoceremos la compañía, su plan de transformación y luego a partir de fuentes directas analizar la cultura organizacional y valores. Finalmente se propondrán sugerencias para esta intervención acorde a los conceptos investigados en capítulos anteriores.

### 5.5.1 La compañía

**Razón de ser:** Transformar los pagos para contribuir a la competitividad y al crecimiento de Colombia aportando hacia la construcción de una sociedad más justa e incluyente.

**Misión:** Facilitamos los intercambios económicos creando acceso interconectado y desarrollando ecosistemas de pago que enriquezcan la experiencia del cliente.

**Valores Corporativos:** Responsabilidad, integralidad, respeto, servicio y confianza.

**Historia:**

- 1958: Nace la primera tarjeta, denominada Bank Americard, que fue emitida por el Bank of America.
- 1969: Nace la primera tarjeta de crédito en Colombia cuando el Banco de Bogotá inició negociaciones con el Bank of America. Esta asociación iniciaría operaciones formalmente en el año 1970.
- 1971: Con el fin de optimizar la administración y coordinar las funciones de tarjetas de crédito, se creó la asociación bancaria CredibanCo.
- 1984: Hacen su aparición los primeros datáfonos en Colombia dando nacimiento a la red de P.O.S. de CredibanCo. Estos causaron revolución por su innovación tecnológica y estaban exclusivamente para uso con tarjetas VISA.
- Las primeras autorizaciones eran recibidas vía telefónica por un grupo de 30 operarias instaladas en un gran salón. Cada una de ellas transcribía la autorización a mano y la direccionaba al banco, que la enviaba al exterior a través del télex y el autotélex, tardándose hasta 5 días en obtener respuesta,

tiempo que el usuario tenía que esperar para reclamar su compra. En la actualidad la misma operación tarda apenas 5 segundos.

### 5.5.2 Plan estratégico de Transformación y estrategia de Innovación

El plan estratégico se fundamenta en dos frentes:

- La eficiencia a través de la modernización de plataformas, modelos tecnológicos y de operación, y tecnologías apropiadas para los nuevos segmentos.
- La diversificación de fuentes de ingresos a través de nuevos modelos de valor agregado.

Pilares de estrategia de innovación de CredibanCo:

- Relacionamiento ecosistema de innovación.
- Desarrollo de capacidades internas: construcción y aprendizaje de capacidades y habilidades centradas en forjar una cultura de innovación en CredibanCo.
- Gestión de recursos institucionales.

### 5.5.3 La cultura organizacional en CredibanCo

En primera instancia, para tener una aproximación a la cultura de la organización en estudio, se revisarán los resultados de la aplicación de la metodología OCAI en 2017 (**Cameron y Quinn, 2006**). La compañía define los rasgos de la cultura requerida, y a partir de esta realizar la identificación de brechas.

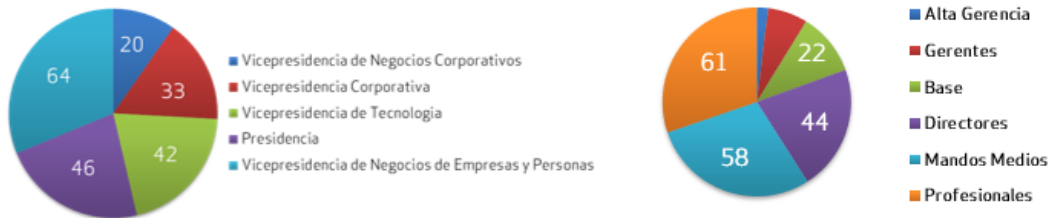
Estos rasgos son: a) Flexible b) Empoderada c) Sinérgica d) Confiable e) Innovadora

Ficha técnica:

- Encuesta de caracterización de rasgos de la cultura requerida.
- 5 Rasgos.
- 24 Factores.
- 39 Afirmaciones.
- 13 Enunciados de Valores Corporativos.
- Priorización de Rasgos y Factores en la Gestión de la Cultura Organizacional.
- Fecha: Sept/2017

**Grafica 5. Caracterización de colaboradores para muestra de instrumento OCAI.**

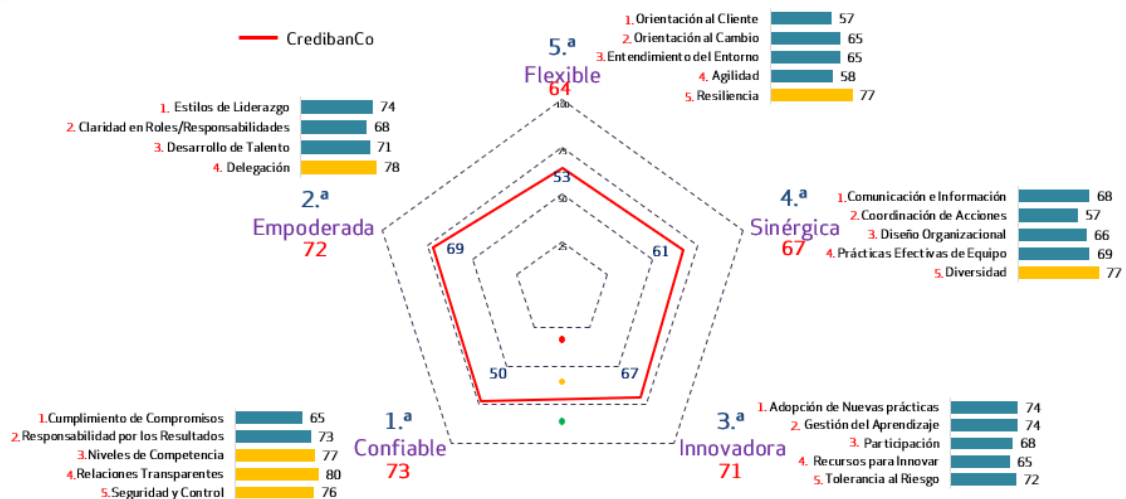
**Por rol y por vicepresidencia.**



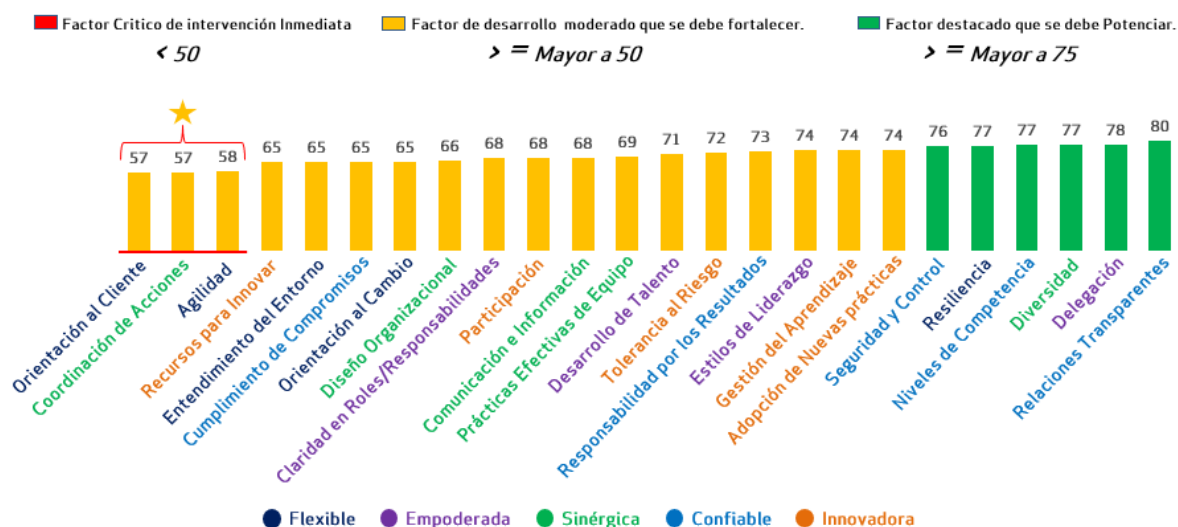
Resultados:

**Gráfica 6. Caracterización de la cultura CredibanCo.**

Cultura actual y deseada con respecto a los rasgos de la cultura que soportan la estrategia Organizacional:



**Grafica 7. Resultados por factores de la cultura organizacional.**



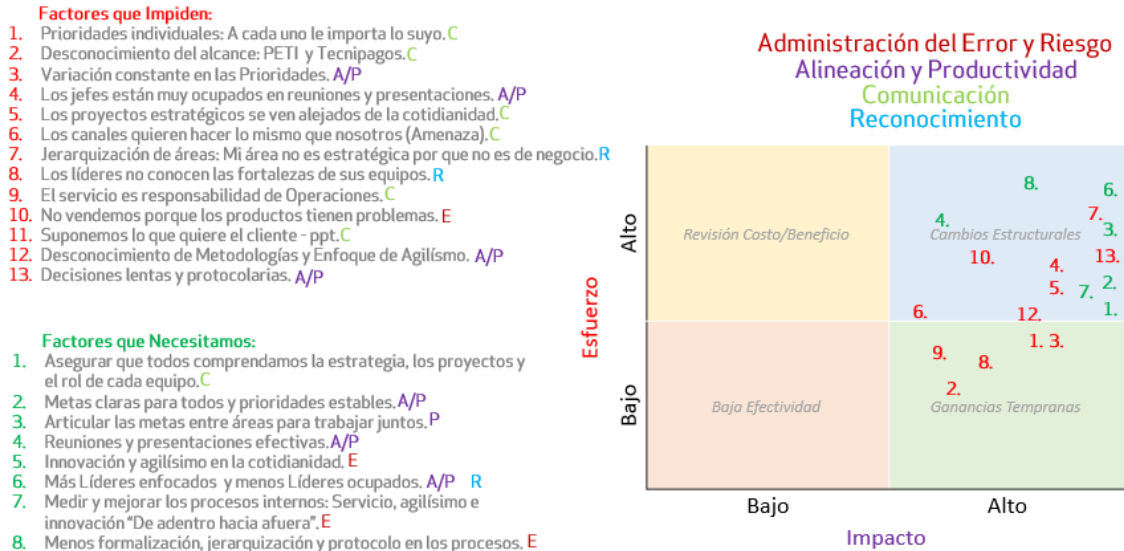
Los resultados indican que el valor que tiene el mayor puntaje entre los rasgos es “confiable” y “empoderada” y, en menor medida, “innovadora”.

Los rasgos de “flexibilidad” y “sinérgica” tuvieron los puntajes más bajos y requieren la mayor intervención. Los resultados por factores indican que el rasgo de confiabilidad se desataca por sobre otros factores, donde encontramos de forma específica relaciones transparentes, niveles de competencia y seguridad y control, esta última es muy evidente dentro de las culturas de Mercado y Jerárquicas (Cameron y Quinn, 2006). Lo anterior se refuerza si se consideran las bajas puntuaciones de rasgo de “flexibilidad” y “sinérgica” (que se asemeja a la colaboración). En último lugar y de mayor intervención está: orientación al cliente, coordinación de acciones y agilidad. La debilidad de estos factores evidencia una brecha importante entre la cultura actual y los valores requeridos para generar la capacidad de innovación (Skarzynski, Gibson, 2008).

En el año 2018, la compañía realizó talleres con 423 colaboradores de la sede de Bogotá y sedes regionales alrededor del país. En dicho taller se identificaron factores que impiden la transformación y factores necesarios para la transformación. La

metodología consistía en condensar las opiniones de los colaboradores y tabularlas para generar la siguiente tabla:

### Gráfica 8. Matriz de Transformación de CredibanCo



En los factores que impiden la transformación, los colaboradores se refirieron unos aspectos puntuales que impiden generar la capacidad innovadora, uno de los más destacados es la jerarquización de áreas y que los líderes son lejanos, casi siempre están ocupados en reuniones. En este aspecto se resaltan características de culturas de tipo Jerárquico (Cameron y Quinn, 2006).

En los aspectos que se consideran necesarios para avanzar en la transformación (es decir que no hace parte de la cotidianidad) resaltan unos factores muy relacionados con la construcción de la capacidad innovadora. En primera instancia, vemos que las personas consideran que se debe asegurar que todos comprendemos la estrategia, los proyectos y roles de cada equipo, es decir, que la primera condición para iniciar el proceso hacia la innovación corresponde a un liderazgo comprometido con la organización, alineados bajo el mismo entendimiento de cuáles son los objetivos que no se ha logrado (Skarzynski, Gibson. 2008).



Se menciona de igual forma la necesidad de tener un ambiente innovador y ágil, donde se perciba que la compañía no responde a tiempo a las necesidades de mercado. Por último, también se mencionan que los procesos en la organización en vez de ser dinamizadores son más burocráticos, e impiden generar un ambiente de innovación (Skarzynski, Gibson. 2008).

Una última medición realizada durante el año 2020, evidencia resultados de percepción de valores.

Ficha técnica:

- 40 colaboradores en la ciudad de Bogotá.
- Presencial.
- Fecha: Diciembre 2019/Enero 2020.
- Frente al siguiente cuestionario:

**¿Con qué valores identifica más su trabajo aquí en CredibanCo?**  
Seleccione 5 opciones de la siguiente lista

<input type="checkbox"/> Autocrítica	<input type="checkbox"/> Disciplina	<input type="checkbox"/> Agilidad
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Respeto	<input type="checkbox"/> Escucha activa
<input type="checkbox"/> Solidaridad	<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Creatividad
<input type="checkbox"/> Empatía	<input type="checkbox"/> Perseverancia	<input type="checkbox"/> Autoridad
<input type="checkbox"/> Paciencia	<input type="checkbox"/> Minuciosidad	<input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Ética	<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Autonomía	<input type="checkbox"/> Coherencia
<input type="checkbox"/> Confiianza	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Tolerancia
<input type="checkbox"/> Constancia	<input type="checkbox"/> Comunicación	

Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 9. Resultados encuesta identificación de valores.**



Observamos que, durante el año 2020, aún la identificación de los valores predominantes en la cultura posee rasgos más afines de cultura Jerárquica (Cameron y Quinn, 2006). En contraposición, los valores que más se identificaron con la innovación no son percibidos aún como distintivos de la cultura de CredibanCo.

Será pertinente de igual forma revisar los resultados de la encuesta Gensler para revisar la forma de trabajo de los trabajadores.

#### 5.4.4 El espacio de trabajo y formas de trabajar

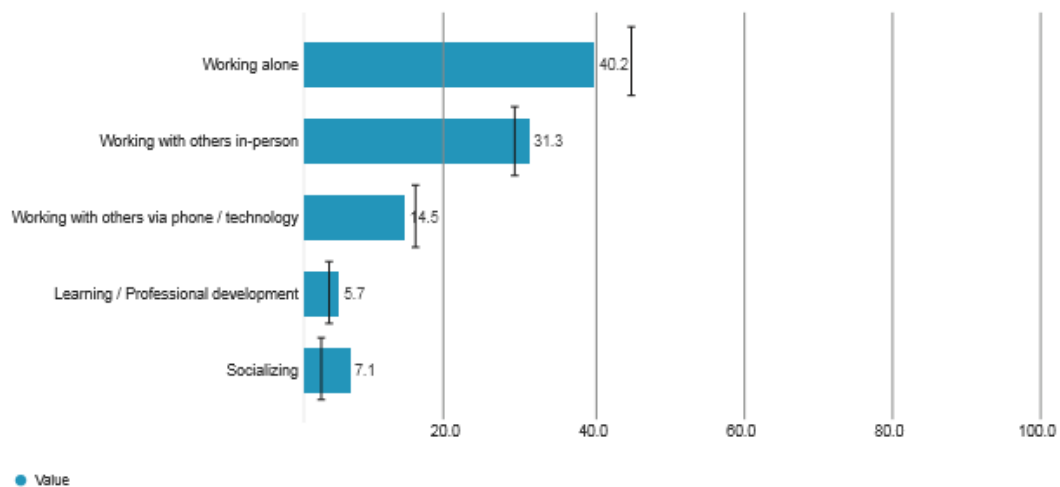
Tomando como referencia la encuesta del Gensler Institute Research realizada en CredibanCo en diciembre de 2019, podemos identificar la satisfacción con su entorno y la dedicación en tiempo a las formas de trabajo de los colaboradores de CredibanCo.

Ficha Técnica:

- Encuesta del índice Gensler realizada por CredibanCo.
- El índice mide más de 30 variables, considerando la efectividad y experiencia de los lugares de trabajo.
- Realizada al total de los colaboradores del CredibanCo.
- Fecha: diciembre 2019

Los resultados más pertinentes de la investigación se muestran a continuación (la medición es en puntajes entre 0 y 100):

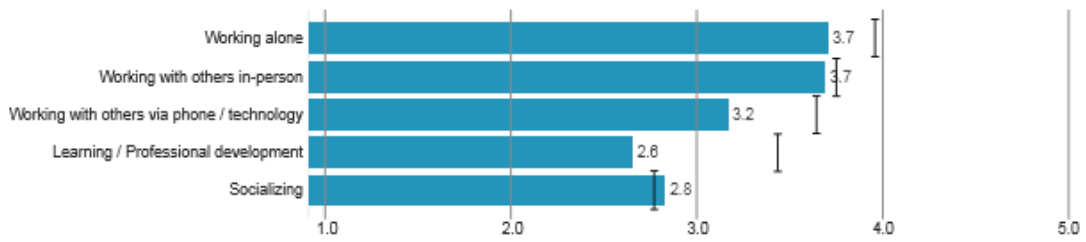
**Gráfica 10. ¿Cómo utiliza su tiempo en la oficina?**



**Gráfica 11. Destino uso del espacio de trabajo.**

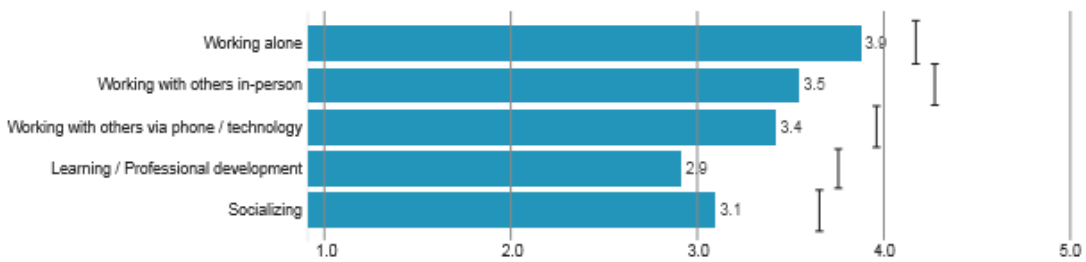
¿Qué tan críticas son las siguientes actividades para el desarrollo de sus funciones?

(La medición es en puntajes entre 0 y 5)



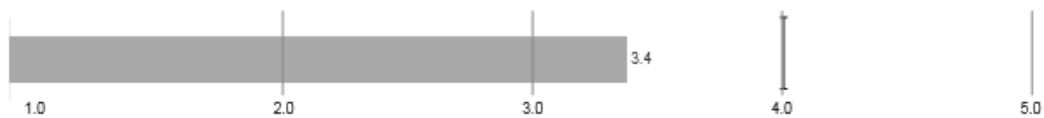
**Gráfica 12. Efectividad en el espacio de trabajo.**

¿Qué tan efectivo es el espacio de trabajo en soportar las siguientes actividades?



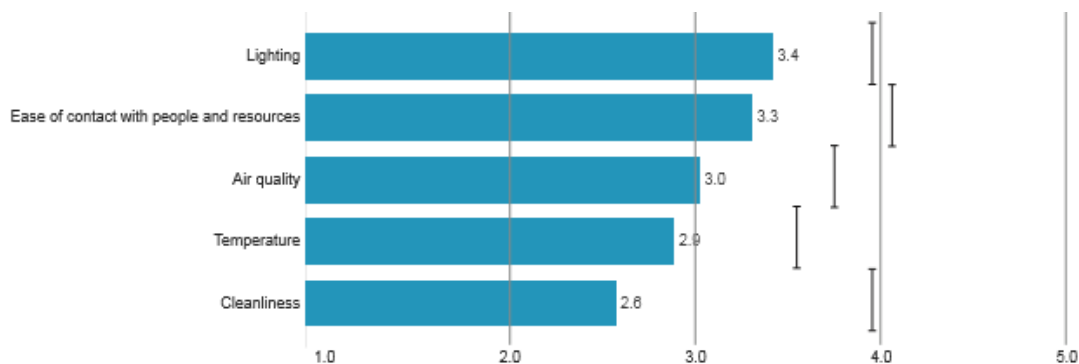
**Gráfica 13. Satisfaccion en el espacio de trabajo.**

¿Qué tan satisfecho se siente (en general) con su sitio de trabajo?



## Gráfica 14. El ambiente de trabajo.

Califique la calidad de su ambiente de trabajo con respecto a las siguientes variables:



### 5.4.5 Factores a considerar para la configuración de oficinas abiertas en CredibanCo.

A partir de la investigación adelantada, se realizan las siguientes sugerencias en el marco del plan para adecuar un espacio de oficinas abiertas en la nueva sede de la organización:

1. Los diagnósticos de cultura evidencian tipos de cultura de características de Mercado, de Clan y con mayor fuerza, Jerárquica. **(Cameron y Quinn, 2006)**. La flexibilidad y la colaboración no están configuradas como valores distintivos del grupo, motivo por el cual se observa una brecha con respecto a los valores requeridos para la construcción de la capacidad de innovación **(Skarzynski, Gibson. 2008)**. Con esta brecha presente, la modificación radical de los espacios de trabajo considerados como artefactos de la cultura, podrían configurarse como un mensaje incongruente entre lo que se muestra y los valores básicos preexistentes. Esto podría llevar a que modificar el espacio en busca de aumentar la colaboración y por ende la innovación, genere un efecto contrario **(Schein 2010)**. Peor aún, en busca de mejorar un aspecto de la organización, se podría perjudicar aquella que ya está funcionando de forma eficiente **(Lee,**

**Brand 2005).** Con base en lo anterior, se recomienda entender los efectos de modificaciones en los artefactos en una pequeña escala, es decir, la compañía debe tender a experimentar con las diversas variables para observar los resultados de estas sin comprometer el desempeño actual de la organización **(Bernstein, Waber, 2019).** A pesar de los efectos adversos que la configuración de oficinas abiertas podría generar sobre la colaboración, el consolidar sus sedes en un solo edificio generaría un aumento de la interacción y colaboración entre las áreas que anteriormente estaban en diferentes edificios **(Bernstein, Waber, 2019).**

2. Según la encuesta Gensler realizada en la organización, se observa que la mayor cantidad de tiempo que tienen los colaboradores en la organización está destinado a trabajo independiente y lo cataloga como fundamental para el desempeño óptimo de su rol. A partir de esto, la organización debería replantear no asignar puestos fijos de trabajo y no adecuar puestos individuales al total de los colaboradores. Esto podría aumentar los niveles de estrés general, deterioro del clima organizacional y del desempeño de la organización **(Gensler, 2020)** para atenuar este efecto se podría considerar utilizar el diagrama presentado por Waber, Magnolfi y Lindsay **(2014)**, con el fin de que el diseño de espacios se realice acorde a los roles y el tiempo dedicado a diferentes formas de trabajo en vez de configurar un gran espacio abierto, hacer uso mixto del espacio para los diferentes propósitos. En todo caso no se debe desestimar el factor cultural y la relevancia que para los colaboradores representa el trabajo individual.

3. El fomento de la colaboración debería ser abordado en primera instancia como un problema cultural y de formación de habilidades no como el resultado de la interacción en el espacio físico. Para este punto se podría tomar como referencia las recomendaciones de Francesca Gino (2019) con las habilidades que potencian la colaboración efectiva:
- Enseñar a las personas a escuchar, no hablar.
  - Entrenar a las personas en practicar la empatía.
  - Haz que la gente se sienta cómoda con recibir retroalimentación.
  - Enseñar a las personas a liderar y seguir.
  - Hablar con claridad y evitar las abstracciones.
  - Entrenar a las personas en tener interacciones ganar – ganar.

## 6. CONCLUSIÓN

Con respecto al primer objetivo específico encontramos que la construcción de las capacidades de innovación es un plan estructurado y pensado a largo plazo que finalmente implica una transformación cultural de la organización (**Skarzynski, Gibson. 2008**). Ideas, creencias, supuestos y todo el proceso cognitivo (**Schein 2010**) presente en la organización deberá ser intervenido con el fin de lograr la infraestructura necesaria para la innovación, esta aventura deberá emprenderse junto con la alienación de los líderes y la organización, el desarrollo de las habilidades, las personas adecuadas, los procesos y herramientas que la habilitan (**Skarzynski, Gibson. 2008**). De este proceso surgirá no solo una nueva infraestructura, sino una cultura organizacional diferente, la cual tuvo que ser gestionada desde sus supuestos básicos con el fin de remover las filosofías y valores visibles y, finalmente, modificar todo el ambiente corporativo en su totalidad (**Schein 2010**). La construcción de la capacidad de innovación entonces deberá ser gestionada desde los cimientos de la cultura y no desde los artefactos, los cuales son una manifestación de la primera (**Schein 2010**). La identificación de las características de la cultura presente en la organización permitirá entender el tipo de valores y creencias predominantes (**Cameron y Quinn, 2006**), luego lo pertinente será identificar las brechas presentes entre los valores actuales y aquellos deseados que permitirán el florecimiento de una cultura innovadora. Esta brecha será el punto de partida para la gestión de la cultura organizacional hacia el desarrollo de la capacidad de innovación (**Cameron y Quinn, 2006**).

Con respecto al segundo objetivo específico concerniente a identificar como desde la gestión de la cultura organizacional se promueve la colaboración, encontramos que ante todo debemos considerar que la piedra angular de la cultura innovadora es la



colaboración (**Skarzynski, Gibson, 2008**). Este rasgo deberá ser entendido como una habilidad a desarrollar, (**Gino, 2019**) más que un valor, por su parte los líderes deberán promover su reforzamiento, considerando que esta labor de base se refiere a los procesos psicológicos de comportamiento y comunicación entre las personas, y no tanto a la disposición de salas de reunión u oficinas abiertas. Es decir, que los líderes no pueden pretender tener un cambio en los comportamientos frente a una modificación en el espacio físico, puesto que este cambio debe ser abordado desde los aspectos psicológicos de los colaboradores, es decir, tiene que ver con la gestión de las creencias e ideas de los colaboradores. En este sentido lo propicio será trabajar en aspectos como los descritos por **Francesca Gino (2019)** referentes a: enseñar a las personas a escuchar, no hablar, entrenar a las personas en practicar la empatía, hacer que la gente se sienta cómoda con recibir retroalimentación, enseñar a las personas a liderar y seguir, hablar con claridad y evitar las abstracciones y entrenar a las personas en tener interacciones ganar – ganar.

En cuanto al tercer objetivo específico, encontramos que las oficinas abiertas como tendencia en el diseño de espacios de trabajo y, panacea para el desarrollo de la innovación (**Schwab, 2019**), si bien hacen parte del ámbito de los artefactos de la cultura (**Schein 2010**) y constituyen una parte de la naturaleza de la colaboración (**Bernstein, Waber, 2019**), no generan por si misma un aumento en la colaboración, sino que la compañía deberá entender el efecto particular de esta sobre su cultura. Esto lo logrará a través experimentos a pequeña escala sobre los artefactos y midiendo uno a uno sus resultados, en vez de emprender modificaciones radicales que podrían afectar el desempeño actual de la organización (**Bernstein, Waber, 2019**).

Los líderes con intención de implementar oficinas abiertas para impulsar la innovación deberán ante todo entender la etapa del proceso de cambio en los comportamientos y

valores (**Cameron y Quinn, 2006**), de forma posterior, ellos deberán estar listos a proveer las herramientas, procesos y espacios (**Skarzynski, Gibson. 2008**) que serán demandados por la inercia misma que genera la práctica de los nuevos comportamientos y formas de interactuar. Es en este momento, en que se empareja la anatomía con la arquitectura de la colaboración (**Bernstein, Waber, 2019**).

Con respecto al cuarto objetivo específico, a partir de los diagnósticos y entendimiento de la forma de trabajo y cultura en CredibanCo encontramos que una modificación sobre su espacio de trabajo a oficinas abiertas, se sugiere ante todo entender las actividades que realizan sus colaboradores a lo largo de día, puesto que según los hallazgos, si el trabajo individual aun es prioritario (como es el caso) la configuración de espacios sin puestos asignados serian un desacierto y se esperaría que lleve a inconformismo de los empleados, menor productividad, interacciones no productivas, colaboración ineficaz y por ende no generarían un ambiente propicio para generar la capacidad de innovación. Otro punto para tener en cuenta con este objetivo es que se sugiere a CredibanCo considerar sus características culturales más arraigadas antes de modificar artificialmente su espacio, según los diagnósticos evaluados es una cultura con características “jerárquicas” (**Cameron y Quinn, 2006**), bajo este escenario, es prioritario primero atender a la gestión de la cultura propiamente dicha, los procesos y las personas (**Skarzynski, Gibson. 2008**) antes que la implementación de espacios abiertos. Otro aspecto importante para sugerir a la compañía es la de aventurarse a experimentar y entender cómo reaccionan sus colaboradores a pequeñas intervenciones en el espacio y medir sus resultados en términos de interacciones eficaces que se constituyan en prerrequisito para la innovación. (**Skarzynski, Gibson. 2008**)

Al cubrir la investigación el cumplimiento de los objetivos específicos se realizó un análisis completo sobre como la modificación del espacio de trabajo a oficinas abiertas

afecta la colaboración dentro del marco de configurar la capacidad de innovación,  
objetivo general de este trabajo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, Thomas. *Managing The Flow of Technology. Out of Printing.* Julio 1977.
- Antonelli, C. y Quéré, M. (2002). *The governance of interactive learning within innovation systems*". *Urban Studies*, 39,1051–1063.
- Bedoya Villa, Mauricio Antonio. Toro, Iván Dario, Arango, Bibiana. *Emprendimiento Corporativo e innovación. Una revisión y futuras líneas de Investigación.* Revista Espacios. Vol. 38. N° 37. Año 2017
- Berger, Jonah. *How to persuade people to change their behavior.* Harvard Business review. 2020
- Bernstein, Ethan, Waber, Ben. *The Thuth about open offices.* Harvard Business Review. Nov-Dic 2019
- Bouncken, R.B., Reuschl, A.J. *Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship.* *Rev Manag Sci* 12, 317–334 (2018)
- Brinks, Verena. *Open Creative Labs: spatial settings at the intersection of communities and Organizations.* Leibniz Institute for Research on Society and Space. *Creativity and Innovation Managment*, Vol. 26, Issue 3, P. 291-299. 2017.
- Bueno, Salvador., Rodriguez-Baltanas, Gonzalo., Gallego, Dolores. *“Coworking spaces: a new way of achieving productivity”*, *Journal of Facilities Managment*, Vol. 16 Issue: 4, p. 452-466. 2018.

- Carrasco Gonzalez, Ana Maria. De la Corte de la Corte, Cecilia Maria. Leon Rubio, Jose Maria. Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. Revista Nacional de Prevencion. 2010.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Deskmag (2013) “The history of coworking in a timeline”. (<http://deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-time-line>) “The third global coworking survey 2012”.
- Donald F. Kuratko, Jeffrey, S Hornsby, Jeffrey, Covin. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. Kelly School of business, Indiana University. Elsevier. Vol 57. Issue 1. 2014. P 37-47
- Donald F. Kuratko, Jeffrey, S Hornsby, Jeffrey, Covin. Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*. Kelly School of business, Indiana University. Elsevier. Vol 57. Issue 5. 2014. P 647 – 655
- Druker, Peter. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. May-Jun 1985
- Ergonomics. De: Koch, Marylane Wade, MSN, RN, Salem Press Encyclopedia of Science, 2018
- EUROMONITOR INTERNATIONAL, Consumer lifestyles in Colombia. Marzo 2017.
- Gandini, Alessandro. The rise of coworking spaces: A literatura review. *Ephemera theory & Politics in Organization*. Volume 15(I): 192-205. 2015.
- Gino, Francesca. Cracking the code of sustained collaboration. *Harvard Business Review*. November 2019.

Greenaway, Katherine. Thai, Hannibal. Haslam, Alexander. Murphy, Sean. Spaces That Signal Identity Improve Workplace Productivity. *Journal of Personnel Psychology*. Vol 15. P 35-43. 2016

Hannah, Angelica Go. Boco, Lalaine. The Effect of Workplace Design to employee Engagement, Collaborative Capability, and Perceived Work Performance in Coworking Spaces. Bachelor Thesis. University of Santo Tomas (College of Commerce and Business Administration). 2018.

Leblebici, Demet. Impact of workplace quality on employee's productivity: case of study of a bank in turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*. Vol. 1. Issue. 1. 2012.

Majekodunmi, Emmanuel. The Influence of Workplace Environment on Workers Welfare, Performance and Productivity. *The African Symposium Journal*. University of Ibadan. Nigeria. Vol 12. Junio 2012.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture : Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc.

Marvin W. Peterson Melinda G. Spencer Understanding Academic Culture and Climate. *New Direction for institutional research*. 1990. Issue 68. P. 3-18

Merkel, J. Coworking in the city. *Ephemera*, 15(2), p. 121-139. 2015.

Nazareno, Roberto. Leone, Horacio. Gonnet, Silvio. Trazabilidad de Procesos Agiles. Universidad Nacional de la Rioja. 2013.

Newstrom. John w. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. University of Minnesota Dulut. Decimotercera edición. 2007.

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 – 25

Penny, Janelle. The Keys to open office success. Buildings. Nov-Dic. 2019. Vol. 113. Pag. 28-32.

Perttu Salovaara, 2015. "What can the coworking movement tell us about the future of workplaces?," Chapters, in: Leadership in Spaces and Places, chapter 1, pages 27-48, Edward Elgar Publishing.

Prada Ospina, Ricardo. La Adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Regent University. Vol 1. Número 2. 2013.

Prokopenko, Joseph. Gestión de la Productividad. Organización Internacional del Trabajo. 1989.

Ranking Innovación. Revista Dinero. Publicaciones Semana. Vol. 571. 2019

Rola, Pawel. Kuchta, Dorota. Kopczyk, Dominica. Conceptual Model of Working Space for Agile (Scrum) Project team. Journal of system and Software. Vol. 118. 2016. P. 49-63

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership: Vol. Fourth edition. Jossey-Bass.

Schwab, Katharine. The slow death of open offices. Fast Company. Feb 2019. Issue 230, p 10-12.

Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). Innovation to the Core : A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Harvard Business Review Press.

Steiner. Jon. The Art of the Space Management: Planning flexible workspaces for People. Journal of Facilities Management. Vol. 4. Issue 1. P 6-22. 2006

Waber, Ben. Magnolfi, Jennifer. Lindsay, Greg. Workspaces That Move People. Harvard Business Review. Octobre 2014.

WORKPLACE SURVEY 2020. Gensler research Institute. Gensler. 2020.

Wyrwicka M.K., Chuda A., 2019. The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking. LogForum 15 (2), 279-290