

Estrategias de crecimiento en un lugar de trabajo reinventado

Patrocinado por



Autora: Susan Etlinger, Altimeter
22 de noviembre de 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Una gran pregunta que se hacían las empresas en los primeros días de la pandemia era cuándo y cómo íbamos a volver al lugar de trabajo. Pero más de seis meses después, resulta evidente que nuestra idea del “lugar de trabajo” ha cambiado sustancialmente. Este informe, el primero de una serie de tres, explora el papel del lugar de trabajo distribuido como motor de crecimiento. Analiza los cambios fundamentales que se están produciendo como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y otras tendencias macroeconómicas, sectoriales, de diseño y tecnológicas, identifica las principales estrategias que los líderes deben tener en cuenta y comparte las ideas y estrategias de representantes de diversos sectores.

El próximo informe de la serie se centrará en las personas. Concretamente, en cómo los acontecimientos del último año han cambiado nuestra forma de interactuar con clientes, empleados y socios comerciales, y cómo podemos diseñar experiencias digitales que fomenten la capacidad de elección y la confianza. Para terminar, la serie ofrecerá una visión de las oportunidades que este escenario sin precedentes ofrece a los líderes, para crecer y progresar incluso en las circunstancias más cambiantes y difíciles.



TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
MAPA DE LOS EFECTOS	5
Los efectos son muy diversos	5
Efectos en las organizaciones	7
Efectos en las personas	8
REINVENCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO	13
Diseñar para el bienestar de las personas	14
Diseñar para generar valor	15
Diseñar para lograr resiliencia organizativa	16
RECOMENDACIONES PARA LOS LÍDERES	18
LISTA DE CONTROL DEL LUGAR DE TRABAJO REINVENTADO	20
LA REINVENCIÓN DEL FUTURO	22
REFERENCIAS	23
METODOLOGÍA	25
ACERCA DE NOSOTROS	26
Acerca de Susan Etlinger, analista sénior	26



INTRODUCCIÓN

El 31 de diciembre de 2019, mientras la gente se preparaba para el Año Nuevo en todo el mundo, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) de Estados Unidos se enteraban de un grupo de casos de COVID-19 en China y empezaban a hacer informes para el Departamento de Salud y Servicios Sociales (HHS).¹ Unos tres meses más tarde, el 8 de marzo, en el norte de Italia se ponía en cuarentena a más de 16 millones de ciudadanos.² Pocos días después, el 13 de marzo, el presidente Trump declaraba el estado de emergencia nacional debido al brote de la nueva enfermedad del coronavirus (COVID-19).³

En este escenario, empezó el ensayo mundial para trabajar desde casa en 2020.

En un primer momento, parecía razonable asumir, o sencillamente esperar, que la evolución de la pandemia sería relativamente breve y lineal. Las empresas de todo el mundo publicaron directrices y libros blancos para la “vuelta al trabajo”. Las consultoras crearon nuevas ofertas

de servicios. Las videoconferencias se dispararon. Zoom pasó de tener unos 10 millones de usuarios diarios en diciembre de 2019 a más de 300 millones en abril de 2020.⁴ Pero la progresión de la COVID-19, así como los cambios resultantes en las normas y los procesos empresariales, ha sido cualquier cosa menos breve y lineal.

Aunque sin lugar a duda la COVID-19 ha acelerado el cambio a los entornos de trabajo distribuido, no ha sido la causa. Según un estudio realizado por el grupo IWG, con sede en Suiza, en 2018 el 70% de los profesionales teletrabajaban al menos una vez por semana, mientras que el 53% lo hacía al menos la mitad de los días de la semana.⁵ Por lo tanto, la convergencia del lugar de trabajo y el hogar ya estaba bien definida cuando la COVID-19 apareció en escena.

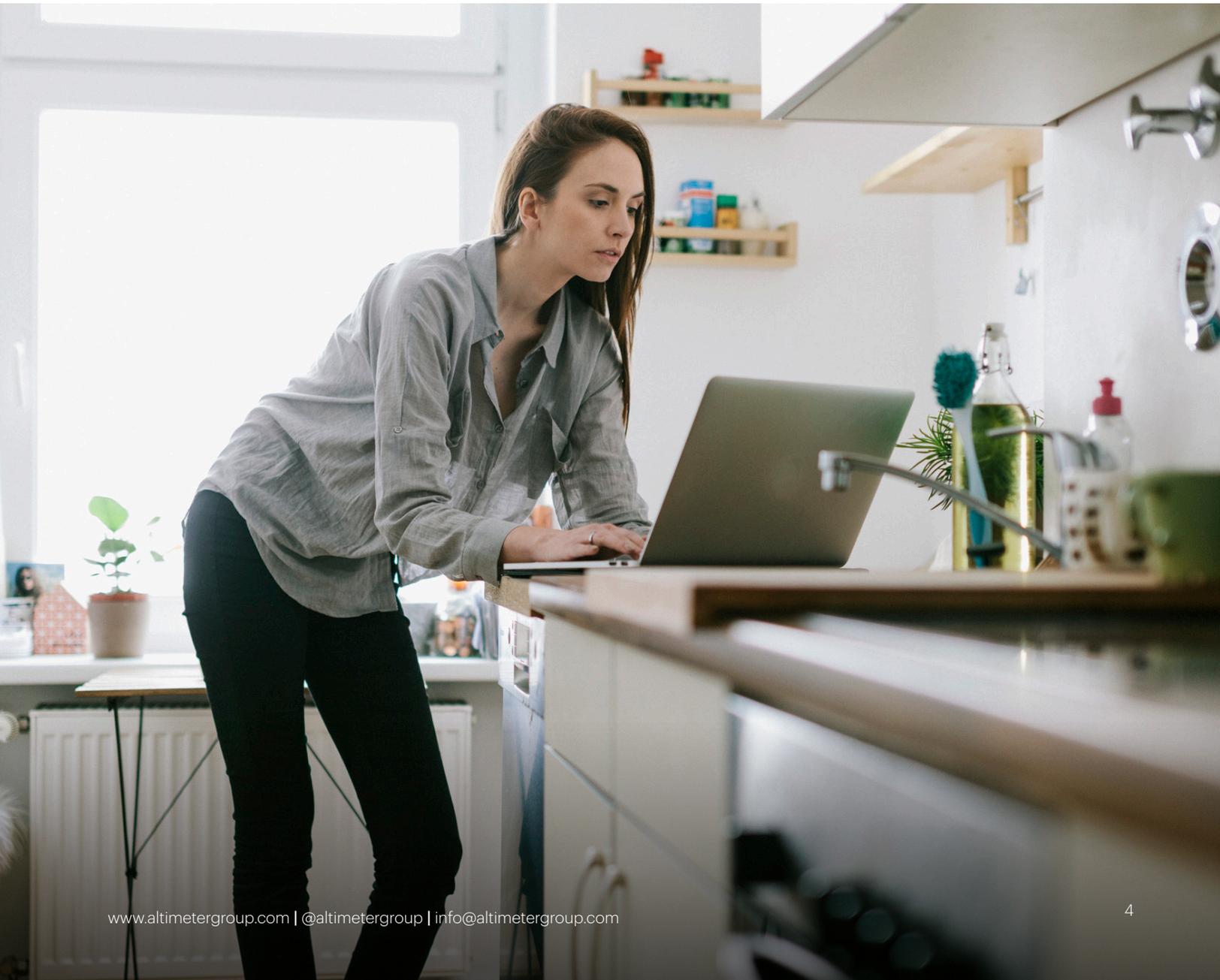
La diferencia es que muchas personas tenían la opción (o la obligación) de trabajar en las instalaciones de la empresa antes de la pandemia. Trabajar desde casa era una excepción en muchas ocasiones. Ahora es la norma. Por supuesto, la situación varía mucho en función de una serie de factores,

como la ubicación geográfica de las personas, el tipo de trabajo que desempeñan (oficina, construcción, almacén, tecnología, fabricación, servicios esenciales) o sus condiciones de vida.

Cada vez es más evidente que las actuales circunstancias restrictivas e impredecibles se mantendrán durante algún tiempo, y algunos de los cambios que provoquen serán duraderos o incluso permanentes.

Como consecuencia, ya no tiene sentido pensar en una “vuelta al lugar de trabajo” distinguible, con una “vuelta a la normalidad”. El lugar de trabajo ya no es un lugar concreto y fijo. Es un concepto dinámico impulsado por exigencias y circunstancias cambiantes.

La pregunta ahora es cómo reinventar el lugar de trabajo para aportar valor a la empresa.





MAPA DE LOS EFECTOS

Una cosa que hace que la COVID-19 suponga un desafío tan grande desde el punto de vista médico es que se trata de un virus nuevo. En términos generales, el cuerpo humano no tiene inmunidad natural. La falta de inmunidad biológica tiene un efecto significativo: las personas se comportan en gran medida de formas sin precedentes, lo cual afecta al modo en que utilizan los entornos físicos.

Las oficinas permanecen vacías o funcionan con muy pocos empleados. Los emplazamientos de construcción están aislados. Los hogares están llenos de padres, hijos, compañeros de piso y otras personas que compiten por tener un espacio tranquilo para trabajar y una conectividad que no falle. Para algunos la situación es manejable, para otros, no tanto.

Los efectos son muy diversos

La experiencia de la oficina remota

Mientras que las personas de mayor edad y pudientes, en general, pueden permitirse oficinas privadas en casa con wifi de alta velocidad, otras personas acostumbradas a trabajar

desde una oficina buscan continuamente un lugar tranquilo que tenga una puerta y una conectividad aceptable. Esta situación puede provocar efectos no deseados, como estrés y momentos embarazosos. “Tenemos un par de empleados que no conectan su cámara porque les avergüenza el fondo que se ve” comentaba Randy Howder, director general de Gensler. “Uno de los empleados más jóvenes que vive con varios compañeros de piso era famoso por participar en las llamadas de Zoom desde el baño porque este era el único lugar de la casa donde podía tener privacidad”.

La ubicación geográfica también juega un papel muy importante, no solo en relación con la pandemia, sino también en lo que respecta a la infraestructura básica. En África, por ejemplo, teletrabajar es más difícil porque muchos de los elementos básicos que en otras regiones se dan por hecho, como la energía, la conectividad, el acceso a un ordenador portátil, incluso los alimentos, no son accesibles.

“Cuando comenzó la pandemia”, señala Eghosa Omoigui, fundador y codirector general de EchoVC, un fondo tecnológico de capital riesgo con inversiones en el África subsahariana, “una de las cosas que hicimos fue convocar a todos los directores ejecutivos de la compañía en África



y pedirles que facilitaran un listado del personal. Después, compramos gasóleo y paquetes de datos de Telco, pagados de nuestros propios bolsillos, porque nos dimos cuenta de que para muchos de estos empleados que viven en edificios de apartamentos, los generadores solo funcionan de 19:00 a 7:00. Por lo tanto, trabajar desde casa significaba que probablemente no iban a tener energía durante el día ni dinero en efectivo para pagar paquetes de datos móviles o gasóleo para alimentar los generadores”.

Los indicadores tradicionales están fuera de sintonía

Hemos observado también que muchos de los indicadores tradicionales en los que confiamos para entender la economía no concuerdan entre sí. “Al inicio de la pandemia”, dice Omoigui, “me preocupaba mucho la economía de EE. UU. Estaba preocupado por la falta de resiliencia en las empresas de Estados Unidos. Y tenía mis dudas sobre si la economía iba a ser tan resiliente como la gente esperaba”.

“Lo que resulta interesante retrospectivamente es que se ha producido una extraña amalgama entre una economía estadounidense que se tambalea y un mercado de valores que se mantiene firme. Por esta razón, todo el mundo está algo confundido. Si nos fijamos solo en el mercado de valores de EE. UU., pensaremos que ‘está que arde’. Entre tanto, hay empresas destacadas que no pueden afrontar la situación. Se producen despidos escalofriantes. Hay intervenciones del gobierno. Es una combinación poco usual. Nuestra postura era que las

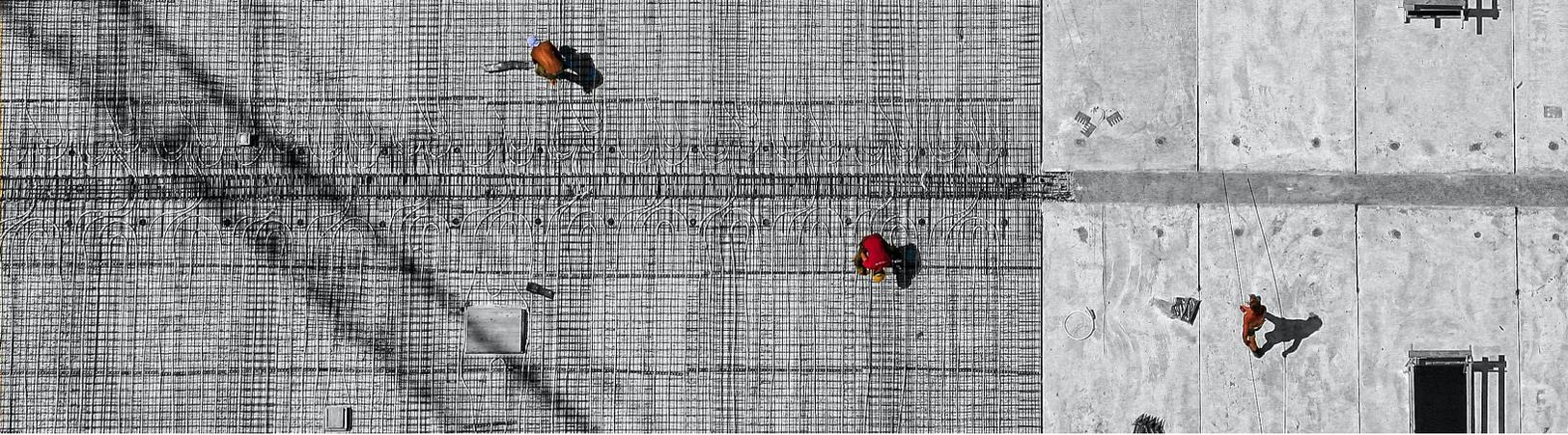
empresas africanas que siempre han tenido que luchar contra el caos y el desorden estaban mejor preparadas para recuperarse de este tipo de perturbación”.

Almacenes e industria ligera

Aunque hay muchas oficinas vacías, esto no es algo generalizado. Almacenes, centros logísticos e instalaciones de industria ligera funcionan de forma ininterrumpida, tanto para cumplir los requisitos de distanciamiento social como para responder a la creciente demanda de todo tipo de productos.

“Cuando llegó la pandemia, nos preocupamos mucho”, señala Michael Daniels, vicepresidente sénior de Kidder Mathews, una empresa inmobiliaria comercial con sede en Seattle, Washington. “No sabíamos si iba a traer otra crisis como la de 2008. Pero el sector de los servicios esenciales siguió funcionando. Cualquier actividad ligada al almacenamiento (alimentación, productos farmacéuticos, etc.) se considera un servicio esencial. Hemos observado una demanda acelerada de las compras en línea y de productos de alimentación, por lo que ha aumentado la necesidad de estas empresas refuercen su espacio de almacenamiento”.

Este cambio, que se extiende del comercio minorista a la actividad logística, también está afectando al uso del espacio comercial en Estados Unidos. Un reciente estudio de The Wall Street Journal revelaba que Amazon y Simon Property Group, un operador de centros comerciales, estaban planteándose convertir



las antiguas tiendas de Sears y J. C. Penney en centros logísticos.⁶

Obras de construcción

El efecto en el sector de la construcción ha sido variado. “Lo que observamos en las obras de construcción en una situación tradicional”, comenta Menno de Jonge, director de construcción digital de Royal BAM Group, “es que la productividad laboral ha disminuido porque hemos tenido que aplicar normas de distanciamiento social. Pero hay diferencias según los tipos de construcción. Así, por ejemplo, no hemos apreciado que la productividad laboral haya disminuido notablemente en el ámbito de los proyectos de ingeniería civil, como puentes y carreteras, porque los trabajadores pueden mantener la distancia entre sí en esos emplazamientos. No obstante, si pensamos en edificios de oficinas o en instituciones educativas ligadas a ese tipo de proyectos, el impacto es mucho mayor”.

De Jonge ha observado también que el distanciamiento social en una obra de construcción puede incluso tener un efecto positivo. “Como los trabajadores deben mantener más distancia, no interfieren entre sí, lo cual tiene un efecto positivo en la productividad laboral”, añade.

Efectos en las organizaciones

La productividad vista en perspectiva

Aunque siempre han surgido dudas acerca

de cómo el teletrabajo afectaba a la productividad, la situación es radicalmente distinta. En el pasado, el teletrabajo era una excepción. Con la pandemia, se ha convertido en la norma. Por esta razón, no hay una base de referencia útil con la que comparar el efecto antes y ahora. Sencillamente la situación es distinta.

Algunos líderes se sorprendieron gratamente (y posteriormente se preocuparon) debido al alto grado de productividad tras la llegada de la pandemia. “Todo el mundo dijo que la productividad aumentó durante el confinamiento”, comenta Prakash Kota, director de TI de Autodesk, “pero en algunos casos nos preocupaba. ¿Se estarán quemando los empleados? Porque esto no es un esprint, es un maratón”.⁷

De hecho, un artículo de agosto de 2020, publicado por *Harvard Business Review* y basado en una encuesta continua realizada a unos 680 trabajadores no manuales, reveló que “en las semanas inmediatamente posteriores al inicio del confinamiento, tan solo la mitad de los empleados pudieron mantener una jornada de trabajo de 10 horas o menos, mientras que casi el 80% pudo hacerlo con anterioridad”.⁸

Es evidente también que algunas tareas se prestan más fácilmente al trabajo distribuido que otras. “Cuando hablamos de ámbitos como el diseño conceptual y la ingeniería de diseño”, comenta Ari Almqvist, vicepresidente de crecimiento e innovación de Moog, Inc.,



“el entorno virtual es aún mejor y más flexible. Pero se necesita tiempo para establecer los equipos y desarrollar relaciones que sirvan de base”. Además, añade que “el trabajo virtual va a crear flexibilidad en cuanto a los trabajadores que podemos emplear en diferentes situaciones. No se trata de recurrir al ingeniero que se sienta junto a nosotros, sino al mejor profesional para hacer un trabajo”.

Aceleración de la adopción del entorno digital

Los patrones de uso de la tecnología también han cambiado desde el inicio de la pandemia. Según un estudio realizado por Altimeter, “dar respuesta a la COVID-19” aparecía como uno de los principales factores para impulsar la transformación digital en todos los países, salvo en China, donde únicamente el 19% lo mencionó como un factor fundamental. En cambio, el 40% de los encuestados en Alemania mencionó la COVID-19 como un factor fundamental para su transición a la transformación digital.⁹

Aunque en general se entiende que la pandemia está acelerando la adopción de herramientas colaboración y tecnologías basadas en la nube, otro efecto derivado ha sido el impacto en las cadenas de suministro y en algunos sistemas de inteligencia artificial (IA). Un artículo de mayo de 2020 publicado en *MIT Technology Review* ([Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models](#)) ilustra los vertiginosos cambios que se produjeron en una sola semana a finales de febrero: “Cuando llegó la COVID-19,

empezamos a comprar cosas que nunca antes habíamos comprado. El cambio fue repentino. Los diez productos básicos de Amazon, como las fundas de teléfono, los cargadores o los productos LEGO, desaparecieron de las listas en pocos días” para hacer sitio a una retahíla de productos familiares, como papel higiénico, mascarillas, desinfectante de manos, toallitas de papel y otros productos similares”.

Estos cambios de comportamiento afectaron a los sistemas empresariales y “provocaron dificultades con los algoritmos que se ejecutan en segundo plano con fines de gestión del inventario, detección del fraude, marketing, etc. Los modelos de aprendizaje automático entrenados en el comportamiento humano habitual están detectando que la normalidad ha cambiado, y algunos ya no funcionan como deberían”.

Efectos en las personas

Las personas pueden adaptarse rápidamente en una situación bajo presión

Una consecuencia inesperada del teletrabajo fue la rapidez con la que las personas se adaptaron a él. “Me ha sorprendido lo bien que las personas se han adaptado, al menos a corto plazo”, dice Ben Weber, presidente y cofundador de Humanyze, una empresa de servicios analíticos de espacios de trabajo. “Estaba preocupado porque al examinar datos previos sobre el trabajo desde casa, se apreciaban efectos negativos de manera uniforme. Pero parece que la gran



diferencia estriba en que ahora todo el mundo está trabajando desde casa al mismo tiempo. Creo que esto enlaza con algunos estudios del pasado, en donde se competía con un entorno de oficina”.

Otra sorpresa ha sido la velocidad con la que han adoptado las tecnologías digitales hasta aquellos que más se oponían. “Antes creía que la gente necesitaba más tiempo para hacer cambios”, comenta Menno de Jonge, de Royal BAM. “Pero la pandemia me ha enseñado que pueden cambiar fácilmente su forma de trabajar del entorno analógico al digital en cuestión de un par de días”.

Además, añade que la rapidez con la que fueron capaces de adaptarse en una situación bajo presión abre la oportunidad de reconsiderar nuestras presunciones acerca de cómo funciona la gestión del cambio para que podamos acelerarlo, incluso cuando no estemos en situación de crisis. “La gente puede hacer cambios rápidos si es necesario. Por tanto, tenemos que entender por qué”, añade.

El contacto en persona sigue siendo importante

Hasta la fecha, los efectos de la pandemia nos han obligado a adoptar formas de trabajar y de afrontar la situación que no son sostenibles en última instancia: largas jornadas de trabajo, falta de espacios de trabajo y de herramientas fiables, tiempo excesivo delante de la pantalla y

poco contacto personal, conectividad, e incluso suministro eléctrico, poco fiables, necesidad de cuidar a niños y familiares, y dificultades económicas, por no mencionar a los seres queridos que han enfermado o nos han dejado.

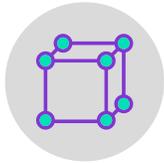
El distanciamiento social afectará a la dinámica de las organizaciones

En la actualidad, algunos de los lugares que se enfrentaron a las primeras oleadas de COVID-19 están volviendo a una aparente normalidad, en otros lugares se sigue aislando a las personas en casa y, en muchos, se alterna entre las dos situaciones, a menudo con poca anticipación. Aunque nadie sabe cuándo terminará la pandemia, algunas enseñanzas y exigencias están claras.¹⁰

Los espacios donde se reúnen personas, como oficinas, emplazamientos de construcción, instituciones educativas, establecimientos minoristas o almacenes, deben diseñarse para reducir el riesgo de transmisión vírica. Deben construirse con la suficiente flexibilidad para responder a cambios rápidos. Todo esto tiene que suceder para dar respuesta a una serie de necesidades críticas de salud, financieras, psicológicas y organizativas, así como a importantes preocupaciones de seguridad en relación con las vidas humanas, como en el caso de incendios y desastres naturales. A continuación, se incluyen algunos de los cambios más destacados que se pueden esperar (vea la figura 1).¹¹



Figura 1. ¿Qué cosas ha cambiado la COVID-19?



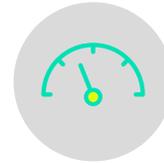
Necesidades ocupacionales y de espacio



Planificación de itinerarios



Cálculo de riesgos



Velocidad y flujo

Lo que ha cambiado

Oficinas, tiendas minoristas, instituciones educativas y otros lugares ahora pueden acomodar a menos personas.

El espacio adicional necesario para mantener el distanciamiento seguro limita enormemente la capacidad del tránsito de entrada y salida, y exige encontrar alternativas para medir el desplazamiento unidireccional. Los planificadores deben minimizar las ocasiones en que una persona se cruza en el camino de otra.

Centrar la atención en la “seguridad de las vidas humanas”, en especial, en la protección contra el fuego y las evacuaciones ahora abarca el contagio y la transmisión de la COVID-19.

Aunque las presunciones acerca de la velocidad de marcha probablemente no van a cambiar, la obligación de guardar más espacio entre las personas provocará un menor flujo del tránsito.

Lo que significa

La disminución de la productividad por superficie unitaria significa que el espacio es más valioso que nunca.

Los planificadores deben tener en cuenta el desplazamiento unidireccional en la mayoría de las situaciones e incorporar mamparas para facilitar itinerarios más seguros en el interior de los edificios.

Aunque esto puede volver a equilibrarse con el tiempo, no hay nada seguro.

Las personas tardarán más en entrar, salir y desplazarse por los edificios y entornos construidos.

Fuente: Autodesk y Movement Strategies



Uno de los aspectos más complicados del distanciamiento social es el incumplimiento de las normas sociales. En 1963, el antropólogo Edward Hall acuñó el término "proxémica" para definir las expectativas culturales que determinan la proximidad con la que nos comunicamos entre nosotros.¹² Esta teoría se ilustra mejor con el episodio de la serie Seinfeld en el que los amigos se ponen nerviosos con el nuevo novio de Elaine porque "se acerca mucho para hablar".¹³

Sin embargo, al menos por ahora, vivimos en un mundo en el que "las personas se hablan a distancia". La teoría de Hall ilustra por qué imponer una distancia de dos metros entre las personas puede resultar extraño, o incluso alienante. "Si le añadimos el efecto de llevar mascarilla, estamos perdiendo todas las señales visuales que orientan y facilitan la comunicación", señala Jan Johnson, vicepresidente de estrategia laboral en Allsteel. "Dado que no es posible captar todos los gestos faciales y la distancia va a crear una sensación de formalidad, incluso en simples conversaciones sociales, la comunicación no será tan satisfactoria como pienso que la gente espera".

Aunque todavía es demasiado pronto para comprender plenamente los efectos a largo plazo del distanciamiento social, el trabajo de Hall es un llamamiento a los líderes para que busquen la manera de contrarrestar esas dinámicas y de fomentar el sentimiento de

compañerismo y el bienestar en los entornos de trabajo.

La importancia estratégica de los lazos débiles

Otro efecto secundario sutil pero muy importante de estar aislados en casa es la pérdida de los "lazos débiles". Los lazos débiles, tal y como los definió el sociólogo de Stanford Mark S. Granovetter en 1973, se refieren a las personas conocidas o los compañeros de trabajo con los que no interactuamos habitualmente.¹⁴ Por el contrario, los "lazos fuertes" se refieren a los miembros de la familia, amigos y compañeros más próximos del círculo de trabajo.

La pérdida de esas interacciones espontáneas durante la jornada laboral es en realidad muy significativa, porque, según el estudio de *Harvard Business Review*, "los espacios físicos hacen que personas que normalmente no trabajan juntas mantengan contacto de manera fortuita, y esa interacción genera nuevas ideas". Entre los trabajadores virtuales, también suele haber menos chismorreos y charlas, lo que, según el estudio, genera niveles más bajos de confianza. La disminución de la comunicación espontánea y de la confianza puede obstaculizar la innovación y la colaboración".¹⁵

Hay dos aspectos importantes en juego. El

primero es que determinar el efecto que tiene la disminución de la comunicación espontánea lleva tiempo. El segundo aspecto, dice Waber, de Humanyze, y coautor del estudio, es que, "no he visto ninguna empresa, o división, que haya logrado preservar estos lazos más débiles a un nivel que llegue a equipararse al prepandémico. No digo que no sea posible, pero el problema a medio y largo plazo es que cada vez vamos a ver más negocios que incumplan los plazos y fechas importantes, y que suministren menos productos, o sencillamente productos de poca calidad, para dar servicio a las empresas".

Algunas de estas señales pueden ser ya evidentes, aunque Waber advierte: "Muchas personas ya está tomando nota y se lamentan de que "las cadenas de suministro han cometido errores, o están bajo presión

financiera", lo cual no quiere decir que no sea cierto. Pero cada vez estoy más convencido de que el motivo real va a ser la degradación de estos lazos. Es verdaderamente difícil revertir la situación."

Mientras que las reuniones informativas sobre noticias, informes o sesiones de formación se adaptan razonablemente bien al teletrabajo, las interacciones espontáneas son las que corren mayor riesgo. "Eso no quiere decir que no se posible comunicarse por chat con cualquier persona", comenta Waber, "sino que no es podrá hacer del mismo modo. Porque no vas a programar una llamada en Zoom con la persona con la que hablas cinco minutos en la máquina del café una vez por semana. Y no lo harás porque esa pequeña charla espontánea no se produce en línea. No ocurre de la misma manera".¹⁶





REINVENCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

La idea de adaptar los entornos físicos a consecuencia de una crisis y, en concreto, de una enfermedad, no es algo nuevo. Un reciente artículo publicado en The New Yorker sobre cómo el coronavirus va a redefinir la arquitectura (“How the Coronavirus Will Reshape Architecture”) explica que la tuberculosis dio forma al modernismo a principios del siglo XX “a consecuencia del miedo a la enfermedad y al deseo de erradicar los cuartos oscuros y los sucios rincones donde se escondían las bacterias”. El autor sostiene que la COVID-19 tendrá un efecto parecido y “nuestra experiencia colectiva de permanecer en un espacio interior durante meses influirá en el futuro cercano de la arquitectura”.¹⁷

La pregunta es ¿cómo exactamente?

Aunque es evidente que la salud y la seguridad son preocupaciones primordiales, hay otros factores financieros y humanos que se deben tener en cuenta. El modernismo arquitectónico puede haberse inspirado en parte en la necesidad de construir entornos más ligeros y diáfanos, pero el mercado inmobiliario comercial

está impulsado por métricas basadas en el valor, como el precio por metro cuadrado. Esto ha influido en la distribución del espacio de una forma que tal vez ya no satisfaga nuestras necesidades. Johnson, de Allsteel, describe tres modelos históricos que han impulsado las decisiones relacionadas con la distribución del espacio organizativo:

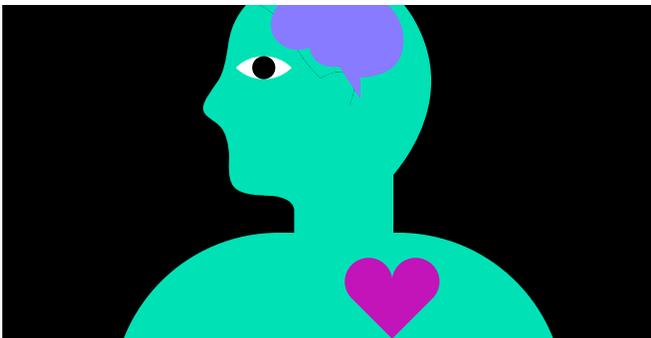
- 1. El rango.** La distribución del espacio se basa en el poder: cuanto mayor rango tenga un empleado, más grande será el despacho, mientras que los empleados de menor rango ocuparán cubículos pequeños. Las empresas de servicios profesionales, con sus icónicas oficinas con vistas, fueron quizás el mejor ejemplo.
- 2. La paridad.** La distribución del espacio se basa en el igualitarismo. Todos los empleados, sin importar su rango, disponen de la misma cantidad de espacio. Esto es muy común en las empresas tecnológicas y se popularizó en la década de 1980 con el exdirector ejecutivo de Intel Andy Grove, que se sentaba en el mismo cubículo de ocho por ocho que los demás empleados de Intel (y no tenía una plaza de



aparcamiento reservada).

3. La pluralidad. La distribución del espacio se basa en la creencia de que cada equipo debe tener un espacio de trabajo adecuado para sus necesidades. Esto implica conocer en profundidad las actividades de cada equipo, así como el espacio necesario para apoyar sus procesos de trabajo individuales y de grupo.

“Mi modelo predilecto”, dice Johnson, “es la pluralidad porque refleja mucho más las diversas actividades que realmente se llevan a cabo en una organización. Y la conclusión es que necesitamos invertir en entender a fondo y plasmar la naturaleza de esas actividades, y en la adaptabilidad física para evolucionar a medida que las cosas cambian”.



Diseñar para el bienestar de las personas

Como se hizo evidente en los primeros seis meses de la pandemia, el repentino cambio del trabajo en las instalaciones de la empresa al teletrabajo planteó desafíos y, en algunos casos, tuvo consecuencias sanitarias importantes y sin precedentes para los empleados. Han tenido

que adaptar sus hogares para convertirlos en oficinas y escuelas, con frecuencia para varios miembros de familia y sin la ayuda adecuada. Mientras tanto, los empleadores han tenido que prepararse para responder a los requisitos de distanciamiento social y prever las repercusiones.

Evaluar el bienestar de los empleados de un modo efectivo requiere un enfoque integral. Por esta razón, es importante tener en cuenta la experiencia del empleado en las instalaciones de la empresa desde una perspectiva psicológica y física. El Consejo Nacional de Salud del Comportamiento de EE. UU. publicó recientemente una respuesta a la COVID-19 que aborda explícitamente el efecto traumático de la pandemia.¹⁸ Aunque se redactó pensando en los profesionales de la salud del comportamiento, es un marco útil para tomar en consideración el bienestar de los empleados y centrarse en necesidades de las personas, como la seguridad, la confianza y la transparencia, la colaboración y la reciprocidad, la voz y la opinión, y el apoyo entre compañeros.

Por ejemplo, el Consejo Nacional recomienda que los directivos creen y mantengan un patrón de actuación, en especial en tiempos difíciles: “Continuar con las reuniones, ser considerados con el personal siendo puntuales y predecibles. Asegurarse de que los supervisores se comuniquen con los empleados a menudo y les pregunten cómo están y qué necesitan”.



Diseñar para generar valor

Uno de los efectos más visibles de la pandemia fue el cierre repentino de algunos espacios de trabajo y la creciente demanda de otros. Aunque probablemente la necesidad de espacio comercial se reequilibre con el tiempo, es difícil que en un futuro próximo muchos lugares funcionen con la misma capacidad que antes. “Las métricas tradicionales, que se han orientado al coste y el espacio, como los metros cuadrados por empleado, han dejado de tener sentido”, dice Johnson. “Y nunca han reflejado de qué manera el entorno construido contribuye a generar valor”.

Si los metros cuadrados por empleado no son una forma útil de pensar en generar valor, ¿qué otra alternativa hay? Johnson cree que el primer paso consiste en contemplar el lugar de trabajo no solo como un conjunto estático de estructuras que albergan a los empleados, sino como un ecosistema dinámico y distribuido que apuntala las actividades principales de la organización. En este contexto, la generación de valor es resultado directo de un análisis de las necesidades que vincula el espacio a los objetivos empresariales y la cultura organizativa.

En este sentido, las empresas podrían parecerse más a centros de reunión e interacción social, en vez de ser lugares estáticos para el trabajo de oficina, y adoptar iniciativas dirigidas a fortalecer la cohesión social.

Ryan Anderson, vicepresidente de innovación digital en Herman Miller, cree que el propósito fundamental de una oficina es mantener los “lazos débiles” que son tan importantes para generar valor, lo que él llama una “encrucijada deliberada”. De este modo, comenta que “el propósito fundamental de la oficina es garantizar la salud de esas redes extendidas y mantener a las personas en contacto con la cultura y el espíritu de su organización, propiciando ese sentimiento de pertenencia y comunidad. Es como una especie de relación a larga distancia. ¿Es posible? Sí. ¿Se puede desarrollar? En algunos casos, pero hay una razón por la que nos gusta que nos sitúen en un mismo lugar, y una gran parte tiene que ver con nuestras relaciones”.



Diseñar para lograr resiliencia organizativa

Al margen de si uno piensa que la pandemia ha sido una anomalía, que solo ha acelerado



fuerzas que ya estaban en movimiento o que ha catalizado un cambio hacia una forma completamente nueva de trabajar, ha habido un tema recurrente en todos los sectores: la importancia de la resiliencia, tanto desde el punto de vista organizativo como del liderazgo. El modelo de resiliencia organizacional de Gartner consta de cinco categorías: liderazgo, cultura, empleados, procesos, e infraestructura.¹⁹

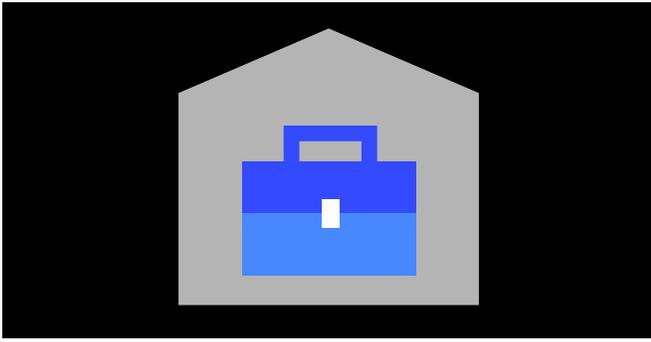
Aunque todavía no hay datos históricos sobre el impacto de la pandemia, compañías como Dell están recabando activamente datos en toda la empresa y aplicando análisis predictivos para valorar el riesgo y otros factores que fundamentarán sus planes en el lugar de trabajo distribuido. Estos conjuntos de datos pueden proceder de herramientas de colaboración, correos electrónicos, aplicaciones empresariales y hojas de cálculo. La idea, dice Mark Pringle, vicepresidente sénior de bienes inmuebles corporativos, instalaciones mundiales, y salud y seguridad (EHS), en Dell, es desarrollar un proceso estructurado no solo para comunicar el regreso a los lugares de trabajo, sino también para ayudar en la planificación. "Nadie habría pensado que el 95% de los empleados, sin tener en cuenta a los trabajadores de servicios esenciales, iban a trabajar desde casa. Aquellos que recopilen los datos y tomen la delantera serán los que tengan más éxito".



Flexibilidad y agilidad no son lo mismo

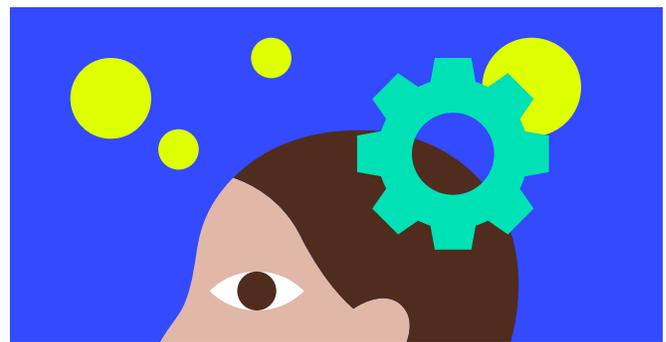
Aunque algunas personas se han adaptado rápidamente a las exigencias del teletrabajo, y algunos sectores experimentaron al menos aumentos temporales de la productividad, todavía hay que hacer un trabajo de análisis importante. "Muchas de las personas con las que hablo creen que han ganado agilidad porque ahora trabajan desde casa", señala Jeroen Cornelissen, director de TIC en Volker Wessels. "Pero la flexibilidad no es lo mismo que la agilidad. Este desafío se plantea porque muchos piensan que ya lo han conseguido, que han proporcionado nuevas herramientas y ya son digitales. Pero esa no es la realidad, obviamente".

Para crear agilidad organizativa se requiere un esfuerzo coordinado, no solo que podamos adaptarnos al cambio como personas, sino también implementarlo en toda la organización. Para ello es necesario comprender los requisitos, los procesos, la tecnología y el impacto cultural del trabajo distribuido, así como la infraestructura para apoyarlo de manera sostenible.



El modelo binario de lugar de trabajo ya no es válido

Más allá de las evidentes consecuencias que tiene para las organizaciones pagar por un espacio de oficina que probablemente va a estar vacío o infrautilizado todavía durante mucho tiempo, la pandemia ha puesto de manifiesto una serie de áreas de fragilidad, entre otras, los modelos de arrendamiento, las expectativas fijas en cuanto a dónde deben trabajar y vivir las personas, o un modelo binario (“trabajo” frente a “hogar”) difícil de desligar y que ya no responde a la naturaleza dinámica del lugar de trabajo. El riesgo es que las empresas no sean capaces de responder a los requisitos cambiantes con la rapidez necesaria y que se vean afectadas por unos costes operativos exorbitantes, la disminución de la productividad, la incapacidad para atraer a los trabajadores adecuados, u otros problemas.



Cambiar las necesidades y expectativas de los empleados

También está la cuestión de cambiar las expectativas de los empleados sobre cómo y dónde trabajan. Desde comienzos de año, comenta Pringle, de Dell, “se ha producido un cambio de mentalidad con respecto a que las personas puedan trabajar bien a distancia, en lugar de en una oficina”. Como consecuencia, añade, “el trabajo ya no está ligado a un lugar o un horario específicos, sino a los resultados”. En algunos mercados, esto traslada el enfoque de los servicios cuantitativos (servicio de comida, gimnasios y salas de descanso) a los aspectos cualitativos (bienestar, diversidad e inclusión, y sentimiento de comunidad). Sin embargo, en otros mercados puede que sea necesario priorizar las necesidades más básicas, como la infraestructura, la conectividad y el acceso a comidas.

Todos estos temas en conjunto destacan el peligro que plantea la rigidez en las personas y en las organizaciones, así como la importancia de adoptar una mentalidad de crecimiento.²⁰ Según señala Dave Kutsunai, director general de IA Interior Architects, “lo más importante es ser ágiles y, a medida que lo somos más, adaptarnos. Cualquier enfoque fijo quedará rápidamente obsoleto”.





RECOMENDACIONES PARA LOS LÍDERES

1. Ver esta experiencia como una oportunidad para impulsar el crecimiento.

En las conversaciones con 21 líderes de 17 organizaciones, el tema más frecuente, incluso en medio de la incertidumbre y la perturbación, era que había que ver esta experiencia como una oportunidad para cambiar (o al menos cuestionar) nuestras presunciones sobre el papel y la estructura del lugar de trabajo. En vez de ser un lugar estático para albergar a los empleados, ¿de qué manera podemos convertir el lugar de trabajo en un motor de crecimiento y evitar los errores de los modelos de moda, pero a la larga contraproducentes, como el concepto de las “oficinas abiertas”?

Esto exige un análisis riguroso de los factores que afectan al bienestar de las personas, el valor económico y la resiliencia de las organizaciones.

2. Considerar el bienestar del empleado desde una perspectiva integral.

Es importante tener en cuenta no solo la seguridad, la salud y las necesidades prácticas durante la pandemia, sino también las repercusiones generales del trabajo distribuido en los empleados y sus familias. Por lo tanto, hay que pensar en la productividad no solo en términos de economía unitaria, sino también considerar los factores físicos, psicológicos y sociales que influyen en el sentimiento de confianza, vinculación y lealtad de los empleados.

3. Poner el foco en la forma de crear cohesión social en el lugar de trabajo distribuido.

Aunque las videoconferencias pueden “diluir” las jerarquías (todo el mundo aparece en una ventana del mismo tamaño), también puede provocar cansancio y una sensación de aislamiento social. Además, aunque el distanciamiento social y las mascarillas son fundamentales para preservar la salud física, impiden el tipo de cohesión social que los



equipos de alto rendimiento necesitan para crecer. Las organizaciones que se adhieran a las normas de distanciamiento social y, al mismo tiempo, encuentren formas de fomentar la cohesión social estarán mejor preparadas para adaptarse a circunstancias cambiantes y desafiantes.

4. Buscar activamente nuevas fuentes de datos, y nuevas métricas, con las que fundamentar las decisiones.

Los períodos de cambios perturbadores son el momento más importante para considerar el valor de las métricas tradicionales y buscar otras señales que puedan aportar las perspectivas necesarias. Recabe y utilice datos cualitativos y cuantitativos para arrojar luz sobre la experiencia de empleados y clientes, la seguridad y la productividad, y anime a los equipos a proponer otros indicadores que puedan faltar o que no estén bien representados. Algunos ejemplos podrían incluir la productividad frente al sentimiento, la densidad del lugar de trabajo frente a las métricas de rendimiento, y las tendencias en cuanto al uso de herramientas de colaboración a lo largo del tiempo.

5. Reconocer que quizás deba cambiar su estilo de liderazgo.

El liderazgo en un entorno de trabajo distribuido es diferente al liderazgo en un lugar de trabajo físico. No es solo una cuestión de cómo se puede reproducir el sistema Management By Walking Around (MBWA) para tomar el “pulso” a los empleados. “Se trata más bien de saber qué tipo de liderazgo hay que utilizar cuando se trabaja a distancia”, dice Herman Bjorn Smith, director de tecnología digital de Multiconsult, “porque la situación es diferente. Cuando estás en una videoconferencia no tratas a las personas del mismo modo que cuando estás cara a cara, y hay que ser conscientes de esto”.

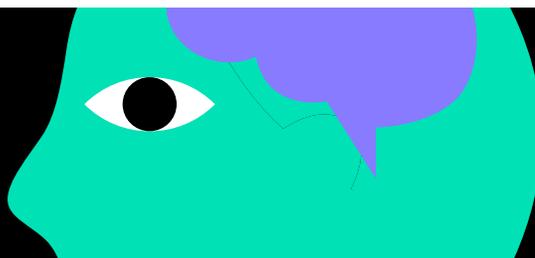
Esto también implica volver a analizar los patrones habituales, como quienes necesitan estar en qué reuniones, y abrir líneas de comunicación para validar las presunciones sobre lo que funciona y lo que no.

LISTA DE CONTROL DEL LUGAR DE TRABAJO REINVENTADO

¿Cómo pueden las organizaciones transformar una crisis mundial en una oportunidad para revisar las presunciones que determinan su uso del espacio? ¿Qué factores deben tener en cuenta? Y ¿cómo sería un lugar de trabajo reinventado? En esta sección se incluyen algunas preguntas que invitan a reflexionar a la hora de hacer un análisis de las necesidades:

- **Bienestar de las personas:** la salud física y psicológica de los empleados.
- **Valor económico:** el modo en que el uso del espacio permite aportar valor para la organización.
- **Resiliencia organizativa:** la capacidad de la organización para progresar en medio de las perturbaciones.

Bienestar de los empleados



- 1. ¿Los empleados que trabajan en casa tienen un espacio de trabajo seguro que les permita acceder a equipos ergonómicos, incluidos los siguientes elementos?
 - a. Un servicio de suministro eléctrico fiable
 - b. Conectividad y medios económicos para adquirirla
 - c. Acceso a ordenadores
 - d. Un entorno de trabajo tranquilo
 - e. Seguridad
- 2. ¿Existe un conjunto de políticas, directrices y procesos de diseño rigurosos, basados en la evidencia y que se hayan comunicado con claridad para facilitar el distanciamiento social cuando los empleados están en las instalaciones de la empresa? ¿Qué medidas se están adoptando en términos de higienización y rastreo de contactos?
- 3. ¿Cómo podemos aliviar la carga de los empleados que deben cuidar a niños o a otras personas en el hogar (por ejemplo, con días libres, guarderías, horario flexible, asesoramiento u otro tipo de ayuda)?
- 4. ¿Qué se puede hacer desde el punto de vista de los

procesos para integrar mejor a los empleados que trabajan desde casa en entornos de trabajo distribuido?

- 5. ¿Qué se puede hacer desde el punto de vista del diseño para respaldar mejor la presencia en un entorno mixto (por ejemplo, empleados que trabajan a distancia y en las instalaciones) en las reuniones de equipo y los proyectos de colaboración?
- 6. ¿Cómo se pueden configurar los espacios en las casas y en las instalaciones de la empresa para facilitar la paridad y el sentido de pertenencia entre los empleados que trabajan a distancia y los que trabajan en las instalaciones?
- 7. ¿Cuántas horas dedican los empleados a las videoconferencias y al uso de herramientas de trabajo/colaboración y qué medidas se pueden adoptar para evitar el desgaste?
- 8. ¿Cuántas horas trabajan los empleados en total y si existe el riesgo de que trabajen en exceso?
- 9. ¿Se cumplen las recomendaciones y los requisitos relacionados con el distanciamiento social?
- 10. ¿Cómo han afectado todos estos factores a la moral y el compromiso de los empleados?

Generación de valor

- 1. ¿Qué ventajas tiene trabajar en la oficina frente a trabajar a distancia o desde casa?
- 2. ¿Qué ventajas tiene el entorno de teletrabajo frente al entorno de oficina?
- 3. ¿Cuáles son los obstáculos a la productividad en la oficina?
- 4. ¿Cuáles son los obstáculos a la productividad en casa u otros lugares fuera de la oficina?
- 5. ¿Cómo usar la oficina como un centro de interacción social y de reunión de forma segura y productiva?
- 6. ¿Cómo diseñar espacios modulares que se puedan reconfigurar en función de las necesidades del equipo?
- 7. ¿Cómo reducir los obstáculos a la productividad en entornos de teletrabajo?
- 8. ¿Cuál es la mejor manera de complementar todas las opciones?
- 9. ¿Qué riesgos plantean estos modelos desde el punto de vista fiscal o de la responsabilidad?
- 10. ¿Cuáles son las implicaciones en relación con nuestras necesidades de espacio comercial?

Resiliencia organizativa

- 1. ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo más deseables en el lugar de trabajo reinventado? ¿Qué habilidades necesarias nos faltan? ¿Qué cualidades tenemos que ya no nos sirven?
- 2. ¿Cómo extender la cultura organizativa a través de los entornos de trabajo distribuidos de una forma real y reflexiva?
- 3. ¿Qué tenemos que hacer como organización para promover un sentimiento de vinculación al lugar de trabajo, dados los requisitos de distanciamiento social, y en todos los tipos de entornos de trabajo en general?
- 4. ¿Qué procesos debemos adoptar para permitir a los empleados trabajar eficazmente en un entorno distribuido? ¿Qué datos necesitamos para comunicar esos procesos y cómo podemos medirlos de manera que sean diagnósticos y útiles?
- 5. ¿Qué infraestructura y aplicaciones empresariales necesitamos para facilitar el trabajo distribuido de una forma segura y escalable?
- 6. ¿Cómo crear un modelo sostenible para la seguridad en el lugar de trabajo? ¿Qué herramientas, procesos y políticas se necesitan?
- 7. ¿Qué problemas de confianza importan más a los empleados en relación con la seguridad, el uso de datos y otras cuestiones?
- 8. ¿Cómo optimizar la colaboración en los entornos de trabajo distribuidos? Más allá de las herramientas, ¿qué métodos se pueden utilizar para fomentar un sentido de inclusión y pertenencia?
- 9. ¿Cómo hacer que las partes interesadas participen más eficazmente en las decisiones que les afectan? ¿Cómo podemos mejorar para fomentar la diversidad de opiniones y la participación?
- 10. ¿De qué manera podemos fomentar la confianza y la colaboración, y preservar no solo el valor de los lazos fuertes, sino también de los "lazos débiles"?



LA REINVENCIÓN DEL FUTURO

Desde que comenzó la pandemia, han cambiado muchas cosas de la vida diaria y en nuestra forma de ver el mundo. La pandemia no es la causa de todos los cambios abruptos que hemos visto, al menos desde la perspectiva de las empresas, pero los ha acelerado. La transformación digital ya estaba en marcha en muchas empresas. El trabajo distribuido era cada vez más frecuente. Pero en los últimos nueve meses se han identificado áreas de fragilidad organizativa que exigen una infraestructura más resiliente, una estrategia para el lugar de trabajo y cualidades de liderazgo que se deben abordar.

Para progresar en este panorama cambiante es necesario adaptarse drásticamente a la realidad en la que vivimos ahora, además de capacidad de imaginación y planificación para prever nuevas áreas de riesgo y oportunidad.

Cornelissen, de Volker Wessels, sugiere que pensemos con amplitud de miras a la hora de determinar nuestro grado de preparación para lo que venga. En lugar de intentar imaginar cómo será la próxima normalidad, él hace la siguiente pregunta: “¿Vamos a ser capaces de trabajar en la normalidad que existirá dentro de un año y medio?”

REFERENCIAS

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; y Miller, Greg. "The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged". The Washington Post, 4 de abril de 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. "Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people". BBC News, 8 de marzo de 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ "Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak". The White House, 13 de marzo de 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. "Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake". CNBC, 30 de abril de 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. "70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says". CNBC, 30 de mayo de 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther; y Herrera, Sebastian. "Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers". *The Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. "Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace". Redshift, 16 de julio de 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ Bernstein, Ethan, et al. "The Implications of Working Without an Office". Harvard Business Review, 15 de julio de 2020. (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). El artículo continúa diciendo que, aunque los patrones habían empezado a volver a los niveles previos al confinamiento a medida que éste continuaba, la tendencia seguía siendo de entre un 10% y un 20% por encima de lo normal.
- ⁹ Li, Charlene, et al. "The 2020 State of Digital Transformation". (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ Parte de este contenido ya apareció en el artículo "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection": <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ Para obtener más información sobre las prácticas seguras de distanciamiento social, consulte “Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”: <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Ingenieros y diseñadores deben consultar “Adapting Next Normal: Practical Design for Social Distancing”: <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- ¹² Hall, Edward T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday: Nueva York.
- ¹³ “The Close Talker.” *Seinfeld*: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ Granovetter, Mark. “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*. mayo de 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁵ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁶ Bernstein, et. al., “The Implications of Working Without an Office.”
- ¹⁷ Chayka, Kyle. “How the Coronavirus Will Reshape Architecture.” *The New Yorker*. 17 de junio de 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ “Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19.” National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. “How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19.” *SiliconANGLE*. 10 de abril de 2020. (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ Para obtener más información sobre la teoría de la mentalidad de crecimiento, consulte: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



METODOLOGÍA

Este documento se basa en conversaciones en línea y en persona con 21 expertos, profesionales, proveedores tecnológicos, inversores y otras partes implicadas de los ámbitos de la arquitectura, la fabricación, la ingeniería, la construcción, los bienes inmuebles, los medios de comunicación y el entretenimiento, y el diseño. También se basa en investigaciones secundarias de libros, artículos y noticias pertinentes y puntuales. Nuestra enorme gratitud a las siguientes personas y empresas:

- Jan Johnson, vicepresidente de estrategia laboral, Allsteel
- Darin Grant, director tecnológico del grupo, Animal Logic
- Prakash Kota, director de TI; y Pete Thompson, ingeniero jefe, Autodesk
- Mark Pringle, vicepresidente sénior de bienes inmuebles corporativos, instalaciones mundiales, y salud y seguridad (EHS), Dell
- Gary Angel, director ejecutivo, Digital Mortar
- Eghosa Omoigui, fundador y codirector general, EchoVC
- Randy Howder y Hao Ko, codirectores generales, Gensler
- Ryan Anderson, vicepresidente de innovación digital, Herman Miller
- Jason Heredia, vicepresidente de desarrollo y diseño de productos, HNI
- Ben Waber, presidente y cofundador, Humanyze
- Dave Kutsunai, director general, IA Interior Architects
- Michael Daniels, vicepresidente sénior, Kidder Mathews
- Ari Almqvist, vicepresidente de crecimiento e innovación, Moog, Inc.
- Aoife Hunt, director adjunto, y Steve Gwynne, responsable de investigación, Movement Strategies
- Herman Bjorn Smith, director de tecnología digital; y Baste Amble, director de TI, Multiconsul
- Menno de Jonge, director de construcción digital, Royal BAM Group
- Jeroen Cornelissen, director de TIC, Volker Wessels

Parte del contenido de este informe ya apareció en el artículo “Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”, publicado en *Redshift por Autodesk*. Todas las conclusiones y los análisis son independientes y representan el conjunto de investigaciones de Altimeter.

ACERCA DE NOSOTROS



Acercas de Susan Etlinger, analista sénior

Susan Etlinger es una experta en estrategia digital, reconocida en todo el mundo, y está centrada en inteligencia artificial, ética tecnológica y datos. Además de su trabajo en Altimeter, Susan es investigadora en el Centro de innovación para la gobernanza internacional, una organización independiente y no partidista con sede en el Canadá, y miembro del Programa de Conferenciantes del Departamento de Estado de EE. UU. Trabaja con los clientes para evaluar el impacto de la IA y otras tecnologías avanzadas en las empresas y para identificar los casos de uso, las oportunidades y los riesgos, junto con consideraciones organizativas y culturales. Además, trabaja con proveedores tecnológicos para perfeccionar los planes sobre productos y las estrategias basadas en su investigación independiente.

En 2019, Susan fue incluida en la lista “100 Brilliant Women in AI Ethics” elaborada por Lighthouse3, una consultora de investigación estratégica centrada en inteligencia artificial. Su charla de TED Talks “What Do We Do With All This Big Data?” se ha traducido a 25 idiomas y se ha visto más de 1,3 millones de veces. Sus estudios de investigación se utilizan en los planes de estudio de las universidades de todo el mundo, y ha sido citada en numerosos medios de comunicación, como *The Wall Street Journal*, *The Atlantic*, *The New York Times* y *la BBC*. Susan es licenciada en retórica por la Universidad de California, en Berkeley.

Acercas de Altimeter, una empresa de Prophet

Altimeter es una empresa de estudios de investigación y consultoría, propiedad de Prophet Brand Strategy, que ayuda a las empresas a entender la irrupción tecnológica y actuar en consecuencia. Proporcionamos a los líderes empresariales la visión y la confianza que necesitan para ayudar a sus empresas a progresar en entornos disruptivos. Además de publicar estudios de investigación, los analistas de Altimeter proporcionan servicios de consultoría estratégica sobre tendencias de liderazgo, transformación digital, empresas sociales, tecnología disruptiva de datos y marketing de contenidos.

Acercas de Autodesk

Autodesk desarrolla software para las personas que crean cosas. Si alguna vez ha tenido la oportunidad de conducir un coche de alta gama, admirar un rascacielos, utilizar un smartphone o ver una magnífica película, es muy probable que haya disfrutado de esa experiencia gracias a los millones de clientes de Autodesk que utilizan nuestro software. Autodesk le da poder para crear todo lo que se proponga. Para obtener más información visite, visite autodesk.com o siga [@autodesk](https://twitter.com/autodesk).

Acerca de la serie dedicada al crecimiento

A medida que las organizaciones se adaptan a un entorno nuevo y desconocido, ¿qué estrategias pueden ayudarles a posicionarse en términos de seguridad, resiliencia y crecimiento? Esta serie de tres partes aborda los cambios fundamentales que estamos observando como consecuencia de la pandemia COVID-19 y otras tendencias macroeconómicas, sectoriales, de diseño y tecnológicas; identifica las principales estrategias que los líderes deben tener en cuenta; y comparte las ideas y estrategias de expertos de diversos sectores.

El primer informe de la serie “Estrategias de crecimiento en un lugar de trabajo reinventado”, se centra en la oportunidad de reinventar el papel del lugar de trabajo como motor de crecimiento. El segundo se centrará en las personas: clientes, empleados, socios comerciales y otras partes interesadas. Y el tercero abarcará las estrategias de innovación y los modelos de negocio emergentes.



Divulgación de información

ESTE INFORME DE INVESTIGACIÓN PERSONALIZADO ESTÁ PATROCINADO POR AUTODESK. AUNQUE EL CONTENIDO DE INVESTIGACIÓN DE ESTE INFORME PUEDE HABER SIDO FUNDAMENTADO POR AUTODESK, TODAS LAS CONCLUSIONES Y LOS ANÁLISIS SON INDEPENDIENTES Y REPRESENTAN EL CONJUNTO DE INVESTIGACIONES DE ALTIMETER.

Permisos

LA LICENCIA DE CREATIVE COMMONS ES ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DISPONIBLE EN [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

Renuncia de responsabilidad

AUNQUE LA INFORMACIÓN Y LOS DATOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE INFORME SE HAN OBTENIDO Y PROCESADO A PARTIR DE FUENTES CONSIDERADAS FIABLES, NO SE OFRECE NINGUNA GARANTÍA EXPRESA O IMPLÍCITA EN CUANTO A LA INTEGRIDAD, LA EXACTITUD, LA IDONEIDAD O EL USO DE LA INFORMACIÓN. LOS AUTORES Y COLABORADORES QUE HAN CONTRIBUIDO A APORTAR INFORMACIÓN Y DATOS NO SON RESPONSABLES DE LOS POSIBLES ERRORES U OMISIONES CONTENIDOS EN EL PRESENTE DOCUMENTO NI DE LAS INTERPRETACIONES QUE SE HAGAN. LAS REFERENCIAS DE ESTE DOCUMENTO A CUALQUIER PRODUCTO O PROVEEDOR ESPECÍFICOS POR SU NOMBRE COMERCIAL, MARCA REGISTRADA, O DE ALGUNA OTRA MANERA, NO SUPONEN NI IMPLICAN SU VALIDACIÓN, RECOMENDACIÓN O PREFERENCIA POR PARTE DE LOS AUTORES O COLABORADORES Y NO SE UTILIZARÁN CON FINES PROMOCIONALES O DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS. LAS OPINIONES EXPRESADAS EN EL DOCUMENTO ESTÁN SUJETAS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO.

Altimeter, una empresa de Prophet,

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004