

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA



**“ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SU VÍNCULO CON LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL.  
CASO: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SEDE  
ALTO LIMA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023”**

TESIS PRESENTADA POR:  
BACH. ARQ. ANDREA MILENKA VEGA ANCO

Asesor:  
Dra. Keily Norka Medina Bejar

Para obtener el Título Profesional  
ARQUITECTO

TACNA – PERU  
2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Yo, Andrea Milenka Vega Anco, en condición de Bachiller de la Carrera Profesional de Arquitectura y urbanismo de la Universidad Privada de Tacna, identificada con DNI N° 70690695. Declaro bajo juramento la autenticidad del tema de tesis de pregrado de mi persona, denominado:

***“Espacios de Trabajo Colaborativo y su vínculo con la Cultura Organizacional. Caso: Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento – Sede Alto Lima en la ciudad de Tacna, 2023”***

Asesorado por: Dra. Keily Norka Medina Bejar

Es un tema original elaborado por mi persona y no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación sea nacional, extranjera o presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, a su vez, declaro la autenticidad de los datos consignados y todos los documentos adjuntos para el trámite de Título a Nombre de la Nación.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación bajo Normativa APA vigente, asimismo ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad, así como de las connotaciones éticas, legales involucradas y vigentes.

Tacna, Noviembre 2023

Bach. Arquitectura Andrea Milenka Vega Anco

DNI: 70690695



Huella dactilar

## **Dedicatoria**

A mis padres Carmen y Hugo quienes me han apoyado para llegar a esta etapa de mis estudios, siempre presentes y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han brindado su protección, cariño y amor.

A mi hermana Anyhela por su apoyo y darme el regalo más grande, mi adorada sobrina Amelia, quien ha sido mi motivación más grande, a su familia por apoyarme en mis estudios y confiar en mí.

A mi hijo Valentino por ser el más fiel y siempre acompañarme.

### **Agradecimiento**

A Dios por darme la oportunidad, mi familia y amigos por su apoyo y compañía.

A la Universidad Privada de Tacna, especialmente a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, a mis docentes de la Escuela Profesional de Arquitectura por compartir sus conocimientos a lo largo de mis estudios. A mi asesora, la Dra, Keyli Medina, quien me guió en todo el proceso de la investigación.

A mis entrevistados y a todas las personas que de una u otra forma aportaron en esta investigación.

## RESUMEN

En la actualidad, el entorno laboral requiere un mayor nivel de exigencia y competencia. Se ha observado un crecimiento significativo en la proliferación de espacios de trabajo colaborativo, que continúan en constante aumento. A nivel nacional, ya se han establecido diversas sedes o centros de este tipo, lo cual responde a la creciente demanda de oficinas compartidas, una tendencia ampliamente aceptada en el mercado laboral contemporáneo.

La investigación es de tipo básica con enfoque cualitativo, el objetivo principal es de entender cómo los espacios de trabajo colaborativo se vinculan a la cultura organizacional. En este contexto, se utilizó una muestra representativa que involucró la técnica de entrevistas y observación. Las entrevistas proporcionaron datos valiosos que posteriormente se sometieron a un proceso de codificación, mientras que la observación permitió recopilar información adicional, que se registró en fichas de observación específicas. Este enfoque metodológico contribuyó a obtener una comprensión más profunda y rica de los temas investigados, ya que se pudo explorar y analizar la información de manera detallada y contextualizada.

Se concluye que los resultados han proporcionado una mayor comprensión sobre la interacción entre las dos dimensiones y cómo su combinación influye de manera destacada en varios aspectos de la organización, por lo que, se propone esquemas de un modelo de espacio de colaboración.

**Palabras clave:** *Trabajo colaborativo, cultura organizacional, prácticas de gestión, manejo espacial, colaboración, desempeño, clima laboral, identidad corporativa.*

## ABSTRACT

Currently, the work environment demands a higher level of rigor and competence. A significant growth has been observed in the proliferation of collaborative workspaces, which continue to steadily increase. Nationally, various branches or centers of this nature have already been established, responding to the growing demand for shared offices, a trend widely accepted in the contemporary labor market.

The research is of a basic nature with a qualitative focus, with the primary objective being to understand how collaborative workspaces are linked to organizational culture. In this context, a representative sample was employed, involving the techniques of interviews and observation. The interviews provided valuable data that were subsequently subjected to a coding process, while observation allowed for the collection of additional information, recorded on specific observation sheets. This methodological approach contributed to gaining a deeper and richer understanding of the researched topics, as it allowed for a detailed and contextualized exploration and analysis of the information.

The results have provided a deeper understanding of the interaction between the two dimensions and how their combination significantly influences various aspects of the organization. Therefore, a model of collaborative workspace schemes is proposed.

**Keywords:** *Collaborative work, organizational culture, management practices, spatial management, collaboration, performance, work climate, corporate identity.*

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	i
ABSTRACT .....	ii
INDICE GENERAL .....	iii
INDICE DE FIGURAS .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	vii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Descripción de la situación problemática.....	3
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. <i>Problema General</i> .....	4
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i> .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	5
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	5
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA .....	7
2.1. Antecedentes de estudios similares .....	7
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	7
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	8
2.2. Bases teóricas .....	9
2.2.1. Espacios de Trabajo Colaborativo .....	9
2.2.1.1. Prácticas de gestión.....	10
2.2.1.3. Colaboración.....	12
2.2.2. Cultura Organizacional .....	13
2.2.2.1. Desempeño.....	14
A lo largo del tiempo, la definición de "desempeño laboral" ha evolucionado y en la actualidad se tiende a definir esta variable en términos de comportamiento en	

lugar de considerarlo simplemente como el resultado que produce ese comportamiento.....	14
2.2.2.2.    Clima laboral.....	15
2.2.2.3.    Identidad corporativa.....	16
2.3.    Conceptos de categorías .....	17
2.3.1. <i>Colaboración Interdisciplinaria</i> .....	17
2.3.2. <i>Espacios abiertos para oficinas</i> .....	17
2.3.3. <i>Freelancer</i> .....	18
2.3.4. <i>Integración Social</i> .....	19
2.3.5. <i>Liderazgo</i> .....	19
2.3.6. <i>Planificación Estratégica</i> .....	20
2.3.7. <i>Productividad</i> .....	21
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	23
3.1    Tipo de Investigación .....	23
3.2    Diseño de investigación .....	24
3.3    Escenario de investigación.....	25
3.4    Técnicas de trabajo en campo .....	30
3.5    Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.5.1.    Técnicas de recolección de datos .....	31
3.6    Método de análisis cualitativo de datos .....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	43
4.1.    Resultados.....	43
4.2.    Resultados alcanzados a la pregunta específica 1 de la investigación .....	43
a)    Prácticas de gestión. ....	43
b)    Desempeño.....	47
4.3.    Resultados alcanzados dando respuesta a la pregunta específica 2 de la investigación .....	51
a)    Manejo espacial.....	51
b)    Clima laboral.....	63

4.4. Resultados alcanzados dando respuesta a la pregunta específica 3 de la investigación.....	66
a) Colaboración .....	67
b) Identidad Corporativa .....	72
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	76
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
PROPUESTA.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	91
ANEXOS.....	99
ANEXO 01: Formulario de consentimiento para entrevistas. ....	100
ANEXO 02: Entrevista a expertos – Categoría Espacios de trabajo Colaborativo. ....	101
ANEXO 03: Entrevista a expertos – Categoría Cultura Organizacional. ....	102
ANEXO 04: Guía de entrevista EPS TACNA S.A. ....	104
ANEXO 05: Ficha de Observación .....	105
ANEXO 06: Matriz de codificación en entrevistas.....	106
ANEXO 07: Matriz de consistencia.....	107

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de diseño metodológico .....	23
Figura 2: Organigrama estructural de la EPS. Tacna.....	26
Figura 3: Vista frontal de la fachada principal .....	27
Figura 4: Vista aérea general de la EPS. Tacna, Sede Alto Lima. ....	27
Figura 5: Identificación de las áreas identificadas para el caso de estudio.....	28
Figura 6: Matriz de codificación realizado a partir de las entrevistas semiestructuradas. ....	41
Figura 7: Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones, dimension: desempeño.....	49
Figura 8: Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones, dimension: manejo espacial.....	54
Figura 9: Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones, dimension: manejo espacial.....	55
Figura 10: Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones, dimension: manejo espacial.....	56
Figura 11: Esquema de observación de la Oficina de Supervisión y Control.....	59
Figura 12: Esquema de circulación de la Oficina de Supervisión y Control. ....	60
Figura 13: Esquema de observación de la Oficina de la Gerencia de Ingeniería...	61
Figura 14: Esquema de circulación de la Oficina de la Gerencia de Ingeniería. ....	62
Figura 15: Esquema dimensión Colaboración en la Gerencia de operaciones.....	69
Figura 16: Imagen de la dimensión Colaboración en Oficina de Supervisión y Control.....	70
Figura 17: Imagen de la dimensión Colaboración en Oficina de Supervisión y Control.....	70
Figura 18: Esquema de identificación de espacios en la propuesta. ....	86
Figura 19: Esquema de identificación de espacios en la propuesta. ....	86
Figura 20: Identificación de las zonas propuestas.....	87
Figura 21: Esquema de circulación en la propuesta.....	88
Figura 22: Esquema con respecto a la iluminación en la propuesta.....	89
Figura 23: Esquema con respecto a la ventilación en la propuesta.....	90

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Linderos y colindantes del caso de estudio .....	26
Tabla 2: Características de los entrevistados expertos .....	29
Tabla 3: Características de los entrevistados trabajadores. ....	29
Tabla 4: Esquema metodológico de la categoría Espacios de Trabajo Colaborativo .....	30
Tabla 5: Esquema metodológico de la categoría Cultura Organizacional.....	31
Tabla 6: Esquema de la primera etapa de investigación. ....	36
Tabla 7: Esquema de la segunda etapa de la investigación.....	37
Tabla 8: Esquema de la tercera etapa de investigación. ....	38
Tabla 9: Tabla de técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
Tabla 10: Esquema de preguntas en la entrevista con expertos. ....	39
Tabla 11: Esquema de preguntas en la entrevista de trabajadores y ex trabajadores .....	40
Tabla 12: Esquema de identificación de equipos de trabajo.....	46

## Introducción

Actualmente el mundo laboral demanda mayor exigencia y competitividad. Reconocido como la transformación *millennials*<sup>1</sup>, a nivel mundial, Statista (2022) ha identificado que existían 18.700 espacios de trabajo colaborativo en funcionamiento en 2018, los cuales han ido en aumento progresivamente, por lo cual se prevé que para el 2024 existan 41, 975 espacios adicionales. Mientras que a nivel nacional existen más de 50 sedes o centros identificados tales como: Comunal, Regus, WeWork, Lima Coworking, Idea Cowork, Gocowork, Residencia, Zona de mejora, The Workshop, Co-Labora, estos espacios son la respuesta a la aparente preferencia de oficina compartida que son altamente aceptados en el mercado laboral moderno (Orel, 2019).

Mantiene relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en cuyo objetivo ocho busca fomentar la innovación, la productividad, el acceso a tecnologías y recursos financieros para respaldar el desarrollo económico creando empleos que satisfagan criterios de excelencia en términos de condiciones laborales, remuneración justa, estabilidad laboral, posibilidades de crecimiento en el ámbito profesional y personal, igualmente en el objetivo siete, precisa que el progreso económico y social de las naciones depende en gran medida de tener acceso a la energía, ya que esta posibilita la ejecución de actividades productivas y el acceso a servicios básicos como la iluminación, el agua y la comunicación. Con ello, enfocar el trabajo colaborativo, de empleo de conocimientos en el abordaje del manejo espacial y la influencia que puede tener en el ambiente laboral junto a la productividad de los colaboradores.

Los espacios de trabajo colaborativo no son más que ambientes para la fusión de diferentes profesionales con distintas experiencias profesionales. En conjunto, acumulan conocimientos y generalizan grandes cantidades de información. Empresas como EBay, IBM, Microsoft, LinkedIn, Samsung, Lenovo, Starbucks, Facebook y Pinterest, han pasado por propuestas de espacios de trabajo compartido, debido a la flexibilidad del modelo de espacios de trabajo y el ambiente. Es importante resaltar que, el ambiente de trabajo tiene una gran importancia con respecto a la calidad del producto final y la eficiencia del proceso productivo (Takashima & Figueroa, 2020), los espacios de encuentro, de transición y de integración son

---

<sup>1</sup> Personas nacidas entre 1981 y 1995; se les llama millennials porque se criaron en la era digital, una señal del próximo nuevo milenio.

primordiales para lograr una comunicación adecuada entre los colaboradores, considerando el entorno físico natural y el confort ambiental (Prieto, 2012).

Basándonos en lo expuesto previamente, el objetivo de la investigación es entender ¿Cómo los espacios de trabajo colaborativo se vinculan a la cultura organizacional? Apoyado en una investigación con enfoque cualitativo, a través del estudio de caso, se identifica a la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento S.A. ubicado en el distrito de Tacna. Como base para lograr la integración de los colaboradores, la satisfacción laboral y mejorar la identidad corporativa para determinar los espacios de trabajo confortables.

La estructura de la tesis, contiene tres capítulos. En el primer capítulo se presentará el planteamiento del problema, que incluirá una descripción detallada del problema, la formulación del mismo y sus objetivos. También se abordará el ámbito de estudio y la justificación, que incluirá la importancia, viabilidad y alcances y limitaciones de la investigación. En el segundo capítulo se realizará un análisis de los antecedentes, se discutirán las bases teóricas en relación a los resultados que reforzarán el estudio. Finalmente, en el tercer capítulo se presentará el diseño metodológico completo del estudio. Por último, se concluye con la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción de la situación problemática**

La coyuntura actual desde la perspectiva empresarial requiere de respuestas acordes a prácticas colaborativas de interrelación en diferentes escalas internacional, nacional y local. Con ello destacan los espacios de trabajo colaborativo y la cultura organizacional, respuestas que buscan la adaptabilidad y transformación del nivel de respuesta laboral. Construir una cultura organizacional incluye también construir los ambientes de la empresa, para que cada espacio por más mínimo que sea, amplifique el mensaje de la empresa en los trabajadores que pasan casi dos tercios de su día en la oficina (Salazar et al., 2009). Solo una persona satisfecha puede ser productiva (Gallego et al., 2021). Si ve obstáculos para realizar sus funciones o no cuenta con la atmósfera necesaria para desarrollarlas, no podrá ser productiva. Mientras mejor esté diseñado el espacio donde se desenvolverán los colaboradores, serán más productivos. Es por eso que el trabajo colaborativo en un entorno laboral es un modelo que implica interacción entre los participantes que fomenta la colaboración entre los trabajadores. Para lograr objetivos acordados, se necesita combinar esfuerzos, habilidades y talentos a través de una serie de interacciones. El trabajo colaborativo no se limita a ser una técnica, sino que también se trata de una filosofía de interacción y un estilo personal de trabajo que involucra el manejo de elementos como el respeto a las aportaciones individuales de los miembros del grupo (Revelo et al., 2018).

Según Crossen y Stephenson (2022) afirman que los espacios colaborativos permiten ciertas prácticas, ofrecieron recursos simbólicos para que los individuos construyeran una comprensión de quienes son como empresa, así como han demostrado que cuando nuevos miembros con perfiles específicos se unieron a espacios colaborativos, surgieron nuevos ritmos y actividades diarias las que facilitaron la creatividad, integración y apoyo común de manera integral. Vinculado a la cultura organizacional donde una de sus características es la identidad corporativa y el bienestar, por lo que analizar un espacio de trabajo colaborativo es vital para comprender que los colaboradores al identificarse con la empresa pueden mejorar su capacidad de rendimiento y desempeño.

A lo anterior podemos sumar que las empresas establecidas han empezado a entender el comportamiento de las nuevas generaciones, los cuales cuando realizan remodelaciones los proyectan para que sus espacios sean más colaborativos para sus empleados, están destinando el 24% en las áreas comunes

colaborativas (Sánchez, 2018). Por consiguiente, no está del todo claro como los espacios colaborativos se vinculan con la cultura organización de manera acorde en la coyuntura contemporánea donde prima la era de la conexión, con ello reflexionar sobre dichas prácticas en un medio espacial de relaciones interconectadas.

Asimismo se ha tomado en cuenta la falta de espacios decentes para el empleo y así buscar la productividad de los colaboradores, es así que se busca abordar estos aspectos con el Objetivo de Desarrollo Sostenible ocho, el cual reconoce la importancia de la innovación y promoción de la productividad como motores del crecimiento económico, la promoción de la tecnología y la mejora de la eficiencia de los procesos productivos que son clave para la calidad del empleo, asimismo, también se busca avanzar hacia un desarrollo sostenible y que tenga en cuenta tanto las necesidades actuales como las generaciones futuras y la protección del medio ambiente como la gestión sostenible de los recursos naturales. Además se detecta la falta de incorporación de fuentes de energías renovables, es por eso que el objetivo siete está estrechamente vinculado a la mitigación del cambio climático y a la construcción de resiliencia, la utilización de las energías renovables y la mejora de la eficiencia energética son estrategias esenciales para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y limitar el calentamiento global, el acceso a una energía segura y confiable es fundamental para que las comunidades se adapten y sean más resistentes a los impactos del cambio climático.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

#### ***Interrogante Principal***

¿De qué manera los espacios de trabajo colaborativo se vinculan con la cultura organizacional en la EPS Tacna Sede Alto Lima?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué manera la aplicación de las prácticas de gestión puede impactar en el desempeño laboral?
- ¿De qué manera la gestión del espacio de trabajo contribuye a mejorar el clima laboral?
- ¿De qué manera la colaboración en los espacios de trabajo colaborativo influye a fortalecer la identidad corporativa?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Comprender el vínculo entre los espacios de trabajo colaborativo y la cultura organizacional en la EPS. Tacna Sede Alto Lima.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Examinar el impacto de la implementación de prácticas de gestión en el desempeño laboral.
- Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral.
- Analizar la colaboración en los espacios de trabajo en contribución al fortalecimiento de la identidad corporativa.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El abordaje teórico realizado permite entender la importancia de los espacios colaborativos ya que plantean un enfoque de productividad y eficacia que permite reducir tiempos de producción y generación de ideas, por ello comprender su importancia a través del caso de estudio permitirá obtener respuestas de índole espacial y coyuntural ante la demanda.

La investigación busca identificar el vínculo entre los espacios colaborativos y la cultura organizacional para así determinar espacios de transición e integración entre los colaboradores y lograr que se genere una mejor comunicación, integración del manejo de relaciones laborales. En el marco de los Objetivos de Desarrollo sostenible que busca fomentar la innovación, productividad y el acceso a tecnologías y recursos financieros para apoyar el crecimiento económico y la creación de empleos de calidad, basado en la experiencia de los usuarios, la cultura organizacional e identidad corporativa.

#### **1.4.1. Teórica**

Este estudio se lleva a cabo en respuesta a la aparición de nuevos entornos laborales que se caracterizan por ser espacios compartidos. Se observa que la generación que está ingresando al mundo laboral muestra una mayor preferencia por utilizar estos espacios en lugar de depender de una empresa específica para trabajar. Además, la organización enfrenta desafíos en sus procedimientos, por lo que la adopción de oficinas de trabajo colaborativo podría ser una solución adecuada para abordar esta falta de dinamismo en el sector.

El enfoque teórico consolida la investigación, ampliando conocimiento y abordando Objetivos de Desarrollo Sostenible 7 y 8. Acceso a energía asequible impulsa desarrollo y productividad en sectores, promoviendo energías limpias con beneficios para salud en espacios laborales. Igualdad de oportunidades crea ambiente colaborativo, eliminando desigualdades. La investigación conecta con objetivos de desarrollo sostenible, especialmente trabajo digno para bienestar. Explora cómo los espacios colaborativos y cultura organizativa aportan información sobre experiencia de trabajadores. Sirve como referencia para futuras investigaciones, considerando importancia de espacios en ámbito laboral.

#### **1.4.2. Metodológica**

La investigación presenta una justificación metodológica al considerar un criterio riguroso de investigación alineada a enfoque cualitativo que busca entender una situación, bajo un método científico se emplearán instrumentos de recolección de datos que deben ser validados.

#### **1.4.3. Práctica**

La investigación es pertinente ya que surge en respuesta ante la necesidad de nuevos lugares de trabajo, que se caracterizan por ser espacios compartidos y a la creciente preferencia de la generación entrante por utilizar estos lugares en lugar de trabajar para otra empresa. Es importante destacar la importancia de la cultura organizacional que debe adoptar la empresa para beneficiar tanto a sus empleados como a la organización en su conjunto.

Proporciona información valiosa para las empresas y así reducir costos y tiempo. Esto permite disminuir los gastos y mejorar el ambiente laboral, lo que a su vez podría aumentar la productividad. Además, esta opción es especialmente beneficiosa para la población que soliciten los servicios de agua potable y alcantarillado, el cual es un recurso indispensable y necesitan de un ambiente para poder maximizar el tiempo de trámite para este tipo de solicitudes.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes de estudios similares**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Rivera et al. (2018) en su artículo “Cultura Organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables” revisaron 50 artículos utilizando un método cualitativo de diseño bibliográfico documental para analizar el concepto de Cultura Organizacional. Manifiestan que la cultura es invisible, solo observable y, si es necesario, identifica su influencia en una organización en particular. La cultura es una manifestación de las interacciones, actitudes y metas de las personas. Estas surgen de las necesidades individuales, los mecanismos grupales y la influencia del liderazgo de los fundadores de una organización. Como consecuencia, se identifican distintos tipos de cultura organizacional, siendo uno de ellos el sistema autoritario coercitivo, el cual se caracteriza por una baja confianza de los gerentes en sus subordinados y una escasa participación de estos últimos en la toma de decisiones.

El segundo sistema, llamado autoritarismo benigno, se caracteriza por administradores que dan órdenes. Las organizaciones con sistemas de consultoría establecen metas desde la gerencia que discuten con los empleados. Finalmente, los sistemas más flexibles se denominan participativos y se caracterizan por el hecho de que el liderazgo confía plenamente en los empleados. En las empresas saludables, la cultura organizacional ha evolucionado debido a que la promoción del bienestar y la salud de los trabajadores es ahora un imperativo tanto en el ámbito personal como en el ámbito de una organización.

Salanova et al. (2016) en su artículo “Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes” se define como una organización positiva, aquella que no solo logra la excelencia organizacional y el éxito económico, sino que se distingue por contar con un equipo de trabajo que goza de una buena salud física como mental. Esto se logra a través de la creación de un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional que se adapta de manera efectiva a los cambios sociales y económicos. La conclusión de los autores es que la organización del trabajo es un microambiente o un subconjunto restringido temporal y espacialmente, compuesto por personas, ocupaciones, áreas de trabajo y sus actividades. La cultura organizacional es el resultado de las interacciones diarias entre las personas y está influenciada por una variedad de factores, tanto del entorno natural como del entorno cultural. Es un producto continuo

de la construcción social. Por lo tanto, la gestión es diferente en cada organización, con características diferentes como la credibilidad, la selección de opciones, vínculos interpersonales, las limitaciones, las gratificaciones y las perspectivas de los individuos que forman parte de ella.

Según Calderón et al. (2003) en el artículo “Cultura organizacional y bienestar laboral” el objetivo de este estudio es establecer la conexión existente entre la cultura empresarial y el bienestar en el lugar de trabajo. La gestión organizacional, por otro lado, requiere que los líderes comprendan los factores técnicos y socioculturales. Uno de ellos es el bienestar de los empleados. Esto está relacionado con el logro de resultados económicos, el manejo de disputas, la conformidad del cliente y la eficiencia organizacional. También señala que, más allá de los programas de ayuda, si queremos contribuir al bienestar de las personas que laboran necesitamos conocer variables de índole sociocultural y actuar en consecuencia.

Zans (2017) se propuso examinar cómo el clima organizacional afecta el desempeño laboral de colaboradores en una entidad. Utilizando un enfoque cuantitativo donde la muestra es de 59 empleados y funcionarios de un total de 88. Los resultados indicaron que para fomentar la productividad en el ambiente laboral es esencial motivar a los empleados y prestar atención a sus opiniones y sugerencias convirtiéndolas en propuestas para mejorar el desempeño. Se sugiere también que se eviten decisiones individuales y se fomente un ambiente laboral estructurado y colectivo, impulsando a las autoridades competentes, encargados y directivos a trabajar juntos en este objetivo.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Takashima y Figueroa (2020) llevaron a cabo una investigación con el propósito de analizar la conexión entre la gestión de espacios compartidos y el nivel de rendimiento de empresas limeñas. Su estudio se enfocó en explorar el confort de los empleados y clientes, así como la eficacia de la producción, con el propósito de lograr una comprensión más profunda de los elementos que impactan en la productividad y el rendimiento, en el que se optó por un estudio cuantitativo y herramienta de cuestionario virtual.

Reconocieron como un problema el efecto que la gestión de espacios de coworking puede tener en el rendimiento de las empresas que los utilizan. Además, se examinaron las diferentes dimensiones que caracterizan el uso de estos espacios, así como la vinculo que existe entre su uso y nivel de eficiencia en la producción que

se presenta en las empresas que la emplean. También evaluaron la productividad corporativa en este contexto.

Observaron que cada vez más personas interesadas en trabajar en espacios de trabajo colaborativos y socializar con personas ajenas a la empresa. En lo que respecta a los atributos que definen la productividad empresarial, consideraron que tanto la satisfacción de los empleados como la de los clientes son elementos que los participantes de la encuesta equilibran cuidadosamente entre su vida laboral y personal. Si el ambiente de trabajo de un empleado es deficiente, es posible que el empleado no brinde una excelente atención al usuario, lo que resultará en una conformidad externa deficiente. En resumen, establecieron que hay una conexión entre la gestión de espacios de coworking y la efectividad empresarial. Esto se ha evidenciado a través de los hallazgos de la encuesta, que apuntan a una relación entre las definiciones operacionales utilizadas en el estudio.

Apolaya (2015) investiga los espacios de encuentro, la investigación surge como resultado de iniciativas municipales para desarrollar diversas infraestructuras para la comunidad. Planteó la creación de un nuevo espacio público que se adapte a las dinámicas sociales actuales y promueva la interacción entre individuos, donde se detectó como problemática la falta de espacios de encuentro en las residenciales, que, aunque poseen parques con poco equipamiento son muy utilizados por los residentes en el área pública. El autor escogió un terreno ubicado en una zona residencial con una amplia disponibilidad de lugares de uso público y espacios verdes. Se proyectó una propuesta con espacios para deportes, auditorio, centro médico, área para talleres, administración, guardería, áreas de servicio y generales y se determinó que los espacios públicos son un medio para alcanzar el bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas, y que son esenciales para la identidad cultural de las comunidades. Además, se reconoció que los edificios públicos tienen el potencial de revitalizar una zona y deberían estar accesibles a la ciudad y su situación.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. *Espacios de Trabajo Colaborativo***

En 2005, en San Francisco, surgió el coworking contemporáneo, el cual ofrecía la oportunidad de experimentar una nueva forma de trabajo que estaba a medio camino entre el trabajo convencional en una oficina tradicional y el trabajo

independiente como freelancer<sup>2</sup>, que se caracteriza por la libertad e independencia del trabajador, quien trabaja en aislamiento desde su hogar. Esta nueva forma de trabajo se desarrollaba dentro de un espacio comunitario que permitía una mayor interacción social entre los trabajadores.

Se utilizó la expresión "coworking" sin guion, para definir la nueva práctica de trabajar de manera individual en un espacio compartido, a fin de diferenciarla del "coworking" con guion que hace referencia a laburar estrechamente en un proyecto determinado (Fost, 2008). Así, el término "coworking" se convirtió en un concepto que describía la práctica de trabajar en un espacio compartido con otros individuos que trabajan de forma independiente, fomentando la colaboración y la interacción social (Neuberg, 2018).

De acuerdo con Leforestier (2009), una característica importante del trabajo colaborativo es el enfoque comunitario de código abierto, que busca establecer relaciones sociales comunitarias entre los trabajadores. Este enfoque colaborativo se centra en la creación de una comunidad en la que los trabajadores puedan colaborar y compartir conocimientos.

Según Reed (2007) el coworking se considera un movimiento o filosofía que se basa en cuatro valores comunes: colaboración, apertura, comunidad y sostenibilidad. De esta manera, el coworking se enfoca en la colaboración entre los trabajadores, la apertura y la transparencia en el trabajo, la creación de una comunidad colaborativa y la sostenibilidad en el desarrollo del trabajo.

### **2.2.1.1. Prácticas de gestión.**

Para lograr el éxito en una empresa, es fundamental contar con habilidades en prácticas de gestión que permitan a los trabajadores gestionar y desarrollar iniciativas. La mejora continua en estas prácticas facilita el proceso de mejora en todas las partes de la organización con el objetivo de alcanzar los objetivos y lograr la sostenibilidad y rentabilidad (Kotey y Slade, 2005). Además, Kohtamäki et al. (2012) señalan que el uso adecuado del liderazgo y la planificación estratégica son factores clave para el éxito y son considerados como prácticas importantes en la gestión. Por lo tanto, el liderazgo y la planificación estratégica son elementos esenciales en las prácticas de gestión y se utilizan para medir el constructo correspondiente.

---

<sup>2</sup> Persona que trabaja de manera autónoma y presta sus servicios de forma independiente, teniendo el control de su tiempo y su método de trabajo.

Conforme a las investigaciones de Whitener (2001), los trabajadores interpretan las actuaciones y métodos empleados por las prácticas de gestión como señales que reflejan el nivel de compromiso de la entidad. En respuesta a esta dinámica recíproca, los empleados responden a través de un aumento en la valoración de su propio compromiso hacia la organización. Dorenbosch et al. (2005) encontraron pruebas que respaldan una correlación positiva entre las prácticas de gestión enfocadas en el compromiso y el desarrollo del sentido de apropiación hacia el trabajo. Este hallazgo sustenta la noción de que la conducta de los empleados se relaciona directamente con su percepción de cómo la organización interactúa con ellos. Por ello, en su estudio consideran que las estrategias de gestión mantienen una relación con el ambiente de innovación, ya sea fomentando o limitando la percepción de dicho entorno.

Uno de los elementos internos que ejerce influencia en la productividad y el rendimiento de una compañía radica en la manera en que los altos ejecutivos dirigen su entidad, lo cual se manifiesta mediante acciones prácticas de gestión concretas. Estas acciones se relacionan con la administración de los procesos, la interacción con los clientes y otras partes involucradas, la formulación y ejecución de estrategias, el manejo de la fuerza laboral y la promoción de la innovación, entre otros aspectos. Investigaciones como las de De Waal (2012), Algorta et al. (2012), McKenzie y Woodruff (2016), Miles et al. (2018) y De Waal et al. (2019) demuestran que existen ciertas prácticas de gestión que efectivamente conducen a logros tales como la producción de bienes y servicios de mayor calidad, la adición de mayor valor para los clientes, la generación de innovaciones y la satisfacción de todas las partes involucradas. Esto, a su vez, resulta en organizaciones más eficientes y productivas.

Las prácticas de gestión en un espacio de trabajo colaborativo están diseñadas para establecer una base que facilite y promueva el intercambio de conocimientos. La colaboración y el flujo constante de información contribuyen no solo a la innovación y la resolución de problemas, sino también a la construcción de relaciones más sólidas entre los miembros del equipo.

#### **2.2.1.2. Manejo espacial.**

Con el desarrollo de la tecnología se empezó a privilegiar el diseño de ambientes ambientalmente controlados al margen del diseño que tiene en

cuenta los criterios de ubicación del equipamiento, orientación, dirección de los vientos, radiación y otros. La teoría de la psicología ambiental privilegia el uso de los criterios de la arquitectura bioclimática.

El concepto de flexibilidad en el espacio de trabajo se ha visto cuestionado por la valoración creciente de la conexión directa con el medio ambiente. Al incluir variables ambientales externas en el interior del espacio de trabajo, se desestabilizan las estructuras establecidas, ya que este deja de ser un lugar neutral y se vuelve un ambiente claramente diferenciado por su relación con el exterior. Solo una parte del espacio de trabajo puede aprovechar los beneficios de estar conectado al ambiente exterior, considerando este último como una superficie autónoma que puede satisfacer los requerimientos de comodidad y hacer uso de los efectos de los elementos ambientales externos. Estos elementos afectan el interior del espacio de trabajo de diversas formas al interactuar con las necesidades de confort de los trabajadores. (Prieto, 2012).

Los beneficios se obtienen al aprovechar las vistas del entorno cercano y permitir la entrada de aire fresco controlada. Además, estos beneficios se traducen en un impacto positivo en el ahorro de energía, los elementos que permiten el aprovechamiento de la luz natural también contribuyen a lograr una integración con el exterior, el atributo integrado de los espacios interior y exterior desarrollan un gran potencial para la generación de espacios confortables y que contribuyen a una climatización pasiva.

### **2.2.1.3. Colaboración.**

La colaboración implica la participación de al menos dos individuos que interactúan a lo largo del tiempo con el propósito de generar un producto conjunto u otro resultado (McGrath, 1984; Kraut et al., 1990). Estas interacciones colaborativas pueden ser de larga duración, como sesiones de resolución de problemas o demostraciones, así como de corta duración, que podrían limitarse a unos pocos minutos en lugar de extenderse durante horas o días, como, por ejemplo, revisar documentos rápidamente o discutir nuevas ideas.

Según Beyerlein et al. (2003) la probabilidad de lograr resultados exitosos en la colaboración grupal se incrementa considerablemente cuando existen escasas barreras estructurales entre los distintos grupos, y los flujos

de información y la toma de decisiones se encuentran distribuidos en lugar de estar concentrados en una estructura jerárquica. De acuerdo con las investigaciones realizadas, la colaboración eficaz entre unidades o equipos se establece sobre bases sólidas cuando la cultura organizacional valora altamente conceptos como el poder compartido, el igualitarismo, el intercambio activo de información y el compromiso colectivo hacia el éxito de todos los miembros del equipo laboral.

Según Jean et al. (2018), se requieren nuevos métodos para mejorar la colaboración y las interacciones y garantizar que las partes interesadas desarrollen una visión compartida y cambien sus perspectivas cruzando fronteras profesionales e ideológicas. Este proceso de cruce de fronteras requiere objetos fronterizos como artefactos, personas o instituciones que desempeñen un papel de puente

En el ámbito de las ciencias sociales, se distingue entre el concepto de "equipo" y "grupo". En términos generales, los equipos se caracterizan por una alta interdependencia entre sus miembros, una meta común por la cual todos trabajan y la necesidad constante de coordinación en acciones, respuestas, actividades y tareas (Zalesny et al., 1995). Los equipos colaboran para resolver problemas, elaborar planes, debatir nuevas ideas, coordinar esfuerzos y enfrentar situaciones de crisis (Katzenbach y Smith, 1999).

### **2.2.2. Cultura Organizacional**

Según lo expresado por Andrade (1996), la cultura organizacional se refiere al modo en que los individuos pertenecientes a un grupo o sociedad se comportan y se relacionan entre sí (en este caso, una organización) actúan, la cual se origina a partir de un conjunto de principios y convicciones que son compartidos por los individuos que conforman un grupo o sociedad. En líneas generales, esta cultura establece un patrón de pensamiento común que posibilita una interpretación homogénea de la realidad, lo que conduce a una conducta similar frente a situaciones particulares.

Según lo planteado por Porter y Kramer (2006), la cultura organizacional es un aspecto de importancia en la planificación estratégica de las empresas, ya que puede posibilitar la distinción entre las organizaciones y en consecuencia, una ventaja competitiva.

Es viable fortalecer una organización que cuente con una cultura propicia para impulsar la creatividad, transferencia y aprovechar del conocimiento, mediante la promoción de una cultura colaborativa y abierta, fomentando la motivación y el compromiso de las personas, se incorporan las prácticas de gestión del conocimiento en los procedimientos empresariales, sistemas y estructuras internas de la empresa. Según los autores, sugieren que los enfoques que hacen hincapié en la calidad, las relaciones interpersonales, la motivación y la elección de decisiones son más influyentes que otros componentes, como los procedimientos de la organización, las herramientas o esquemas (Power y Cormican, 2015).

Según Schein (2004), la cultura representa un conjunto de patrones de conducta, estándares sociales, valores y directrices que moldean las acciones, las costumbres y el clima laboral de una entidad. Se trata de un conjunto de convicciones e ideologías que otorgan sentido a nuestras acciones.

Marroquín (2017) describe el clima organizacional como el entendimiento compartido entre un grupo de personas que forman parte de una organización y que interactúan en un entorno laboral específico. Estas percepciones ejercen una influencia significativa en el comportamiento dentro de la organización y tienen un impacto significativo en la motivación, el compromiso, la creatividad y el rendimiento tanto individual como grupal, lo que lo convierte en una herramienta estratégica esencial para la gestión de recursos humanos y el desarrollo de la empresa en la época actual.

#### **2.2.2.1. Desempeño.**

A lo largo del tiempo, la definición de "desempeño laboral" ha evolucionado y en la actualidad se tiende a definir esta variable en términos de comportamiento en lugar de considerarlo simplemente como el resultado que produce ese comportamiento.

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral hace referencia a las actividades importantes que los empleados realizan con el fin de lograr las metas establecidas de una organización, siendo el comportamiento un factor relevante en el logro de un buen desempeño laboral. Por lo tanto, es importante monitorear y ajustar todos los procesos para lograr un mejor desempeño de la empresa. Sostiene que el desempeño laboral se refiere a la eficacia del personal de una empresa, lo cual es muy importante y vital para que el individuo funcione con un alto nivel de labor y satisfacción en su trabajo.

De acuerdo con las afirmaciones de Montejo (2017), la evaluación del rendimiento laboral desempeña un papel crucial al discernir si existe la imperante necesidad de reentrenar al equipo humano, identificar fallos en la concepción de los roles y contribuir a la detección de problemas personales que puedan incidir en el desempeño. Es innegable que esta evaluación se encuentra intrínsecamente ligada a la productividad de los empleados en la organización, dado que ejerce un impacto directo en cómo estos individuos desempeñan sus diversas tareas y responsabilidades. Incluso, mediante estas oportunidades de formación, el personal adquiere una mayor preparación no solo en los aspectos inherentes a su campo de acción, sino también en áreas externas a su profesión o cargo. Tal formación se torna esencial para asegurar que la empresa alcance una optimización de la productividad de su capital humano, libre de obstáculos que menoscaben la eficacia laboral.

#### **2.2.2.2. Clima laboral.**

En la década de los sesenta, Cuadra y Veloso (2007) introdujeron un concepto que ganó importancia en el ámbito laboral: el "clima laboral". Este término fue propuesto en respuesta al interés suscitado por Likert y Mc Gregor, quienes se propusieron investigar cómo los líderes y los responsables de las organizaciones influían en el entorno en el que los subordinados desempeñaban sus funciones. Esto incluía no solo la manera en que se llevaban a cabo las tareas, sino también la habilidad con la que se ejecutaban y la capacidad para generar un impacto constructivo y ascendente dentro del contexto organizativo. Desde entonces, se pudo vislumbrar la estrecha conexión existente entre el liderazgo y el ambiente laboral, lo cual, de hecho, afectaba incluso al rendimiento global de la organización.

Paco y Matas (2015) señalan que la ausencia de un clima laboral favorable impacta negativamente tanto en el desempeño de los empleados como en su bienestar físico y mental. No obstante, en toda institución se manifiestan desafíos en el ámbito laboral, a menudo relacionados con la faceta humana, como dificultades en las relaciones entre individuos, falta de sentido de pertenencia y dedicación hacia la organización, niveles elevados de estrés y sensación de insatisfacción en el trabajo, entre otros aspectos. Por esta razón, la mejora del entorno laboral se presenta como un tema de relevancia en la investigación, orientado a optimizar la atmósfera en cada empresa con el fin de potenciar su productividad.

Por otra parte, de acuerdo con Baguer (2006), se ha constatado que los fundamentos de un clima laboral positivo están estrechamente ligados, en términos generales, al rendimiento adecuado de la organización, y de manera más específica, a indicadores tales como la armonización entre el trabajo y la vida familiar, los beneficios de carácter social ofrecidos, la satisfacción experimentada en el puesto de trabajo y la calidad de liderazgo. En relación a esta última variable, se destaca su importancia al grado de considerarla como el factor que ejerce la mayor influencia en el clima laboral.

### **2.2.2.3.            *Identidad corporativa***

Los principios éticos requeridos para la construcción de la identidad corporativa están vinculados a la concepción de esta última. Según la definición de Costa (1986), la identidad corporativa se refiere a la representación que las entidades y elementos naturales realizan de sí mismos, exhibiendo su propia esencia material de manera completa y directa mediante su mera existencia, basada en una unidad cohesionada entre sustancia, función y forma.

La Identidad Corporativa constituye la recopilación de todos los elementos que posibilitan la diferenciación de una organización como singular y aparte de las demás. Todo componente que, en caso de su ausencia, ejerce un impacto determinante en la organización. La Identidad Corporativa opera como una herramienta esencial para la gestión de la confianza y, por ende, la reputación de las empresas. Además, concreta los atributos y valores que caracterizan a la entidad, dando forma tangencial a dichos elementos, con el propósito de forjar en las distintas audiencias que la rodean una personalidad única e inigualable. Es por esta razón que se considera un recurso valioso, intrínsecamente ligado al plan de negocios y al mercado que la entidad tiene la intención de atender (Pizzolante, 2004).

La Identidad Corporativa se erige como la manifestación completa de la empresa y, particularmente, de los aspectos que la distinguen de las demás entidades. Representa una herramienta esencial dentro de la estrategia y competitividad de la empresa, en la cual su concepción y gestión no se limitan únicamente a cuestiones de diseño y visibilidad, sino que abarca manifestaciones verbales, culturales y ambientales. En consecuencia, se configura como una actividad multidisciplinaria fundamental en su esencia (Costa, 1992).

## **2.3. Conceptos de categorías**

### **2.3.1. Colaboración Interdisciplinaria**

La colaboración interdisciplinaria puede definirse como un proceso interpersonal a través del cual miembros de diferentes disciplinas u ocupaciones facilitan el logro de metas que no podrían alcanzarse cuando los profesionales individuales actúan por su cuenta (Bronstein, 2003).

La colaboración interdisciplinaria se define como un procedimiento de interacción social y conexión, orientado hacia el objetivo de co-creación o solución de problemas, que involucra a dos o más participantes que provienen de áreas disciplinarias diferentes. Se subraya la importancia de la colaboración interdisciplinaria y la formación de equipos diversos, en lugar de depender de la concepción tradicional de un "genio inventor solitario", con el fin de generar soluciones innovadoras y servicios (Chu y Chiu, 2017).

### **2.3.2. Espacios abiertos para oficinas**

Los espacios abiertos se desarrollan para conocer sobre los beneficios que brindan los espacios abiertos para el trabajo, porque permite mejorar la fluidez y los niveles de comunicación entre los usuarios. El diseño de los espacios abiertos con criterios de funcionalidad e innovación y ergonomía combina y articula el trabajo en conjunto con las ventajas del trabajo individual incrementando las posibilidades de éxito del trabajo en equipo. Este enfoque de oficinas abiertas, con un diseño que combine paneles divisorios que tengan la propiedad de separar y reunir a la vez beneficia la eficiencia de las actividades laborales y fomenta la creatividad de los trabajadores, sin desatender las condiciones de confort personal, sensación de privacidad y la integración de actividades laborales (Cevallos, 2021).

La propuesta de oficinas abiertas son una alternativa a las soluciones tradicionales que marcaron la pauta en el diseño de oficinas por muchos años, el funcionamiento de los espacios abiertos prioriza la comodidad en el trabajo y procura generar un equilibrio entre el aspecto funcional y el aspecto estético, lo cual permite innumerables posibilidades en el diseño y configuración de los espacios, beneficiando no solo a los usuarios internos sino también a los usuarios externos. Asimismo, esta propuesta prioriza la modulación (el diseño modular brinda la flexibilidad requerida para adaptar la oficina a diferentes usos según las necesidades de la empresa) de los elementos constructivos y del mobiliario, utilizando paneles móviles para la formación de cubículos temporales que posteriormente pueden

convertirse en una planta libre, adaptada a las necesidades temporales de las actividades a desarrollarse en la empresa. Este tipo de concepto permite según las necesidades dividir el espacio en unidades más pequeñas o modificar las diferentes funciones del equipamiento, todo esto sin afectar la comunicación y coordinación entre los usuarios de la oficina, lo cual hace que el trabajo sea más eficiente.

Este concepto responde a las necesidades no solo de los que desarrollan un trabajo individual que requiere condiciones de privacidad y concentración, sino también a los que trabajan en equipo donde se privilegia la fluidez de la comunicación, el diseño de oficina abierta busca consolidar una comunicación fluida, eficiencia en las funciones a desarrollar e independencia operativa. Las oficinas que agrupan a varios empleados y varias actividades, no generan las condiciones para la creatividad.

### **2.3.3. Freelancer**

En la actualidad, los investigadores académicos suelen utilizar el término freelance para referirse a trabajadores por cuenta propia en ocupaciones creativas y de medios, incluido el periodismo, la televisión y la radio, el cine, la edición, las relaciones públicas, como gerentes interinos y artistas. Los trabajadores por cuenta propia en otras ocupaciones tienden a describirse de manera diferente, como contratistas o consultores, y como itinerantes en tecnología de la información, y como trabajadores temporales en trabajo social. Aunque la mayoría de las investigaciones se han centrado en ocupaciones creativas y de medios, sostenemos que los trabajadores por cuenta propia en ocupaciones gerenciales, profesionales, científicas y técnicas también deben considerarse parte de la fuerza laboral freelance.

Los freelancers pueden definirse como aquellos que realmente operan por cuenta propia, trabajando solos o con socios o directores co-propietarios, responsables de generar su propio trabajo e ingresos, pero que no emplean a otros; los freelancers operan bajo una variedad de formas legales de negocios: como autónomos propietarios únicos o socios en negocios no incorporados, como directores de sus propias compañías limitadas (Kitching y Smallbone, 2012). En el marco de la colaboración entre empresas y freelancers, las tareas, el trabajo, el pago y otros componentes del encargo se establecen en función de proyectos en un contrato de trabajo y servicios, o un contrato de servicios (Süß y Becker, 2013). Freelance se refiere a un tipo de trabajo en el que el trabajador es autónomo. Un trabajador freelance trabaja por cuenta propia y ofrece propuestas para trabajos

temporales y proyectos con uno o más empleadores. Otros términos utilizados son contratista independiente y consultor.

#### **2.3.4. Integración Social**

Karl-Heinz Hillman (2005) define el término "integración" como los procesos de incorporación y asimilación práctica de estructuras de valores y patrones de comportamiento, los cuales pueden ser llevados a cabo por individuos en relación con u grupos específicos o esferas relacionadas con la vida social, entre diferentes, grupos clases o etnias de la sociedad, o entre diferentes sociedades con el fin de establecer un nuevo orden social y cultural común.

Emile Durkheim(1987), sostiene que el concepto de integración social se refiere a la inclusión de los grupos marginados y minorías en la sociedad para mejorar su calidad de vida y respeto a su dignidad. Durkheim defendió que las sociedades antiguas se mantienen cohesionadas debido a la existencia de experiencias y objetivos comunes, mientras que las sociedades más complejas requieren especialización e interdependencia de las funciones o trabajos, lo que él denominó como solidaridad orgánica. Esta solidaridad orgánica se organiza en torno a las diferencias complementarias entre los miembros de la sociedad. Según la socióloga francesa Dominique Schnapper (2007), el término "integración social" se refiere a los mecanismos que mantienen y reparan los vínculos sociales que pueden estar cortados o precarios. Durkheim identificó varias formas de integración social, incluyendo el trabajo, la religión, la cultura y la educación. Según Durkheim, el trabajo es una de las principales formas de integración social, ya que permite a las personas sentirse parte de la sociedad al contribuir a su funcionamiento y al mismo tiempo obtener una identidad social a través de su profesión. La religión también juega un papel importante en la integración social, dado que ofrece un conjunto de valores, convicciones que cohesionan a las personas. Además, la cultura, la educación y otras formas de socialización ayudan a las personas a comprender y aceptar las normas y valores de la sociedad en la que viven.

#### **2.3.5. Liderazgo**

Según Gómez (2002) el liderazgo denota la aptitud de ejercer influencia en un conjunto de individuos para el logro de metas y propósitos. Davis y Newstrom (2003) definen el liderazgo como el proceso de guiar y motivar a otros en un entorno colaborativo, con el fin de inducir un compromiso entusiasta en la consecución de sus metas. Payeras (2004) conceptualiza el liderazgo como un conjunto de

estrategias comportamentales empleadas por el líder para influir en las actuaciones de individuos y equipos, arraigando esta influencia en una visión respaldada por valores fundamentales, lo cual conlleva a una internalización de estas pautas de comportamiento por parte de los involucrados (Hellriegel & Slocum, 2004).

Un principio elemental subyace en el liderazgo: las personas tienden a seguir a aquellos que les ayudan en la consecución de sus metas (Koontz & O'Donell, 2001). Por tanto, la tarea del líder radica en forjar relaciones dentro de la organización que conduzcan a la realización de resultados deseados. Esta labor implica, según Fullan (2002), el fomento de nuevas oportunidades de intercambio y aprendizaje que en última instancia transforman el contexto organizacional. La efectividad del líder, como sugieren Robbins & Judge (2009), se evalúa por su habilidad para influir en el comportamiento de los demás y alcanzar los objetivos organizativos.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se concibe como una visión integral en la que convergen el líder, el capital humano y la estructura organizativa, todos orientados hacia la búsqueda de calidad y excelencia en la operación (Cruz y Salanova, 2011). Este enfoque implica no solo guiar, sino también estimular el crecimiento personal, catalizar la creatividad y cultivar habilidades en cada integrante de la entidad (Perdomo & Prieto, 2009). Para lograr tal cometido, se requiere que el líder posea destrezas sociales y cognitivas que le capaciten para aportar, crear y consolidar equipos de alto rendimiento (Uribe et al., 2013).

### **2.3.6. Planificación Estratégica**

La dirección estratégica, según la definición de Robbins et al. (2014), abarca las acciones emprendidas por los directivos para concebir y ejecutar las estrategias de sus entidades. Este empeño reviste una significativa importancia e involucra todas las funciones cardinales de la gestión: planificación, organización, supervisión y control. Su finalidad es la consecución de objetivos comerciales, incluyendo la competencia exitosa y la atracción y satisfacción de la clientela, con miras a cumplir con sus metas

Según Armijo (2011) la planificación estratégica se erige como una herramienta directiva destinada a respaldar la toma de decisiones organizacionales, tanto en lo que respecta a las actividades presentes como a la ruta a seguir en el porvenir. Su propósito radica en la adaptación a las transformaciones y exigencias impuestas por el entorno, con el fin de alcanzar la máxima eficacia y excelencia en la producción de bienes y servicios.

Según Aguilar (2000), la planificación estratégica, en contraposición a los enfoques de planificación convencionales, abarca no solamente los horizontes temporalmente cercanos y lejanos, sino que enfatiza en la generación de soluciones lógicas en el contexto de un futuro caracterizado por su incertidumbre, complejidad y dinamismo. Esta aproximación persigue la anticipación de sucesos por venir y, consecuentemente, la capacidad de proyectar el curso de las decisiones actuales.

De acuerdo con Christ (2018), la planificación estratégica proporciona una perspectiva abarcadora de las operaciones llevadas a cabo en la empresa. Este enfoque no solo contribuye a la vigilancia atenta de los posibles riesgos que puedan surgir, sino que también orienta hacia la consecución de metas previamente establecidas, encaminando así hacia los objetivos trazados para el porvenir.

### **2.3.7. Productividad**

Colmenares (2007) distingue entre los términos de producción y productividad. Plantea que, la producción es un elemento competitivo esencial para cualquier organización, ya que sin ella sería imposible alcanzar los objetivos fijados.

Nowak (2020) explica que la productividad se refiere a la disparidad entre lo que se invierte y lo que se obtiene. Se distinguen dos formas de productividad: la individual y la empresarial. La productividad individual está condicionada por varios factores que influyen en el grado de motivación de cada individuo. La evaluación de la eficiencia en el trabajo depende del tipo de labor y de la persona encargada de realizarla, de acuerdo con el autor. Asimismo, se indica que el ambiente laboral y el bienestar emocional son elementos clave para determinar la productividad.

La evaluación de los logros alcanzados por una organización debe basarse en la utilización de indicadores que reflejen elementos como rentabilidad, eficiencia, eficacia y productividad, entre otros. Estos indicadores no solo son cruciales para medir su nivel de competitividad a nivel nacional e internacional, sino también para brindar una retroalimentación esencial a la gestión de sus procesos. De esta forma, se promueve el crecimiento económico y la capacidad de mejorar la calidad de vida, como argumenta Sira (2011).

La productividad, como concepto de Heizer y Render (2009), constituye la medida del rendimiento logrado al emplear los recursos, representando la relación entre la producción y los insumos utilizados para generar un valor añadido. Por consiguiente, las empresas hacen uso de diversos recursos para dar forma al producto deseado, y dichos recursos abarcan aspectos como tierra, edificaciones,

materiales, energía, maquinaria, equipo y, fundamentalmente, el factor humano. No obstante, se debe tener en cuenta igualmente las circunstancias y el entorno laboral, en conformidad con la perspectiva de Kanawaty (2012).

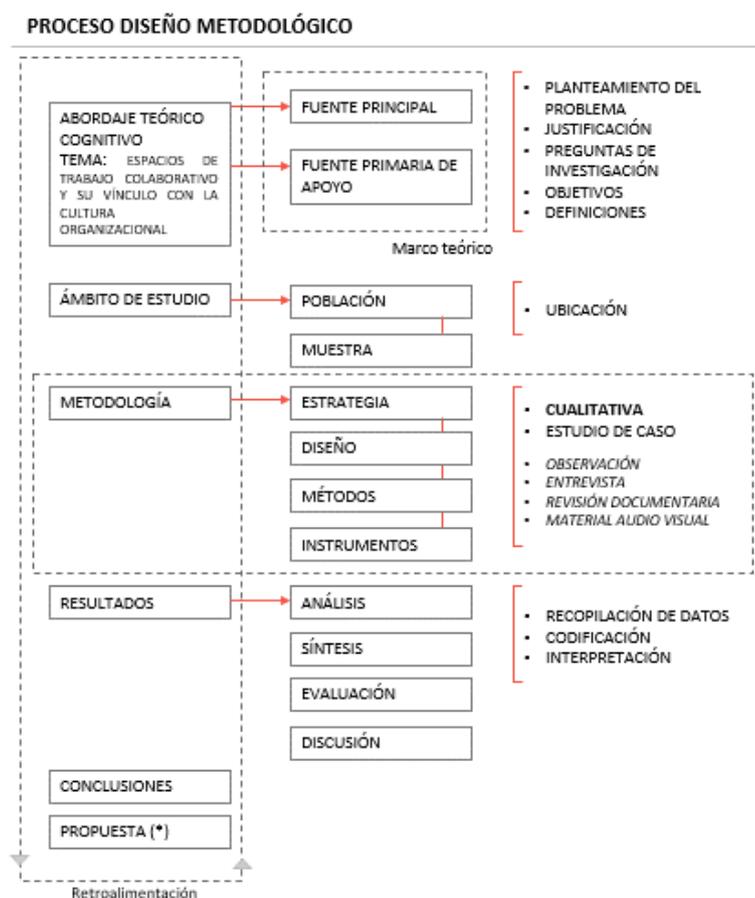
## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de Investigación

El desarrollo de la investigación presenta una metodología de tipo básica, al permanecer en planteamientos teóricos desarrollados, buscando profundizar en el conocimiento científico respecto a una realidad, fenómeno de estudio, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Cuyo aporte en el campo social abarca la cultura organizacional y los espacios de trabajo colaborativo. La línea de investigación corresponde a Diseño, innovación y habitabilidad. La investigación tiene el enfoque cualitativo, busca entender el vínculo entre los espacios de trabajo compartido y la cultura organizacional en la Sede de Alto Lima de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna. La realización de una investigación cualitativa conlleva a ser reflexivo y a profundizar en la comprensión, interpretación y valoración del estudio en cuestión.

**Figura 1**

*Proceso de diseño metodológico.*



**Nota:** Elaboración propia a partir del trabajo de Groat, L. N., & Wang, D. (2013).

De acuerdo con el libro de Vasilachis de Gialdino (2006), la investigación cualitativa se centra en la interpretación de cómo se comprende, experimenta y construye el mundo social. Esta forma de investigación emplea métodos flexibles y adaptados al contexto social en el que se lleva a cabo, para recolectar datos que permitan profundizar en la complejidad y el detalle de los fenómenos estudiados. Además, utiliza métodos de análisis y explicación que tienen en cuenta el contexto en el que se producen los datos.

En la presente investigación de los espacios de trabajo compartido y su vínculo en la cultura organizacional se llevará bajo la estrategia del estudio de caso, la cual ha sido definida por distintos autores. Yin (2009) sostiene que el estudio de caso es un enfoque de investigación autónoma que cuenta con sus propias formas de investigar, sin importar si el enfoque es exploratorio, descriptivo o explicativo. En la ejecución de los estudios de caso, emplear la teoría es beneficioso para establecer el diseño de investigación apropiado y para recopilar los datos necesarios. Además, la teoría es fundamental para lograr la generalización de los resultados obtenidos en el estudio de caso. Se lleva a cabo la investigación en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento, de Tacna S.A., Sede-Alto Lima, en las áreas de: Oficina de Supervisión y Control, Gerencia de Ingeniería y Gerencia de Operaciones.

Como técnicas e instrumentos se utiliza para la categoría de espacios colaborativos se obtendrán datos mediante entrevistas, observación no participante. Para la categoría de Cultura Organizacional se aplica la técnica de entrevista semiestructurada con referencia al instrumento: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (1999) debido a que es el modelo de referencia que cuenta con la mayor cantidad de evidencia verificable y comprobable en relación a la cultura organizacional.

### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación es de tipo no experimental, transaccional o transversal (Hernández Sampieri y Mendoza, 2020). Enfatizan como característica la recolección de datos en un único momento, además de tipo correlacional causal, busca establecer relaciones entre categorías sin precisar sentido de causalidad, describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos, describiendo las categorías incluidas en la investigación para luego establecer las relaciones entre ellas. Esta investigación se basa en el análisis de un estudio de caso, lo que permite examinar los elementos del objeto de estudio y cómo interactúan entre sí.

Existe un debate en torno a si los estudios de caso son simplemente un enfoque de investigación, un producto completo en sí mismos, una estrategia de diseño de investigación (Yin, 2009), o más bien una elección específica del objeto de estudio (Stake, 1994).

Este enfoque implica que, para obtener información sobre la unidad observada desde la perspectiva del observador, es necesario reflexionar para lograr la comprensión y el conocimiento. En este proceso, tanto el sujeto que adquiere conocimiento como el objeto que se desea conocer desempeñan un papel fundamental.

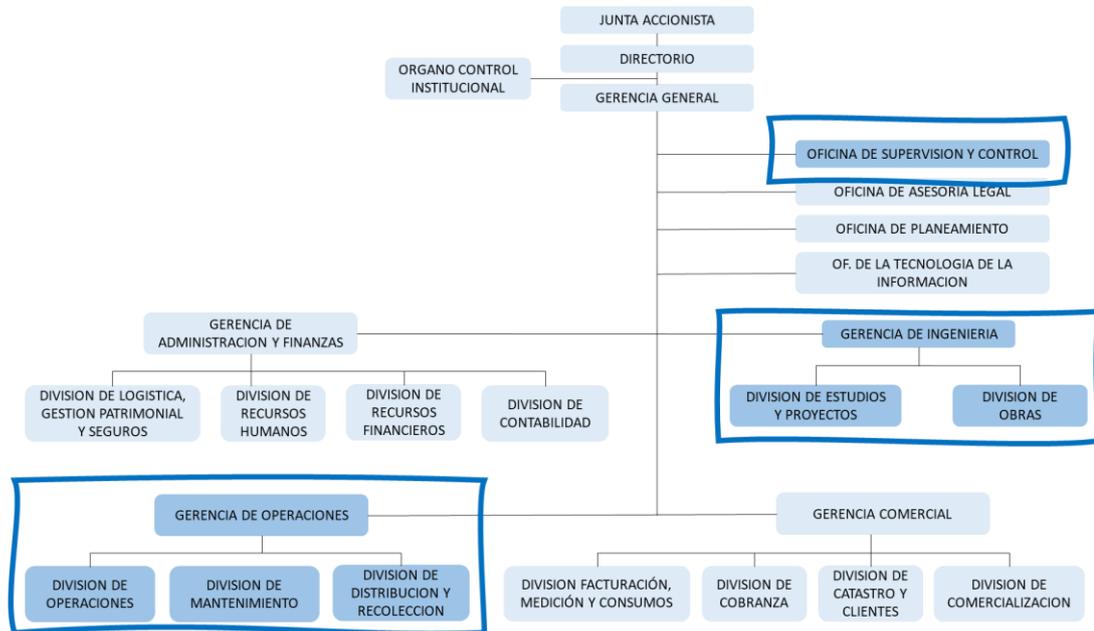
### **3.3 Escenario de investigación**

El escenario de investigación está referido al estudio que refiere al conjunto completo de individuos u objetos que comparten al menos una característica común. En este caso de investigación, la población está compuesta por la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.-E.P.S.,

La EPS Tacna S.A. es una entidad pública de carácter privado, constituida como sociedad anónima de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Servicios de Saneamiento, Ley N.º 26338. Esta entidad opera en las localidades de Tacna y Locumba, siendo su sede principal ubicada en Tacna. Su principal actividad es la provisión de servicios de saneamiento, que incluyen el suministro de agua potable y el sistema de alcantarillado sanitario, beneficiando a una comunidad de más de 80,000 usuarios con acceso a estos servicios.

**Figura 2**

*Organigrama estructural de la EPS. Tacna.*



*Nota:* Datos tomados de la web de EPS Tacna. Resaltado las áreas para el estudio de caso.

**Tabla 1**

*Linderos y colindantes del caso de estudio*

<b>Norte</b>	Con Av. Los Ángeles
<b>Sur</b>	Con Propiedad Privada
<b>Este</b>	Con Propiedad Privada y Av. Alto Lima
<b>Oeste</b>	Con Propiedad Privada

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 3**

*Vista frontal de la fachada principal.*



**Nota:** Registro fotográfico propio, 2023.

**Figura 4**

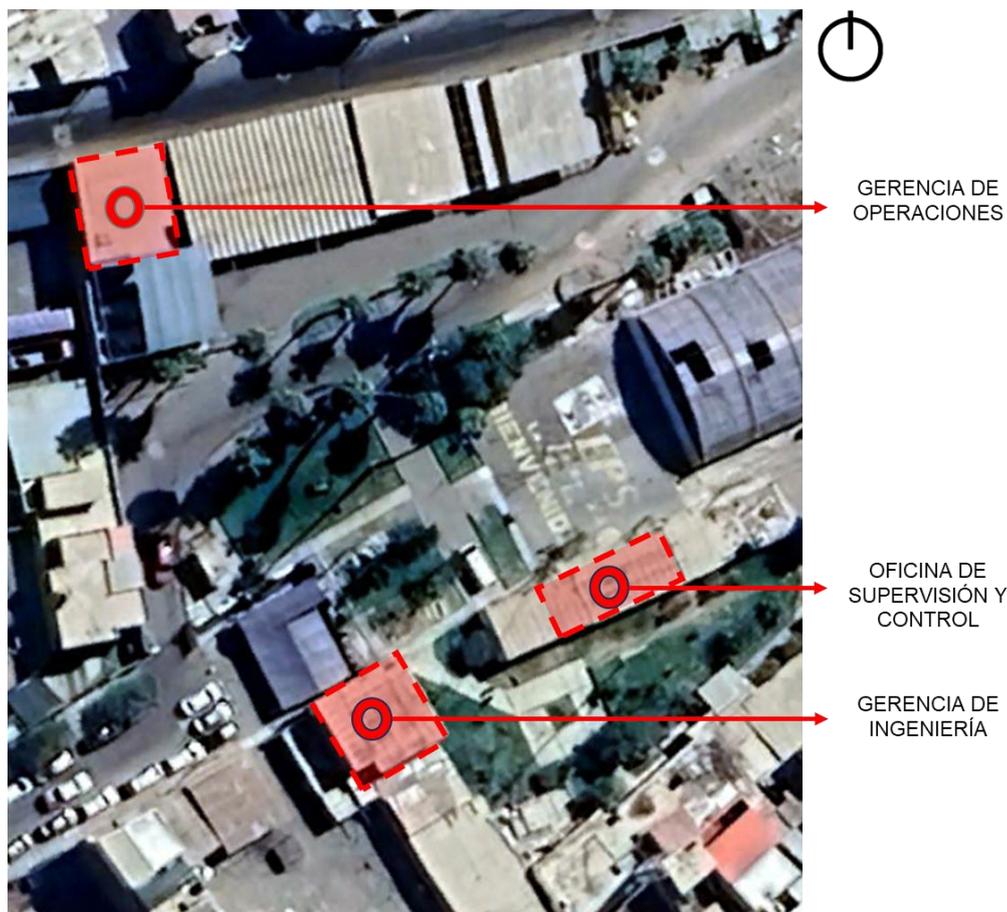
*Vista aérea general de la EPS. Tacna, Sede Alto Lima.*



**Nota:** Figura tomada de Google Earth.

**Figura 5**

*Identificación de las áreas identificadas para el estudio de caso.*



*Nota:* Figura tomada de Google Earth.

Además, dentro de las responsabilidades en la entidad, también se incluyen las de proporcionar agua de alta calidad, operar y mantener el sistema de saneamiento, así como tratar las aguas residuales a través de infraestructura sanitaria adecuada. En este proceso, la EPS TACNA S.A., como parte de la estructura interna de gestión para la incorporación de nuevos usuarios, cuenta con la Gerencia de Ingeniería, la Gerencia de Operaciones y la Oficina de Supervisión y Control, cuya finalidad es aprobar el procedimiento para nuevas conexiones, conocido como factibilidad de servicio, cuyos pasos están definidos en el TUPA institucional. En este estudio en particular, la muestra consistió en todos los elementos de la población, es decir, 4 trabajadores en actividad y 1 ex empleado de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Sede Alto Lima. En este sentido, se utiliza el término "población muestral" según lo indicado por Hernández et al. (2010).

Para la investigación corresponde el muestreo no probabilístico orientado a la investigación cualitativa de tipo por conveniencia, se determinó entrevistar personas en base a la experiencia que tienen sobre el tema. ver tabla 2 y 3.

**Tabla 2**

*Características de los entrevistados expertos.*

<b>Tabla de entrevistados expertos</b>	
<b>Experto en el tema Espacios de Trabajo Colaborativo</b>	1. CEO de un Cowork y promotor de espacios de trabajo colaborativo en universidades y empresas privadas.
<b>Experto en el tema Cultura Organizacional</b>	2. Trabajador nombrado, mínimo 1 año en alguna encargatura de oficina en la Sede Alto Lima

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 3**

*Características de los entrevistados trabajadores.*

<b>Entrevistados trabajadores</b>	
<b>Oficina de Supervisión y Control</b>	1. Trabajador nombrado encargado de revisar proyectos para factibilidad de servicios. 2. Ex trabajador Ingeniero encargado de revisión en campo de las factibilidades de servicio y aprobación.
<b>Gerencia de Operaciones</b>	3. Trabajador nombrado, Ingeniero cuenta con años de experiencia en alguna encargatura de oficina en la Sede Alto Lima. 4. Trabajador nombrado Ingeniero encargado de revisión de proyectos, aprobación y recepción.
<b>Gerencia de Ingeniería</b>	5. Trabajador nombrado Ingeniero encargado de revisión de proyectos para factibilidad de servicios.

*Nota:* Elaboración propia

### 3.4 Técnicas de trabajo en campo

La adquisición de datos es un procedimiento extenso que involucra la identificación de los eventos bajo estudio, el análisis y clasificación de sus atributos según reglas preestablecidas. Durante el proceso de investigación, es necesario utilizar técnicas e instrumentos adecuados para acceder a la información que responda a las preguntas planteadas en el estudio.

En la investigación cualitativa, es esencial reconocer que las técnicas para obtener información están intrínsecamente ligadas al proceso de análisis, a pesar de que en los textos de investigación puedan presentarse por separado por razones pedagógicas (Tojar, 2006).

Las investigaciones cualitativas tienen la ventaja de combinar diversas prácticas y técnicas de investigación para examinar el fenómeno de estudio desde múltiples perspectivas, lo que permite lograr una comprensión más exhaustiva del mismo. Esta complementariedad brinda la oportunidad de emplear distintos enfoques para adquirir o construir la información. Aunque existen numerosas técnicas y prácticas de investigación comúnmente utilizadas en el ámbito cualitativo, este estudio se enfoca principalmente en dos: las entrevistas semiestructuradas y la observación no participativa.

El esquema metodológico respecto a los Espacios de trabajo Colaborativo y la cultura organizacional, corresponde abordar sub categorías como: Prácticas de gestión, manejo espacial, colaboración; desempeño, clima laboral, identidad corporativa. Ver tabla 4 y 5.

**Tabla 4**

*Esquema metodológico de la categoría Espacios de Trabajo Colaborativo.*

Categorías	Dimensiones	Obtención de datos
Espacios de trabajo Colaborativo	Prácticas de gestión	- Entrevista semiestructurada - Observación no participativa
	Manejo espacial	- Entrevista semi estructurada - Observación no participativa
	Colaboración	- Entrevista semi estructurada - Observación no participativa

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 5***Esquema metodológico de la categoría Cultura Organizacional.*

Categorías	Dimensiones	Obtención de datos
Cultura Organizacional	Desempeño	Entrevista semiestructurada en base a Organizational Culture Assessment Instrument
	Clima laboral	
	Identidad corporativa	

*Nota.* Elaboración propia

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las metodologías de captura de datos representan sistemas e implementos empleados con el propósito de recopilar y evaluar información de manera sistemática y direccionada. Estas herramientas encuentran su aplicación principalmente en la investigación científica, empresarial, estadística y el ámbito del marketing. Cada una de estas metodologías aporta la capacidad de acumular distintos tipos de información. En consecuencia, resulta de vital importancia comprender sus atributos inherentes y tener una visión clara de los objetivos trazados para optar por aquellas que posibiliten la adquisición de datos adecuados.

Especialmente en el ámbito de la investigación cualitativa, se aspira a obtener percepciones en torno al contexto y las particularidades de los fenómenos sociales. Por consiguiente, los datos numéricos por sí solos resultan insuficientes, y en su lugar se requiere de enfoques que permitan una comprensión más profunda de las realidades que se pretenden analizar.

#### 3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y acciones destinados a validar el problema planteado y la variable en estudio en una investigación; consecuentemente, el tipo de investigación influirá en la elección de la técnica apropiada (Bavaresco, 2001).

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son: Entrevista y Observación, los cuales se detallan a continuación:

##### 3.5.1.1. La entrevista.

En el ámbito de la investigación cualitativa, constituye una herramienta de alto valor para la recopilación de datos. Se configura como un medio

técnico que adopta la forma de un diálogo informal, siendo concebida por Canales (2006) como una comunicación directa entre el investigador y el objeto de estudio, con el fin de obtener respuestas verbales que aborden las cuestiones planteadas en relación con la problemática en consideración. Heinemann (2003) sugiere la incorporación de estímulos visuales u otros para enriquecer su enfoque.

La entrevista ofrece la ventaja de aclarar posibles inquietudes durante su desarrollo, asegurando la obtención de respuestas más valiosas.

Según Martínez (1998) Esta técnica resulta especialmente beneficiosa en investigaciones descriptivas y en etapas de exploración, así como en la creación de herramientas de recolección de datos. En la investigación cualitativa, independientemente del enfoque adoptado, la entrevista se caracteriza por varios elementos distintivos: busca obtener información precisa sobre un tema específico, persigue la comprensión de los significados que los entrevistados asignan a los temas en discusión, exige que el entrevistador mantenga una actitud activa y orientada a la interpretación constante para lograr una comprensión profunda del discurso del entrevistado. Con frecuencia, la entrevista se combina con otras técnicas, adaptándose a las necesidades particulares de la investigación.

Una vez concluida la fase de entrevistas, estas son registradas y transcritas con el propósito de someterlas a un análisis y una interpretación pertinentes. Posteriormente, se procede a la elaboración del informe de investigación (Di Cicco-Bloom, 2006).

El análisis de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas se lleva a cabo preferentemente por el propio investigador que efectuó la recopilación de los datos. Esto permite desarrollar una comprensión que surge de las preguntas planteadas y los testimonios obtenidos en la investigación (Di Cicco-Bloom, 2006). El entrevistador debe sumergirse en el material primario recopilado (transcripciones de las entrevistas, grabaciones y descripciones), a fin de obtener una perspectiva global que facilite un proceso efectivo de categorización. A través de este enfoque, se logran establecer clasificaciones con sentido, y a medida que el material es revisado, se obtienen datos concretos (Martínez, 1998). En consecuencia, este proceso iterativo de recopilación y análisis de datos resulta en la aparición de nuevas

categorías emergentes durante la etapa de interpretación y construcción teórica, contribuyendo así a la obtención de resultados valiosos.

### **3.5.1.2. Observación.**

Con respecto a la técnica de observación, de acuerdo con Sierra (1984), se define como: "el acto de inspeccionar y analizar llevado a cabo por el investigador, usando sus propios sentidos, con o sin el apoyo de instrumentos técnicos, de los elementos o eventos de interés social, tal y como se presentan o suceden espontáneamente". Van Dalen y Meyer (1981) opinan que la observación desempeña un rol sumamente relevante en toda investigación ya que le brinda uno de sus componentes fundamentales; los acontecimientos.

Según Díaz et al. (2013) la relación entre la observación y la pregunta subyacente de "por qué se está observando" es estrecha. Es la intención detrás de la observación la que dirige las acciones a realizar, la manera en que se aplicará y lo que se podrá obtener como resultado. El sistema perceptual del observador representa el primer elemento en el acto de observación. El observador emplea sus propios marcos de referencia, objetivos, predisposiciones y habilidades. No obstante, a menudo amplifica el proceso de observación mediante la inclusión de una herramienta, instrumento o lente observacional, lo cual enfoca la atención sobre el objeto, guía la observación y registra los hallazgos. Este instrumento, a su vez, limita aún más la observación, también posee una perspectiva particular, conlleva predisposiciones y está definido por una estructura determinada.

Se aplicará el tipo Registro mecánico donde los instrumentos pueden ser, pruebas fotográficas, elaboración de mapas donde se toma nota de la distribución física de la comunidad los límites, la localización, por ejemplo, un croquis y también sobre las pautas de interacción.

### **3.5.2. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos son recursos que asisten al investigador proporcionándole una guía o conjunto de pautas, orientadas a obtener información relevante sin desviarse del tema central de interés. Estos instrumentos facilitan el acercamiento y obtención de datos sobre los fenómenos que son objeto de estudio, y son utilizados por el investigador para registrar la información proporcionada por los participantes.

Los instrumentos, representan los medios utilizados para adquirir datos tangibles de la realidad objeto de estudio (Bavaresco, 2001).

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son: Entrevista semi estructurada, Ficha de observación los cuales se detallan a continuación:

### **3.5.2.1. Guía de entrevista semi estructurada.**

La entrevista semiestructurada de investigación representa una herramienta versátil que se adapta a las distintas personalidades de cada individuo. En este enfoque, se trabaja con las expresiones verbales y las emociones del entrevistado, trascendiendo la simple recopilación de datos para fomentar un diálogo que profundice en la comprensión interna del sujeto (Corbetta, 2003). Este tipo de entrevista facilita la captura y el análisis de conocimientos sociales arraigados en discursos que han surgido de la práctica directa y no intermediada de los protagonistas. Además, como señala Greele (1990), brinda la oportunidad de realizar este análisis a través de la perspectiva acumulada por un grupo de individuos que participan activamente en la acción estudiada, lo que les confiere una doble naturaleza de agentes y productos del proceso en cuestión.

Según Díaz et al. (2013) en el contexto de la entrevista semiestructurada, durante el acto mismo de la entrevista, el entrevistador se enfrenta a decisiones que requieren una gran sensibilidad hacia la dirección de la conversación y el entrevistado, además de una clara comprensión de lo que ha sido abordado. Por ejemplo, si una pregunta ya ha sido respondida de manera breve, podría surgir la necesidad de elegir entre repetirla para obtener un nivel más profundo de detalle o simplemente omitirla. También se plantea el desafío de administrar el tiempo limitado y el deseo de cubrir todas las preguntas en la guía. Asimismo, el entrevistador debe estar atento a su lenguaje corporal y sus reacciones ante las respuestas, evitando transmitir intimidación o influir en las respuestas del entrevistado. La entrevista semiestructurada también es conocida como entrevista etnográfica. Se puede describir como una "charla amigable" entre el informante y el entrevistador, en la cual el entrevistador adopta el papel de oyente, escuchando con atención y evitando imponer interpretaciones o respuestas preconcebidas. El entrevistador guía la conversación hacia los temas de su interés, enmarcándose como una herramienta para llevar a cabo un trabajo de campo destinado a comprender la vida social y cultural de diversos grupos. Este

enfoque busca interpretar subjetivamente y explicar las conductas de dichos grupos.

### **3.5.2.2. Observación no participante.**

Según Campos y Martínez (2012) La Observación No Participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

Según Campos (2007) en la observación no participante de naturaleza cualitativa, el observador obtiene información relevante del sujeto bajo observación sin entablar ningún tipo de interacción directa, lo que implica que el sujeto no tiene conciencia de esta observación. En este tipo de enfoque, el científico observa al sujeto o grupo objeto de su estudio sin que se establezca un intercambio de información con ellos. De hecho, esto significa que el observador recopila información visual o auditiva del sujeto, pero no proporciona ningún tipo de retroalimentación. En consecuencia, no existe ninguna oportunidad de interacción ni de relación social. El sujeto o grupo no tiene conocimiento de que está siendo observado o estudiado. No se le ha comunicado previamente que está siendo objeto de investigación. En resumen, existe una completa asimetría en cuanto a la información: el científico está al tanto de la situación mientras que el sujeto no lo está. El observador, por lo tanto, se mantiene a distancia del sujeto. Se comporta como un espectador que no se involucra en lo que está observando. En comparación con el observador participante, la posición de un observador no participante o externo no provoca reactividad, ya que el sujeto es totalmente ignorante o ajeno a la situación; no es consciente de estar siendo objeto de investigación y observación.

#### ***Primera Etapa. Examinar el impacto de la implementación de prácticas de gestión en el desempeño laboral.***

La primera etapa de esta investigación se centra en abordar la cuestión fundamental de si la implementación de prácticas de gestión tiene un efecto significativo en el aumento del desempeño laboral. Este es un tema de gran relevancia para las organizaciones, ya que buscan constantemente formas de optimizar el rendimiento de sus empleados. Mediante la recopilación de información de entrevistas y recolección de datos en campo,

se evalúa la implementación de técnicas de gestión mejora el rendimiento en el trabajo.

**Tabla 6**

*Esquema de la primera etapa de investigación.*

<b>Objetivo 1: Examinar el impacto de la implementación de prácticas de gestión en el desempeño laboral.</b>	
<b>Recolección de Información</b>	<b>Análisis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Ficha de Observación</li> <li>• Recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación</li> <li>• Transcripción</li> <li>• Análisis espacial</li> <li>• Codificación</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

***Segunda Etapa. Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral.***

La segunda etapa de esta investigación se centra en la organización y utilización del espacio físico de trabajo. La distribución de los espacios, el diseño de la disposición del mobiliario, la ubicación de las áreas de trabajo y la planificación del flujo de personas son aspectos fundamentales en el manejo espacial. Estos elementos pueden tener un impacto significativo en el clima laboral y en la productividad de los empleados. Un adecuado manejo espacial puede fomentar un clima laboral positivo al crear un entorno de trabajo funcional, cómodo y estéticamente agradable.

Además, se recopilan datos a través de entrevistas a los colaboradores de la empresa, con el fin de comprender su perspectiva del entorno natural, así como la relación con los demás colaboradores. En conclusión, el manejo espacial en el entorno laboral tiene una estrecha relación con el clima laboral. Un espacio de trabajo bien diseñado y organizado puede fomentar la colaboración, la comodidad y el bienestar de los empleados, lo que contribuye a un clima laboral positivo.

**Tabla 7***Esquema de la segunda etapa de la investigación.*

<b>Objetivo 2: Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral.</b>	
<b>Recolección de Información</b>	<b>Análisis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada con enfoque en OCAI</li> <li>• Ficha de Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación</li> <li>• Transcripción</li> <li>• Análisis espacial</li> <li>• Interacción de sujetos en el espacio</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

***Tercera Etapa. Analizar la colaboración en los espacios de trabajo en contribución al fortalecimiento de la identidad corporativa.***

Esta tercera etapa tiene como finalidad establecer un panorama para examinar y comprender el grado de colaboración presente en los espacios de trabajo, así como su impacto en la identidad corporativa de una organización, es un aspecto de gran importancia en la gestión empresarial. La colaboración en los espacios de trabajo se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar juntos de manera efectiva, compartir ideas, conocimientos y recursos, y colaborar en proyectos y tareas comunes. Esta interacción y cooperación entre los miembros del equipo no solo facilita el logro de objetivos organizacionales, sino que también contribuye a la construcción de una identidad corporativa sólida y coherente.

Mediante el análisis de datos recopilados se buscarán pautas y vínculos relevantes entre el manejo espacial y el clima laboral. Esto puede determinarse en reconocer la necesidad de espacios de dominio social que fomenten la colaboración y comunicación.

**Tabla 8**

*Esquema de la tercera etapa de investigación.*

<b>Objetivo 3: Analizar la colaboración en los espacios de trabajo en contribución al fortalecimiento de la identidad corporativa.</b>	
<b>Recolección de Información</b>	<b>Análisis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi estructurada con enfoque en OCAI</li> <li>• Ficha de Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación</li> <li>• Transcripción</li> <li>• Análisis espacial</li> <li>• Interacción de sujetos en el espacio</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 9**

*Tabla de técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Observación no participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación</li> <li>• Transcripción</li> <li>• Ficha de observación</li> <li>• Codificación</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

### **3.6 Método de análisis cualitativo de datos**

En el desarrollo de esta investigación, se utilizaron dos instrumentos principales: la entrevista semiestructurada y la observación participativa.

#### **3.6.1. Entrevista semiestructurada**

Esta entrevista se aplicó en diferentes momentos y a diferentes tipos de informantes. En primer lugar, se realizaron entrevistas a especialistas con experiencia en espacios de trabajo colaborativo y cultura organizacional. Para la variable Espacios de Trabajo Colaborativo, se entrevistó en el mes de Julio del 2023 al Gerente General de una próspera oficina cowork, seleccionado por su amplia experiencia en este tipo de ambientes y constante promotor de este tipo de espacios colaborativos en la ciudad de Arica. Por otro lado, para la variable "Cultura Organizacional", se determinó un experto trabajador permanente de la empresa, con al menos 5 años de experiencia en la misma y al menos 1 año en un puesto de jefe de oficina en la Sede Alto Lima, la entrevista se realizó en el mes de Julio de 2023

Las entrevistas semiestructuradas se centraron en los temas de espacios de trabajo colaborativo y cultura organizacional en la empresa, así como en su opinión sobre la pertinencia de la investigación propuesta y sus sugerencias para la segunda parte de las entrevistas, ver tabla 10.

Posteriormente, en el mes de Julio de 2023 se realizaron entrevistas a un segundo grupo de personas que estaban trabajando en la empresa en ese momento, fue aplicada a trabajadores nombrados de las oficinas de Gerencia de Operaciones, Gerencia de Ingeniería y Oficina de Supervisión y Control, según la disposición colaborativa que tenga para este estudio presencial, así como a un ex trabajador. Estas entrevistas fueron esenciales para comprender mejor la complejidad del tema y la necesidad de desarrollar la investigación, ver tabla 11.

En la etapa de trabajo de campo, se llevaron a cabo entrevistas en dos niveles: con los jefes de área y con los trabajadores vinculados a tareas de brindar la factibilidad de servicios. Estas entrevistas se enfocaron en captar información cualitativa para identificar aspectos espaciales y el estado organizacional de la empresa. Es importante mencionar que el número de entrevistados no se determinó en base a criterios de representatividad estadística, sino que se seleccionaron de manera intencionada, buscando la diversidad de perspectivas y experiencias clave para la investigación.

La investigación utilizó la entrevista semiestructurada como una herramienta valiosa para obtener información de diferentes actores relevantes en la empresa, tanto especialistas como empleados activos y ex trabajadores. Estas entrevistas proporcionaron una visión detallada sobre los temas de espacios de trabajo colaborativo y cultura organizacional en la empresa, lo que permitió profundizar en el análisis y comprensión de la situación.

**Tabla 10**

*Esquema de preguntas en la entrevista con expertos.*

<b>Categoría</b>	<b>N. de preguntas</b>
Cultura Organizacional	10
Espacios de trabajo Colaborativo	10

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 11***Esquema de preguntas en la entrevista de trabajadores y ex trabajador.*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>N. de preguntas</b>
Examinar el impacto de la implementación de prácticas de gestión en el desempeño laboral.	Prácticas de gestión	02
	Desempeño	02
Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral.	Manejo espacial	03
	Clima Laboral	02
Analizar la colaboración en los espacios de trabajo en contribución al fortalecimiento de la identidad corporativa.	Colaboración	03
	Identidad Corporativa	02

*Nota:* Elaboración propia

Posterior a la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas, la siguiente fase consistió en la transcripción de las grabaciones y la organización de los datos obtenidos. Para llevar a cabo esta organización de manera efectiva, se inició el proceso de codificación, que involucra la descomposición del material en unidades más manejables y significativas. Este proceso comenzó con una lectura minuciosa de todas las transcripciones, durante la cual se tomaron notas de las ideas clave que emergían. Luego, se procedió a dividir las oraciones y fragmentos de texto en categorías específicas, asignándoles términos que reflejaban el lenguaje utilizado por los entrevistados.

Para garantizar una codificación eficiente y facilitar la identificación de categorías, optamos por un enfoque de codificación basado en colores, que permitió una rápida y visual distinción entre diferentes grupos temáticos en una matriz, ver figura 6. Finalmente, concluimos este proceso de análisis de datos con una etapa de interpretación en la que buscamos capturar la esencia de las ideas extraídas. Esto no solo nos permitió validar teorías previas y conocimiento existente, sino que también reveló información novedosa y relevante para la investigación



configuración del mobiliario, la luz natural y otros pormenores que pueden influir en la percepción y la comodidad de los ambientes.

Un factor adicional a esta técnica ha sido la inclusión de imágenes para enriquecer los descubrimientos. Estas fotografías se han empleado para generar diagramas y representaciones visuales que complementan y respaldan los resultados del estudio. Los diagramas elaborados a partir de las fotografías brindan una manera visualmente impresionante de exponer la disposición espacial y las adaptaciones implementadas por los trabajadores, además, se incluye una recopilación del mobiliario existente de las oficinas. Estos diagramas asisten a los lectores en una mejor comprensión de cómo los espacios han experimentado transformaciones para satisfacer las necesidades y preferencias individuales, así como grupales.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Resultados**

En esta sección se lleva a cabo un análisis de las técnicas e instrumentos generados con la intención de responder los objetivos planteados. Para ello, se han considerado las categorías de análisis previamente definidas en el marco teórico-metodológico desarrollado para esta investigación.

### **4.2. Resultados alcanzados a la pregunta específica 1 de la investigación**

¿De qué manera la aplicación de las prácticas de gestión puede impactar en el desempeño laboral?

El Resultado se compone de una (1) técnica utilizada: entrevista. La sección de entrevistas se subdividirá en cada uno de las dimensiones: Prácticas de gestión y desempeño.

#### **a) *Prácticas de gestión.***

A partir de estos resultados, podemos destacar la falta de liderazgo y planificación estratégica dentro de la entidad, resaltando la necesidad de mejorar la gestión, los procedimientos y la implementación de estrategias. Esta carencia afecta la eficacia operativa y la capacidad de adaptación de la organización en un entorno cambiante, lo que conlleva a resultados insatisfactorios en la entidad. La implementación de prácticas sólidas y estrategias alineadas se vuelve esencial para potenciar la competitividad y el crecimiento sostenible de la entidad.

A partir del trabajo de campo, se ha identificado que el liderazgo ejercido por los jefes de área desempeña un papel fundamental en la gestión de la entidad. Existe un consenso generalizado sobre la necesidad de mejorar las prácticas de gestión, incluyendo el liderazgo y las estrategias adoptadas en la entidad. Es importante señalar que, si bien cada oficina cuenta con su propio enfoque de liderazgo y produce resultados variados, la falta de continuidad debida a la rotación del personal y de los propios jefes a menudo obstaculiza el progreso. Esto significa que los empleados deben adaptarse constantemente a los distintos enfoques de liderazgo promovidos por los jefes en ejercicio.

Dentro de la evaluación de los aspectos de prácticas de gestión, se formularon preguntas específicas con el propósito de abarcar los elementos vinculados tales como: liderazgo, gestión, estrategias.

Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Claro, definitivamente si fomentamos una cultura de liderazgo y efectuamos una planificación estratégica adecuada, estaríamos propiciando un entorno de trabajo adecuado, pero a la empresa le falta capacitarnos en esos temas.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Sí, tenemos que mejorar todo lo que tiene que ver con gestión.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Yo creo que sí, hay procedimientos que hay que hacer bien en el manual de funciones, en el manual de procedimiento. Si uno llega a cumplir a cabalidad, va a ayudar en la función de cada trabajador, si seguimos esas prácticas que están establecidas.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Sí, falta fomentar las prácticas de gestión entre los miembros de la entidad... Una gestión efectiva debe implicar la implementación de estrategias, políticas y procesos...” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, se destaca la importancia de fomentar el liderazgo, la planificación estratégica y las prácticas de gestión en el entorno laboral. Aunque se reconoce la relevancia de estos elementos para crear un ambiente de trabajo efectivo y eficiente, también se señalan ciertas carencias en cuanto a la capacitación y la implementación de procedimientos, se refleja la percepción de que la mejora en liderazgo, planificación y gestión puede contribuir a un entorno laboral más favorable.

Por otra parte, en relación al compromiso de los trabajadores, la colaboración y el intercambio de conocimientos, ellos son conscientes que un espacio de trabajo bien diseñado no solo es un lugar funcional para llevar a cabo tareas laborales, sino que también puede desempeñar un papel fundamental en la formación y reflejo de la identidad y los valores de la empresa. Indican que un ambiente para reuniones de coordinación de jefes con grupos de trabajo es importante para el intercambio de conocimientos y/o

avances, además donde se puedan tener conversaciones verticales en espacios intermedios como estaciones de café.

En este caso, se cuestionó a los trabajadores sobre su dedicación, cooperación e intercambio de experiencias. En sus respuestas destacaron expresiones como:

- *“Generalmente tenemos reuniones de coordinación con los jefes y los jefes tienen a su vez con el personal de campo directamente esa podría ser para mí una modalidad de trabajo que mejoraría, pero también se puede ver el tema de tener reuniones periódicas para ver el avance de nuestro programa operativo si se están cumpliendo o no sé están cumpliendo las metas que estamos percibiendo con esto.” (Entrevistado 01, 2023)*
- *“Debe haber espacios donde se puedan tener reuniones, donde se puedan hacer esos trabajos, nosotros no disponemos de mucho espacio, si es necesario tener ambientes para poder reunirnos todos, un gran ambiente donde podamos hacer charlas, exposición o una reunión con todos los trabajadores, hay ambientes pequeños, pero no uno grande para reuniones grandes, confortables, adecuados.” (Entrevistado 02, 2023)*
- *“Si hay una reunión y hay que ir a un lugar específico, nos organizamos. No importa si hay oficinas cerradas, mientras sea la misma división, se llama a reunión de coordinación, no importa si están todos en un mismo ambiente o están separados. Aun así, considero que es importante un espacio donde se puedan hacer reuniones.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Un gran espacio abierto con áreas compartidas, puede ser con un ambiente con cocineta para poder tener conversaciones productivas. Un diseño de espacio podría incluir áreas abiertas de trabajo, zonas de reuniones informales, espacios de colaboración equipados y una disposición que facilite la interacción entre equipos y departamentos.” (Entrevistado 5, 2023)*

Los trabajadores resaltan la relevancia fundamental de tener entornos laborales bien estructurados en consonancia con las prácticas de gestión. Hacen hincapié en la necesidad de espacios que no solo faciliten la colaboración, sino que también permitan llevar a cabo reuniones estratégicas

y coordinación eficaz. Específicamente, algunos resaltan la importancia de contar con áreas para el intercambio de experiencias, charlas a nivel interdisciplinario.

Este énfasis en la distribución del espacio está intrínsecamente vinculado a las prácticas de gestión que buscan optimizar la comunicación interdepartamental y la sinergia entre equipos. Estos equipos de trabajo, se han identificado por cada oficina de la siguiente manera, ver tabla 12. Si bien es cierto que no todos los equipos de trabajo operan exclusivamente desde las oficinas, es esencial mantener reuniones periódicas, con una frecuencia mínima de una vez a la semana. Esta práctica se vuelve fundamental debido a la constante demanda de informes y actualizaciones sobre las tareas y los proyectos que se desarrollan en campo o en otras ubicaciones fuera de la oficina sede. Estas reuniones proporcionan un espacio valioso para la comunicación, el intercambio de información y la coordinación de esfuerzos, lo que ha contribuido a mantener un flujo de trabajo efectivo y garantiza que todos los miembros del equipo estén alineados en sus objetivos y responsabilidades.

**Tabla 12**

*Esquema de identificación de equipos de trabajo.*

<b>Oficina</b>	<b>Equipos</b>
<b>Gerencia de Operaciones</b>	División de Operaciones
	División de Mantenimiento
	División de Distribución y Recolección
<b>Gerencia de Ingeniería</b>	División de Estudios y Proyectos
	División de obras
<b>Oficina de Supervisión y Control</b>	Proyectos por Administración Directa
	Proyectos por Terceros y Contrata
	Liquidación de Proyectos

*Nota:* Elaboración propia

**b) Desempeño.**

A partir de la recolección de datos, como resultado es notable que se atribuye una gran importancia a los elementos espaciales, mobiliario y condiciones ambientales en su entorno laboral, ya que perciben que estos factores desempeñan un papel fundamental en la determinación de niveles elevados de productividad. Se identificó también que la disposición y diseño del espacio de trabajo, junto con la calidad y ergonomía del mobiliario, influyen directamente en el bienestar y comodidad de los empleados, lo que a su vez repercute en su capacidad para concentrarse en sus tareas y mantener un rendimiento eficiente, en especial porque no cuentan con suficiente espacio para las estaciones de trabajo y/o no tienen el mobiliario adecuado, como sillas ergonómicas, credenzas o armarios para guardar documentos. Además, las condiciones ambientales, como la iluminación adecuada, la temperatura confortable y la ventilación, también se identifican como aspectos de importancia para fomentar un entorno laboral propicio para la concentración y el trabajo productivo, lo cual carece o no es suficiente en las tres (3) oficinas y lo mencionan como preferencia.

Sin embargo, la gestión del espacio es un desafío, ya que se debe evitar la acumulación de objetos innecesarios que puedan afectar la circulación y evitar promover la distracción por exceso de elementos de oficina sin ubicación específico o de descarte como artículos antiguos, obsoletos o inservibles.

Dentro de la evaluación de los aspectos de desempeño, se formularon preguntas específicas con el propósito de abarcar los elementos, tales como: eficacia laboral, factores o elementos espaciales. Los resultados obtenidos revelaron una serie de expresiones como:

- *“Puedo entender, mesa de reuniones, escritorio, gavetas para archivos, ese tipo de cosas es importante, aquí nos faltan gavetas para organizar documentos, archivadores. Es importante tener gavetas, archivadores para ordenar los documentos.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Espacio amplio, aquí por ejemplo me siento muy estrecha, muy reducido el espacio, quisiera un espacio más amplio, más confortable, un mueble para colocar mis archivadores, equipos informáticos. Yo lo que quisiera son espacios más amplios, que se considere la ventilación, buena iluminación, una silla ergonómica.” (Entrevistado 3, 2023)*

- *“Iluminación natural, ventilación, un espacio que le permita estar cómodo, y que te permita acceso a expedientes sin necesidad de estar rebuscando, si estuviera bien organizado sería óptimo.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Mobiliario ergonómico donde uno pueda trabajar confortablemente, espacios para organizar mejor el trabajo, amplio espacio para caminar dentro de la oficina, y un lugar para cada cosa, en supervisión teníamos cajas gigantes con muchos archivadores que no podíamos deshacernos y estuvo ahí bastante tiempo, y cada cierto tiempo llegan cajas así, y como están a nuestro cargo no podemos llevarlo a otro lugar, eso quita espacio para la circulación.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, destaca la importancia de un entorno laboral bien equipado y diseñado para optimizar la productividad y la comodidad. Los elementos clave incluyen el mobiliario adecuado, como mesas y gavetas o credenzas, para organizar documentos, así como espacios amplios y confortables que consideren la ventilación y la iluminación natural. La organización eficiente es crucial, con énfasis en el mobiliario ergonómico y la asignación de lugares para cada elemento.

En relación a la ficha de observación, se aprecia que en la oficina de supervisión y control existe un total de diez (10) credenzas, las cuales se encuentran obstruidas por la disposición de los escritorios. Estas credenzas albergan documentos desfasados o antiguos que deberían ser almacenados en el archivo correspondiente de la misma oficina, ubicado contiguo a la oficina de la jefatura.

Como solución, los trabajadores han optado por colocar los documentos y archivadores más recientes en la parte superior de las credenzas, con el fin de evitar la mezcla con los documentos antiguos. Algunos de estos documentos también se disponen sobre las estaciones de trabajo para una mejor accesibilidad.

Adicionalmente, se ha constatado que la presencia de cajas con archivadores y otros documentos, las cuales representan una dificultad significativa en cuanto a la circulación de las personas que desempeñan sus labores en la zona, así como para aquellos compañeros que necesitan transitar por ese mismo espacio. Este obstáculo no solo afecta la comodidad

y el flujo de trabajo en el área, sino que también puede comprometer la seguridad en la oficina.

### Figura 7

*Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones.*

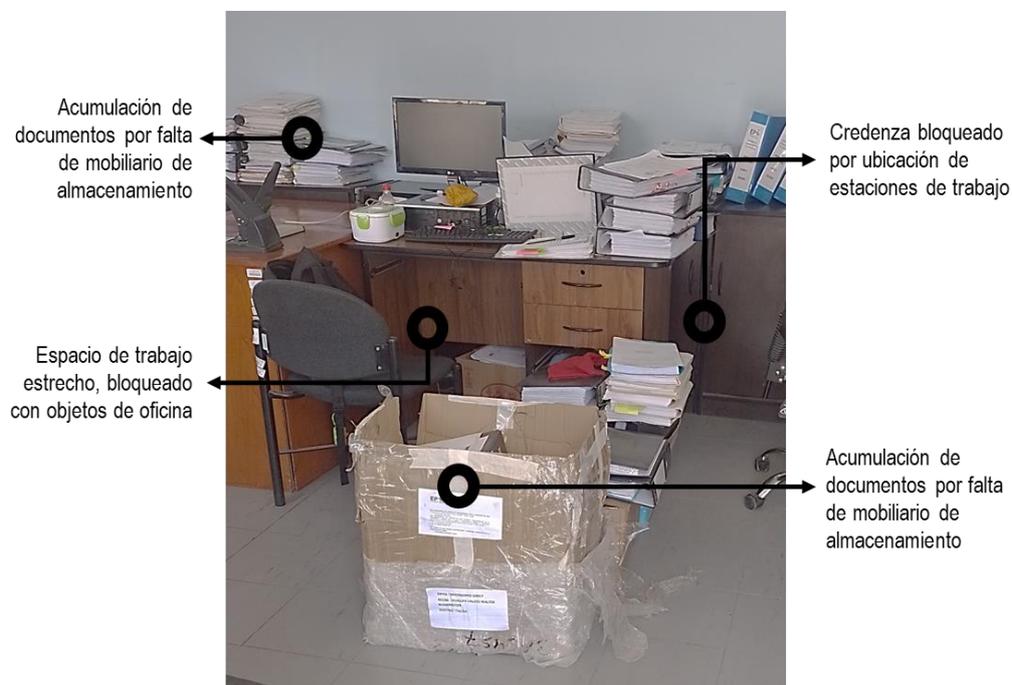


Foto tomada del interior de la oficina

*Nota:* Elaboración propia.

Por otra parte, en lo que respecta a la eficacia y la coordinación en el funcionamiento interno, se demuestra un profundo reconocimiento de la importancia de una coordinación efectiva para lograr el mejor desempeño de los empleados. Esto se ve reflejado en una clara percepción de que la coordinación adecuada es un cimiento esencial para garantizar que las operaciones internas fluyan de manera armoniosa y que los objetivos se alcancen de manera eficiente. Sin embargo, esta comprensión aún no se ha materializado por completo en la realidad. Se es consciente sobre la necesidad de fomentar la coordinación, la organización y la eficiencia en las oficinas, como algunos trabajadores han señalado. Aunque existen algunas características en esta dirección, todavía hay margen de mejora y la implementación de procedimientos más efectivos puede contribuir significativamente a este respecto.

Por otro lado, en relación a la eficacia y la coordinación en el funcionamiento interno, se revela un entendimiento profundo sobre la importancia de una coordinación efectiva para el desempeño óptimo de los trabajadores. Esto se ve reflejado en una clara percepción de que la coordinación adecuada es un cimiento esencial para garantizar que las operaciones internas fluyan de manera armoniosa y que los objetivos se alcancen de manera eficiente. No obstante, esta visión aún no se ha concretado plenamente en la práctica, y existe una clara conciencia de la necesidad de fomentar la coordinación, la organización y la eficiencia en las oficinas y entre oficinas, como se ha expresado en las opiniones de los trabajadores. Si bien algunas de estas características están presentes, aún no se han alcanzado en su totalidad, lo que indica que hay margen por mejorar, donde se puede implementar procedimientos adicionales para fortalecer estos aspectos.

Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“En la gerencia de operaciones que es lo que yo puedo decir creo que sí, tenemos una buena coordinación con la gerencia general estamos dentro del programa de la entidad y bueno somos eficientes en lo que podemos con respecto al personal, materiales y bienes que nos proporciona la entidad.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Yo pienso que, si hay esta coordinación, organización, pero falta todavía más, falta afinar muchos temas y falta coordinar muchos temas, hay mucho por hacer falta más coordinación todavía. Entre las diferentes oficinas, áreas. Para operar el sistema definitivamente existe coordinación y aun así faltan cosas que no se coordina a tiempo sí.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Sí, todo procedimiento, tiene que estar previamente coordinado por la demanda en forma vertical para el buen funcionamiento de la empresa. Si no se llevan esos canales cada persona actuaría de forma individual no habría buenos resultados.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“No totalmente, al ser una entidad que brinda servicios tan importantes debería ser óptimo, pero no siempre es así.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, refleja cómo la coordinación afecta varios aspectos de la operación organizacional y cómo esta puede variar en su eficacia. Los diferentes puntos de vista sobre la coordinación interna de la organización reflejan una amplia gama de percepciones.

Desde una perspectiva, se destaca una coordinación positiva con la gerencia general, indicando una colaboración exitosa que contribuye a un funcionamiento efectivo. Por otro lado, se apunta a áreas de mejora, donde se enfatiza la necesidad de una mayor coordinación entre distintas oficinas y áreas. También se resalta la importancia de una coordinación eficiente en la ejecución de procedimientos, evidenciando su impacto en la calidad y el resultado de las operaciones. Además, se menciona una expectativa de funcionamiento óptimo en la organización, pero se señala que la coordinación no siempre está a la altura de estas expectativas, destacando las diferencias entre ideales y realidad en relación con la coordinación.

#### **4.3. Resultados alcanzados dando respuesta a la pregunta específica 2 de la investigación**

¿De qué manera el manejo espacial mejorará el clima laboral?

El Resultado se compone de dos (2) técnicas utilizadas: entrevista y observación. La sección de entrevistas se subdividirá en cada uno de las dimensiones: Manejo espacial y clima laboral.

##### **a) *Manejo espacial***

A partir de estos resultados, se identifica rápidamente la preferencia por lo natural. La orientación en relación con la orientación de los vientos y la exposición solar demuestra la aspiración de maximizar el uso de recursos naturales, como la ventilación cruzada y la iluminación natural, para mejorar la eficiencia energética y el confort en el interior del espacio. Asimismo, la atención a la climatización natural se enmarca en la perspectiva de mantener un ambiente interior agradable y saludable, sin la necesidad de usar tecnología que necesite electricidad.

Al considerar la dirección de los vientos, la radiación solar y la climatización, se busca optimizar el funcionamiento técnico del espacio, que es lo que los entrevistados han manifestado con respecto a su preferencia.

De hecho, en la Oficina de Operaciones, debido a la falta de estudios del proyecto y la falta de consideración de los aspectos ambientales, en el diseño inicial se proyectaron ventanas sin tener en cuenta la orientación adecuada, lo que causó que fuera muy frío en invierno y muy caluroso en verano, por ende, no ha sido un ambiente propicio para laborar confortablemente. En la Oficina de Supervisión y Control, también se observa una preferencia por la luz natural. No obstante, los escritorios ubicados en la dirección noroeste se ven afectados por la radiación solar directa, y algunos sufren el reflejo de la misma.

Con el propósito de abarcar los elementos vinculados con el manejo espacial, se tomaron en cuenta características tales como: dirección de los vientos, asoleamiento, climatización automatizada. Con los resultados obtenidos, se obtienen expresiones como:

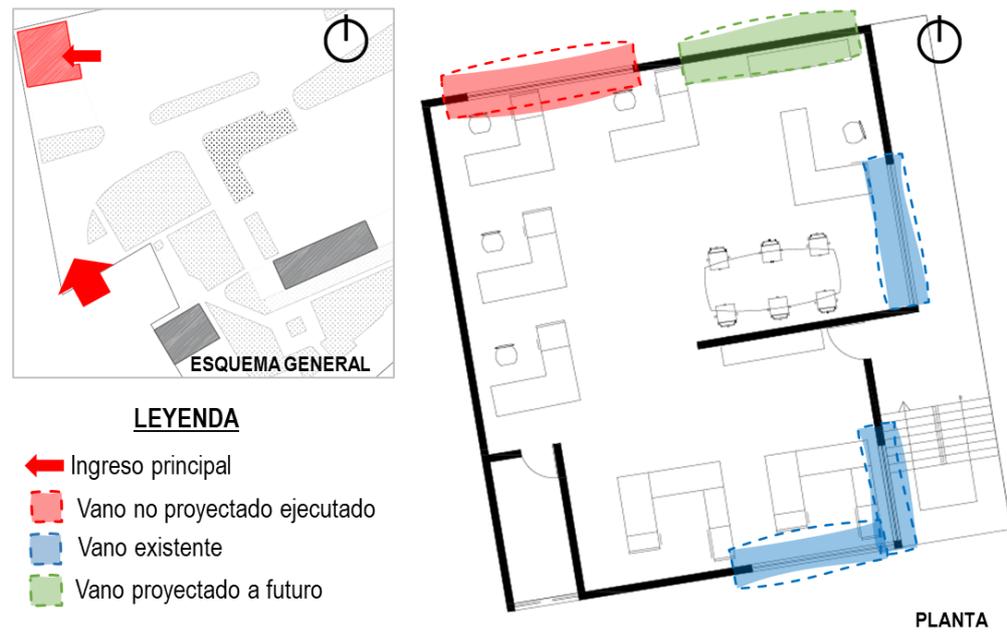
- *“Bueno si es mi opinión personal, prefiero trabajar con luz natural e incorporar la tecnología lo menos posible. Por ejemplo, está oficina tiene luz, pero no tiene ventilación.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *Iluminación natural, esa ventana nosotros la hicimos, la ventana no existía, era muy oscuro y frío. En verano abrimos y entra aire, no estaba pensado así, este ambiente era para otra cosa. Era oscuro, hacía mucho frío, en verano mucho calor, y en invierno daba sol y hacía más frío y era más oscuro. Ahora está más claro. En verano no es necesario prender la luz, abrimos la ventana y tenemos bastante luz, queremos hacer otra ventana. Hay necesidad de más ventilación e iluminación natural.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Yo prefiero luz natural y ventilación natural. Buena iluminación y buena ventilación. Yo aquí ahora estoy con la luz porque cierro la ventana y entra todo el sol directo y tengo que prender la luz.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Natural, tiene que haber ventilación e iluminación natural de preferencia.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Iluminación y Ventilación natural de todas maneras, en supervisión sufríamos con ese tema, éramos como 15 trabajadores y a la mitad les caía el sol directo en la tarde en verano, era incomodo, por la ubicación de la oficina no entraba mucha ventilación natural tampoco y en invierno.” (Entrevistado 5, 2023)*

Los testimonios capturan una clara tendencia hacia la valoración de la iluminación y la ventilación natural en el entorno laboral. Estos relatos reflejan la importancia que se otorga a la presencia de luz natural y a la posibilidad de contar con un flujo de aire fresco y natural en los espacios de trabajo. Además, se observa una conciencia compartida sobre cómo estas características influyen positivamente en la comodidad y el bienestar de los ocupantes. Los testimonios también revelan cómo la ausencia de estas cualidades puede tener un impacto negativo, tanto en términos de confort como de eficiencia energética.

Con respecto a la ficha de observación, se analiza cómo la falta de planificación en la disposición de los vanos, considerando tanto la orientación solar como la dirección de los vientos, ha tenido un impacto negativo en el entorno laboral. Esta carencia en el diseño de los espacios ha creado obstáculos para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores de manera óptima y cómoda, viéndose en la necesidad de proyectar un vano no previsto inicialmente, y aun después de implementarlo, verse en la necesidad de proyectar otro. ver figura 6. La disposición inadecuada de las aperturas y la falta de consideración de la iluminación natural y la ventilación han generado ambientes poco propicios para el desarrollo de las actividades diarias. Esta problemática resalta la importancia de la planificación cuidadosa al proyectar los espacios, teniendo en cuenta aspectos climáticos y de confort para garantizar un ambiente laboral adecuado y eficiente.

**Figura 8**

*Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones.*

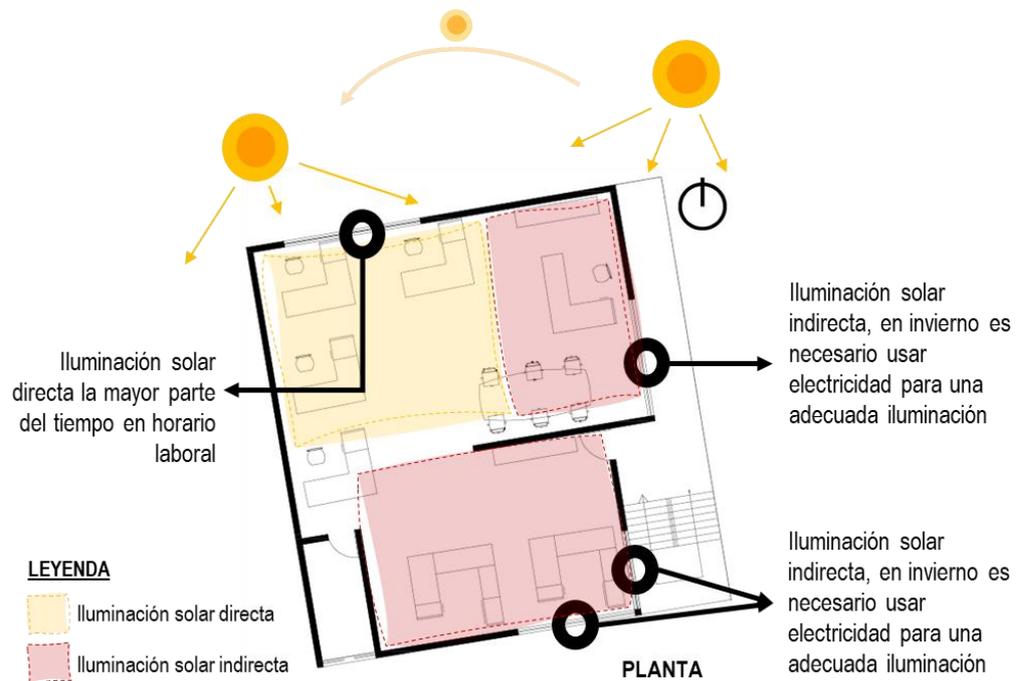


*Nota:* Elaboración propia.

Con respecto a la iluminación solar directa, necesaria en la temporada de invierno otoño, debido al confort que se genera en el ambiente, no es la suficiente, ya que solo un ambiente tiene un vano, el cual permite el ingreso del mismo (ver figura 7). En el primer ambiente se puede observar que la iluminación solar es indirecta ya que los vanos no están orientados hacia el sol, lo cual dificulta el ingreso directo, por lo tanto, es un ambiente fresco en verano y frío en invierno, lo que genera una falta de confort, ver figura 9.

**Figura 9**

*Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones.*



Vano proyectado por necesidad de confort post construcción



Foto tomada del interior de la oficina

*Nota:* Elaboración propia.

En lo que concierne a la ventilación, los vanos posicionados en la dirección sureste posibilitan un adecuado y suficiente ingreso de aire en la primera área de acceso a la oficina. Asimismo, en la zona adyacente, la inclusión de una ventana posterior a la construcción permite la creación de un sistema de ventilación cruzada. Sin embargo, es necesario señalar que, debido a la presencia de una barrera estructural en la oficina, no se logra una distribución homogénea de estas corrientes de aire en todo el espacio, ver figura 10.

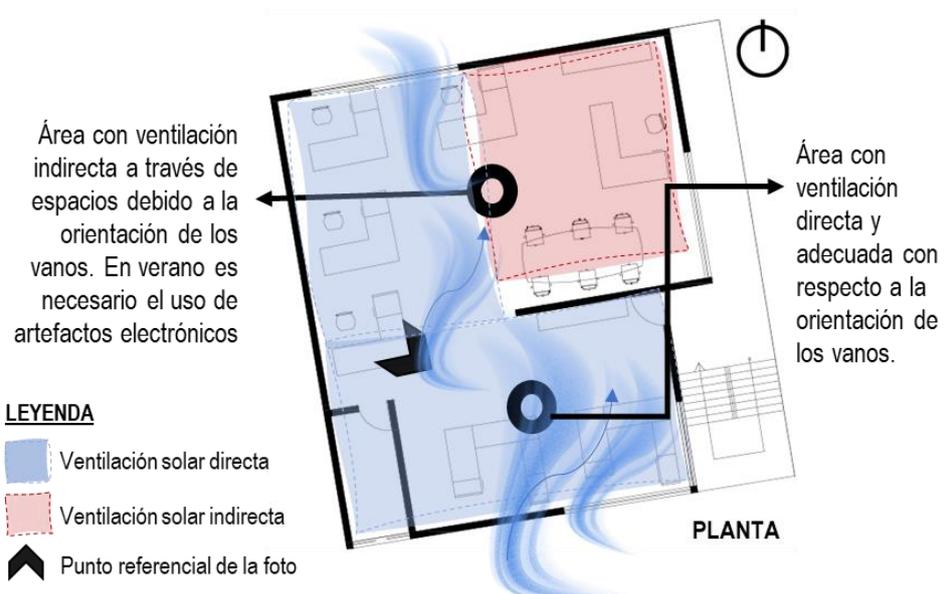
**Figura 10**

*Esquema de observación de la Gerencia de Operaciones.*



Vano orientado adecuadamente en dirección de los vientos en horario laboral (dirección sueste)

Foto tomada del interior de la oficina



*Nota:* Elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto a la organización de los espacios, la orientación y funcionalidad se hace evidente una preocupación compartida en torno a la escasez de ambientes disponibles. Se percibe una limitación en el espacio de circulación en la estación de trabajo, sobre todo en la oficina de Supervisión y Control, donde se pueden percibir 15 escritorios, los cuales todos están ocupados, y el mobiliario destinado al almacenamiento de documentación está en su mayoría obstaculizado por los escritorios, impidiendo su libre uso. Esta observación plantea un desafío significativo, ya que el diseño del espacio no solo debe considerar la cantidad de personas que lo ocupan, sino también la disposición eficiente del mobiliario y los

elementos necesarios para facilitar un funcionamiento armonioso y productivo.

Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Definitivamente, si no hay espacios adecuados o ambientes adecuados, no hay una buena orientación y no se conoce digamos el ordenamiento de lo que se quiere hacer obviamente no habría un buen clima laboral.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Si yo pienso que sí, hay que mejorar, todavía falta mejorar, tenemos sí, pero no es suficiente, acondicionar otras cosas mejores, muchas que hay que hacer todavía.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Tiene relación porque imagínate estar en un espacio reducido, sin mucho espacio para movilizarse o ambiente de ayudar sin estar con personas indisponiendo, todo ayuda al bienestar de los trabajadores y así el buen funcionamiento de la empresa. En la supervisión no hay privacidad, se escucha todo. Los espacios la armonía, si nos llevamos bien, trabajo con gusto con ganas, hago mejor las cosas y por ende toda la empresa.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Bueno, tú sabes que abajo se está haciendo, se está construyendo un local de ingeniería porque aquí no tenemos el espacio necesario, en todo caso, si bien en la actualidad no está, de alguna forma se está corrigiendo, gestionando ambientes más adecuados.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Sí, la organización de los espacios, la orientación y la funcionalidad del ambiente de trabajo pueden tener una influencia significativa en el clima laboral. El clima laboral considero que es el ambiente que se experimenta en el lugar de trabajo, y eso nos puede afectar el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de nosotros, por lo que trabajar en un ambiente, área con buena iluminación, ventilación y una distribución óptima del ambiente ayudaría que todo pueda fluir de manera correcta.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, resalta la importancia fundamental de los espacios y la organización en el entorno laboral. Se aprecia la interconexión entre la disposición del espacio y el clima laboral, donde la carencia de ambientes adecuados puede afectar la orientación y el ordenamiento de las tareas, repercutiendo negativamente en el ambiente de

trabajo. Además, se observa un acuerdo en la necesidad de mejoras continuas en la disposición de los espacios para garantizar un funcionamiento más óptimo y un mayor bienestar de los trabajadores. Asimismo, se destaca cómo la relación entre el espacio y el ambiente influye en la eficacia y la armonía de la empresa en su conjunto. Se resalta que una distribución apropiada, una iluminación adecuada y una buena ventilación pueden impactar positivamente en el clima laboral, el bienestar y el rendimiento, subrayando la relevancia de un entorno físico adecuado para promover la eficiencia y el éxito organizacional.

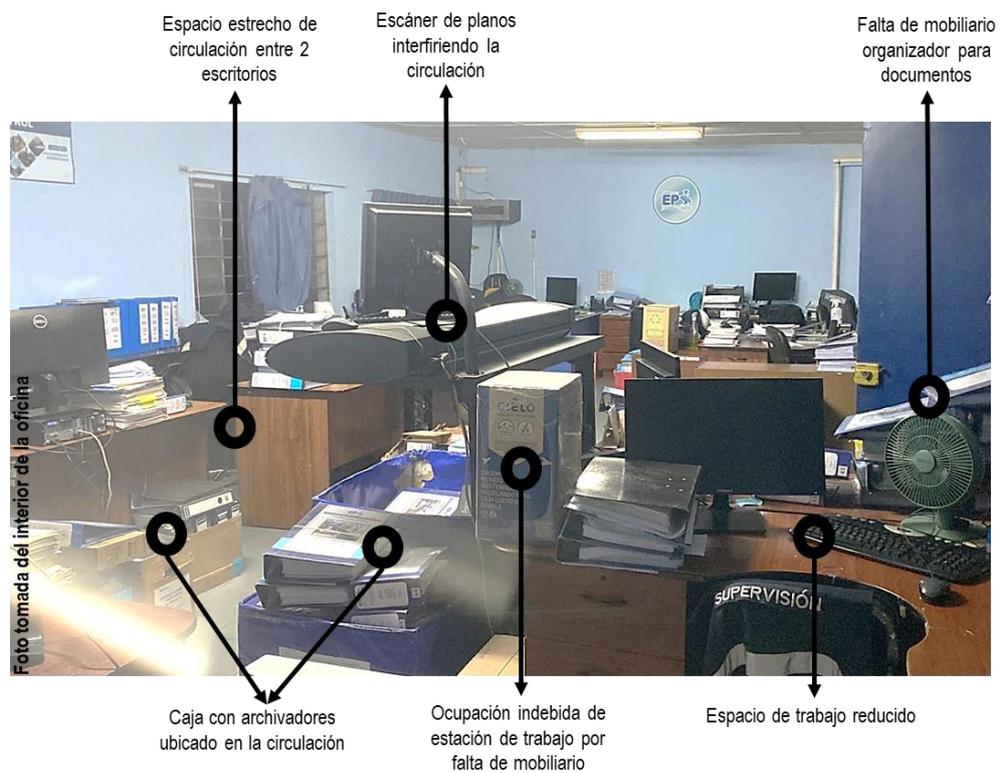
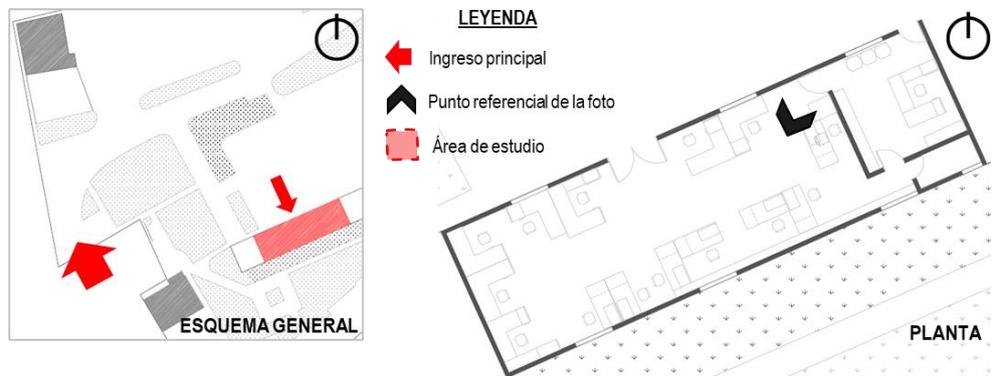
En relación a la ficha de observación, se evidencia que la Oficina de Supervisión y Control presenta una disposición espacial que no es óptima, dado que no ha sido objeto de una planificación específica, sino que ha sido adaptada en función de las necesidades del personal que labora. Actualmente, se encuentran ocupadas 15 estaciones de trabajo que se hallan contiguas unas a otras, dispuestas en función de las dimensiones del propio ambiente.

Adicionalmente, se han identificado equipos electrónicos, como un escáner de planos en formato A0, ubicado en el pasillo, y un plotter de tamaño A1, posicionado entre los servicios higiénicos y una de las estaciones de trabajo, esta distribución no permite que el trabajador desempeñe sus funciones de manera efectiva cuando se requiere el funcionamiento de estos dispositivos. Además, se ha detectado una impresora multifuncional de gran tamaño ubicada en el acceso a la oficina del jefe, ver Figura 11 y 12.

Cabe destacar que se han hallado cajas conteniendo archivos en la zona de circulación de la oficina, lo que obstaculiza el adecuado desplazamiento tanto del personal como de los visitantes. Este inconveniente se origina debido a la acumulación de archivadores con documentos obsoletos que se encuentran apilados en el mobiliario destinado específicamente para su resguardo y organización.

**Figura 11**

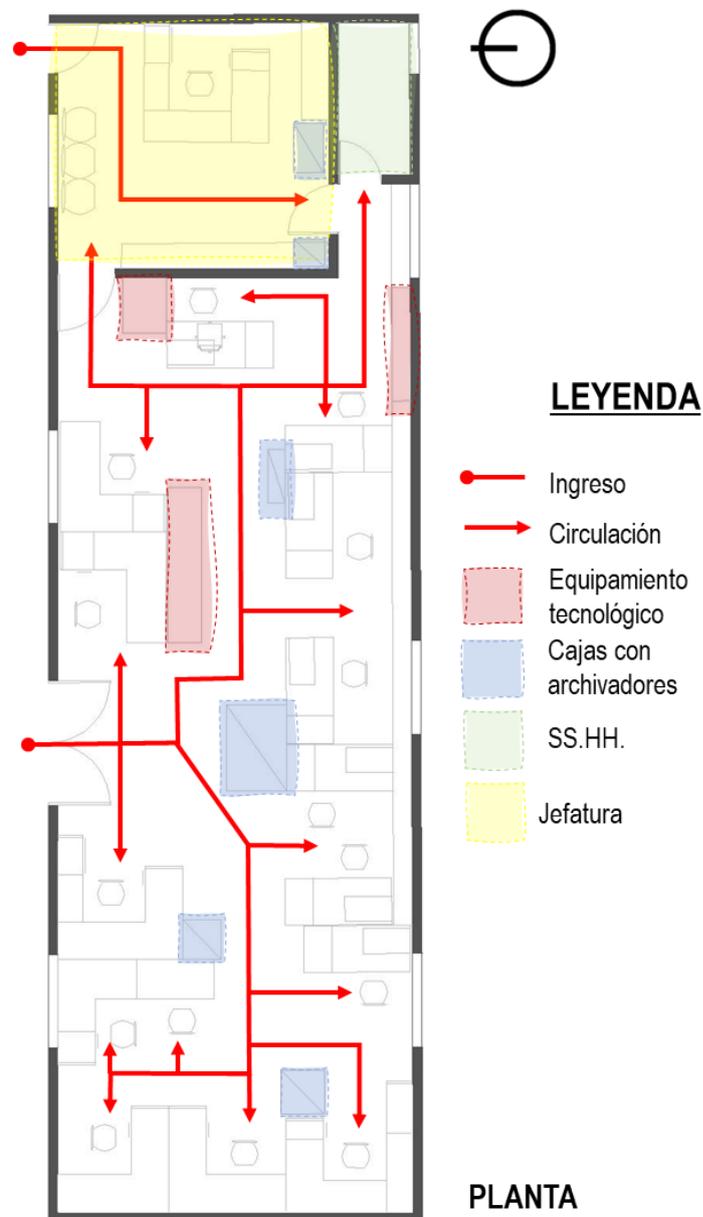
*Esquema de observación de la Oficina de Supervisión y Control.*



*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 12**

*Esquema de circulación de la Oficina de Supervisión y Control.*



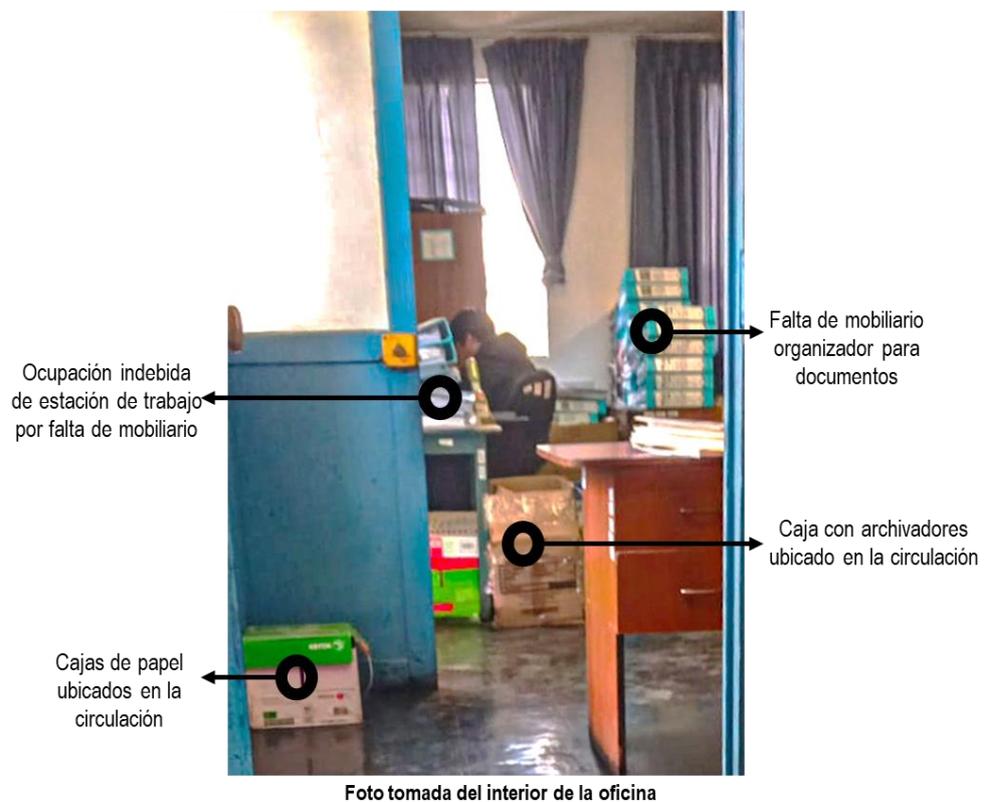
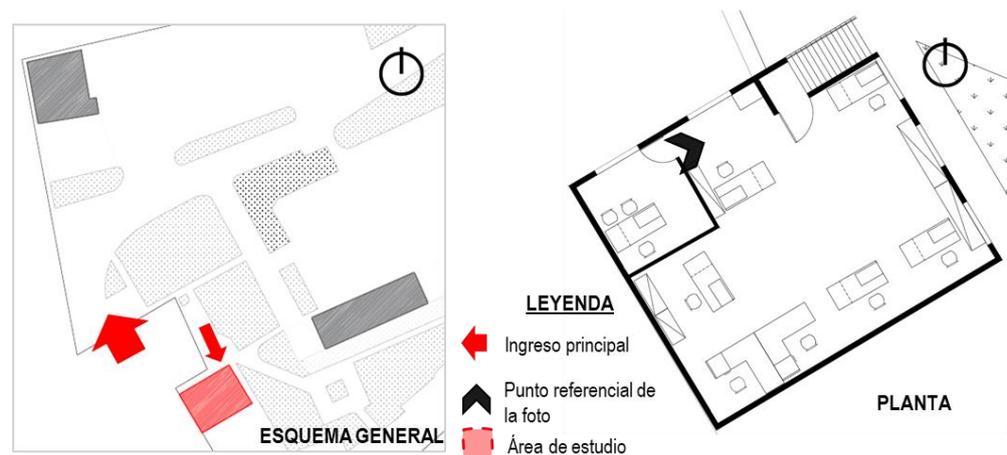
*Nota:* Elaboración propia.

Con respecto a la Oficina de la Gerencia de Ingeniería, se destaca una situación similar a la observada en la Oficina de Supervisión y Control, que consiste en la acumulación de archivadores, ya sea dentro de cajas o colocados sobre los escritorios. Esta acumulación de documentos obstaculiza la realización eficiente de las tareas laborales, ya que el espacio disponible no es suficiente para llevar a cabo las funciones de manera adecuada.

Además, se ha constatado que estas cajas ocupan espacio destinado a la circulación, lo que agrava aún más la limitación de espacio. Asimismo, se ha identificado que la zona de secretaría se encuentra ubicada en un espacio improvisado que carece del espacio necesario para el almacenamiento adecuado de los archivadores y para el desarrollo eficiente de las labores correspondientes.

**Figura 13**

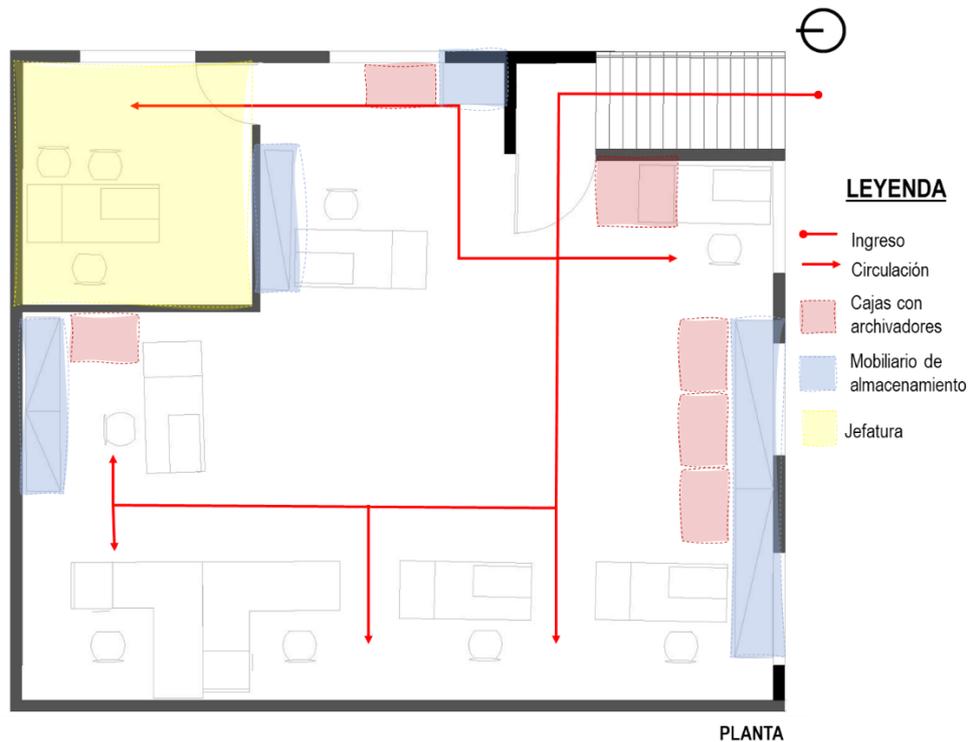
*Esquema de observación de la Oficina de la Gerencia de Ingeniería.*



*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 14**

*Esquema de observación de la Oficina de la Gerencia de Ingeniería.*



*Nota:* Elaboración propia.

Adicionalmente, otro punto clave a considerar dentro de esta dimensión es la flexibilidad y la capacidad de adaptación de los espacios. En este sentido, los entrevistados destacan la importancia de contar con áreas que sean flexibles y capaces de ajustarse a una variedad de necesidades. Este enfoque de adaptabilidad no solo maximiza la utilización del espacio disponible, sino que también potencia la eficiencia operativa y promueve la capacidad de respuesta ágil a los procedimientos. No obstante, se debe destacar que este espacio aún no ha sido habilitado y que, según el entrevistado 1, la empresa no cuenta actualmente con la preparación necesaria para llevar a cabo una implementación de este tipo.

Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Siempre hemos buscado eso, pero digamos la empresa creo que no está preparada para eso, todavía. Sí, definitivamente.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Sí, es importante que sean flexibles, que puedan cambiar, que se puedan modificar para hacer diferentes cosas, es importante, optimiza los*

*trabajos, optimiza recursos, los resultados para las factibilidades de servicio. Se puede optimizar los tiempos de tramites.” (Entrevistado 2, 2023)*

- *“Sí, como el directorio tiene un espacio donde se reúne, más comfortable, más privado y cerrado, pero aquí todo te escuchan.” (Entrevistado 3, 2023).*
- *“Si claro, espacios que se puedan usar según la necesidad sin requerir un espacio específico.” (Entrevistado 5, 2023)*

Los testimonios presentan una clara coincidencia en la importancia estratégica de la flexibilidad y la adaptabilidad en la configuración de los espacios de trabajo. Está claro que esta noción no solo es apreciada, sino que también es vista como un factor clave para optimizar diversos aspectos de la operación empresarial. La capacidad de ajustar los espacios para realizar distintas tareas y satisfacer necesidades cambiantes emerge como un recurso valioso para la eficiencia y la productividad. Este enfoque se vincula estrechamente con la optimización de los recursos y la agilización de los procesos, como se menciona en la referencia a la optimización de tiempos de trámites y la factibilidad de los servicios, esto a raíz de que la entidad no dispone de un espacio similar, lo que resalta la necesidad de abordar esta cuestión.

#### **b) Clima laboral**

A partir de los resultados, se identifica que la valoración de los espacios colaborativos no se limita únicamente a su funcionalidad. Según lo señalado por los entrevistados, la apreciación de estos espacios conlleva beneficios significativos para el clima laboral. Favorece la interacción y la confianza entre los trabajadores, lo que a su vez fortalece la capacidad de trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Además, es esencial que la entidad proporcione las herramientas y recursos necesarios para facilitar la creación y el mantenimiento de estos espacios colaborativos.

Con el propósito de abarcar los elementos vinculados con el clima laboral, se tomaron en cuenta características tales como: relación entre individuos, armonización de labores, impacto en el desempeño. De los resultados obtenidos, se obtienen expresiones como:

- *“Bien, la modalidad de trabajo colaborativo es como una especie de teoría que se puede llevar a la entidad, si creo sería bueno llevar esto adelante para la productividad y la integración laboral.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Sí mejoraría la productividad y también entre todos habría un mejor manejo, el clima laboral también, sí, es bueno que todos nos conozcamos.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Si porque así se obtiene mayores y mejores resultados y así también uno está más compenetrado con nuestros compañeros, con los que participan, ya conocemos sus funciones y nos integramos, nos juntamos. Por ejemplo, si yo no he trabajado con esa persona y el trabajo requiere que coordinemos, nos vamos a familiarizar y vamos a saber cuáles son sus funciones, y va a haber más confianza, por ende, más productividad.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Sí, porque somos una entidad prestadora de servicios básicos.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Claro, la implementación de la modalidad de trabajo colaborativo en una institución puede mejorar tanto la productividad como la integración laboral, así como fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión y la comunicación efectiva. Sin embargo, considero que es necesario que nos proporcionen herramientas y recursos necesarios para apoyar el trabajo en equipo y alentar la participación activa de los empleados.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, resalta una perspectiva compartida sobre los beneficios del trabajo colaborativo en el entorno laboral. Se aprecia la creencia en que esta modalidad podría generar mejoras significativas tanto en la productividad como en la integración entre los compañeros de trabajo. Existe un reconocimiento de que el enfoque colaborativo fomenta la cohesión y la comunicación, permitiendo a los empleados familiarizarse con las funciones y responsabilidades de sus colegas y, en última instancia, construir un ambiente de mayor confianza. Además, se observa un consenso en que la implementación exitosa de esta modalidad requiere no solo la disposición de los empleados, sino también el respaldo de herramientas y recursos adecuados para garantizar una colaboración efectiva. En conjunto, estos testimonios destacan la percepción de que el trabajo colaborativo puede influir positivamente en múltiples

aspectos, desde la productividad hasta el fortalecimiento del trabajo en equipo y la cohesión en el lugar de trabajo.

Adicionalmente, con el propósito de abarcar los elementos vinculados al sentido de pertenencia, ambiente familiar y dinámico y a partir de los resultados, se reconoce que el clima laboral está fuertemente influenciado por las particularidades de cada oficina, del flujo de las personas y de los jefes entablar una relación de confianza con su personal para que el trabajo pueda fluir de manera óptima. Además, se observa que la dinámica en las oficinas varía en gran medida según las tareas desempeñadas. En la Gerencia de Operaciones, la naturaleza dinámica y entretenida se atribuye a la atención de emergencias y situaciones imprevistas, lo que hace que cada día sea único y estimulante para resolver desafíos. Por otro lado, en la Oficina de Ingeniería, se experimenta un ambiente más cercano y familiar, donde los empleados pueden establecer conexiones personales que trascienden el ámbito laboral. En contraste, en la Oficina de Supervisión y Control, la falta de familiaridad se debe a la rotación frecuente de personal y las diferencias en la ideología de trabajo entre los empleados, lo que puede generar una sensación de falta de unión en la oficina. Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Bueno de que la gerencia de operaciones es muy dinámica todos los días es diferente, pese a que tengo tres procesos definidos como son: producción, distribución y mantenimiento, no diría que hay un ambiente familiar porque no está muy correcta para mí esa afirmación, tenemos un trato cordial, un trato respetuoso entre los compañeros de trabajo y yo particularmente trato de que las relaciones sean fluidas y de no haya entredichos u otros encuentros entre compañeros de trabajo.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Pues yo diría que sí, nuestro trabajo es bien complicado hacemos muchas cosas y aquí la mayoría de gente es permanente por tanto somos los mismos casi siempre, nos tenemos que llevar bien entre todos, sino no podríamos trabajar. Sí es un lugar, es entretenido, dinámico, a veces cada día tenemos una novedad diferente y tenemos que poner de nuestra parte, entretenido es porque muchas veces hay cosas que hay que darle solución, no te encuentras con algo similar todos los días, puedes encontrarte con algo diferente y significa que tienes que pensar rápido, brindar soluciones rápidas, ser muy ingeniosos para solucionar los*

*problemas que se presentan, suena a veces muy entretenido.”*  
(Entrevistado 2, 2023)

- *“Depende de la oficina la división, no todos son así, no se siente la confianza siempre. La oficina se podía compartir varias cosas, pero ahora ha cambiado por el constante cambio de personas.”* (Entrevistado 3, 2023)
- *“Claro, la implementación de la modalidad de trabajo colaborativo en una institución puede mejorar tanto la productividad como la integración laboral, así como fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión y la comunicación efectiva. Sin embargo, considero que es necesario que nos proporcionen herramientas y recursos necesarios para apoyar el trabajo en equipo y alentar la participación activa de los empleados.”*  
(Entrevistado 5, 2023)

Los testimonios recopilados aportan una visión multifacética de la dinámica y el ambiente presentes en la entidad. Se percibe un entorno laboral que se caracteriza por su dinamismo, donde los desafíos y situaciones cambiantes exigen que los empleados se adapten y busquen soluciones creativas. Este dinamismo puede brindar un grado de entretenimiento y satisfacción en el trabajo, ya que cada día trae consigo novedades y oportunidades para abordar distintos problemas. No obstante, la percepción de un ambiente familiar y de confianza muestra ciertas variaciones. Mientras algunos entrevistados señalan la existencia de un trato cordial y respetuoso entre colegas, otros enfatizan que este sentimiento no es uniforme en todas las áreas de la entidad. Esto sugiere que la cohesión y la confianza entre los miembros pueden depender en parte de la división u oficina en la que trabajen. Además, se plantea la posibilidad de implementar prácticas de trabajo colaborativo para fortalecer la integración laboral y el trabajo en equipo. Sin embargo, se subraya que este enfoque necesita estar respaldado por las herramientas y recursos adecuados para asegurar su efectividad. En resumen, los testimonios dibujan un panorama complejo que resalta tanto aspectos positivos de dinamismo y camaradería como desafíos en términos de confianza y colaboración.

#### **4.4. Resultados alcanzados dando respuesta a la pregunta específica 3 de la investigación**

¿De qué manera la colaboración en los espacios de trabajo colaborativo influye a fortalecer la identidad corporativa?

El Resultado se compone de dos (2) técnicas utilizadas: entrevista y observación. La sección de entrevistas se subdividirá en cada uno de las dimensiones: Colaboración e Identidad corporativa.

**a) Colaboración**

A partir de los resultados, se identifica rápidamente la preferencia por el trabajo grupal. Los comentarios destacan la idea de que el trabajo en equipo es esencial para lograr el éxito en diferentes funciones y roles dentro de la organización. Se enfatiza la interrelación entre los trabajadores, la necesidad de aprender de las experiencias de los compañeros, y cómo la colaboración y la coordinación son fundamentales para llevar a cabo las tareas de manera efectiva. También se menciona la importancia de la capacitación y los talleres como parte de esta colaboración grupal

Con el propósito de abarcar los elementos vinculados con el manejo espacial, se tomaron en cuenta características tales como: trabajo grupal, sinergia, interacciones colectivas. Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Creo que trabajo en grupo, siempre. Estoy convencido que nadie es necesario y nadie sabe todo ni tampoco nadie ignora todo, entonces lo mejor es interrelacionarse, como quien dice las personas se conocen más, los mismos trabajadores de campo. Que uno piensa a veces que los trabajadores de campo no pueden enseñar mucho. Al contrario, ellos nos enseñan mucho con su experiencia, con su contacto que tiene con el público cosa que no tenemos nosotros estamos casi todo el día en oficina, puede ser que a veces salga a campo a hacer mis labores de supervisión, pero ellos no, es un ciclo. Pero definitivamente debe haber talleres, capacitaciones que es lo que estamos buscando, que lo estamos haciendo regularmente.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Hay que siempre coordinar, hay que hacer un trabajo más amplio, coordinado, tenemos grupos de trabajo y cada uno tiene su trabajo y su función, hay una persona supervisor encargado de un trabajo con su cuadrilla, tenemos varios grupos de trabajo realmente, cada grupo de trabajo tiene un líder que organiza ese trabajo, normalmente yo coordino con los que están encargados del trabajo, y él va a replicar el trabajo. Yo como jefe no puedo coordinar con todos, tengo a un personal que replican*

*y tiene que ver sus necesidades también. Y entre ellos también coordinar.” (Entrevistado 2, 2023)*

- *“Todo en forma grupal, yo no voy a hacer sola mi trabajo, tengo que trabajar en conjunto, depende la función que tenga, en caso de supervisión es grupal. Las tareas que les encargan son grupales, apoyo mutuo para que salga todo bien.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Grupal, trabajo en equipo varias cabezas piensan mejor que una.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Sin dudar de manera grupal, aunque no tengamos que coordinar o trabajar con personas de otras áreas, oficinas es necesario porque en la misma oficina entre todos tratamos de ayudarnos para de igual manera satisfacer a los usuarios agilizando los tramites.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, presentan una visión sólida sobre la importancia y la eficacia del trabajo en grupo en el entorno laboral. La idea central compartida es que ningún individuo posee todos los conocimientos ni puede abarcar todas las perspectivas necesarias para abordar las complejidades del trabajo. En este sentido, la interacción y la colaboración entre colegas se ven como una forma poderosa de complementar habilidades y experiencias. Los entrevistados enfatizan cómo los trabajadores de campo aportan valiosa experiencia debido a su contacto directo con el público, un aspecto que puede pasar desapercibido para aquellos en roles más centrados en la oficina. Esta mentalidad grupal también se extiende más allá de los propios equipos, donde se reconoce que incluso en las oficinas, la colaboración y la asistencia mutua son esenciales para mejorar la satisfacción del cliente y agilizar los procesos. En conjunto, los testimonios ilustran cómo el trabajo en grupo no solo fomenta una distribución más efectiva del conocimiento y las habilidades, sino que también promueve un ambiente de apoyo y crecimiento conjunto.

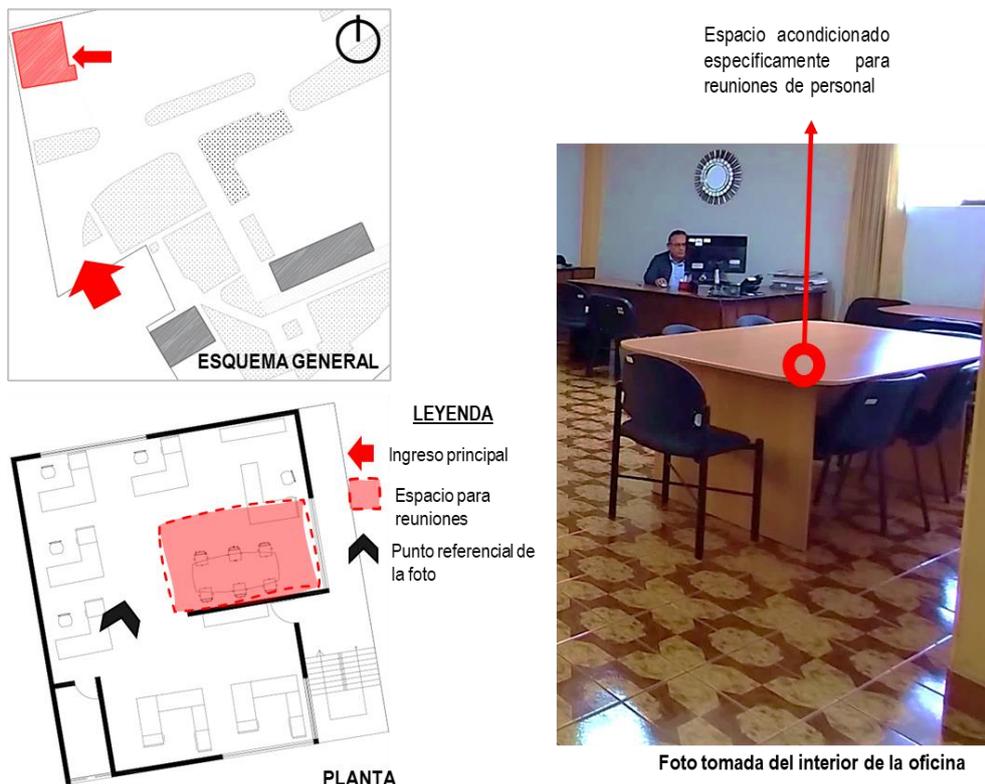
La ficha de observación revela una situación en la que la falta de planificación en la EPS TACNA ha llevado a la Sede Alto Lima a tener que adaptar sus espacios según las necesidades. La Oficina de la Gerencia de Operaciones, inicialmente estaba destinado a otro propósito, y finalmente se ha destinado para funciones diferentes. Esta circunstancia ha generado desafíos en la gestión del espacio, mostrando la importancia de un diseño cuidadoso y previsor en la distribución de los ambientes. No obstante, se destaca la presencia de un mesón funcional que ha sido aprovechado para

reuniones y coordinaciones del área. Además, este mesón cumple un papel significativo al facilitar la visualización de planos y expedientes. Esta característica del diseño se considera una fortaleza en medio de las adaptaciones y subraya la necesidad de un enfoque más estratégico en la planificación y uso de los espacios, ver figura 15.

En la Oficina de Supervisión y Control, se ha identificado un desafío adicional relacionado con la limitación de espacio físico, lo que conduce a una rotación constante de las estaciones de trabajo. Durante el cambio, se ha observado una asistencia mutua inmediata entre los colaboradores, quienes acuden en apoyo de su compañero de trabajo. Esta dinámica colaborativa es una respuesta a las limitaciones espaciales existentes y demuestra la adaptabilidad del equipo para superar las restricciones impuestas por la configuración física del entorno laboral, ver figura 16 y 17.

**Figura 15**

*Esquema dimensión Colaboración en la Gerencia de operaciones.*



*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 16**

*Imagen de la dimensión Colaboración en Oficina de Supervisión y Control.*



*Nota: Registro fotográfico propio. Julio, 2023.*

**Figura 17**

*Imagen de la dimensión Colaboración en Oficina de Supervisión y Control.*



*Nota: Registro fotográfico propio. Julio, 2023.*

En cuanto a las limitaciones estructurales y la disposición de espacios abiertos y diáfanos, se observa una clara preferencia por entornos de trabajo que sean visualmente abiertos, similar a la configuración actual de las oficinas. Sin embargo, es importante señalar que esta preferencia se relaciona principalmente con la disposición física de los espacios, y no tanto con los muebles o mobiliario. En el caso de la Gerencia de Operaciones, se dispone de suficiente espacio para la cantidad de personal que trabaja allí, lo que contribuye a un ambiente visualmente ordenado en comparación con las oficinas de Supervisión y Control y la Gerencia de Ingeniería. A pesar de que estas dos últimas también tienen espacios abiertos, excepto la oficina de jefatura, se ven sobrecargadas de archivadores debido a la falta de mobiliario adecuado para almacenarlos, lo que resulta en un entorno poco confortable debido a la distribución de documentos por toda la oficina. Sin embargo, también se ha notado una preferencia por ambientes con divisiones o estaciones de trabajo individuales en algunos casos, dependiendo de la necesidad de privacidad o la naturaleza de las tareas a realizar. “Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Si, definitivamente creo que sí. Si hay un buen ambiente de trabajo, se mejora la oportunidad de todo, cosa que no sucede en muchas áreas de mí misma gerencia, está oficina es amplia y todos estamos creo tranquilos, pero si bajaras a otro ambiente de otro espacio ahí están súper apilados no hay espacio.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Separadas con divisiones, para trabajar en privacidad. En el caso de supervisión esta todo junto y no tienes privacidad, no puedes ni hablar por teléfono, tienes que salir afuera, no puedes comentar nada porque están escuchando. En la oficina hay una señora que habla todo el tiempo y me interrumpe mi trabajo, no me deja concentrarme.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Sí, abiertas como ahora.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Depende, cuando necesitamos hacer trabajo en equipo solo algunas personas en la oficina si es más cómodo tener un espacio abierto sin objetos visuales que bloqueen la colaboración, pero cuando tenemos que hacer informes, si es más conveniente tener un espacio privado con nuestras cosas personales.” (Entrevistado 5, 2023)*

Los testimonios han compartido una serie de perspectivas variadas respecto a la disposición de sus áreas de trabajo. En su mayoría han confirmado la preferencia por un ambiente amplio y de características planta libre, donde facilitan la colaboración y la comunicación fluida. Sin embargo, se reconoce que la privacidad es esencial en ciertos contextos, como en la supervisión o cuando se realizan tareas que requieren concentración y enfoque. Además, se resalta la importancia de evitar interferencias en el trabajo, como ruidos o interrupciones constantes, que pueden afectar negativamente la productividad. Un aspecto interesante es la adaptabilidad que se menciona en algunos testimonios. Se sugiere que los espacios deben ser flexibles y capaces de ajustarse según las necesidades cambiantes del trabajo, permitiendo tanto la colaboración grupal como la concentración individual.

Adicionalmente, en cuanto a la frecuencia de realizar trabajo en grupo o individual, se preguntó a los trabajadores cada cuanto tiempo debe trabajar en equipo con otras oficinas de la entidad, dando como respuesta unánime: Diariamente. Por lo que se puede inferir que la colaboración interdepartamental es una práctica altamente arraigada en el funcionamiento diario de la entidad. La consistencia en las respuestas subraya la importancia de trabajar en equipo y establecer conexiones con otras áreas de la organización de manera constante. Esto indica una necesidad constante de comunicación y coordinación entre distintos grupos de trabajo para lograr objetivos comunes y enfrentar desafíos de manera conjunta.

La respuesta unánime de "diariamente" no solo señala la frecuencia con la que se realiza trabajo en equipo interdepartamental, sino que también sugiere que existe una interdependencia constante entre las distintas oficinas. Esto a su vez respalda la idea de que la colaboración y el intercambio de conocimientos son fundamentales para el buen funcionamiento de la entidad en su conjunto. La cotidianeidad de esta colaboración puede reflejar una cultura organizacional orientada hacia la sinergia y la eficacia colectiva, donde la interacción entre diferentes áreas se considera esencial para alcanzar los objetivos estratégicos y mantener un alto nivel de rendimiento.

#### **b) *Identidad Corporativa***

A partir de los resultados, se reconoce la importancia de la comunicación, el compromiso y la colaboración en el entorno laboral. Los

comentarios destacan la necesidad de una comunicación fluida y efectiva entre los miembros del equipo para lograr una colaboración efectiva. Se mencionan factores clave como la comunicación, el liderazgo positivo, la claridad en los roles y la apertura a las ideas y perspectivas de los demás como elementos esenciales para el éxito de la colaboración.

Con el propósito de abarcar los elementos vinculados con la identidad corporativa, se tomaron en cuenta características tales como: gestión de confianza, relaciones interpersonales, atributos y valores. Con el objetivo de analizar las respuestas de los entrevistados, se obtienen expresiones como:

- *“Claro, definitivamente como le decía si no hay una fluidez de trato de persona a persona entonces mucho no se podría lograr corporativamente, si lo considero muy importante.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Si, debe coordinarse más, entre ellos mismos deben coordinar, pequeñas cosas a veces no faltan, es importante eso.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Sí, la comunicación de los miembros para poder escuchar la opinión de otras personas, para llevar mejor una tarea un trabajo.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Definitivamente sí, es importante tener en cuenta que la eficacia de la colaboración depende de varios factores, como la comunicación efectiva, el liderazgo positivo, la claridad en los roles y la apertura a las ideas y perspectivas de los demás. Si estos elementos están presentes, la colaboración puede ser una gran herramienta para mejorar la relación interpersonal y el rendimiento del equipo.” (Entrevistado 5, 2023)*

Basándonos en los testimonios proporcionados, reflejan una percepción unánime sobre la importancia del trato, la coordinación y la comunicación en el contexto de la identidad corporativa. El reconocimiento de que la fluidez en el trato personal a personal es esencial para el logro de objetivos corporativos muestra cómo el aspecto humano y las relaciones interpersonales son fundamentales para el éxito en el entorno empresarial. La necesidad de una mayor coordinación entre los miembros del equipo para resolver pequeñas cuestiones subraya cómo la atención a los detalles puede contribuir a la cohesión del grupo. La comunicación efectiva y la apertura a las ideas de los demás emergen como pilares centrales de una colaboración exitosa, lo que a su vez promueve una mejor relación interpersonal y un

desempeño más sólido del equipo en el ámbito corporativo. En conjunto, estos testimonios resaltan la sinergia entre el trato personal, la coordinación y la comunicación, todos ellos elementos cruciales para la construcción y el refuerzo de la identidad corporativa.

Por otra parte, en cuanto a la relación con la dimensión colaboración, se les preguntó sobre la influencia de la colaboración en la identidad corporativa, mencionaron lo siguiente:

- *“Mayormente lo relaciono con la visión y misión de la empresa, pero digamos no está muy claro ese mensaje de parte de la entidad a los trabajadores ya que muchos colaboradores no se sienten identificados con la entidad.” (Entrevistado 1, 2023)*
- *“Si claro, la colaboración entre todos tiene que aportar a la identidad de la empresa, si eso es importante, tenemos que buscar una identidad como empresa tenemos una mística de trabajo, yo pienso que sí.” (Entrevistado 2, 2023)*
- *“Todos en la oficina de supervisión hablamos un mismo idioma, a veces las personas no tienen el mismo conocimiento que otras tienen y todos se relacionan. Si yo no sé algo, entonces la otra persona me apoya, y eso se complementa en el trabajo, y salen buenos resultados. Si no conversamos entonces yo me quedo con la duda y no desarrollo bien mi trabajo y sin resultados.” (Entrevistado 3, 2023)*
- *“Sí, definitivamente que sí, Es una entidad de servicios, eso es fundamental.” (Entrevistado 4, 2023)*
- *“Entiendo por identidad corporativa la imagen y los valores que una empresa trasmite, por lo que si considero que tenga un impacto significativo.” (Entrevistado 5, 2023)*

A través de los testimonios de los participantes, se refleja una gama de percepciones sobre cómo la colaboración se vincula con la identidad corporativa de la entidad. Algunos entrevistados hacen hincapié en la necesidad de que la colaboración sea un vehículo que refleje y refuerce la visión y misión de la empresa, destacando la importancia de transmitir un mensaje claro y coherente a los trabajadores para que se sientan alineados con la entidad. Otros subrayan la colaboración como un componente esencial para la construcción de la identidad corporativa, señalando que esta colaboración no solo debe existir entre los miembros internos, sino también

ser un pilar de la mística de trabajo que la empresa proyecta hacia el exterior. Además, se aprecia cómo la colaboración se presenta como un factor que permite resolver desafíos de conocimiento y habilidades al unificar la experiencia y el apoyo de los colaboradores. En conjunto, los testimonios muestran que la colaboración no solo es considerada esencial para la identidad corporativa, sino también para la cohesión interna y la excelencia en la ejecución de tareas y proyectos.

#### 4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se centró en explorar la relación entre la cultura organizacional y los espacios de trabajo colaborativo en la EPS Tacna en el año 2023. Los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo arrojan luces sobre la interacción entre estas dos dimensiones y sus efectos en diversos aspectos de la entidad. Para lograr esto, se llevó a cabo un análisis cualitativo con los objetivos específicos, incluyendo prácticas de gestión, configuración espacial, colaboración, rendimiento, ambiente laboral e identidad corporativa.

La discusión desempeña un papel vital en este proceso, ya que nos permite identificar y conectar las teorías con la realidad que se manifiesta en el escenario de estudio a partir de los objetivos planteados.

##### **Respecto al primer objetivo específico de la presente investigación:**

Determinar si aplicar las prácticas de gestión incrementa el desempeño laboral, según los resultados de este estudio, respaldan las teorías y conceptos presentados en el marco teórico sobre las prácticas de gestión. Se identifica la falta de liderazgo y planificación estratégica como un desafío clave en la organización, lo que concuerda con la importancia destacada de estas dos áreas según Kotey y Kohtamäki. Estos hallazgos subrayan la necesidad de mejorar la gestión y la implementación de estrategias para garantizar la eficacia operativa y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

Además, se confirma la relación entre las prácticas de gestión y el compromiso de los empleados, alineándose con las investigaciones de Whitener y Dorenbosch. Los testimonios de los trabajadores revelan que una gestión centrada en el compromiso puede mejorar la valoración de los empleados hacia la organización. Esto destaca la importancia de adoptar prácticas de gestión que fomenten la participación y el compromiso de los trabajadores.

En lo que respecta al rendimiento, los resultados enfatizan la necesidad de mejorar las prácticas de gestión, como se ha demostrado en estudios previos de De Waal, Algorta, McKenzie y Miles. Estos estudios respaldan la idea de que ciertas prácticas de gestión efectivas pueden conducir a una mayor calidad de productos y servicios, y la satisfacción de todas las partes involucradas. Esto confirma la importancia de implementar prácticas sólidas y estrategias alineadas para promover la eficiencia y la productividad en la organización.

Los resultados de este estudio se alinean con el marco teórico y la literatura sobre el desempeño laboral en diversas dimensiones. En primer lugar, los testimonios de los trabajadores enfatizan la importancia de factores espaciales, mobiliario y condiciones ambientales en su entorno laboral para determinar niveles elevados de productividad, lo que respalda las teorías de Chiavenato (2000) sobre la influencia de estos factores en el desempeño laboral.

Asimismo, se destaca la necesidad de una coordinación efectiva y una organización adecuada en la empresa para lograr un buen desempeño laboral. Esto está en consonancia con las afirmaciones de Montejo (2017) sobre la evaluación del rendimiento laboral y su vínculo con la coordinación, aunque se reconoce que aún existen áreas de mejora en este aspecto.

**Respecto al segundo objetivo específico de la presente investigación:**

Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral, según los resultados respaldan y refuerzan las teorías de autores como Cuadra y Veloso (2007) introdujeron el concepto de "clima laboral", resaltando la influencia de los líderes y la organización en el entorno laboral. Los testimonios recopilados en este estudio confirman la conexión entre el liderazgo y el ambiente laboral es positivo, esto tiene un efecto beneficioso en el rendimiento y bienestar de los empleados (Paco Ccora y Matas Castañeda, 2015).

En relación con el manejo espacial, los resultados coinciden con la importancia de considerar la dirección de los vientos, la orientación solar y la climatización en el diseño de espacios de trabajo. Autores como Prieto (2012) abogan por la integración de criterios bioclimáticos en el diseño arquitectónico para lograr ambientes confortables y eficientes en términos energéticos. Los testimonios de los entrevistados demuestran una clara preferencia por la iluminación y ventilación natural, respaldando la importancia de aprovechar los recursos naturales en el entorno laboral.

En relación a la flexibilidad y adaptabilidad de los espacios, los resultados concuerdan con la idea de que espacios multifuncionales y reconfigurables contribuyen a la eficiencia operativa y a la agilidad en la respuesta a desafíos cambiantes. Autores como Paco Ccora y Matas Castañeda (2015) destacan que la falta de un clima laboral favorable puede impactar negativamente en la satisfacción de los empleados y en el desempeño laboral. Los testimonios reflejan cómo la organización del espacio, la orientación y funcionalidad influyen en la percepción del clima laboral y en la interacción entre individuos.

**Respecto al tercer objetivo específico de la presente investigación:**

Analizar la colaboración en los espacios de trabajo como aporte a la identidad corporativa, según los resultados se alinean con la teoría de la colaboración establecida en el marco teórico, respaldando la importancia de la colaboración en el entorno laboral. Según McGrath (1984) y Kraut et al. (1990), la colaboración implica la interacción de individuos con el propósito de generar resultados conjuntos, y esto se refleja en los testimonios recopilados en el estudio. Los empleados mencionaron cómo la colaboración a través del trabajo en equipo es fundamental para resolver desafíos, aprovechar la experiencia colectiva y lograr objetivos comunes. Este enfoque en la colaboración coincide con la definición teórica de colaboración como la participación de al menos dos individuos que interactúan para generar un resultado conjunto.

Además, los testimonios resaltan la importancia de la comunicación efectiva y la coordinación en la colaboración, lo cual se alinea con la idea de Beyerlein et al. (2003) de que la colaboración grupal se ve beneficiada por la eliminación de barreras estructurales y la distribución de flujos de información. Los hallazgos de la investigación muestran cómo la falta de planificación en el diseño de espacios de trabajo puede generar desafíos en la gestión del espacio. Esto resalta la relevancia de un enfoque estratégico en la planificación de espacios para apoyar la colaboración. Además, la investigación sugiere que una cultura organizacional que valora el poder compartido y el intercambio activo de información respalda la colaboración y, por lo tanto, la identidad corporativa.

Jean et al. (2018) enfatizaron la necesidad de nuevos métodos para mejorar la colaboración y las interacciones entre partes interesadas, cruzando fronteras profesionales e ideológicas. Los resultados de la investigación reflejan cómo la colaboración interdepartamental es una práctica diaria en la organización. Esto sugiere que la entidad está adoptando un enfoque moderno hacia la colaboración, que es consistente con la idea de cruzar fronteras para lograr una visión compartida. Esta práctica contribuye a la construcción de la identidad corporativa al demostrar una cultura organizacional abierta y adaptable.

En cuanto a la identidad corporativa, los testimonios muestran cómo la colaboración puede influir en la construcción de una identidad coherente y sólida para la empresa. Algunos entrevistados mencionan que la colaboración debe reflejar la visión y misión de la empresa, lo que coincide con la idea de que la colaboración debe estar alineada con los valores y objetivos organizacionales (Pizzolante, 2004).

Además, se destaca la importancia de una colaboración que promueva una mística de trabajo única y una identidad corporativa distintiva.

Finalmente, Katzenbach y Smith (1999) distinguieron entre equipos y grupos, destacando que los equipos colaboran para resolver problemas, coordinar esfuerzos y enfrentar situaciones de crisis. Los testimonios recopilados en la investigación muestran cómo los equipos de la organización se apoyan mutuamente y coordinan para lograr objetivos comunes. Esto respalda la idea de que la colaboración es esencial para la identidad corporativa al fomentar la eficacia en la ejecución de tareas y proyectos.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación ha proporcionado una visión sobre la interacción entre la cultura organizacional y los espacios de trabajo colaborativos en la EPS Tacna durante el año 2023. Los resultados derivados de un análisis cualitativo han arrojado luz sobre cómo estas dos dimensiones se entrelazan y generan un impacto significativo en diversos aspectos de la organización. Los objetivos específicos de este estudio, que incluyen prácticas de gestión, manejo espacial, colaboración, desempeño, clima laboral e identidad corporativa, han permitido una exploración multifacética de este tema en el caso de estudio.

### **Primera**

Con respecto al primer objetivo, se comprobó que la implementación efectiva de prácticas de gestión tiene un impacto sustancial en el desempeño laboral en el contexto de la entidad estudiada. Estos resultados no solo respaldan los enfoques teóricos y literarios previamente establecidos por diversos autores, sino que también señalan la necesidad de mejorar la gestión dentro de la organización. La falta de una implementación efectiva de prácticas de gestión, como se evidencia en los testimonios de los entrevistados, concuerda con la importancia atribuida a la mejora continua en la gestión y la planificación estratégica. Por lo tanto, es crucial que la organización se enfoque en el desarrollo y la implementación de prácticas de gestión sólidas para mejorar su desempeño laboral y, en última instancia, su éxito organizacional.

### **Segunda**

Referente al segundo objetivo, se comprobó que la gestión adecuada de los espacios de trabajo y la consideración de factores ambientales, como la iluminación y la ventilación, emergen como elementos fundamentales para crear un clima laboral favorable en la entidad estudiada. Estos resultados no solo respaldan teorías previas, sino que también subrayan la influencia directa del diseño del espacio de trabajo en la productividad y la satisfacción de los empleados. El mobiliario adecuado, la disposición espacial y las condiciones ambientales son factores críticos que deben ser atendidos de manera proactiva para optimizar la eficiencia operativa y el bienestar de los trabajadores. La organización debe considerar la ergonomía y la flexibilidad en la disposición espacial como aspectos prioritarios en su estrategia de diseño de espacios de trabajo.

### **Tercera**

Este tercer objetivo confirmó que la colaboración en los espacios de trabajo es un pilar fundamental para la construcción de la identidad corporativa en la entidad estudiada. Estos resultados no solo respaldaron teorías establecidas, sino que también destacaron cómo la colaboración se manifiesta en la interacción de individuos con el propósito de lograr resultados conjuntos. La colaboración efectiva, como se ha evidenciado en los testimonios de los entrevistados, es esencial para resolver desafíos, aprovechar la experiencia colectiva y alcanzar objetivos comunes. Además, se enfatizó cómo la colaboración debe estar alineada con los valores y objetivos organizacionales para fortalecer la identidad corporativa de la entidad estudiada. En este sentido, es esencial que la organización promueva una cultura de colaboración que refleje su visión y misión, lo que contribuirá a la construcción de una identidad coherente y sólida para la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Se recomienda invertir en el fortalecimiento del liderazgo mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los directivos. Esto se puede lograr a través de la promoción activa del compromiso de los empleados mediante programas de capacitación y reconocimiento. Asimismo, es esencial mejorar las condiciones del entorno laboral para crear espacios cómodos y funcionales. Abordando estos aspectos de manera integral, la organización estará en una posición sólida para elevar su desempeño laboral y, en última instancia, alcanzar un mayor éxito organizacional en un entorno empresarial en constante evolución.

### **Segunda**

Se recomienda que la entidad adopte un enfoque integral para mejorar su entorno laboral y espacial. Es fundamental prestar atención a la disposición de los espacios de trabajo, el mobiliario y las condiciones ambientales para crear un ambiente propicio que promueva la productividad y la satisfacción de los empleados. La participación activa de los trabajadores en este proceso de mejora puede ayudar a lograr un equilibrio óptimo entre la gestión efectiva y un entorno laboral que respalde el bienestar y el rendimiento del personal, lo que a su vez contribuirá al éxito a largo plazo de la organización.

### **Tercera**

Se recomienda que la entidad fomente activamente la colaboración entre sus empleados como parte integral de su cultura empresarial. Esto puede lograrse mediante la creación de espacios de trabajo que faciliten la interacción y el trabajo en equipo, así como a través de iniciativas y actividades que promuevan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados. Además, es importante que el enfoque colaborativo esté alineado con los valores y objetivos de la organización, de modo que contribuya a fortalecer la identidad corporativa. La promoción de una cultura de colaboración puede ser respaldada mediante programas de capacitación y desarrollo que fomenten las habilidades de trabajo en equipo y la comunicación efectiva. En última instancia, una cultura de colaboración sólida contribuirá a fortalecer la identidad corporativa y a impulsar el éxito a largo plazo de la organización.

## PROPUESTA

La propuesta surge tras analizar la población objeto de estudio en esta investigación. Durante las entrevistas, los participantes compartieron sus preferencias y destacaron la importancia de la arquitectura como un elemento clave para mejorar la colaboración en el entorno laboral y fortalecer la cultura organizacional. En el contexto de los espacios colaborativos en el ámbito laboral, se resaltan conceptos como liderazgo, planificación, colaboración, desempeño, compromiso, trabajo en equipo, intercambio de conocimientos, valores, organización espacial, climatización y ambiente laboral. Estos aspectos deben considerarse al proponer diseños arquitectónicos, ya que pueden tener un impacto significativo en la forma en que las organizaciones funcionan y en cómo los empleados interactúan entre sí.

En base a estas premisas, se presentan metodologías que se utilizan para implementar un modelo de espacio colaborativo. Estas metodologías se derivan de los resultados de la investigación y se presentan en términos de diseño espacial y organizacional. Por lo tanto, para iniciar el proceso de diseño, se realiza un análisis de la normativa vigente:

El Reglamento Nacional de Edificaciones, aprobado por Decreto Supremo 011-2006-VIVIENDA, en su Título III, Norma A.080 Oficinas, y la Norma A.010 Condiciones Generales, nos menciona que, para una la ventilación natural está estipulado que la apertura mínima de los vanos debe superar el 10% del área del ambiente que requiere ventilación. Asimismo, se exige una adecuada iluminación, tanto artificial como natural, para garantizar un entorno propicio para las actividades laborales. Otros requisitos incluyen la consideración de la cantidad de ocupantes en edificaciones de oficinas, se establece un mínimo de altura de edificación de 2.40 metros, el dimensionamiento de vanos de acuerdo con las normativas de accesibilidad para personas con discapacidad y la provisión de servicios esenciales. Además, se detallan requerimientos mínimos para los ambientes, el ancho de pasajes de circulación, que se fija en 0.90 metros en este contexto. Estas normativas son fundamentales para asegurar que los espacios de oficina cumplan con estándares de calidad, seguridad y accesibilidad adecuados.

La propuesta reconoce, la importancia fundamental de fortalecer el liderazgo a través del desarrollo de habilidades de liderazgo entre los directivos. Esta iniciativa se considera esencial para la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y una cultura organizacional sólida, lo que se refleja en los resultados como la creación de

un espacio de encuentro para capacitaciones y charlas, donde se puedan coordinar diversas actividades.

Además, resalta la necesidad de mejorar el entorno laboral, destacando su papel crítico. Esto implica la adecuación de los espacios de trabajo, el mobiliario y las condiciones ambientales, elementos esenciales para impulsar la productividad y la satisfacción de los empleados. Se reconoce la participación activa de los trabajadores en la mejora de su entorno laboral como un componente crucial para alcanzar un equilibrio óptimo entre una gestión efectiva y el bienestar del personal, lo que, a su vez, impacta positivamente en el éxito a largo plazo de la organización.

Asimismo, se propone también fomentar de manera activa la colaboración como parte integral de la cultura organizacional. Esto se logra mediante la creación de espacios de trabajo que faciliten la interacción y el trabajo en equipo, así como a través de iniciativas y actividades que promuevan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados. Es importante que esta cultura colaborativa esté alineada con los valores y objetivos de la organización, lo que contribuirá a fortalecer la identidad corporativa y garantizará que la colaboración sea coherente con la visión y misión de la empresa.

A partir de estos lineamientos se desarrolla la siguiente propuesta:

Los espacios de trabajo colaborativo son entornos físicos donde diversos profesionales comparten un espacio común, creando así un ambiente propicio para la innovación, la colaboración y el intercambio de ideas. En el contexto de una empresa, estas actividades demandan la creación de espacios bien diseñados, adaptables y flexibles que permitan un desempeño óptimo. Es importante destacar que algunas de estas actividades requieren espacios específicos debido a la naturaleza multidisciplinaria de las tareas involucradas. Estos trabajos abarcan varias etapas en las cuales la colaboración se convierte en un factor esencial para alcanzar los objetivos propuestos. En consecuencia, se han considerado diversos tipos de espacios colaborativos y complementos para satisfacer estas necesidades.

-Salón multiusos se destaca por su versatilidad, ya que está equipado con mobiliario que se puede configurar y reconfigurar fácilmente para adaptarse a diferentes tipos de eventos y actividades, así como también se pueden presentar reuniones, eventos, capacitaciones o algún trabajo multidisciplinario de mayor envergadura.

- Mesas de trabajo, aplicada para que varias personas puedan trabajar juntas en el entorno compartido, promueven la colaboración y la interacción entre los trabajadores.

- Espacio de conversación, aplicada para fomentar la comunicación e interacción entre las personas que trabajan en la empresa, donde pueden reunirse, discutir ideas, y compartir conocimientos de manera informal.

- Estación multimedia para llevar a cabo reuniones virtuales, presentaciones, sesiones de trabajo en equipo, capacitación y otras actividades que requieren el uso de tecnología y recursos multimedia para la colaboración efectiva y la comunicación.

Para enriquecer este entorno, la incorporación de una cocineta para preparaciones básicas mejora la experiencia de los usuarios y añade un atractivo adicional al espacio. Asimismo, contemplar zonas de almacenamiento para documentos y archivadores es necesario por los trámites presenciales. Como punto final, el espacio para ss.hh. consta de una batería mixta y otra accesible para personas con discapacidad.

Para favorecer este espacio, se ha propuesto una cocineta, el cual mejora la experiencia de los usuarios y hace más atractivo el espacio. Además, se han integrado áreas para el almacenamiento de documentos, archivadores que se requiera, para finalizar se ha propuesto un ss.hh. donde se cuenta uno mixto y otro para discapacitado.

**Figura 18**

*Esquema de identificación de espacios en la propuesta.*



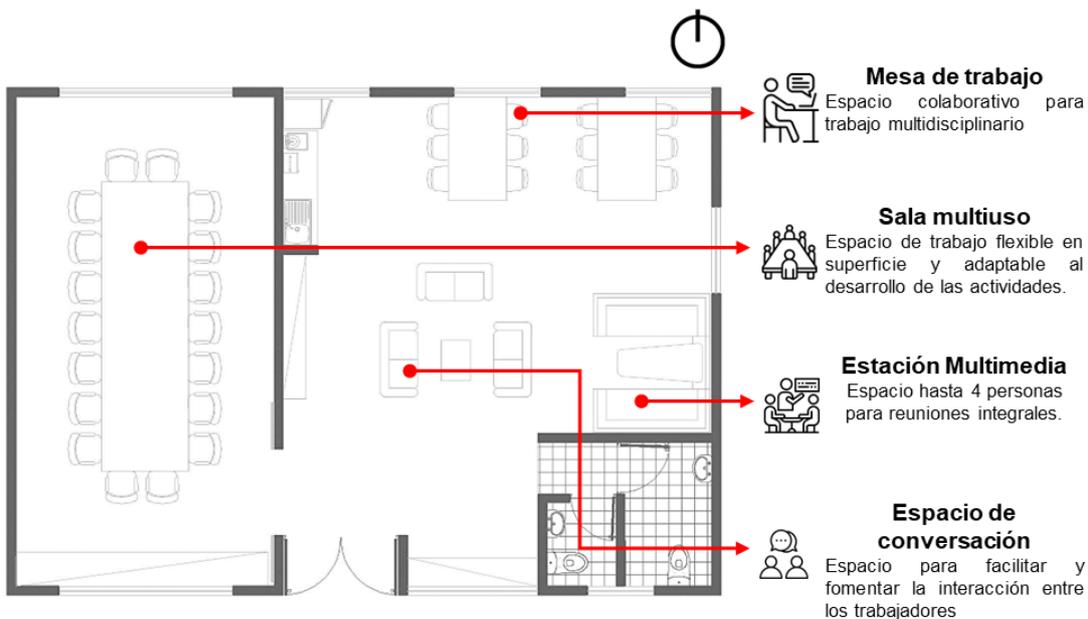
**LEYENDA**

- 1. Ingreso
- 2. Salón multiusos
- 3. Cocineta
- 4. Mesas de Trabajo
- 5. Espacio de conversación
- 6. Estación multimedia
- 7. Servicios
- 8. Espacio para almacenaje

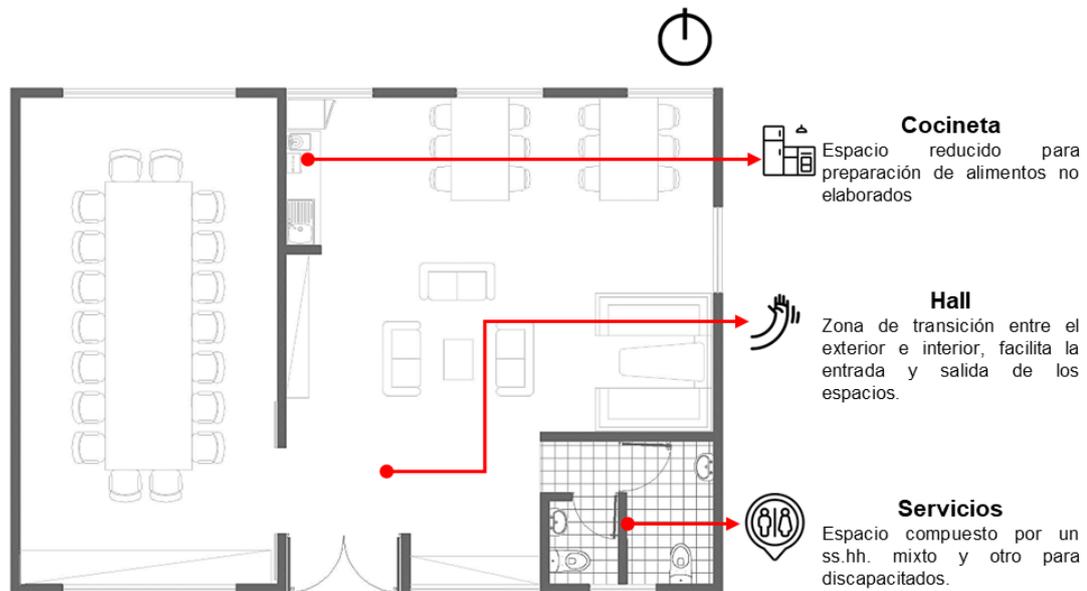
*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 19**

*Esquema de identificación de espacios en la propuesta.*



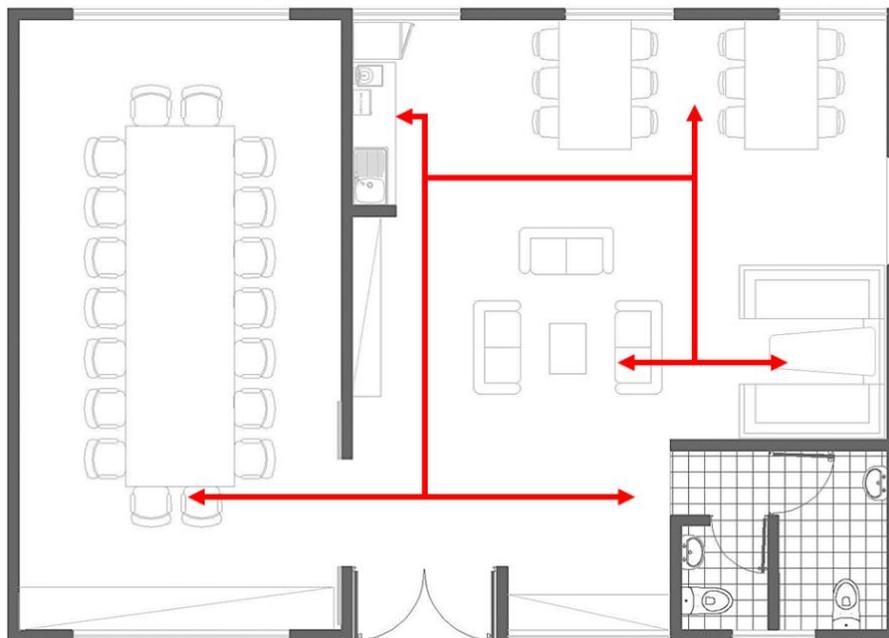
*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 20***Identificación de las zonas propuestas**Nota:* Elaboración propia.

En cuanto a la circulación, es esencial para garantizar que los usuarios puedan desplazarse de manera eficiente y segura de un área a otra, interactuar con colegas, acceder a recursos compartidos y participar en actividades colaborativa. Las consideraciones en un espacio colaborativo deben facilitar la circulación sin obstáculo, áreas de tránsito libre para permitir un movimiento fluido y cómodo, definir áreas específicas para diferentes tipos de actividades como reuniones formales, descanso y áreas sociales donde deben conectarse de manera lógica. El mobiliario también debe ser fácil de mover y reconfigurar para adaptarse de acuerdo a las necesidades. Además, tener en cuenta que la iluminación debe ser adecuada para garantizar la seguridad y confort de los usuarios.

**Figura 21**

*Esquema de circulación en la propuesta.*

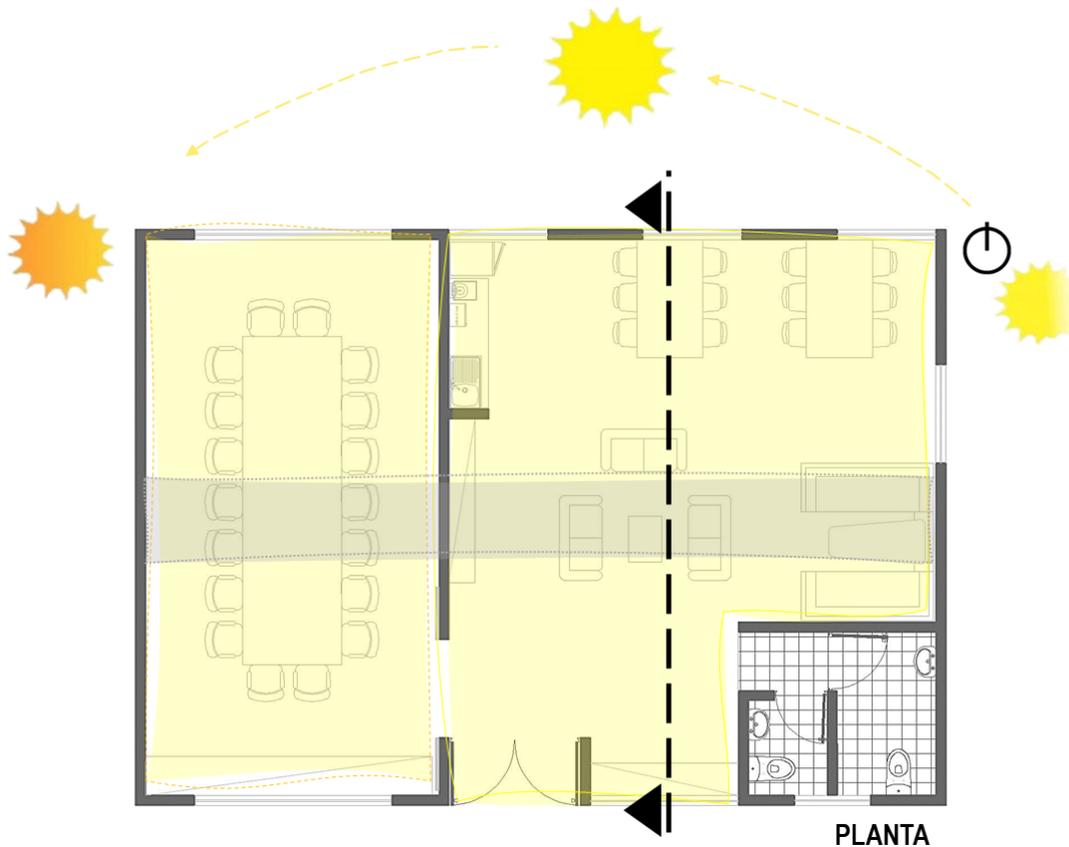


*Nota:* Elaboración propia.

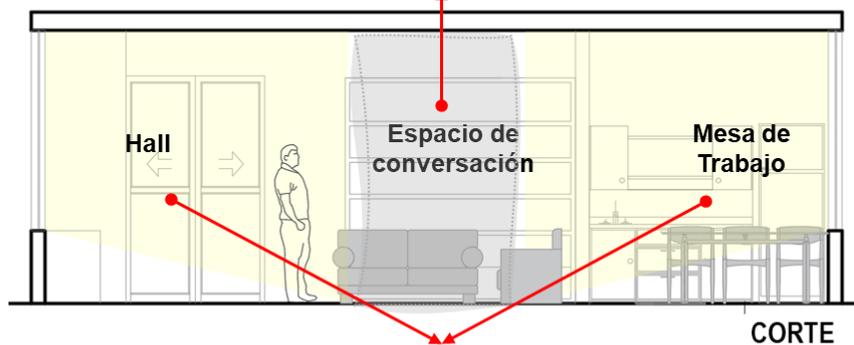
El manejo espacial puede potenciar los espacios para brindar confort ambiental a las personas que hagan uso de estos espacios, proporciona un entorno armonioso y funcional que facilita la interacción y el trabajo en equipo. El asoleamiento y la iluminación bien planificados crean un ambiente agradable y productivo al aprovechar la luz natural y evitar deslumbramientos. En este contexto, es importante considerar la sugerencia de ubicar los vanos en dirección al norte. Esto con el fin de evitar la exposición directa a la luz solar intensa y al calor, lo que ayuda a mantener una temperatura interior más equilibrada y confortable.

**Figura 22**

*Esquema con respecto a la iluminación en la propuesta.*



**Iluminación indirecta**  
 No se centra en un área determinada, está dispersa por todo el espacio



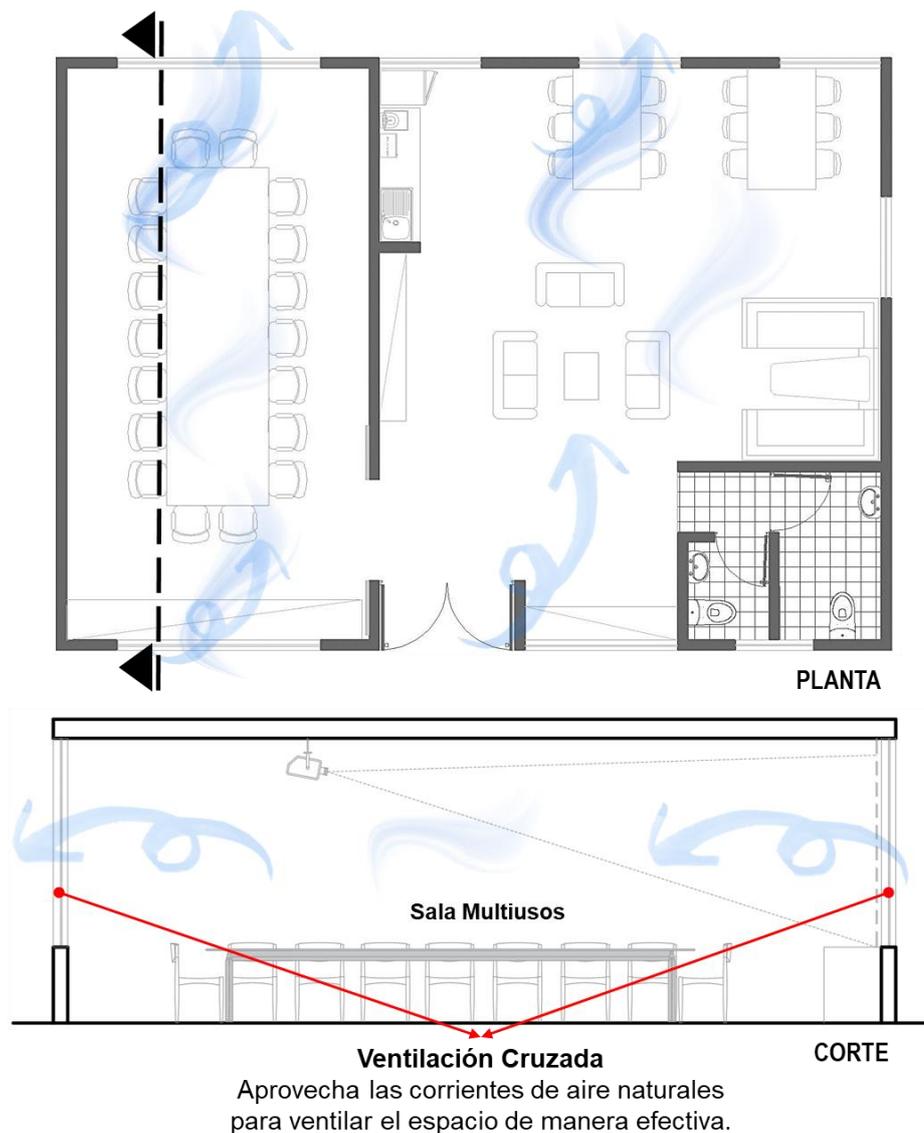
**Iluminación natural**  
 Ilumina el espacio durante el día sin la necesidad de iluminación artificial.

*Nota: Elaboración propia.*

En cuanto a la ventilación, esta es eficiente cuando garantiza un flujo de aire fresco y cómodo, contribuyendo a un ambiente saludable y confortable para los ocupantes, es por eso que tener en cuenta la orientación de los vanos al diseñar es estratégico, la orientación de las aberturas, como ventanas y puertas, hacia el sur puede permitir la entrada de corrientes de aire fresco y brindar ventilación natural al interior del espacio. Esto puede ser especialmente útil para enfriar el ambiente de manera natural, reducir la dependencia de sistemas de aire acondicionado y mejorar la calidad del aire interior.

**Figura 23**

*Esquema con respecto a la ventilación en la propuesta.*



*Nota:* Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas deficiencia y tecnología*, 4(11), 17–28. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:La+necesidad+de+la+planeaci?n+estrat?gica+en+las+organizaciones+industriales+modernas#1>
- Algorta, M. et al. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultados. La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo: UCU/Ed. Grupo Magro.
- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razon y palabra*. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Apolaya, M. (2015). *Espacio de encuentro en San Borja [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/560454>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 69, 15.
- Baguer, A. (2006). *Los cimientos de un buen Clima Laboral*. Consultado en: [www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl)
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación (cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Beyerlein, M.M., Freedman, S., McGee, C. and Moran, L. (2003) *Beyond Teams: Building the Collaborative Organization*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Boukje Cnossen & Kathleen Stephenson (2022): *Towards a spatial understanding of identity play: coworking spaces as playgrounds for identity*, *Culture and Organization*, DOI: 10.1080/14759551.2022.2072309
- Bronstein, L. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48, 297–306.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.

- Cameron y Quinn, K. 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.
- Campos, C. E. R. (2007). La metodología cualitativa en l'estudi del comportament (Vol. 117). Editorial UOC.
- Campos, G., & Martínez, N. E. L. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60.
- Canales Cerón M. Metodologías de la investigación social. Santiago: LOM Ediciones; 2006. p. 163-165.
- Cevallos Bravo, M. D. (2021). Evaluación de espacios u oficinas con criterios biofílicos en el diseño interior como estrategia de productividad y bienestar laboral-caso de estudio despacho de arquitectura (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Christ, K. (February 1, 2018). Take care of your money. Obtained from Take care of your money: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importacia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresa>.
- Chu, T., & Chiu, Y. (2017). We are in the same boat: the effect of social interdependences on knowledge boundary spanning in interdisciplinary collaboration. *Journal of Information Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 307-340.
- Colmenares, O. (2007). Medición de la productividad empresarial. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/>
- Corbetta, P. (2003). Social research: Theory, methods and techniques. Sage.
- Costa, J. (1987). Imagen global.
- Costa, J. (1992). Identidad Corporativa y estrategia de empresa. *Visual: magazine de diseño, creatividad gráfica y comunicación*, 4(27), 14-20.
- Cruz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*, 16, 861-874.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones sociales. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167
- Di Cicco-Bloom B, Crabtree B. The qualitative research interview. *Med Ed* 2006;40:314-321.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M., & Verhagen, M. (2005). Onthe-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 129-141.
- Durkheim, E. (1987). *La división del trabajo social* (Vol. 39). Ediciones Akal.
- de Waal. A. A. (2012). *Characteristics of High-Performance Organizations*. Maastricht School of Management. *Business Management and Strategy*, 3(1), Maastricht, Netherlands.
- de Waal, A., Bilstra, E., & De Roeck, P. (2019). Identifying the characteristics of a high-performance finance function. *Journal of Advances in Management Research*.
- Fost, D. (2008) 'They're working on their own, just side by side', *New York Times*, 20 February.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Gallego, C., Gómez, K., Tamayo, B. (2021). Incidencia del teletrabajo en la productividad de las personas en Medellín [Trabajo de investigación, Universidad Esumer Medellín - Colombia]. Repositorio Institucional Esumer. <https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/2633>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 6177.
- Greele, R. (1990). La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral, quién contesta a las preguntas de quién y por qué, *Historia y Fuente Oral*, nº 5, Universidad de Barcelona. pp. 106-127.
- Groat, L.N. and Wang, D. (2013) *Architectural Research Methods*. 2nded. Hoboken, N.J.: John Wiley
- Heinemann K. *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo; 2003.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Heizer, J; Render B. (2009). *Principio de la Administración de Operaciones*. Edición 7. México
- Hernández, M. A., Cantin Garcia, S., Lopez Abejon, N., & Rodriguez Zazo, M. (2010). *Estudio de encuestas*. Estudio de Encuestas, 100.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.
- Herrera-García, O. A., & López-Domínguez, G. I. (2020). Observación no participante y elementos insertos en el contexto: Una aproximación para obtener información para el diseño del espacio público. *Digital Ciencia@ UAQRO*, 3(4), 14-26.
- Hilman, K. H. (2005). *Diccionario Enciclopédico de sociología 2da Edición*. España, pág, 1250.
- Jean, S., Wietske, M., Adamowski, J., Chew, C., Delaney, P., & Wals, A. (2018). Serious games as a catalyst for boundary crossing, collaboration and knowledge co-creation in a watershed governance context. *Journal of Environmental Management*, 223, 1010–1022.
- Kanawaty, G. (2012). *Introducción al Estudio del Trabajo*. 4ta Edición.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1999) *The Wisdom of Teams*. HarperCollins, New York.
- Kitching, J., & Smallbone, D. (2012). *Exploring the UK freelance workforce, 2011*. [https://www.pcg.org.uk/sites/default/files/media/documents/RESOURCES/01267% 20PCG, 20, A4](https://www.pcg.org.uk/sites/default/files/media/documents/RESOURCES/01267%20PCG_20_A4).
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2). pp.159-178. Doi: 10.1108/13552551211204201
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.

- Kraut, R.E., Egido, C. and Galegher, J. (1990) Patterns of contact and communication in scientific research collaboration, in J. Galagher, R.E. Kraut and C. Egido (eds): Intellectual Teamwork. Earlbaum, Hillsdale.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2001). Curso de Administración Moderna. México: McGraw-Hill.
- Leforestier, A. (2009). The co-working space concept. CINE Term project.
- Martínez M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; 1998. p. 65-68.
- Marroquín Najarro, J. A. (2017). El clima laboral y sus implicaciones en la administración del recurso humano El caso de la empresa Esquejes S.A. Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente, 4(1), 83-96. <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v4i1.24>
- McKenzie, D. and Woodruff, C. (2016). Business practices in small firms in developing countries. Management Science.
- McGrath, J. (1984) Groups: Interaction and Performance. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. Journal of technology management & innovation, 13(2), 57-68.
- Montejo, Ana. 2017. amazonaws. [En línea] Agosto 12, 2017. recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion\\_al\\_desempeno\\_laboral.pdf?response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion\\_del\\_Desempeno\\_Laboral.pdf&X-AmzAlgorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&X-AmzAlgorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F).
- Neuberg, B. (2018). coding in paradise. Obtenido de [www.codinginparadise.org](http://www.codinginparadise.org): <http://codinginparadise.org/>
- Nowak, J. (2020). Office Space Development and Respective Effects on Productivity and Work-Life Balance. Vienna.
- Orel, M. (2019). Entornos de coworking y nomadismo digital: equilibrar trabajo y ocio en movimiento. Revista Mundial del Ocio , 61 (3), 215-227.
- Paco Ccora, R., & Matas Castañeda, J. M. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario.

Apuntes en ciencias sociales, 05(02), 334-338.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015048>

- Payeras, Z. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
- Pizzolante, Ítalo. (2004). "El poder de la comunicación estratégica". Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Prieto, Alejandro. (2012). La apertura del espacio de trabajo. *ARQ (Santiago)*, (82), 108-111. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-69962012000300018>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Power, R., & Cormican, K. (2015). Towards effective knowledge transfer in hightech project environments: Preliminary development of key determinants. *Procedia Computer Science*, 64, 1.
- Rivera, E., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., Rozo, A. (2018), Cultura Organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables, *Revista Espacios*, 38(22), 27.
- Reed, B. (2007) 'Co-Working: The ultimate in teleworking flexibility', *Network World*. URL: <https://www.networkworld.com/article/2287504/co-working--the-ultimate-in-teleworking-flexibility.html#:~:text=for%20Web%20entrepreneurs,-,Co%2Dworking%20communities%2C%20which%20combine%20the%20relaxed%2C%20informal%20atmosphere,to%2Dperson%20interaction%20during%20work>.
- Revelo, O., Collazos, C. y Jiménez, J. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *TecnoLógicas*, 21(41), 115-134.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Sira, S. (2011). Aplicación tecnológica del Diagrama – Máquinas. Ingeniería UC. Vol. 18; Núm. 3; pp 17-28
- Schein, Edgar. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey Bass.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).
- Sánchez, E. (2018). Conozca en qué consiste y cómo avanza el coworking en el Perú. *La revista de la Cámara de Comercio de Lima*, 818, 10-12.
- Schnapper, dominique 2007 *Qu'est-ce que l'integration?* (París: Gallimard).
- Sierra Bravo, R. (1984). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Paraninfo.
- Spinuzzi, C, Bodrozic, Z, Scaratti, G, Ivaldi, S. (2018) "Coworking is about community" but what is "community" in coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2). DOI:10.1177/1050651918816357
- Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pags. 236-247). London: Sage.
- Statista Research Department (2022, 04 de Julio). Coworking spaces – Statistics & facts. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>
- Süß, S., & Becker, J. (2013). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers. *Personnel Review*, 42(2), 223-240.
- Takashima & Figueroa (2020). El impacto de la productividad en las empresas por el uso de espacios compartidos [Trabajo de investigación, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de la Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5014>
- Tójar Hurtado, J. C. (2006). Investigación cualitativa: comprender y actuar. *Investigación cualitativa: comprender y actuar*, 0-0.

- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25, 53-71.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1971). *Manual de técnica de la investigación educacional*.
- Vasilachis de Gialdino, I. (coord.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi: 10.1177/014920630102700502
- Yin, R K. (2009), *Case Study Research*. London: Sage.
- Zalesny, M., Salas, E. and Prince, C. (1995) Conceptual and measurement issues in coordination: implications for team behavior and performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 81–115.
- Zans, A. (2017) *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN – Managua en el periodo 2016*. [Tesis para el grado de Master]. Repositorio Institucional UNAN. <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

**ANEXOS**

Anexo 01: Formulario de consentimiento para entrevistas

Anexo 02: Entrevista a expertos – Categoría Espacios de trabajo Colaborativo.

Anexo 03: Entrevista a expertos – Categoría Cultura Organizacional

Anexo 04: Guía de entrevista EPS TACNA S.A.

Anexo 05: Ficha de Observación

Anexo 06: Matriz de codificación en entrevistas

Anexo 07: Matriz de consistencia

## ANEXO 01: Formulario de consentimiento para entrevistas.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA

### FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO – ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

“ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SU VÍNCULO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SEDE ALTO LIMA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023”

Habiendo sido explicado convenientemente sobre la investigación y resaltando que su participación es voluntaria, se detalla lo siguiente:

- Entiendo que mi participación en esta investigación es voluntaria y que soy libre de retirarme en cualquier momento sin dar razón alguna y sin prejuicio alguno.
- Acepto que las entrevistas serán grabadas.
- Acepto el uso de citas anónimas.
- Acepto que el material obtenido en la entrevista sea usado en investigaciones académicas y publicaciones relacionadas con esta, estará citado en forma anónima y que mi identidad no sea revelada.
- Acepto que los resultados de mi entrevista sean publicados. En caso contrario, me comprometo a hacer saber de mi retiro del proyecto de investigación antes de que los resultados sean publicados.


\_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos

\_\_\_\_\_  
fecha

\_\_\_\_\_  
firma

**Nombre investigador:**

Bach. Arq. Andrea Milenka Vega Anco

## ANEXO 02: Entrevista a expertos – Categoría Espacios de trabajo Colaborativo.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA

### **ENTREVISTA A EXPERTOS**

#### **Categoría: Espacios de Trabajo Colaborativo**

La presente entrevista tiene como propósito conocer las opiniones del experto sobre **Espacios de Trabajo Colaborativo**. La presente Tesis lleva por título: “**ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SU VÍNCULO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SEDE ALTO LIMA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023.**”. Esta entrevista deberá ser contestada en función de un promedio de lo sucedido acorde a la amplia experiencia trabajando con espacios de trabajo colaborativo o similares.

Es importante tener en cuenta que la información suministrada por usted el/la encuestado/da tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados.

1. ¿Considera usted que la innovación, infraestructura, la productividad y ambiente de comunidad es una principal ventaja de utilizar espacios de trabajo colaborativos?
2. ¿Qué opinión le trae los espacios de trabajo colaborativo con cultura de colaboración y la multidisciplinariedad?
3. ¿Cuáles son los elementos clave que hacen que un espacio de trabajo sea verdaderamente colaborativo?
4. ¿Cree usted que los principales desafíos de implementar espacios de trabajo colaborativo son la resistencia al cambio, falta de privacidad, dificultad para entender el enfoque y la integración de la tecnología adecuada?
5. ¿Para optimizar la productividad y el trabajo en equipo se debería establecer roles, responsabilidades y normas para fomentar la comunicación eficaz?
6. ¿Dar a los miembros del equipo la libertad de tomar decisiones y asumir responsabilidad en su trabajo colaborativo fomenta la autonomía, motivación y productividad?
7. ¿Cómo describirías la dinámica y la interacción entre los diferentes usuarios del espacio de trabajo compartido?
8. ¿Qué servicios o recursos adicionales son importantes para ti en un espacio de trabajo compartido?
9. ¿Consideras que la colaboración en los espacios de trabajo aporta a la identidad corporativa?
10. ¿Cree usted que el manejo espacial tiene relación con el clima laboral?

¿Tiene usted algún comentario u otro que añadir con respecto a los Espacios de Trabajo Colaborativos?

#### **CARACTERÍSTICAS DEL EXPERTO:**

Investigador:

Bach. Arq. Andrea Milenka Vega Anco

**ANEXO 03: Entrevista a expertos – Categoría Cultura Organizacional.**

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA

**ENTREVISTA A EXPERTOS****Categoría: Cultura Organizacional**

La presente entrevista tiene como propósito conocer las opiniones de experto sobre la Cultura Organizacional. La presente Tesis lleva por título: **“ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SU VÍNCULO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SEDE ALTO LIMA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023.”**. Esta entrevista deberá ser contestada en función de un promedio de lo sucedido acorde a la amplia experiencia trabajando en la empresa del estudio de caso.

Es importante tener en cuenta que la información suministrada por usted el/la encuestado/da tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados.

**Instrucciones:**

Por favor, complete la siguiente tabla, después de haber observado y evaluado el enunciado adjunto escrita (A) acuerdo o (D) desacuerdo en la tercera columna.

Asimismo, si tiene alguna opinión o propuesta de modificación escriba en la columna posterior. Si no tiene respuesta, deje en blanco.

Ítems	Enunciado	Acuerdo o desacuerdo	Opinión
01	La entidad es un lugar muy dinámico y entretenido. Se siente un ambiente familiar y la gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
02	La entidad generalmente se caracteriza por la coordinación, la organización y la eficiencia del buen funcionamiento interno.		
03	Lo que mantiene unida a la empresa es por el trabajo en equipo y la participación de todos para cumplir con los objetivos y metas.		
04	La entidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos creando nuevos retos, donde se valora las cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.		



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA

1. ¿Cree usted que trabajando en un ambiente laboral organizado tenga buenos resultados?
2. ¿Considera que la entidad debería promover la competitividad en los trabajadores a través de directivas internas de promoción?
3. ¿Qué opinión le trae sobre el desarrollo personal y la confianza como prioridad en la empresa?
4. Cómo definiría usted o sobre qué base considera el éxito de la empresa (programación fluida, brindar servicios de calidad, capacidad de cambio en el personal).
5. ¿Cree usted que aplicando las prácticas de gestión se puede incrementar el desempeño laboral?

Tiene usted algún comentario u otro que añadir con respecto a la Cultura Organizacional

***CARACTERÍSTICAS DEL EXPERTO:***

Investigador:

Bach. Arq. Andrea Milenka Vega Anco

## ANEXO 04: Guía de entrevista EPS TACNA S.A.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ARQUITECTURA

### GUÍA DE ENTREVISTA EPS TACNA S.A. SEDE ALTO LIMA

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión, para el trabajo de investigación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado la entrevista.

Tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado.

1. ¿Cree usted que al fomentar la ejecución de estrategias de gestión entre los miembros de la entidad se traduciría en un incremento del rendimiento laboral?
2. ¿Cuál sería una distribución de espacios efectiva para promover la colaboración, el compromiso y el intercambio de conocimientos entre los empleados desde una perspectiva de gestión?
3. ¿Te sientes más cómodo/a en espacios de trabajo con mucha luz natural o prefieres la incorporación de tecnología más avanzada como sistemas de control de temperatura o iluminación automatizados?
4. ¿Considera que la organización de los espacios, la orientación y funcionalidad del ambiente tiene relación con el clima laboral?
5. ¿Valoras la posibilidad de contar con espacios de trabajo flexibles y adaptables que se ajusten a diferentes necesidades?
6. ¿Prefieres espacios de trabajo con áreas abiertas y diáfanas o con divisiones y zonas más separadas?
7. ¿Qué forma de trabajo permite la relación exitosa de las tareas en su encargatura, de manera individual o grupal?
8. ¿Cada que tiempo debe de trabajar en equipo con su oficina y/u otras oficinas de la entidad?
  - Diario
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - Nunca
9. ¿Cuáles son los factores o elementos espaciales que consideras fundamentales para mantener un alto nivel de productividad?
10. ¿La entidad generalmente se caracteriza por la coordinación, la organización y la eficiencia del buen funcionamiento interno?
11. ¿Considera usted que la implementación de la modalidad del trabajo colaborativo en la institución mejoraría la productividad y la integración laboral?
12. ¿La entidad es un lugar muy dinámico y entretenido donde se siente un ambiente familiar y la gente parece compartir mucho de ellos mismos?
13. ¿cree que la colaboración aporte a la identidad corporativa?
14. ¿Considera usted que la relación interpersonal entre los miembros del equipo mejora con el trabajo colaborativo?

Investigador:

Bach. Arq. Andrea Milenka Vega Anco

### ANEXO 05: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACION			
	TITULO DE LA INVESTIGACION: ESPACIOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SU VÍNCULO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SEDE ALTO LIMA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023.	FICHA NRO.	001
TIPO DE INVESTIGACION:			
UBICACION:			
ESQUEMA DE DISTRIBUCION:		PLANO DE UBICACIÓN	
IMÁGENES INTERIORES			
Análisis con enfoque en el espacio		Análisis con enfoque en la organización	
TIPOLOGÍA DE MOBILIARIO			



## ANEXO 07: Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
Título: Espacios de trabajo colaborativo y su vínculo con la Cultura organizacional. Caso: Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento – Sede Alto Lima en ciudad de Tacna, 2023							
Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos		Categorías	Subcategorías o Dimensiones	Metodología	Plan de análisis de datos
		Interrogante principal	Objetivo general				
La coyuntura actual en la visión empresarial requiere de respuestas acordes a prácticas colaborativas de interrelación en diferentes escalas internacional, nacional y local. Con ello destacan los espacios de trabajo colaborativo y la cultura organizacional, respuestas que buscan la adaptabilidad y transformación del nivel de respuesta laboral. Construir una cultura organizacional incluye también construir los ambientes de la empresa, para que cada espacio por más mínimo que sea, amplifique el mensaje de la empresa en los trabajadores que pasan casi dos tercios de su día en la oficina (Guadalupe et al., 2009).	¿ Los espacios de trabajo colaborativo se vinculan con la cultura organizacional? Caso: EPS. S.A. - Sede Alto Lima, Tacna, 2023	Entender como los espacios de trabajo colaborativo se vinculan a la cultura organizacional. Caso: EPS. S.A. - Sede Alto Lima, Tacna, 2023.	Objetivo general	Espacios de Trabajo Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de gestión</li> <li>Manejo espacial</li> </ul>	<b>Paradigma:</b> Interpretativo- Metodológico  <b>Enfoque:</b> Cualitativo	<b>Tipo de obtención de datos</b>  <b>Técnicas:</b> -Observación no participativa -Entrevista
	<b>Interrogantes secundarias</b>	<b>Objetivos específicos</b>	Objetivos específicos				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿ De qué manera aplicar las prácticas de gestión incrementará desempeño laboral?</li> <li>¿ De qué manera el manejo espacial mejorará el clima laboral?</li> <li>¿ Cómo la colaboración en estos espacios aporta en la identidad corporativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si aplicar las prácticas de gestión incrementa el desempeño laboral.</li> <li>Identificar el manejo espacial y su relación con el clima laboral.</li> <li>Analizar la colaboración en los espacios de trabajo como aporte a la identidad corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño laboral</li> <li>Clima Laboral</li> <li>Identidad corporativa</li> </ul>	Cultura Organizacional	<b>Muestreo:</b> EPS. Tacna, Sede Alto Lima: - Oficina de Supervisión y control. - Gerencia de Operaciones. - Gerencia de Ingeniería	<b>Instrumentos:</b> -Codificación -Entrevista Semiestructurada -Ficha de Observación	