

Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
~~COMPRENDER EL IMPACTO DEL~~
COWORKING, UNA NUEVA FILOSOFÍA
DE TRABAJO: CASO OLEGARIO EN
PyMES Y STARTUPS

Alumna: Yannelli, Victoria

Nº Registro: 28820

Director: Villegas, Analía Erica

MENDOZA 2019

“En la lucha por la supervivencia, el más fuerte gana a expensas de sus rivales debido a que logra adaptarse mejor a su entorno.” Charles, R. Darwin

| *“Compartir antes era de pobres y ahora es de listos” Albert, Cañiguera.*

Índice

1	Introducción	6
1.1	Justificación del trabajo	6
1.2	Objetivos del trabajo.....	8
1.3	Conceptos claves.....	9
1.4	Contexto Organizacional.....	11
1.4.1	Las organizaciones en el s XXI	13
1.4.2	Las nuevas generaciones de capital humano en las organizaciones	19
1.4.3	Argentina como país para emprender	32
2	Qué es el coworking.....	39
2.1	Historia del coworking	39
2.2	Características del coworking	46
2.2.1	Filosofía del coworking	51
2.2.2	Funcionamiento	53
2.2.3	Infraestructura	56
2.2.4	Tipos de coworking	58
2.2.5	Usuarios	60
2.3	Ventajas y desventajas del espacio de coworking en PyMEs y Startups	63
3	Análisis de caso: Campus Olegario.....	67
3.1	Historia de Campus Olegario/evolución	69
3.2	Clasificación.....	71
3.3	Características y servicios	72
3.4	Cómo impacta en PyME y Startups.....	83
3.5	Conclusiones del caso	88
4	Mirada a futuro	90
4.1	Evolución del coworking	90
4.2	Encuesta Global de Coworking 2019	92
4.3	¿Qué pasará con el coworking?	96
	Conclusiones	102
	Referencia Bibliográficas.....	105

El ser humano es un ser social por naturaleza y el mundo es un sinfín de cambios veloces. Cuando estas dos variables se encuentran surge la necesidad de adaptarse o morir en el intento de subsistir. Este trabajo de investigación encuentra en la actualidad un tópico que surge en la interacción de las dos variables y el esfuerzo que surge allí por ajustar las formas de trabajo actuales a las necesidades de nuevos tipos de organizaciones, sumado a nuevas generaciones que hoy componen el mayor porcentaje de la fuerza de trabajo.

Con formato: Español (Argentina)

Con formato: Español (Argentina)

Luego de comprender el contexto actual en el que se encuentran las empresas a nivel país, los cambios en las organizaciones para ser lo que son hoy en día y las características del capital humano de la actualidad, se prosigue a introducir un nuevo concepto como lo es el coworking. El concepto en si, su historia y sus características se explican para poder darle origen a un análisis de ventajas y desventajas que produce el impacto del coworking tanto en Pequeñas y Medianas Empresas como también Startups.

Con formato: Español (Argentina)

Con formato: Español (Argentina)

Para un mejor entendimiento y próxima formulación de una mirada a futuro sobre esta nueva filosofía de trabajo, se procede a un análisis de caso de un centro de coworking en la Ciudad de Mendoza. Se aborda una mirada a futuro posterior al recorrido del trabajo por la teoría del concepto y el impacto real del caso de estudio. Lo anterior favorece a la formulación de conclusiones sobre la investigación del coworking permitiendo ampliar conocimientos sobre un concepto en auge y comprender la actualidad de las organizaciones con la importancia que amerita.

1 Introducción

1.1 Justificación del trabajo

“Co- working” es un concepto en auge hoy en día, y a medida que el tiempo transcurre las tendencias indican que será un término cada vez más común.

A nivel global en la historia del mundo se han desarrollado numerosas revoluciones que han llevado a la sociedad a adaptarse poco a poco tanto en su forma de vida como en su forma de relacionarse. La primera de ellas ocurre cientos de años atrás con el hombre primitivo viviendo en aldeas, alimentándose de su propia producción y la caza.

Luego, llega la Revolución Industrial trayendo consigo el cambio fundamental a una sociedad que deja de basar su economía en agricultura, artesanía y autoconsumo para transitar el camino a la comercialización y la producción además de grandes cambios a nivel cultural y social.

Si consideramos a una revolución como la define la Real Academia Española “Un cambio profundo en las estructuras de una comunidad” entonces se puede decir que en los días que transcurren nos encontramos frente a diversas revoluciones constantemente. En la nueva era podríamos nombrar a la invención de la imprenta, el telégrafo y algunos años después el internet como revoluciones. Cada una de estas invenciones, fueron y serán hitos históricos que trajeron aparejada bruscos y profundos cambios a nivel tecnológico en estos casos, pero no solo eso, sino también en el ámbito social y cultural.

A nivel organizacional estas revoluciones e hitos históricos también han tenido su impacto. Como bien se sabe las organizaciones o grupo de personas organizados con un fin determinado, se desenvuelven en un macroentorno. Esto se da porque las mismas se encuentran inmersas en una sociedad con todas las variables que la misma implica como culturales, políticas, económicas que se encuentran allí y que impactan de manera directa o indirecta el desempeño de las organizaciones. Para que estos conjuntos de personas puedan sobrevivir en el tiempo y alcanzar el objetivo que se proponen dados todos esos factores, las organizaciones deberán adaptarse a los cambios que allí se produzcan y por lo tanto las personas que la conforman, también.

A nivel individuo, el hombre es un ser social por naturaleza, como dijo Aristóteles y necesita vivir en sociedad para su desarrollo, para compartir sus ideas, pensamientos, inquietudes, etc. Algo similar a lo que ocurre con las organizaciones ocurre con el ser humano, como el mismo también está inmerso en un entorno, necesitará adaptarse para sobrellevar los cambios que ocurren a su alrededor que hoy en día no son pocos y son cada vez más rápidos. Afortunadamente a nivel neurociencia el hombre está preparado para poder superar las adversidades y adaptarse a los cambios, aunque no todos lo logren.

En lo concreto cuando el ser social forma parte de una organización y la organización es influida por revoluciones o cambios, finaliza todo en un mundo turbulento y constantemente cambiante donde todo aquello que se encuentre inmerso acaba por adaptarse para sobrevivir. Así es como a lo largo de los últimos años tanto las innovaciones tecnológicas como las que han surgido en otros campos han producido cambios culturales en las organizaciones. Como si fuera poco, el constante movimiento y cambio que ha tenido la sociedad para poder seguir con sus proyectos, ideas y anhelos, se basa cada vez más en tener ganas de colaborar con otras personas e innovar a pesar de las dificultades. Esto último sumado a las características y necesidades que traen las nuevas generaciones (que hoy son la mayoría de la fuerza de trabajo), han generado nuevas tendencias en el mundo organizacional. Nuevas estructuras han ido surgiendo y aquellas formas antiguas de organizaciones se han tenido que ir reconfigurado para encajar en un contexto de tecnologías y contexto social diferentes.

En el marco de estas reconfiguraciones necesarias se da origen a estos nuevos espacios en donde confluyen actividad económica, innovación, interacción, aprendizaje y al mismo tiempo comunidad. Estos son los espacios de coworking, que crecen a pasos agigantados de acuerdo con las necesidades que nos impone el entorno permitiendo trabajar en un espacio físico compartido con otros profesionales independientes o no y eventualmente cooperando entre ellos.

En otras partes del mundo el coworking se viene utilizando hace décadas y el concepto se encuentra bastante asentado. En nuestro país actualmente viene irrumpiendo con los espacios laborales tradicionales como una vía de escape, como una alternativa diferente o como un fin de negocio.

Dada la propagación de este concepto relativamente novedoso y el crecimiento en el protagonismo que va adquiriendo debido a su éxito en otros países, a la originalidad del servicio y a los beneficios que brinda a las organizaciones, se encuentra la oportunidad de explicar y describir mediante una investigación de

alcance cualitativo el impacto que tienen en Pequeñas y medianas empresas y en aquellas organizaciones humanas con gran capacidad de cambio, rápido crecimiento y gran innovación denominadas startups.

1.2 Objetivos del trabajo

Este trabajo de investigación propone explicar aquellos efectos del coworking en dos tipos de organizaciones, desarrollando búsqueda y análisis de información y descripción de conceptos, finalizando con un análisis de caso. El mismo intentará la comprensión de sus lectores de esta nueva tendencia en auge y los diversos impactos que produce.

El objetivo principal es entender el efecto en las Pequeñas y Medianas empresas y en aquellas organizaciones humana con gran capacidad de cambio, rápido crecimiento y gran innovación denominadas startups. Junto con lo anterior también se busca introducir nuevos conocimientos de tendencias novedosas y vigentes en el mundo empresarial de hoy, a sus lectores y la Universidad Nacional de Cuyo.

Como objetivos específicos se pueden mencionar:

- Explicar conceptos nuevos para introducir al lector al mundo actual.
- Entender el networking y la reatotalimentación que se produce entre empresas en los espacios de coworking y su impacto positivo.
- Describir a la generación Millennial y analizar los motivos por los que la misma encuentra en estos lugares un mejor espacio y ambiente para desarrollar su trabajo.
- Describir a las nuevas organizaciones y su adaptación a las nuevas necesidades de las generaciones y sus trabajadores.
- Aplicar los conceptos en un caso real y concreto para mejor comprensión y visualización.
- Investigar cómo se cree que evolucionará el concepto del coworking a lo largo del tiempo.

A su vez, considerando la importancia de mantener el conocimiento actualizado en el rubro empresarial y de las ciencias económicas, este trabajo de investigación percibe necesario ahondar en un tema del presente y a su vez introducir a temas innovadores que se encuentran relacionados con el mismo fin. El mismo intentará la comprensión de sus lectores de esta nueva tendencia en auge y los diversos impactos que produce en nuevos tipos de organizaciones.

El trabajo se desarrollará primeramente mediante un estudio descriptivo que identifique características de las organizaciones en cuestión y luego también de los conceptos modernos que se abordarán, dando lugar así a una mejor comprensión del lector. Se intentará explicar también tópicos de la actualidad directamente relacionados con el tema principal para poder aplicarlos a lo largo del trabajo como son las nuevas formas de comunicación, nuevas formas de organizaciones, relación, gestión y características de las nuevas generaciones.

Luego en una segunda parte se llevará a cabo un estudio exploratorio, el cual, a través de un análisis de caso, permitirá la aplicación de los conceptos al contexto actual y el reflejo de todas las temáticas descriptas aplicadas a una organización real.

Por último, se propone un estudio descriptivo que refleje una mirada a futuro del tema en desarrollo, permitiendo conocer cómo se estima que dichos conceptos y teorías continuarán evolucionando en el tiempo con el dinamismo que lo caracteriza y los cambios constantes que significa.

1.3 Conceptos claves

En el mundo empresarial a menudo surgen anglicismos y quienes están inmersos en ese rubro van adquiriendo y conociendo casi de modo intuitivo. El mundo de las empresas nos pone sobre la mesa palabras como: sponsor, CEO, branding, freelance, outsource, coworking y miles más.

Debido a que este trabajo incluye en su título un concepto relativamente nuevo como lo es el “co-working” esta investigación encuentra la necesidad de explicar diversos términos modernos que se encuentran de alguna manera relacionados con el tema principal y resultan relevantes para poder tener una mejor comprensión del texto.

Se comenzará por definir al coworking en resumidas palabras, ya que luego se lo abordará en detalle. El prefijo “co” según la RAE, procedente del latín cum, significa coetáneo, colateral, cooperar, unión, compañía. La palabra “working” del idioma inglés significa en español “trabajando”. Como resultado la palabra coworking compuesta por ambos términos explicados anteriormente podría significar trabajando en compañía de otros, trabajando en cooperación con otros, en definitiva, trabajando con otras personas.

A continuación, se explicará el significado de algunos términos que por novedosos o por tener su origen en inglés el lector puede desconocer. De esta manera se facilitará la comprensión del trabajo sin la necesidad de recurrir a otras fuentes para buscarlo.

- Sinergia: procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Esto por ejemplo se produce con el trabajo en equipo.
- Empoderamiento: El empowerment es una herramienta que se utilizan las áreas de Recursos Humanos de las empresas para dotar a sus empleados de más poder y responsabilidades en sus puestos de trabajo con el objetivo de obtener el máximo rendimiento en el ámbito profesional y personal. Por ejemplo, cuando los jefes de las empresas delegan en sus empleados y les ofrecen una mayor autonomía en su trabajo para que tomen las decisiones que consideran correctas para el beneficio de la empresa.
- Networking: hacer referencia a una actividad socioeconómica en la que profesionales y emprendedores se reúnen para formar relaciones empresariales, crear y desarrollar oportunidades de negocio, compartir información y buscar clientes potenciales.
- Incubadora: Una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento. La Incubadora de Empresas es un centro de apoyo que brinda asesorías especializadas para evaluar una idea de negocio y lograr que se convierta en una empresa formal.
- Aceleradora: Una aceleradora de semillas o aceleradora de startups es una institución para impulsar startups mediante un programa basado en convocatorias con un plazo de tiempo estipulado. Estos programas incluyen mentorización, formación intensiva, educación digital y tutorización por parte de la empresa. Todo el proceso concluye con un Demo Day o con un pitch público, que consiste en que cada startup presenta a inversores, socios y mentores los avances, tanto técnicos como comerciales, que han alcanzado durante el programa dando por finalizado su proceso de aceleración.
- Coworkers: Es el anglicismo utilizado para referirse a la persona que trabaja siguiendo el modelo laboral de coworking, es decir cada uno de los miembros del espacio de coworking.

- Free lancer: El anglicismo freelance se refiere a la actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma que le permitan desenvolverse en su profesión o en aquellas áreas que pueden ser más lucrativas y son orientadas a terceros que requieren de servicios específicos. Un freelancer invierte su tiempo de acuerdo a sus necesidades y la de sus clientes sin cumplir con horarios ni oficinas establecidas donde asistir.

Una vez introducidos los conceptos claves para la comprensión se considera necesaria la introducción al contexto organizacional en la era del s. XXI para poder analizar y comprender los cambios que han transcurrido tanto a nivel organizacional como de capital humano, que explican en cierta medida la evolución hacia nuevos modelos de trabajo como lo es el coworking.

1.4 Contexto Organizacional

Las organizaciones están inmersas en un sistema, dicho sistema cambia y dichas organizaciones deberán adaptarse a todo lo que ocurre a su alrededor.

En el transcurso del tiempo estos periodos de adaptación al entorno tanto para organizaciones como para personas surgen más lento o más rápido fruto de la presión que traen consigo los cambios. Es esto último lo que provoca que sea necesario dar con alternativas que permitan continuar con el crecimiento y no dejar de satisfacer las necesidades (de clientes como trabajadores) que, de paso, cada vez son más.

El trabajo, al estar inmerso en organizaciones que pertenecen a un entorno que cambia y que se van adaptando también se tendrá que adaptar y será concebido de manera diferente de la mano con todos los cambios que se producen. Es desde esta visión de creciente adaptación y evolución de todas las partes que componen el sistema donde se deberá analizar cómo han cambiado las organizaciones y como son el siglo XXI.

Las pequeñas y medianas empresas y Startups, serán en quienes se enfocará este trabajo y quienes a su vez también resultan en la mayoría de usuarios de espacios de coworking. Las mismas se enfrentan hoy en día a cambios radicales y a cambios sin precedentes. Y así es como nuevas formas de organización, comunicación, relación, estructura, gestión del talento, etc. establecen nuevos modelos para romper con las barreras del tiempo.

Un concepto novedoso que resulta clave para la comprensión del contexto actual en el que se encuentran las organizaciones hoy en día es el de las economías colaborativas. Este es un modelo que tiene en cuenta

todo lo nombrado anteriormente y se basa en tres fundamentos: interacción, conexión y colaboración. Es un nuevo aspecto que forma parte del sistema y al que ninguna organización dentro de él puede desconocer en el s. XXI. El mismo se centra en el desarrollo de tres factores: el **económico** teniendo en cuenta el ahorro y eficiencia de los recursos utilizados junto con la generación de oferta y demanda, el **ambiental** con la reducción y tratamiento de los deshechos y el **social** creando una comunidad basada en confianza. Y un dato no menor es que resalta la importancia de que la idea de posesión de activos es secundaria. (Valor, 2014)

Cañigueral sostiene que este modelo se puede dar y extender en diferentes dimensiones hacia donde puede ir la tendencia colaborativa, las mismas son consumo, finanzas, conocimiento y producción. Podría decirse que se encuentra ligado a aspectos directamente relacionados con las empresas.

En consumo por ejemplo implica desde el acceso a bienes y servicios hasta la creación de modelos de negocio sin importar el lucro y enfocándose en buscar lo mismo. Por ejemplo, uber, couchsurfing.

Las finanzas colaborativas se tratan de transacciones financieras informales realizadas en base a plataformas. Por ejemplo, el crowdfunding, una red realizada por personas para conseguir dinero u otros recursos, que podría ser desde acelerar a un startup o financiar la operación de un niño en África.

El conocimiento colaborativo hace referencia a la difusión y promoción de la información de forma libre. Al compartir la información sin barreras, toda esta se traslada a los usuarios como herramienta en forma de conocimiento y se traduce quizás en conocimiento a beneficio de una comunidad.

Por último, la producción colaborativa incluye el intercambio de bienes o servicios además de conocimientos intensificando la interacción entre grupo de profesionales, esto permite la inserción de la comunidad en la economía y brinda un mercado de talento más amplio reduciendo costos y generando mayor eficiencia en la inversión (Alegre, 2015).

Se considera importante aclarar que esta tendencia se puede dar debido a una cultura en donde la difusión masiva y el acceso a la información brindan esa facilidad a la comunidad y a su vez la tecnología sin lo cual no se podría dar lo primero ni el comercio via internet que es un gran pie de las economías colaborativas.

Dicho todo lo anterior y sumado a que las nuevas generaciones poseen entre sus principales características el principio de la "colaboración" se procede a un análisis de contexto actual tanto desde el punto de vista organizacional como desde la fuerza de trabajo.

1.4.1 Las organizaciones en el s XXI

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas u objetivos. En referencia a la definición, entonces existe una gran diversidad en cuanto a tipos de organizaciones, desde las propias familias hasta universidades y empresas estarían dentro del concepto. En este trabajo de investigación se hará referencia a las organizaciones del tipo empresariales en la mayoría de los casos.

La organización, palabra que deriva del griego “órganon” funciona generalmente si entre los individuos que la componen hay comunicación e intención de actuar coordinadamente hacia esos objetivos. Y para llegar a esos objetivos comúnmente no es suficiente con los recursos de los individuos propiamente dichos sino también, recursos tecnológicos, recursos inmuebles, naturales e intangibles que se interrelacionaran creando sinergia para cumplir la misión definida previamente.

Además, según diversas definiciones del concepto “organización”, una de las características de ellas es el orden para poder cumplir sus metas, por lo tanto, se establecen normas y se ordenan sus miembros de alguna manera tal que el logro sea más fácil de alcanzar.

Goldhaber, las define como sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

Son estas organizaciones las que están y estarán siempre en interrelación con el macroentorno, y son las variables de ese macroentorno las que han estado siempre en constante cambio y evolución, y a las cuales se deberán adaptar para sobrevivir. A lo largo del tiempo han ocurrido cambios en el entorno que han sido muy significativos para las empresas, a continuación, algunos de ellos:

Uno de los cambios más fuertes para las organizaciones han sido las **TICs** (tecnologías de la información y la comunicación), la **Nueva Economía** y en concepto de la **Empresa Red**. Como se definió las organizaciones se interrelacionan y en medio de un entramado de relaciones entre todas las variables que han cambiado y continuarán haciéndolo, se ha transformado la forma de organizar y de acceder al conocimiento.

“Se está construyendo un entramado de relaciones sinérgicas entre la industria de la información y el resto de ramas de actividad, que tiene como principal elemento visible la incorporación del conocimiento en la estructura productiva de las economías avanzadas”. (Villaseca i Requena, 2007:1)

A su vez es esta incorporación del conocimiento que plantea Villaseca, la que nos permite hablar de una nueva economía que se ve reflejada en cambios a lo largo de todos los elementos que constituyen a las organizaciones, comenzando por los costos, pasando por los trabajadores y sus necesidades y llegando hasta el concepto de clientela. Como si fuera un círculo virtuoso que se produce al tener mayor acceso a información gracias a las TICs, que a su vez facilita el acceso al conocimiento, para luego ser el conocimiento quien de acceso a una nueva economía de adaptación constante.

La implantación de las TIC es una revolución a escala global, acercando la globalización al alcance de una serie de clicks, acceso a la información de manera masiva, y entender la actuación de cada una de las interacciones en este mundo donde cada quién puede estar conectado. Lo anterior a su vez nos acerca al concepto de empresa red donde esa facilitación de la comunicación establece una serie de vínculos sumamente necesarios y productivos a la vez, pero provoca que las organizaciones tengan que organizarse, valga la redundancia, de manera diferente a como lo han hecho siempre.

Sin embargo, detrás de esta actualidad que luego este trabajo ampliará en detalle para entender el contexto en el que las organizaciones se desempeñan hoy, hay un largo proceso evolutivo que comienza en la segunda mitad del siglo XIX en América y nos permite paso a paso estar en este presente turbulento y dinámico al que se enfrentan las organizaciones.

Allá por el 1908 con el fordismo (que recibe el nombre por Henry Ford) por quién popularizó las cadenas de montaje, se observa como los sistemas basados en la división extrema del proceso de trabajo lograron con éxito extenderse hasta la década de los 70. Aún hoy presente en algunos aspectos de los métodos de trabajo en muchas empresas y que continúa siendo útil para nuevos sistemas productivos que aún encuentran base en este modelo para conseguir una adecuada rentabilidad.

Sin embargo, la rigidez de este modelo y la incapacidad para adaptarse a las nuevas necesidades que fue exigiendo el mercado, provocaron que éste entre en crisis ya que tanto productores como empresarios entendieron la necesidad del cambio, comenzaron a fijarse en la forma de producción industrial japonesa. Ser principalmente eficiente como planteaba el fordismo, ya no era suficiente. Y así es como para la finalización de la Segunda Guerra Mundial se encontraba en auge un modelo que tenía algunas diferencias en sus enfoques, denominándose así el Toyotismo.

Esta nueva manera de ver las cosas que planteaba el toyotismo buscaba la flexibilidad, adaptabilidad y versatilidad y fue el fruto de una necesidad de reordenación y replanteamiento del seno organizativo. La importancia de la organización propiamente dicha, a pesar del cambio tecnológico que supuso el

toyotismo, era aún mayor que la de la importancia de la tecnología. Caracterizado por su idea de trabajo flexible, aumento en la productividad a través de la gestión y organización, además tuvo en cuenta a el trabajo combinado que superaba a la mecanización e individualización del trabajador. Supuso varios cambios en el fordismo ya que además de producción eficiente buscaba el incentivo en sus trabajadores y gracias a su sistema justo a tiempo lograba bajar los precios, aumentar la demanda y que los productos fueran accesibles para otras clases sociales.

Así a lo largo del tiempo fueron surgiendo muchas escuelas organizativas en las que la tendencia de la evolución era: comenzar en un enfoque completamente eficiente mutando cada vez más a prestar atención en las relaciones humanas y la motivación de los trabajadores.

Volviendo al toyotismo es válido decir que este modelo no hubiera sido tan sostenible a lo largo del tiempo si no fuera por las TICs ya que las nuevas tecnologías fueron decisivas para permitir que un modelo tan flexible y adaptable funcionase.

Avanzando en el tiempo y al hablar de evolución en las organizaciones, aparece un surgimiento que no se puede dejar de lado bajo ningún aspecto de vista y menos aun considerando que es la innovación tecnológica que ha causado mayor impacto y es el internet. Probablemente a lo largo de tanto énfasis en las tecnologías surge una duda que se considera importante aclarar, ¿Por qué es tanta la relación entre la evolución de las organizaciones y las TICs?

A nivel particular y dentro de la organización propiamente dicha se hace referencia a todos los cambios producidos en el lado de la oferta y la demanda, la reducción de costos, tiempos, duplicidades, la necesidad de transparencia, etc. que han generado en algunos casos cambios en la manera en la que los procesos productivos se han concebido siempre. Es allí donde las TICs tienen parte del protagonismo, son ellas quienes mediante el ofrecimiento de la oportunidad de acceder a la información de las necesidades del mercado han ido permitiendo la generación de nuevas estrategias en las organizaciones. A su vez esta información les permite contar con mayor grado de adaptación dado el cambio constante y les permite alejarse de la gestión anticuada de la información que es incompatible con la lógica del progreso.

Resulta realmente importante colocar a la información como protagonista de la evolución que atraviesan las empresas. Pero aparte de eso, las TICs tienen su protagonismo además de en la información, en la comunicación, otro pilar para el buen funcionamiento de las organizaciones y el cumplimiento de objetivos.

Es así como de una manera definitivamente compleja, aunque parezca sencilla “La empresa está simplemente representada por corrientes de información entre recursos (hombres, máquinas, dinero) y el aprendizaje se reduce a una simple realimentación de información” (Hatchuel et al. 2002: 6)

Con la introducción de las TIC se produce un cambio estructural que se encuentra justificado en cada uno de los aspectos que facilita la tecnología y por ende el acceso a la información, ya sea desde la reducción de costos de transacción, la identificación de las tendencias del mercado, la mejora del servicio o miles más.

Y como bien dijo Villaseca i Requena, en la actualidad se podrá hablar de la transformación de las TIC como elemento central de generación de nuevas formas de organizar y la realidad lo refleja en gran medida.

Estas nuevas formas de organizar se dan principalmente porque, la información, al tomar un rol protagónico, requiere de un nuevo sistema de información y al diseñar un nuevo sistema de información o al ordenar una organización de modo que la información sea protagonista, se requerirán probablemente cambios en los organigramas que reflejen ese protagonismo, ya que por lo general la estructura facilita o dificulta la fluidez, rapidez, acceso, etc de esa información. Estos cambios no reflejan solo variaciones de posiciones sino también personas que comienzan a ser sustituidas por elementos tecnológicos, y personas que deben dejar de formar parte porque no pueden/quieren aceptar y poseer el cambio que se está dando.

Luego de todo lo anterior queda en evidencia que las **TICs** y su desarrollo son una de las piezas centrales dentro de la evolución de las organizaciones dado que han modificado su concepción y configuración dando comienzo a una red del que todos deben formar parte para continuar y sostenerse en el tiempo.

Remontándonos nuevamente a la historia, en este caso enfocándose en a las Escuelas organizativas que ha habido y observando su evolución podemos saber cómo en la teoría clásica de F.W.Taylor (1856-1915) donde se aplicaban principios científicos a los métodos de trabajo, con lo cual se conseguía aumentar la productividad de los hombres y las máquinas, se enfocaban arduamente en ser eficientes. Hasta los modelos modernos de organización como “Comunicación Total – Organización Virtual” concepto de las “3Cs” que se comenta en varios papers, donde se hace hincapié en que “La comunicación total cataliza el conocimiento creando competitividad”. La tendencia muestra algo similar a la evolución que arranca con el fordismo y el foco en la eficiencia con tendencia a darle mayor importancia a los aspectos humanos, por ejemplo.

Lo anterior no quiere decir que Taylor estaba equivocado con su modelo eficiente, pero sin embargo a medida que el entorno fue cambiando y las necesidades también, el enfoque debió desviarse de la eficiencia hacia las personas, pasando de considerar la autoridad a la flexibilidad, de los tiempos de movimientos a la gestión del conocimiento y de los tipos de estructuras a los estilos directivos de Mintzberg.

Todo indica que el enfoque hoy se fundamenta sólidamente en la importancia vital de un sistema de comunicación como lo refleja el concepto de “comunicación total” ya que esto incrementa el conocimiento de las organizaciones a nivel personal, organizativo y tecnológico que a su vez resulta clave para la adaptación y permite disponer de una ventaja competitiva en un mundo saturado de competencia en todos los sentidos que enfrenta una organización.

Este modelo que toma fuerza desde 1993 se podría sintetizar en una forma de actuación y estilo empresarial que potencia las relaciones con su entorno, con sus clientes, con los proveedores y por supuesto con los propios miembros de la empresa, y esto se encuentra directamente relacionado con el modelo del coworking.

De hecho, según Luis Miguel Manene (ingeniero industrial y consultor español con larga trayectoria en grandes y diversas empresas) existen cuatro pilares para lograr una organización eficaz en los comienzos del siglo XXI y son las 4 Cs siguientes. Cuatro ítems que difícilmente hubieran sido protagonistas hace 50 años con las definiciones de algunas escuelas organizativas.

- Cultura
- Creatividad
- Comunicación
- Conocimiento

Evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones.

MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO		MODELO ESTRATÉGICO CLÁSICO	
VISION	MECÁNICA	VISION	ORGÁNICA
GRADO DE ESTABILIDAD	ALTA	GRADO DE ESTABILIDAD	BAJA
NIVEL DE INCERTIDUMBRE	BAJO A MODERADO	NIVEL DE INCERTIDUMBRE	ALTO
ENFOQUE	CONTROL	ENFOQUE	FLEXIBILIDAD
ENFOQUE	CONTROL	ENFOQUE	CAPITAL HUMANO APODERADO

Gráfico realizado en base a trabajo de investigación sobre la evolución de las organizaciones, Montalvo Francisco (2014)

Haciendo referencia al gráfico de Montalvo Francisco sobre la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, se resumen en cierta medida todos los puntos nombrados anteriormente. La visión pasa de ser mecánica (burocrática) donde el tramo de control es pequeño, lo que nos refiere a una forma muy alargada de la pirámide, es decir, la organización crece hacia arriba en cantidad de niveles. Con impersonalidad de las relaciones y para poder coordinar las actuaciones de las distintas partes de la organización es necesario implantar reglas, normas y procedimientos que se siguen a rajatabla. Las decisiones se encuentran centralizadas en la cúspide de la organización, produciéndose importantes retrasos al momento de dar respuesta inmediata a las cambiantes condiciones del ambiente o entorno por parte de la organización, lo que nos refiere la existencia de una estructura inflexible o poco flexible, con dificultades para coordinar los distintos puestos de trabajo y las tareas que se ejecutan. El seguimiento de las normas y los procedimientos pasan a ser un fin en sí mismo y no un medio que permite el alcance de los objetivos. En simples palabras un tipo de organización que resulta todo lo contrario a la flexibilidad, característica que como se nombró reiteradas veces, es de excesiva necesidad.

Para tomar ahora un enfoque de organización y visión más orgánica con una estructura altamente adaptativa, que permite cambiar más rápido. Existe una división del trabajo y los mismos no se encuentran estandarizados, exigiendo esto último la existencia de fuerza de trabajo técnicamente experimentada y

capacitada para manejar diversos problemas. Se necesitan pocas reglas formales y poca supervisión debido a que el entrenamiento les ha inculcado normas de conducta, pautas de trabajo y probablemente una cultura.

Es así como las personas pasaron de ser simples engranajes de una máquina para convertirse en una pieza clave y como uno de los grandes impactos en las organizaciones han sido las necesidades de sus trabajadores motivados y proactivos. Dado que como la historia lo indica, el foco ha cambiado de lugar, pasando de estar en procesos, eficiencia, estructuras a las personas, su motivación y el responder rápidamente. Es por lo esto que a continuación se hará un acercamiento a la evolución del capital humano en las organizaciones ya que más allá del lugar físico en el que se instale el espacio de coworking, son las personas su principal recurso para lograr la colaboración y comunicación que potencia los resultados y que acaba por caracterizar a este nuevo modelo.

1.4.2 Las nuevas generaciones de capital humano en las organizaciones

El ser humano ha ido cambiando en su forma de comprender lo que lo rodea, en su participación en el entorno y en su manera de pensar. En este proceso de cambio ambas partes necesitan contar con la capacidad de adaptación. El entorno lo hará de la mano de cada uno de sus componentes como por ejemplo son las organizaciones y el ser humano lo hará respecto de todo lo que lo rodee y tenga interacción con él.

Más allá de la organización propiamente dicha como sistema formado por personas, resulta sumamente importante observar como el pensamiento y las necesidades del hombre han ido evolucionando rápidamente con relación al impacto que tienen las personas en las organizaciones. Este cambio no fue de un día para el otro, el recurso humano no fue siempre el verdadero sentido de toda institución, de hecho como se vio antes, fue en ocasiones de la historia una simple pieza para producir a niveles eficientes.

El rol de las personas en las organizaciones se fue dando desde la simple “gestión de personas” hasta que fueron consideradas recursos y su gestión implicó mucho más que arreglos con sindicatos. Así como comenzaron a haber planes de carrera y de desarrollo personal para ellos y continuó tomando roles cada vez más importantes hasta ser considerada capital humano. Dado que son las personas quienes pueden en un mundo turbulento estar preparadas para responder rápidamente a los cambios y permitir la adaptación de las organizaciones al contexto. Al final los seres racionales y adaptables somos los seres humanos no las máquinas, y son estas segundas quienes dependen de las personas para ser eficientes.

Todo se reduce a que sin personas no hay ningún tipo de eficiencia ni adaptación. Es por esto que resulta importante analizar y describir cómo han evolucionado las generaciones humanas para comprender los nuevos modelos de organizarse.

Como se nombró en el apartado anterior del capítulo, los pilares para que las organizaciones prosperen deben transformarse. Pero como no alcanza con esa única condición se sabe que al ser humano cuando se lo asocia con otros las relaciones deben estar debidamente constituidas, disponer de recursos adecuados y flexibilidad junto con otras cosas. Todo lo anterior para que las metas se conviertan en realidad, sino acabará por ser un libre albedrío de relaciones con objetivos meramente individuales.

A su vez, esta adaptación al entorno, y el cumplimiento de metas y objetivos, lo llevan a cabo las personas. Por ende, sus esfuerzos tienen que estar bien direccionados hacia esos logros buscados. Para que sus esfuerzos vayan en la dirección correcta, el capital humano deberá estar debidamente motivado. Y para que los trabajadores estén motivados, es necesario saber que los incentiva. Dado lo anterior es de suma necesidad, conocer al capital humano.

Además, es de público conocimiento que las nuevas realidades organizacionales exigen a las personas cooperar en vez de competir, y que las economías colaborativas están en auge y eso tiene que estar fomentado por tipos de estructuras y culturas que acompañen. Todo va indicando que esta tendencia se encontrará cada vez más favorecida por entornos flexibles, pero sin caer en el error de creer que ser flexibles es ser desorganizados.

Entonces: ¿Cómo son las nuevas generaciones de capital humano?

En esta era, donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad de una organización cabe señalar que el talento de las personas que forman parte juega un papel estratégico. Es por eso que la comprensión y el conocimiento de la variable humana es necesaria y las empresas deben tender a integrar modernas tecnologías blandas y prestar especial atención en las necesidades que surjan en sus miembros. Ya que son ellos quienes están diariamente a disposición en cuerpo y mente.

Lo anterior indica que, si las personas no consideran sus necesidades satisfechas, por lo tanto, no estarán bien y en consecuencia no darán lo mejor de sí para la empresa que trabajen, lo cual terminará por no permitir que las metas se cumplan con excelencia. Pudiendo ser esto tanto un círculo virtuoso como vicioso.

Es por esto y por el personaje protagónico que tienen las personas en las organizaciones que es necesario analizar el impacto, la relación y el rol de las personas en las organizaciones de esta nueva era y es válido abordarlo desde dos enfoques. Dos enfoques que mientras más cerca se encuentren en similitud, más satisfacción traerá para las dos partes. Ya que eso significaría que las expectativas de las dos partes están alineadas.

- Desde el punto de vista de la empresa con la persona
- Desde el punto de vista las personas con las empresas

Desde el punto de vista de la empresa con la persona

Como se nombró anteriormente desde el punto de vista de las empresas las prioridades y el rol de las personas ha ido cambiando.

Si tenemos en cuenta los desafíos que deben afrontar las organizaciones para con las personas y el contexto, podemos mencionar (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Las personas deben afrontar grandes y rápidos cambios
- Deben ser más creativas a fin de impulsar la innovación
- Deben manejar enormes cantidades de información
- La organización necesita aumentar la fidelidad de los clientes
- Las personas deben estar más motivadas y comprometidas
- Las personas deben trabajar mejor juntas
- La organización debe utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral dispersa
- La organización debe identificar líderes potenciales y prepararlos para ser buenos líderes
- La organización debe identificar y reclutar a los más dotados
- La organización debe tomar buenas decisiones acerca de buenos mercados, productos y alianzas estratégicas

Considerando todos estos desafíos está claro a la vista que el coeficiente intelectual ocupará un segundo puesto en las necesidades de las organizaciones hoy. Esto se da porque la inteligencia emocional será quién ayude a sobrellevar la mayoría de los desafíos nombrados anteriormente. Las tres aptitudes más deseadas por las empresas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa (Goleman D. , 1998). Cabe aclarar que esto antes no era de esta manera y el coeficiente

intelectual resultaba ser el mayor protagonista, al igual que la eficiencia dejó de ser el único objetivo para empezar a preocuparse por las personas en la historia de las organizaciones.

A su vez el entorno exige dinamismo, y las empresas requieren de que su capital pueda adaptarse para así responder rápidamente, por ello es necesario que dispongan de cierta flexibilidad. Así mismo es necesario que en ciertas posiciones puedan tomar decisiones de manera eficiente, con mucha incertidumbre y poca información para lo cual se requiere de cierto nivel de confianza en sí mismo. Una cuota de innovación será también necesaria para contribuir a la toma de decisiones y propuesta de nuevas ideas. Pero nada de esto se podrá dar con facilidad si no se logra la sinergia de trabajar en equipo para lo cual, a su vez, son necesarias habilidades blandas que facilitan el relacionarse y comunicarse. Por lo tanto, aquellas personas que tengan debilidades en algunas de estas habilidades cada vez más importantes para las organizaciones de hoy en día, deberán desarrollarlas y fortalecerlas.

Dado lo anterior las organizaciones tendrán una nueva misión que es ponerle foco a la inteligencia emocional y este tipo de competencias blandas. Fomentar la adquisición de estas habilidades en su capital humano y además disponer de un rol activo en captar aquellas personas que lo poseen. Posterior a esto deberán construir una cultura donde estas habilidades sean pilares.

Las organizaciones pueden centralizarse en desarrollar los talentos individuales en un ámbito que permite establecer nuevas metodologías para cambiar el enfoque de “trabajo obligación” hacia el de “trabajo entrenamiento, energía y desarrollo” que a su vez se encuentra más alineado con lo que las nuevas generaciones necesitan.

Además, considerando que casi un tercio de la fuerza de ventas está compuesta por una generación con características particulares (que se abordarán más adelante) las empresas deberán adaptarse a las mismas y cada vez más, ya que este porcentaje se triplicará para el año 2025. Esta generación se denomina “Y” y cuando ya están trabajando en organizaciones en reiteradas ocasiones sus gerentes y compañeros de otras generaciones no saben cómo gestionarlos.

En consecuencia, las empresas han tenido que comenzar a adaptarse a los hábitos de esta generación y a sus expectativas. No es ninguna teoría de último momento que la necesidad de auto realización forma parte de los objetivos de las personas, lo dijo Maslow en su Jerarquía de necesidades. Lo que si ha cambiado es que hoy ocupa un lugar más importante en las prioridades de los trabajadores y no alcanza con que las organizaciones simplemente den dinero para contribuir a la satisfacción de esa necesidad, por lo que deben brindar actividades extras.

A su vez, otro tema que le preocupa a las organizaciones sobre las nuevas generaciones es la alta rotación ya que no planean trabajar mucho tiempo en un lugar como hacen las generaciones anteriores, sino que buscan moverse y más aún si la empresa para la que trabajan no les facilita sus expectativas. Esto lleva a las organizaciones a no olvidarse de mantenerlos motivados y de fidelizarlos de acuerdo a sus necesidades para que permanezcan más tiempo y no sean una permanente fuga de recursos capacitados.

Entonces esto nos lleva a analizar el punto de vista del trabajador para con la empresa cual es el rol que espera de la misma y cuáles son sus nuevas necesidades en un rol protagónico y necesario...

Desde el punto de vista de la persona con la empresa

Desde este enfoque, el desarrollo va a ser mayor ya que son las personas quienes eligen con que empresa trabajar en primer lugar más allá de que a empresa también elija al trabajador. Y sobre todo desde el punto de vista que indica que sin trabajador no habrá organizaciones. Concluyendo que para comprender las nuevas maneras de organizarse resulta completamente necesario comprender como ve el capital humano a las organizaciones y que necesita de ellas para desempeñarse bien en pos del logro de los objetivos propuestos.

Se tendrán en cuenta diversos aspectos de las personas para con las empresas:

- ✓ Las características y prioridades de las nuevas generaciones que ocupan la mayoría de la fuerza de trabajo hoy en día
- ✓ La motivación de los trabajadores en las empresas
- ✓ El liderazgo de nuevas generaciones

- ✓ **Las características y prioridades de las nuevas generaciones que ocupan la mayoría de la fuerza de trabajo hoy en día**

Las últimas dos (motivación y liderazgo) estarán directamente relacionadas con el primer item, ya que este trabajo se enfocará en la generación que hoy ocupa más del 25% de la fuerza de trabajo y que se calcula que dentro de aproximadamente 5 años será el 75% según lo que informan los medios y la misma es la generación Y o también denominados Millennials.

Para comprender mejor de qué hay detrás de esta generación, en la nota relevada del diario Infobae, publicada con datos de la consultora Manpower se dan algunas características generales sobre esta

generación y su relación con el trabajo. Para su realización fueron consultados 19 mil jóvenes de 25 países diferentes.

- Se caracterizan por su **positivismo** ya que ingresaron al mercado laboral durante una recesión global y a pesar de niveles de desempleo record y cambios rápidos en el mundo de los negocios, aun con esas condiciones resultan sorprendentemente optimistas respecto de su futuro laboral.
- El informe desmiente que tal como se ha dicho reiteradas veces, que los millennials tienen menos ganas de trabajar y se esfuerzan menos comparado con las generaciones anteriores. Los datos dicen que trabajan las mismas cantidades de tiempo e incluso a veces más que personas que ingresaron al mercado laboral hace 20 o 30 años.
- Consideran pausas a lo largo de su vida laboral, piensan en un camino más variado con cambios laborales y pausas en el medio. Los motivos de lo anterior son diversos pero hay algo que si tienen en común y es priorizar su tiempo libre para su cuidado y bienestar personal, valorando las vacaciones y el descanso.
- Sus cuatro prioridades cuando se trata de buscar trabajo son: dinero, seguridad, tiempo libre y vacaciones. También es muy valorado trabajar con gente talentosa y tener un trabajo flexible. Y 8 de cada 10 afirman valorar trabajar para empresas socialmente responsables y compatibles con sus valores.

A su vez según una nota del Diario La Nación, "Generación Y: ¿Jóvenes atrapados en la adolescencia?" del año 2010 refleja que la Generación "Y" considera que todos deben ser respetados y tener una opinión que sea escuchada independientemente de la edad o experiencia. Son considerados hedonistas, pero al mismo tiempo se identifican con valores solidarios y se preocupan por sus acciones y de las consecuencias de estos sobre la comunidad.

A modo de resumen para tener una idea más robusta sobre las particularidades de estas generaciones, se enumeran a continuación las principales características relevadas para distinguir a un millennial:

1. Son muy sociales: aunque parezca que están solos están más conectados que nunca. Vivieron en primera persona la revolución producida por las redes sociales y los teléfonos móviles.
2. Son juveniles: les cuesta adoptar los patrones de conducta que implica ser adulto. Esto ha estado influido por el hecho de incorporarse al mercado laboral en época de crisis y provocar que no hayan podido independizarse, tanto económica como físicamente.

3. Son muy académicos: su gran mayoría tiene titulación universitaria y ha tenido la oportunidad de estudiar, porque crecieron en una época de prosperidad económica. El problema lo han tenido al iniciar su inclusión laboral por culpa de las mayores crisis económicas de la historia.
4. Son vividores, quieren vivir muchas experiencias. Consideran al presente algo fundamental porque quieren vivir la vida mientras están en ella. Por esto es muy importante el equilibrio entre la vida laboral y personal.
5. Son multitasking, tienen la habilidad de poder llevar varias tareas a la vez.
6. Son autodidactas, con internet han descubierto la forma para formarse en lo que deseen.
7. Quieren un mundo mejor, son activista y luchan por cambiar el mundo.
8. Sin compromisos, lo cual les hace no atarse a trabajos, por ejemplo.

De acuerdo a diversas notas y entrevistas la tendencia muestra que más allá de esta única generación, la fuerza laboral en si muestra cada vez más interés en integrar los diferentes aspectos de su vida tanto personal, social, espiritual y laboral. Es por eso, que el mundo de los negocios ha reconocido que es necesario crear espacios de trabajo con mayor hospitalidad, preocupación por sus trabajadores y motivación. Meisters y Willyerd (2010) sostienen que las nuevas generaciones ven el trabajo como una pieza clave en sus vidas, no como una actividad más y necesitan que se encuentre equilibrado con lo que buscan.

✓ **La motivación de los trabajadores en las empresas**

Tener una fuerza de trabajo de diversas generaciones como ocurre hoy en día no resulta una tarea fácil y según Robbins y Judge (2009) en su libro "Comportamiento Organizacional" esto tiene implicancias importantes en la práctica administrativa. Los jefes deben tener presente la diversidad y no pretender tratar a todos por igual. De lo contrario como un círculo vicioso podría ocurrir que no solo se retiren los pertenecientes a la generación Y caracterizada por su excesivo dinamismo, sino también otras generaciones que dejaran de sentirse seguros en un entorno donde todos se retiran y acto seguido se desmotivarán culpa de aquellos que se van constantemente.

Para comenzar, se denomina motivación a los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo según los mismos autores del libro "Comportamiento Organizacional". Es importante que la dirección en la que se dirige el esfuerzo sea en beneficio de la empresa y que la persistencia sea la suficiente como para alcanzar los objetivos y no decaer antes.

Dado lo anterior, las organizaciones tratan de aplicar las teorías de motivación existentes de acuerdo a las circunstancias. A continuación, se desarrollarán algunas de las teorías contemporáneas y que se consideran más aplicables al contexto actual que tienen las organizaciones.

- Teoría de la evaluación cognitiva: Según esta teoría cuando las recompensas extrínsecas (como el salario) son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. Podría decirse que el individuo percibe que realiza el trabajo por una recompensa externa y siente que pierde control sobre su comportamiento, por lo cual esta teoría propone que las personas que cumplen sus metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos.

Esta teoría está directamente relacionada con la motivación en las organizaciones del SXXI y las nuevas fuerzas de trabajo ya que la tendencia indica que el interés de las personas por su auto realización y la prioridad de sus intereses y su felicidad (intrínseco), lo harán sentirse motivado con más persistencia que el dinero.

- Teoría del establecimiento de metas: Edwin Locke se enfoca en las intenciones de trabajar por una meta (decirle al empleado lo que debe hacerse) y logra afirmar tras evidencias que las metas específicas incrementan el desempeño de las personas. Y a su vez, realiza una relación entre la dificultad de las metas y el desempeño. A mayor dificultad mayor es el resultado y viceversa. Además, también encuentra relación con la retroalimentación respecto de la realización de metas e infiere que tenerla genera un mejor desempeño comparado con la ausencia de ella dado que les ayuda a identificar discrepancias entre lo que hicieron y lo que deberían haber hecho.

Como es de común conocimiento, la nueva era en las organizaciones indica que los trabajadores tienden a movilizarse por sus desafíos y a su vez requieren de un alto grado de retroalimentación, siempre prefiriendo que sea positiva. Luego, esto último se relaciona con la constante búsqueda de crecimiento y auto realización por lo que el feedback les traerá el desafío de ser mejores y los mantendrá motivados.

- Teoría de las expectativas: Esta teoría expone que el esfuerzo que pongan en realizar las tareas los trabajadores se encuentra relacionada con obtener una evaluación de desempeño, que estará a su vez relacionado con recibir premios en la organización que

satisfarán las metas personales de cada trabajador. Hay una correlación positiva entre esfuerzo y desempeño. Un desempeño destacado resultará en una recompensa deseada. La recompensa satisfará una necesidad importante. El deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realiza un esfuerzo que valga la pena.

Esta teoría se acerca a la necesidad de las nuevas generaciones de recibir devolución también y reconocimiento de algún tipo de parte de sus supervisores, compañeros, etc. La motivación se encontrará en el desafío de esforzarse en la mayor medida posible sabiendo que recibirán una recompensa por ese esfuerzo realizado y la recompensa será lo suficientemente motivadora de acuerdo a las necesidades particulares de cada trabajador, por lo que también encuentra relación con la personalización que buscan las nuevas generaciones en el trato.

Más allá de las teorías de motivación contemporáneas hay otra forma de motivar a los trabajadores de manera extrínseca que se acercan mucho más a modelos actuales y son las formas de trabajo alternativas mediante modificaciones de los acuerdos laborales.

En el libro de comportamiento organizacional de Robbins (2009) el autor hace referencia a tres alternativas que se encuentran bastante relacionadas con lo que se ofrece en espacios compartidos de trabajo como son las oficinas de co-working. Las mismas son: puestos compartidos, horarios flexibles y teletrabajo.

- Puestos compartidos: Dos o más individuos que llevan a cabo el mismo trabajo repartiéndose las horas de la jornada laboral o realizándola completa pero de manera alternada. Los puestos de este tipo permiten que se aproveche el talento de más de una persona para un trabajo dado, pero a su vez presenta la dificultad de que los trabajadores coordinen su trabajo sin entrar en conflicto. Compartir el puesto aumenta la flexibilidad, y esto es algo requerido por los trabajadores de hoy en día.
- Horarios flexibles: los empleados deben cumplir cierta cantidad de horas trabajadas pero las mismas pueden ser distribuidas y cumplidas con la discrecionalidad que el trabajador decida. Los empleados podrán organizar sus horarios de acuerdo a sus necesidades y eso llevará a que las ausencias y la impuntualidad se vean reducidas. A su vez, sus actividades serán ajustadas a estas jornadas laborales y serán más productivos. Los espacios de coworking están adaptados para esto ya que por lo general se encuentran abiertos en

horarios más amplios a la jornada laboral normal que suele ser desde las 8 hs hasta las 18hs permitiendo que los trabajadores asistan de acuerdo a sus necesidades. Actualmente la tendencia de tener horarios flexibles ha aumentado con gran éxito e incluso se utiliza dentro de los paquetes de beneficios que brindan las empresas, por ejemplo permitiendo que los viernes los trabajadores se retiren antes de las 18hs. y disfruten del “viernes flex”.

- Teletrabajo/homeoffice: significa trabajar desde el hogar. Esto permite que la persona flexibilice desde su vestimenta hasta las horas de trabajo y que además trabaje en la tranquilidad de su casa y tenga menos interrupciones que en una oficina quizás. En lo general las computadoras siguen estando conectadas a la red de la organización para la que trabajan por medio de una VPN permitiéndoles trabajar desde su casa en las mismas condiciones de red que en la empresa. Muchas organizaciones hoy en día ofrecen esta opción como un beneficio.

✓ **El liderazgo de nuevas generaciones**

Stogdill define al liderazgo como el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado de personas de manera tal que los esfuerzos del mismo vayan en dirección a cumplir con objetivos determinados.

Hamalainen y Saarinen definen que el logro más grande para un líder es ver la gran imagen en su totalidad, entender cómo funciona el todo y tener una clara visión de hacia donde se mueve. Robbins define el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión.

Esta influencia de la cual hablan todos los autores acerca del liderazgo, puede estar dada por diferentes motivos, desde la posición de una jerarquía directiva, hasta el conocimiento poseído por quien ejerce el liderazgo. Es decir que los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o por una designación formal.

El liderazgo puede ser positivo, que mejora el rendimiento de los colaboradores o negativo provocando estrés o situaciones complicadas para sus subordinados. Al igual que con las teorías motivacionales diversos investigadores han prestado atención a este fenómeno y han surgido teorías/ tipos de liderazgo.

Los tipos de liderazgo más habituales son los siguientes:

- Liderazgo laissez-faire: el nombre hace referencia al vocablo francés “dejar hacer”. Este tipo de líder interviene cuando es necesario y controla en la menor medida posible. Se basa en que los empleados con mucha experiencia y entrenamiento necesitan menos supervisión para ser productivos.
- Liderazgo autocrático: los supervisores toman decisiones sin la participación del grupo. Todo el poder está en él y nadie desafía sus decisiones. Los subordinados solo obedecen las directrices del líder.
- Liderazgo participativo: Como lo dice su nombre prioriza la participación del grupo, resultando más democrático. Tiene en cuenta las opiniones del grupo a pesar de que la decisión final la tome el.
- Liderazgo transaccional: se trata de transacciones como dice su nombre de intercambio entre el líder y sus seguidores. Cuando los seguidores reciben premios por su desempeño, el líder se beneficia porque ellos cumplen la tarea. Al estar orientado a objetivos y motivando por resultados este método resulta bastante útil pero resulta muy estructurado para la flexibilidad que se necesita hoy en día con constantes cambios continuos.
- Liderazgo transformacional: el líder utiliza en grandes niveles la comunicación para transmitir la visión del cambio a sus seguidores, por lo que claramente es muy útil para liderar grandes cambios. Son capaces de cambiar visiones y percepciones.

Otro concepto moderno y que es aplicable al trabajo de investigación sobre coworking es el de **Liderazgo 2.0**: este tipo de liderazgo es algo importante y necesario para transformar la “empresa jaula” en “empresa red” como lo llamo Bolívar. J. M (2010), pero sin caer en el juego de que un jefe se convierta en colega.

Para conocer mejor los rasgos de un liderazgo 2.0 se mencionarán con una breve explicación a continuación:

- Enredado: nace de la red, en la red y para la red. Este tipo de líder no se encuentra en una jerarquía sino en una estructura de red.
- Carismático: la influencia que tiene este tipo de líder claramente dado lo anterior no está dado por su estructura, sino porque su rol se lo asigna y proviene de la red y sus individuos.
- Líquido: es fluido y sufre muchos cambios.
- Adhocrático: es líder quien mejor se adapte a las necesidades de una situación determinada, porque no corresponde a una posición sino a un rol.

- Distribuido: no corresponde a un solo individuo, sino que dado el contexto y la situación el rol puede caer en cualquier integrante, así mismo el líder 2.0 está preparado para ceder o compartir su liderazgo con otro que deba tomar el rol.
- Colaborativo: la conversación es esencial para compartir todo tipo de conocimiento y a su vez también saber escuchar.
- Conector: es el nexo entre individuos, derriba barreras de comunicación.
- Transparente: es genuino y busca contagiar esas cualidades mediante empatía, simplicidad y libertad.
- Artesano: busca que el trabajo produzca satisfacción en todos los aspectos. Inspira a los demás a que los trabajadores estén satisfechos no solo con completar la tarea, sino con realizarla correctamente, fomentando la autosuperación.
- Innovador: busca fomentar valores nuevos e innovadores, y necesita un compromiso con su grupo de trabajo para esta constante interacción con la curiosidad y las nuevas propuestas.

En resumen, existen diversos tipos de liderazgo que, por supuesto son aplicables en menor o mayor medida y en mejor o peor medida, de acuerdo a las situaciones y a los tipos de trabajo que se realicen.

Ahora bien, lo anterior llevará al lector a cuestionarse ¿Cuál es el tipo de líder necesario hoy en día? Y dicha pregunta no tiene una respuesta exacta.

El líder que se necesita hoy es una mezcla de todo y no un foco en alguna dirección única y rígida, como por ejemplo el 2.0. Utilizando el análisis que se ha realizado hasta aquí de las organizaciones en el S.XXI y de la fuerza laboral de la actualidad se puede inferir en algunas características que deberá tener un líder hoy en día, siempre considerando que la rigidez total en estas épocas es contraproducente:

- Dadas las características de los trabajadores hoy en día y su constante búsqueda de libertad y retroalimentación se podría decir que aquellos estilos de liderazgo autoritarios que no dan lugar a la participación de sus seguidores no funcionarían con un trabajador que necesita de la motivación de sentirse parte.
- A la misma vez se requerirá un equilibrio entre un tipo de liderazgo que permita la participación y delegue cierta toma de decisiones pero que al mismo tiempo pueda responder rápido.

- Y por último, pero no menor será necesario un líder que transmita muchos valores y ayude a transmitir fuertemente la filosofía y visión de la empresa para fidelizar a la fuerza de trabajo ya que cada vez es menor el compromiso con una compañía y la tendencia a la rápida rotación por las necesidades de las nuevas generaciones. Resulta difícil generalizar en un entorno completamente dinámico que a su vez se vuelve inestable dadas las características tanto del ambiente como de la fuerza de trabajo actual.

Todo lo anterior puede sonar fácil, pero llevado a la práctica en muchas ocasiones no es suficiente con un líder o no hay una persona que pueda cumplir idealmente con todas estas cualidades al mismo tiempo. Según Lee Caraher un 42% de los Millennials solicitan mentores como prioridad para los ambientes laborales. Las nuevas generaciones necesitan que les den consejos y los guíen, pero sin tener que compartir el mismo estilo de trabajo que un líder y seguir sus pasos. Así es como surge el “coach” “coaching” término también en auge en estos días, un método que consiste en una persona que acompañe y su vez instruye y entrena con el objetivo de cumplir metas o desarrollar algunas habilidades. Este rol les da apoyo a las personas, sirve en cierta medida de líder, pero en la mayoría de los casos no está involucrado con el trabajo realizado ni con ningún tipo de autoridad formal. Lo anterior puede servir al ser una postura objetiva y mucho más personalizada, para complementarse con el rol del líder dado que hoy en día (y probablemente nunca en épocas de flexibilidad primordial) no hay uno que se ajuste perfectamente a las condiciones.

En conclusión, para que los trabajadores de nuevas generaciones se sientan motivados a trabajar necesitarán de condiciones tanto de la infraestructura donde se va a desarrollar el trabajo, liderados por personas que se adapten tanto a sus necesidades como las del ambiente que los empujen a cumplir con las metas. Pero como si eso fuera poco además requieren de sentir la libertad de cumplir los objetivos con su toque y a su manera por lo que muchas veces necesitan de un coach que los acompañe en eso. Y no darán su mejor esfuerzo si no se sienten recompensados tanto por el feedback de sus supervisores como por condiciones que les brinden en las compañías más allá de su salario.

Por último, para terminar de comprender el contexto con el que se encuentra este trabajo de investigación para analizar y comprender un nuevo tipo de organizaciones, es necesario introducirse en el contexto del país donde se encuentra el coworking al que se estudia y la realidad de los espacios de

coworking que se ubican dentro. Para ello es necesario entender el ambiente para el emprendedurismo, que son las PyMEs y startups aquí y como afectan las variables del entorno a las mismas dentro de Argentina para luego comprender el impacto del coworking en este tipo de organizaciones dentro del país.

1.4.3 Argentina como país para emprender

Previo al análisis del contexto país este trabajo considera importante explicar de que se tratan estos dos tipos de organizaciones como son las PyME y Startups para luego ahondar sobre los aspectos que se abordaron en la descripción de nuevas generaciones, pero para este tipo de organizaciones. Surgirá en primer lugar el cuestionamiento de por qué se enfoca el trabajo en estos dos tipos. Esto está dado por que dentro de los principales tipos de usuarios de espacio de coworking se encuentran las PyMEs y los startups.

- **¿Qué son las PyME y los Startups?**

PyME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa y como su nombre lo indica se trata de una empresa que tiene un reducido número de trabajadores y que registra ingresos moderados.

En la Argentina una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país. La misma puede realizar actividades en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas anuales en pesos no pueden superar los montos que el gobierno haya establecido para su categoría (micro, pequeña, mediana tramo 1 o mediana tramo 2) según sus ventas anuales. El monto de las ventas será calculado como el promedio de los ultimo 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, los impuestos internos y deduciendo hasta el 75% del monto de las exportaciones. Además, no se podrá registrar cualquier empresa, solo lo podrán hacer aquellas cuya actividad principal este contemplada en una lista que indica la AFIP. Deberá poseer menos de 193.000.000 pesos en activos (septiembre 2019) y deberán cumplir también con requisitos de cantidad de empleados según el rubro para ser asignados a una categoría.

Este tipo de empresas en su amplia mayoría se inician como un emprendimiento, con un denominador común: El motor es una persona emprendedora que para realizar su idea busca y organiza recursos, invierte su fuerza, sus finanzas y sus contactos. Es crear y construir valor a partir de prácticamente nada

por lo que se necesita una forma particular de actuar y pensar basada en la búsqueda implacable de la oportunidad.

StartUp es un concepto que se podría ubicar dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas porque es una de ellas con la diferencia de que en este caso se trata de algo que ha sido creado muy recientemente y que se encuentra relacionado con el mundo tecnológico. Por lo tanto, lo que lo distingue de otro tipo de empresa es que se basa en la idea de un negocio innovador, formado por uno o más socios, que raramente son muchos, para hacer evolucionar la idea de manera escalonada y por lo general rápido para convertirla en un negocio rentable.

En la mayoría de los casos estas ideas de negocio se dirigen a nichos de mercado que disponen de un buen potencial y por supuesto haciendo uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) Si el negocio perdura en el tiempo suelen ser compradas por empresas más grandes o sino tratan de reinventarse.

Al estar dentro del concepto de pequeñas y medianas empresas, se aplica el mismo criterio en cuanto a los beneficios y atenciones que les brinda el estado. Pero otra particularidad que se da mayormente en el caso de los startups y no en todas las pymes es que hay diversas organizaciones sin fines de lucro que colaboran a acelerar este proceso de surgimiento ya que la misma opera con inversiones bajas e inferiores a empresas tradicionales que son más fáciles de costear por fondos de terceros en muchos caos.

- **Contexto argentino para estas organizaciones.**

En un país inestable y particular como la Argentina, resulta útil comprender el escenario en que se encuentran estas empresas con sus particularidades a nivel económico, político, legal y cultural.

Como se dijo con anterioridad este tipo de organizaciones tiene un tratamiento especial al diferenciarse de las grandes empresas y tiene características particulares en los componentes del contexto que se analizarán a continuación en base a una encuesta que realiza la consultora PWC sobre las expectativas 2019 para pymes.

- Económico

Las Pequeñas y Medianas Empresas son generadoras de mano de obra intensiva, esto se traduce en mayor empleo y permite el arraigo local, esto mismo se traduce en el desarrollo de economías regionales y permite una distribución geográfica más equilibrada de la producción por lo que la presencia y crecimiento

de las Pymes es muy importante para un país dado el poder de movilizar la economía. El tema es que en Argentina el impacto de la devaluación del último año junto con otras variables ha golpeado fuertemente la competitividad y el crecimiento sustentable de estas empresas. Pero a grandes rasgos la variable que más perjudica a nivel economía es la incertidumbre y falta de previsibilidad en un país

Con distintos matices las altas tasas de inflación que se traduce en bajas del consumo, altas tasas de interés y la volatilidad en el tipo de cambio suelen ser los temas que más preocupan a los empresarios y que dificultan la posibilidad de crecimiento, y que al final terminan siendo variables demasiado importantes para el desarrollo más allá del desempeño en sí. A su vez aparejado con estos índices vienen las bajas en el consumo de los últimos meses, los altos costos de producción.

Difícil acceso a créditos por la informalidad en las registraciones y tasas de impuestos difíciles de cubrir con ingresos no tan elevados.

- Político

Este es otro aspecto en el que la Argentina suele brindar inestabilidad junto con incertidumbre. Elecciones con orientaciones políticas que apoyan un día el capitalismo y otro día lo opuesto, oposiciones fuertes y políticas de estado que cambian con mucho contraste en cada elección dificultan a estas organizaciones que comienzan siendo muy pequeñas con ideas de crecer rápido para quizás desaparecer de un día para otro también.

A su vez, desde el lado de la política se les da una gran importancia a las pymes porque son un gran motor de la economía y fuente de trabajo por lo general más allá de las orientaciones políticas de partidos que asuman el gobierno del país o provincias, intentarán hacerlas crecer.

Dado sus condiciones particulares, estas empresas requieren de ser atendidas por el estado en cierta medida, son grandes motores de empleo y riqueza, pero su tamaño y valor requieren de atención particular y especial atención que las apoye en cierta medida. Es por esto que suelen poseer incentivos y líneas de crédito con condiciones especiales, beneficios impositivos y otros instrumentos que se ofrecen desde el estado para empujarlas que serán explicadas más adelante. De hecho, dentro del Ministerio de producción se encuentra una secretaría específica para este tipo de empresas que se encarga de actualizar los parámetros de las mismas año a año y se denomina "Secretaría de Emprendedores y PyMe".

- Legal

Para comenzar las PyMes deberán estar registradas en AFIP como tales para disponer de beneficios. Se sancionó una Ley Pyme que contempla diferenciaciones de las empresas. Disponen de ciertos beneficios en materia impositiva como el pago de IVA a 90 días siempre que se esté inscripto como Pyme. Otro de los beneficios a nivel legal es la compensación del impuesto al cheque en el pago de las ganancias. Se puede compensar el pago de ganancias el 100% del impuesto al cheque con excepción de las empresas industriales medianas de tramo 1 que pueden el 60%. Si la Pyme está registrada no se paga ni se presenta el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. También disponen de la reducción de retenciones para micro empresas de comercio. Disponen de la ley de que regulan el beneficio sobre derechos de exportación y algunos otros en materia legal que deberían facilitar y fomentar su crecimiento.

- Cultural

A nivel laboral la seguridad es la relación de dependencia y del otro lado está el emprendedor, en Argentina luego del análisis que se realizó anteriormente, se deja en evidencia que emprender no es para cualquiera. Pero a pesar de que todo podría ser negativo en cuanto a trabas burocráticas los emprendedores argentinos van aprendiendo a moverse en un ambiente hostil. Tito Loizeau, un emprendedor argentino, comenta que disfrutan de esto porque a medida que aprenden, obtienen lo mejor de los dos mundos: la libertad de la selva, pero la seguridad de conocerla. Y cuando ese equilibrio se logra no hay atrás. Y si analizamos en profundidad este “mindset” dejamos en evidencia que esto podría crecer cada vez más relacionado con la necesidad de libertad de las nuevas generaciones descriptas anteriormente.

Sin embargo, como indica una nota en el diario El Cronista, el camino no es un lecho de rosas y menos en un país como la Argentina, caracterizado por cambiar las reglas a la mitad del partido. El argentino acostumbrado en cierta medida a la inestabilidad, con su afán de independizarse, auto emplearse y reinsertarse en la sociedad, no se acobarda ante este contexto y lo intenta a su vez contagiando el espíritu de emprender. A su vez son las mismas crisis económicas recurrentes y sus implicancias sobre la población la que llevan a los ciudadanos de Argentina a buscar nuevas formas de ingreso que derivan en ideas de negocio.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), único estudio internacional elaborado por Babson College y London Business School que analiza la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico y que releva la actividad emprendedora en 59 países, nuestro país ha estado por noveno año consecutivo por arriba del promedio de naciones que integran la muestra dejando en evidencia una clara cultura de emprender en la población.

- **Las PyMEs y Startups como organizaciones**

Este tipo de empresas como se vio anteriormente se diferencian en algunos aspectos. A continuación, se analizarán aquellos para un mejor conocimiento de estas organizaciones mediante aspectos que se cree están relacionados al impacto que pueden recibir del nuevo modelo de trabajo de coworking.

El principal observar y que afecta en todas las demás variables es el **“fundador” o “conductor”**: las Pymes surgen en su mayoría gracias a un emprendedor que comienza con una idea y la lleva a cabo. Es importante tener en cuenta que esa persona posee tres condiciones el espíritu de independencia}, convicción y necesidad en algunos casos. Esta persona a su vez deberá tener ciertas características para dar el paso y algunas de ellas son:

- Capital inicial o fuentes de ingreso anexas para solventarlo
- Aceptación al riesgo
- Tolerancia al fracaso
- Visión de negocios
- Confianza en sí mismo
- Poli competencias, para hacer de todo en todo terreno
- Poder de decisión
- Compromiso

La cultura de este tipo organizaciones pequeñas o medianas está determinada por sus fundadores. Los valores y creencias del empleador se trasladan en la Pyme. Pero el rol del dueño/creador/fundador no termina ahí, sino que de manera quizás inconsciente se traslada a tres aspectos muy importantes de estas organizaciones como es el liderazgo, la motivación y la comunicación. Dos de ellos se abordaron desde la mirada de las personas hacia la empresa en el sXXI de las organizaciones.

- ❖ **Liderazgo**: de acuerdo a los tipos de liderazgo que se describieron anteriormente, en este tipo de empresas que poseen a fuego las ideas y creencias de sus dueños tiende a ser autocrático siendo

esto una gran complicación para un tipo de organización que necesita crecer rápido, ser flexible y además tener a una fuerza de trabajo motivada. Pero al mismo tiempo lleva en su propio ser la creación y el nacimiento de una empresa que lo convierte en un buen líder transaccional para inspirar. Además, por dificultades en cuanto a recursos los salarios son generalmente bajos y el rol del líder es vital para retenerla a la fuerza de trabajo. En estructuras pequeñas tendrá que realizar una buena delegación para no morir en el intento de intentar realizar todo solo.

- ❖ **Motivación:** como la función de liderazgo no es para nada fácil ni simple enfrentándose a diversos obstáculos y a un contexto en permanente cambio, a menudo esto deriva en trabajadores que muestran falta de compromiso y desgano, lo que a su vez trae aparejado mermas en niveles de producción o de eficiencia. Además, un factor a tener en cuenta es la alta rotación que empeora el compromiso y el establecimiento de una cultura fuerte en la organización, ya que eso lleva tiempo. Si además sumamos el extra de que las nuevas generaciones buscan libertades y son aún más inquietos que lo que provoca el entorno, la motivación cumple un rol todavía más importante. Habrá que tener en cuenta que la nueva fuerza de trabajo no se ve motivada por cualquier tipo de recompensa y se deberá analizar de acuerdo a el tipo de perfiles que formen parte de la empresa, con bastante nivel de personalización, cuáles son los incentivos aplicables para cada uno.
- ❖ **Comunicación:** las mismas características del contexto en las que se ha ido haciendo foco como la complejidad de los mercados y la dinámica de los cambios, definen un escenario para las PyMEs en el que la función de comunicación se constituye en un rol clave, y aún más si nos introducimos en el mundo de los startups donde la tecnología avanza a pasos agigantados y un día de no leer las noticias puede costar la idea de negocio por completo. Otro desafío actual es que los profesionales realicen su gestión con toda la complejidad y velocidad, y para esto se requiere una buena comunicación tanto interna como externa. La comunicación contribuye a compartir un mensaje, pero además a construir el concepto de identidad que van a darle valor agregado a una organización diferenciándola de los demás. Esto último a su vez resulta sumamente valorable en un mercado saturado de ofertas y empresas. Todo indica que necesitan de un entorno en el que la comunicación fluya y se vea incentivada por la estructura que lo rodea.

En conclusión, el contexto organizacional es completamente complejo, y la evolución de las personas junto con la de las empresas hace aún más importante el mantenerse actualizado a 360°. Por un lado, las organizaciones deberán adaptarse y conocer a las personas para poder cumplir con los objetivos pero al mismo tiempo mantener motivada a una nueva generación que promete ser difícil. El entorno no colabora

en términos de velocidades y esto se deberá realizar sobre la marcha considerando desde las tecnologías, pasando por las estructuras y sin dejar de prestar atención ni siquiera a las infraestructuras de las oficinas. Como se ha visto todos los grandes cambios producen quiebres en la historia, y son estos mismos quienes abren puertas a nuevos modelos. Todo esto indica que un nuevo modelo es necesario para responder a semejante desafío. Y aquí es donde comienza el coworking.

2 Qué es el coworking

Luego de descripto el contexto actual tanto del entorno, como las organizaciones y las personas que conforman la fuerza de trabajo hoy en día, es momento de adentrarse en el concepto del coworking propiamente dicho. Esta tendencia novedosa que surge luego de la interacción de todas las variables nombradas anteriormente. Como siempre que se trata de un concepto amplio resulta conveniente comenzar comprendiendo sus orígenes y su historia para después avanzar sobre la evolución y la actualidad.

2.1 Historia del coworking

“El coworking irrumpe en la era de las TICs, una Nueva Economía y del auge de las empresas en red que junto con muchas otras variables que han cambiado la forma de organizar y de acceder al conocimiento. La estructura productiva de las nuevas economías se está construyendo sobre un entramado de relaciones sinérgicas entre la industria de la información y demás ramas de la actividad”(Vilaseca I Requena, 2002)

Los sistemas de producción no son los mismos que allá por la revolución industrial, los mismos han ido cambiando y así también lo han hecho los sistemas de abastecimiento, dándole cada vez más importancia a reducir costos y cuidar los recursos disponibles, teniendo en cuenta la evolución de los trabajadores y sus necesidades particulares así también como los deseos de la nueva clientela que el mercado les trae. Y a esto lo llamamos nueva economía, aspecto que se nombró en el capítulo 1 sobre el Contexto organizacional en el s.XXI.

La realidad lleva a confirmar que en definitiva se trata de la incorporación de la información a la actividad económica, tanto del lado del productor como del consumidor por supuesto. Pero enfocándose en el de las organizaciones, es la información sobre los mercados, la oferta, la demanda, el macroentorno y demás variables que le han dado un nuevo rumbo al ámbito organizacional y sus actividades a través los avances tecnológicos.

Dentro de los cambios producidos por las TICs y sus innovaciones tecnológicas, la que mayor impacto ha producido como se dijo antes ha sido el Internet, produciendo todo tipo de cambios en las actividades organizativas.

“Esta incorporación ha supuesto una revolución global, así como el nacimiento de nuevos conceptos como el de Empresa Red y las nuevas formas de entender los mercados y sus actuaciones.” (Castells, 2005).

Se le llama empresa red en parte a la unión que produce el internet dentro de las organizaciones. Desde combinar experiencias con el campo de control, la toma de decisiones y coordinar procesos.

Cuando los conceptos de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TICs), la nueva economía y las empresas en red, las nuevas generaciones y sus necesidades se juntan, se habla de aquellos grandes cambios en el entorno organizacional que fueron dando lugar a estas nuevas formas, tanto de encarar el mercado como de organizarse. Y uno de estos ejemplos de espacios de colaboración son los que se denominaron coworking.

No existe un solo antecedente del concepto, de hecho, ni siquiera la palabra propiamente dicha es nueva, los primeros libros que publicaron algo sobre “coworking” eran de 1628. Los mismos hablaban de la admiración del poder de trabajo colaborativo de dios.

Todo indica que a lo largo de los años el concepto fue cambiando y tornándose lo que es hoy en día, una representación de trabajar de manera independiente pero juntos. Por ello se realizará un recorrido por la historia para dar con el origen del concepto como lo conocemos hoy.

En 1995 se funda en Berlín C-Base, este lugar un espacio de “hackers” (es todo individuo que se dedica a programar de forma entusiasta, o sea un experto entusiasta de cualquier tipo), era una especie de comunidad que les ofrecía un espacio físico donde se juntaban y trabajaban. Estos espacios son algo así como pre-modelos de lo que son hoy los espacios de coworking.

En 1999 Bernard DeKoven, un diseñador de juegos estadounidense, autor profesor y teórico de la diversión utilizó la palabra coworking para identificar un método que facilitaba el trabajo colaborativo en reuniones de negocios coordinadas a través de computadoras. Él se había dado cuenta de que la gente de negocios se encontraba muy aislada y jerárquicamente dividida como para que el que trabajar se diera de la manera “juntos como pares” o bien dicho en inglés “working together as equals”. Su método consistía en trabajar de manera no competitiva dándole la posibilidad a las personas de que trabajen en sus propios proyectos. Pero luego se dio cuenta de que trabajar juntos como si fueran pares no era algo muy viable en el mundo empresarial donde hay jerarquías muy establecidas, bandas salariales y objetivos individuales que cumplir. En otras palabras, Bernard planteaba que en los trabajos cuya organización se encuentra articulada de manera tradicional, es decir jeararquizada, se fomentan los desajustes, diferencias y competencia. Es por esto que De Koven concibe al cowork como una manera de plantear el trabajo basado en principios de colaboración y trabajo en equipo. De todas maneras, a pesar de que utilizó el juego de

palabras planteando un modo de hacer las cosas que tenía en consideración la colaboración, se considera que no fue el quién sistematizó el término CoWork como lo vemos hoy en día.

Durante esta misma época, en 1999 en West Houston abrió un club orientado a la industria creativa en la ciudad de Nueva York. Su fundador John McGann (ex músico y productor que se convirtió en programador) pensaba que era la comunidad lo que brindaba valor no los recursos o el tipo de escritorio que se utilice. Para él si había más gente de edades parecidas trabajando por algo similar se generaba una energía inspiradora y probablemente estaba en lo cierto, ya que hoy en día esta es una de las ventajas de la comunidad que se genera en los espacios de coworking. Mc Gann fue otro de los precedentes que más se acercaron a lo que es hoy el coworking y podría decirse que su espacio en Nueva York se acerca bastante al concepto actual.

Luego alrededor del año 2005 Brad Neuberg, ingeniero en software, fue el primero en experimentar con el coworking oficialmente. En el año 2000 él había dejado su trabajo para iniciar su carrera freelance, alejándose de las relaciones de dependencia para ejecutar su labor en el momento que el creyera necesario y el lugar que deseara el mismo. Estos trabajadores al no depender de ninguna organización, tampoco disponen de un lugar fijo para trabajar. Su planteo personal era de qué manera obtener la estabilidad que brinda un lugar de trabajo y el compañerismo que se genera en los mismos, pero con la independencia y libertad que se dispone cuando se trabaja para uno mismo.

En sus comienzos como freelance entre las cosas que le generaban algún tipo de incomodidad eran qué, al no tener un principio y fin de horario definido para su trabajo, se encontraba trabajando en la madrugada y permanecía despierto por largas horas en las noches lo cual no le resultaba saludable. Además, sentía la falta de la comunidad que brinda trabajar con otras personas en una empresa.

Detrás de sus comienzos trabajando largas horas en la famosa cadena de cafeterías de los Estados Unidos "Starbucks" y de su planteo en búsqueda de un clima laboral empresarial, pero con la independencia de alguien que es su propio jefe es donde nace el coworking como hoy se conoce.

Dado que Brad Neuberg era una persona que ya había trabajado para sí mismo y también lo había hecho para una empresa, su experiencia le había hecho interpretar que aún con las oficinas no era suficiente ya que no había logrado llenar esa necesidad de generar comunidad solo por compartir el espacio físico. Es allí cuando comienza a trabajar con un coach de vida (Audrey Seymour) para llegar a descifrar que necesitaba para salir de ese lugar en el que se encontraba estancado y descubrir donde quería ir en su vida.

Es en su proceso de coaching donde Brad se plantea un plan de tres partes en el que una de ellas era crear un nuevo modelo de espacios de trabajo que subsanara lo que no había encontrado trabajando en cafés ni en oficinas tradicionales... un espacio que además de apoyo a la comunidad, lo cual era un gran deseo para él y decidió que este espacio iba a nombrarlo coworking.

Un día le comenta a un conocido que asistía a un centro comunitario la idea del espacio de trabajo colaborativo como él había pensado en su mente y la misma accede a rentarle un espacio ahí mismo. En ese entonces, allá por 2005, Brad decide alquilar un espacio en este centro comunitario de mujeres llamado Spiral Muse, en el Mission District de San Francisco. Para ese entonces no se encontraba en las mejores condiciones económicas y fue su padre quien lo ayudó durante varios meses para poder pagarlo.

Su idea era utilizar el espacio durante los horarios hábiles varios días a la semana. Colocó mesas plegables y puso un mensaje en "Craigslist" un sitio web de anuncios clasificados con secciones dedicadas al empleo, vivienda, contactos personales, ventas, servicios, entre otras. Resulta que aún con sus anuncios, las mesas no hacían más que deteriorarse, y durante los dos primeros meses no se presentó nadie. Brad se encargaba de ir al espacio solo para mantenerlo y trabajar él desde allí. Fue en ese entonces cuando se dio cuenta de que debía tomar un rol diferente o su idea no prosperaría. Empezó a repartir volantes, a comentarle a otras personas en cafeterías y explicarse el modelo y para de esa manera lograr la tan preciada publicidad boca en boca.

Las personas comenzaron a aparecer a cuenta gotas y el espacio no parecía ser lo que Neuberger había tenido en mente, pero sin embargo el nuevo concepto de trabajo colaborativo no dejó de crecer. Brad se encargó de decirle a cada una de las personas que iba a conocer el espacio, pero que por algún motivo no se quedaba y solo lo observaba para ver de qué se trataba: "Ilévense esta idea con ustedes, róbenla, y háganla propia", básicamente les dio permiso para que adaptaran el coworking a cada una de sus vidas lo que lo "remixearan" (término derivado de la música para mezclarla a gusto personal) como nombre en una entrevista. De esa manera permitió que más allá del lugar físico que él planteaba y parecía no prosperar, se evitara lo mismo con el concepto del coworking que parecía tener mucho potencial y todas las características para llenar aquellos vacíos que encontraban las personas con una forma de trabajar similar a la de él.

Otro de los motivos que ayudó a que este concepto no muriera en el intento fue el internet. Chris Messina y Tara Hunt, voluntarios en ese entonces que apoyaban su idea, lo ayudaron a crear una comunidad online y se generó un campus que a su vez fue un gran instrumento para la creación de aquello que vino después.

Al cabo de un año allá por 2006, aquel espacio temporal en "Spiral Muse" cerró y tras mucho esfuerzo se trasladó al segundo espacio "The Hat Factory" el cual en ese entonces fue el primer espacio de coworking full time en el mundo, donde trabajaba el junto con otros diez voluntarios (entre los que por supuesto se encontraban Tara y Chris) sus voluntarios nombrados anteriormente. Después abrió Citizzen Space que fue el primer coworking como lugar de trabajo para freelancers.

Antes del primer espacio de coworking fulltime, Brad Neuberg tuvo algunos otros antecedentes con su idea que no fueron satisfactorios, así como sucede con todo emprendimiento no fue fácil dar con la receta indicada. En 2003 empezó un grupo llamado "Nine to five Group" (el grupo de 9 a 5) haciendo referencia al horario laboral, para juntarse en cafeterías a trabajar. El mismo no tuvo éxito y luego de un mes lo dejó de hacer. También tuvo algunas ideas con espacios de alquileres de oficinas y espacios con habitaciones para periodistas, pero ninguna de esas ideas respetaba su principio de "Comunidad abierta" por lo que también quedaron en el camino.

Aquello que en su momento pareció una idea tonta para mucha gente que lo rodeaba, es un concepto que gracias al fruto que brindan las personas se han ido desarrollando estos espacios, transmitiendo la idea y adaptando a cada una de sus comunidades. El coworking ha hecho llegar a este movimiento más lejos de lo que se creía, sino resulta probable que esta tendencia hubiera muerto en el transcurso del tiempo. Luego de la apertura de Hat Factory en 2006 han abierto infinidad de espacios de coworking en todo el mundo y las tendencias indican que así seguirá siendo.

El éxito se debe a que sin dudas en el nuevo milenio se despertaron en la sociedad necesidades similares a las que había tenido Brad Neuberg en su momento y algo que comenzó como una idea terminó convirtiéndose en tendencia mundial y a ser un fenómeno al cual se le comenzó a prestar más atención por estar en la boca de muchas personas.

En el mundo durante el año 2016 la industria creció un 62% según informó el entonces ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la ciudad de Buenos Aires.

Durante 2009, había 310 espacios de coworking en el mundo, pero para finales del 2018 la cifra ya había alcanzado los 18.900, los números dan evidencia que desde la apertura del primer espacio en 2005 el coworking resultó ser un éxito a nivel global.

Cifras de Deskmag, Nexuduss y GCUC proyectados por el sitio web especialista en estadísticas Statista, destacan que el número de espacios de coworking en 2017 registró 15.500 y en 2018 la cifra ascendió a 18.900 indicando que tan solo en un año los espacios habían crecido 21%.

El siguiente gráfico muestra el número de espacios de coworking en todo el mundo en crecimiento desde el 2005 hasta el 2018.



Gráfico realizado en base a encuestas de Deskmag desde 2005 hasta 2017

El crecimiento fue notorio y arrancó esparciéndose desde Estados Unidos al mundo. Los espacios de coworking en Europa surgen en Londres y en Alemania con St. Oberholz que fueron las primeras cafeterías en ofrecer acceso a internet gratuito y poco a poco se fueron transformando en espacios colaborativos de trabajo. A España llegan en 2010 con el primer espacio de coworking que se ubicó en Valladolid denominado "Pop Up coworking".

El concepto fue tomando cada vez más fuerza y para el año 2008 ya había aterrizado en Argentina de la mano de Cowork Central en la Ciudad de Buenos Aires. Desde ese entonces estos espacios también han ido en crecimiento en todo el país de manera muy considerable.

En Argentina entre el año 2014 y 2016 había crecido el número de espacios de 38 a 87 en diciembre de 2016 según la encuesta de El Plan C (sitio especializado en las economías colaborativas). De esos 87 espacios más de la mitad se encuentran en Buenos Aires y luego se encuentran repartidos en las provincias de Santa Fé, Salta, San Juan, Tucumán, Mendoza y Chubut. Y el negocio prometía seguir creciendo y así lo hizo. Sin ir más lejos, como reflejo de las tendencias del mundo y en conmemoración del aniversario del coworking, desde el año pasado se celebra a nivel nacional la “Semana del Coworking” y se realizan diversas actividades como charlas, talleres y networking para todos los miembros de la comunidad en el país. Actualmente se encuentran en construcción más espacios de coworking a lo largo de la Argentina y no solo en la capital del país.

En Mendoza el concepto, aunque más tarde, también fue tomando fuerza poco a poco. A pesar de que no se trata de un espacio integral de coworking, se introduce el concepto de ofrecer un espacio para trabajar que presta los principales servicios necesarios para aquellas personas que no disponen de una oficina. Esto se produce de la mano de Urban Station en 2011 quien aterrizó en la provincia con una propuesta para cubrir aquellas necesidades de freelancers o teletrabajadores. Luego fueron abriendo sus puertas espacios que hacían referencia al concepto de manera más integral ya que no solo ofrecían el inmueble sino también la generación de una comunidad con charlas y networking.

El primer espacio de coworking, propiamente dicho, en Mendoza abrió sus puertas en 2016, Linka.Space. El mismo fue pensado como una conexión con el ecosistema emprendedor. Luego llegó Fensus Coworking anexo a la consultora Fensus, Escuela de nueva Economía. Poco tiempo después en 2017 Campus Olegario se situó en la quinta sección de la ciudad de Mendoza como un gran espacio orientado a emprendedores tecnológicos incluyendo incubadoras y aceleradoras de startups. Goose, otro espacio, también llega en 2017 orientado a emprendimientos sostenibles en el centro de la ciudad, en ese mismo año aparece Alem Workplace. En 2018 abren sus puertas otros tres espacios de coworking Atix, Whale y Grape Wine, este último es el primer espacio de coworking dedicado a la industria del vino.

El concepto no deja de crecer en la provincia aun y en la actualidad se está construyendo y desarrollando un proyecto muy ambicioso de coworking denominado Torre Emilia el cual será el primer edificio de coworking corporativo en la provincia. Sus creadores Federico Daffra y Renata Sánchez participaron activamente en la realización de Campus Olegario y decidieron ir por más proyectando el edificio de coworking más grande del interior del país. Ellos son propietarios de una empresa que se dedica a la edición de videos y trabajaron siempre de manera remota, viajando por el mundo se inspiraron de esta

manera de trabajar y decidieron volver a Mendoza, su provincia, con la idea de llevar a cabo un proyecto con estas características que planea estar abierto en 2020.

2.2 Características del coworking

Coworking es una palabra anglosajona, no tiene traducción directa. De la descomposición de la palabra resultan dos términos, el primero es el prefijo “co” que da sentido de colectividad, cooperación, grupo, reunión y la otra parte compuesta por “work” que significa trabajo en inglés. De estos dos términos se podría aproximar a un significado como “trabajar juntos”.

Son muchos los autores que han intentado definirlo, se tendrán en cuenta aquellas definiciones que estén más relacionadas con el contexto previamente descrito.

El coworking es un espacio creativo donde se comparten ideas, pensamiento, experiencias y donde se fomenta la colaboración, entre profesionales de distintos sectores, empresarios, emprendedores y freelancers comparten un mismo espacio para elaborar sus proyectos. Estos centros ayudan a los emprendedores a trabajar y agruparse, fomentándose así el networking y lazos entre profesionales de distintos sectores que pueden provocar una relación cliente proveedor. (Cámara, 2015)

“Las personas que trabajan en estos espacios denominadas coworkers lo describen como un local low-cost donde profesionales independientes comparten oportunidades y conocimiento, facilitando así la colaboración formal e informal.” (Spinuzzi, 2012).

También en palabras de alguno/as coworkers se describe como “un estilo de trabajo en el que profesionales independientes comparten una atmósfera de trabajo, aunque actúan de manera independiente en el mundo de los negocios. Ocurre cuando personas con talento y habilidades creativas comparten el mismo espacio fijo”.

Se puede afirmar que dar una definición exacta es complejo porque la misma está compuesta de experiencias, de vivencias, sensaciones y a su vez cada espacio de coworking lo hacen las organizaciones/personas que lo componen. Pero de las definiciones anteriores y de la bibliografía recorrida, como muestra María De La Inmaculada Campaña Pareja, se pueden extraer varios elementos comunes de un espacio de coworking que pueden llevarnos a una aproximación de una definición quizás más abierta y general:

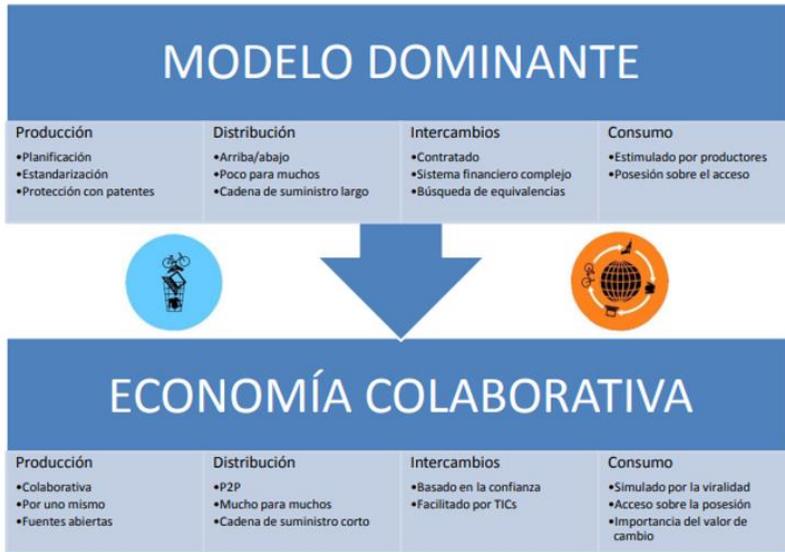
- Comunidad conformada por personas que tienen vínculos y en cierta medida intereses en común.

- Espacio físico o infraestructura compartida donde se relacionan y desarrollan su trabajo.
- Red de comunicación
- Interacción social o networking
- Tecnología de la información y comunicación
- Filosofía compartida.
- Ambiente de aprendizaje
- Feedback
- Entorno Colaborativo

Por lo tanto, según estos elementos comunes el coworking es: una comunidad de personas que tienen intereses en común y que están bajo el mismo techo desarrollando su trabajo y relacionándose. Los vínculos que se generan construyen una red de comunicación y networking. Lo anterior junto con un ambiente de aprendizaje, acceso a TICs, la tendencia tan naturalizada de un entorno colaborativo y el feedback constante los mantiene unidos y le da sentido al concepto del coworking mediante una filosofía compartida.

Y se considera que haciendo referencia en una definición del coworking es de suma importancia hacer foco y retomar el concepto de “New Sharing Economy” o economía colaborativa nombrado en el capítulo 1 que en cierta medida es base para que este concepto exista y a su vez, facilita la comprensión al lector de esta tendencia. El modelo de la economía colaborativa se sostiene en los siguientes 3 elementos: el avance tecnológico, las presiones económicas actuales que enfrentan los negocios y el imperativo humano por la simplicidad. La clave de su desarrollo se encuentre en la vitalización y la nube de servicios, y el acceso a ellos en cualquier momento y pagando solo cuando sea necesario (Garder, 2013).

De esta manera hablaremos del “fenómeno en el que un grupo de personas comparten un espacio por uno o más motivos: reducir costos compartiendo facilidades y equipamiento, para tener acceso a una comunidad de emprendedores y para buscar la colaboración dentro y fuera de diversos campos” (DeGuzman,g y Andrew, 2011)



Fuente: Van dem Broek, 2013

Pero aún con lo hasta ahora descrito podría surgir la duda de: ¿Cuál es la diferencia entre un espacio de coworking y un edificio de oficinas de una empresa común y corriente?

Pertenecer a una comunidad de coworking genera vinculaciones afectivas entre los trabajadores generalmente, siendo esta una gran diferencia entre los espacios de coworking y las oficinas tradicionales. Y otra gran semejanza es la de poseer a personas que gestionan ese espacio con diversos fines, pero principalmente el mejorar los vínculos con todo lo que eso implica y no únicamente para coordinar la administración y el mantenimiento del espacio. Y sobre todas las cosas comprender qué a todas las características y enfoque en habilidades blandas, tanto de relación como comunicación, etc. se les da mucho más foco que en un espacio de oficinas comunes.

Por último, previo a comenzar a introducirnos en las características más puntuales del coworking se considera útil comentar que NO es el coworking y esto se encuentra directamente relacionado con lo anterior. Se debe distinguir bien la línea que separa los espacios de coworking de los espacios de alquiler de oficinas ya que a pesar de que las diferencias no son rígidas, **no son lo mismo**.

Ambas opciones ofrecen espacios y la posibilidad de cambiar el trabajar remotamente a un espacio específico, pero son muy diferentes. Un espacio de alquiler de oficinas provee la facilidad de solo preocuparse por ir a las oficinas ya que todo lo que conlleva amueblarlas, administrarlas y mantenerlas es tarea de otro. Se ofrecen comodidades como teléfono, recepcionista, salas de conferencia, limpieza, mantenimiento, seguridad, servicio de mail y equipamiento de oficina. Un espacio de coworking incluye todo lo anterior, pero con diversas opciones flexibles de membresía, escritorios compartidos, privados, por muchas horas, por pocas, solo por un día, eventos realizados de interés común de sus miembros, espacios comunes clásicos como cocina y recreacionales como puede ser una sala de juegos. A su vez es un espacio pensado con el fin de que se construya un ambiente altamente social y colaborativo no solo un escritorio para ir a sentarse a trabajar. El entorno de las relaciones se encuentra cuidado y se fomenta constantemente, hay una filosofía común y trabajo colaborativo por sobre competencias.

Por último, es importante comentar que esa línea que divide ambos conceptos tiende a estar cada vez más borrosa y es importante mantenerla definida para respetar y mantener aquellas cualidades que hacen al coworking lo que es, sobre todo su filosofía, sin permitir que el lucrar con el espacio haga perder el foco y se convierta en un negocio inmobiliario como lo es el alquiler de oficinas.

A continuación, se muestra un gráfico que muestra como a lo largo del tiempo estos dos conceptos se han ido uniendo. Y debajo un gráfico que muestra las diferencias entre ambos.

ALQUILER DE OFICINAS TRADICIONALES VS. COWORKING

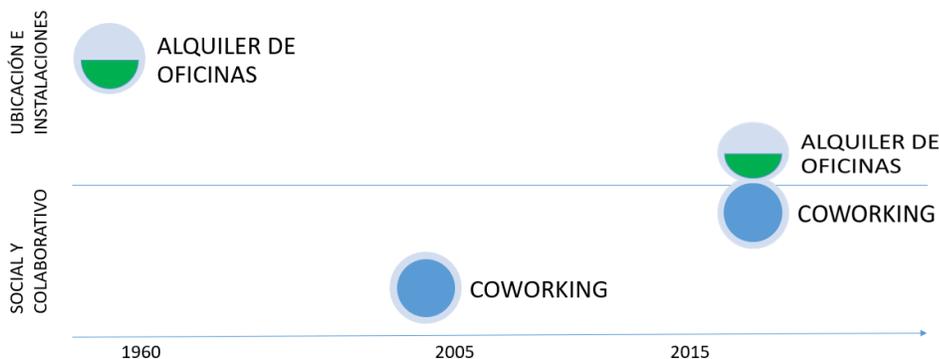
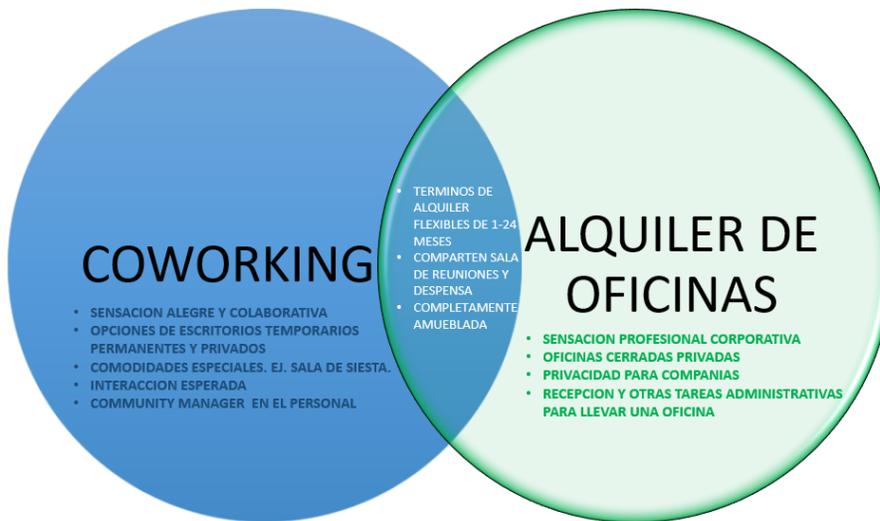


Gráfico realizado en base a "Coworking, a Transdisciplinary Overview" Julian Waters, Jason Potts, Tim Butcher, Jago Dodson, Joey Hurley



Fuente: GorillaSpace, Coworking Space vs. Serviced offices

Los espacios de coworking son, en definitiva, organizaciones flexibles, con una cultura flexible a la vez que sólida y de rápida difusión, que recogen el conocimiento individual y colectivo, explícito e implícito, y que además lo hacen a nivel global, sabiendo interactuar con el nuevo entorno donde “competir será cada vez más el resultado de la incorporación del conocimiento, de talento y de innovación en los procesos productivos de la nueva economía”. (Buenos Campos, 1998)

Y para completar el concepto del coworking es válido introducir a otra de sus características que es la de su formato de red. Esto se nombra porque se supone que todas las relaciones que se generan en estos espacios se articulan en red y provienen de esta comunidad de personas que deciden ubicarse en un espacio físico específico y que al disponer de TICs y la comunicación pueden procesar los inputs de otras comunidades y a su vez generar una serie de outputs para interactuar con otras redes. Por lo tanto, el conocimiento que se produce en la práctica de estos espacios de coworking también se realiza en red. Es la relación que se produce en este entramado que permite que se pueda acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento que genera una fuente de saber que acerca el conocimiento al alcance de todos.

Esta red de conocimiento a la que se le hace mención y en la que quedan inmersos los coworkers, es una red de conocimiento que nace y se crea a partir de las experiencias de cada uno de los miembros del espacio y que se alimentan de las mismas, sirviendo a su vez como información para otros usuarios.

A continuación se adentrarán algunos de los pilares que hacen de base para la construcción del coworking tal y como es, que lo hace diferenciarse de las oficinas normales, para una mejor comprensión de esta nueva manera de trabajar y entendimiento de sus características. Comenzando por la filosofía que tienen, continuando por su funcionamiento en cuanto a estructura y administración y por último se explicarán cuáles son los tipos que existen y quienes son los que asisten.

2.2.1 Filosofía del coworking

Como filosofía se entiende: conjunto de reflexiones sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales. Cuando hablamos de filosofía del coworking no se habla del estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje sino de la razón de ser de este nuevo estilo de vida o de trabajo si se quiere.

Gorostiza Araujo realiza una interesante mención sobre la filosofía del coworking en su tesis de Magister “El coworking como un nuevo concepto de organización de trabajo”. Él sostiene que a través de su filosofía los centros de coworking reúnen a una masa de profesionales independientes con intereses compartidos que celebran la reunión y el intercambio de ideas entre ellos centrando todo el proceso y creando una única atmósfera que se resume en pocas palabras; serendipia colaborativa y aprovechamiento de sinergias. Entendiendo por serendipia el descubrimiento inesperado que se produce cuando se busca otra cosa; el resultante del cruce y choque de ideas que pueden ser casuales o no. Y se entiende por sinergia al incremento de la acción de diversas sustancias debido que actúan conjuntamente, llevado a las organizaciones es cuando la suma total del esfuerzo de un equipo da un resultado mayor que la suma de los esfuerzos de cada uno por separado, es decir que se agrega valor trabajando juntos a diferencia de separados.

Manuel Zea Barral en su libro “Living Coworking”, habla sobre esta filosofía como nueva manera de trabajar. Él hace referencia al coworking como un concepto mucho más amplio y profundo que el alquiler de un espacio para autónomos y emprendedores. En la verdadera filosofía del coworking se reclama una conducta determinada en el administrador del espacio y en los coworkers, tratándose de un flujo colaborativo que implica solidaridad una cierta responsabilidad con la comunidad.

Pero por qué se considera a la filosofía un pilar del coworking y aún más allá por qué se considera que el modelo se traduce en una filosofía. Juan Gorostiza Araujo explica porque esta manera de trabajar, esta infraestructura específica de espacio, esta organización formada por muchos trabajadores, se puede traducir en una filosofía y lo hace de la siguiente manera:

Si la filosofía como tal es un saber sin supuestos que no parte de nada anterior a sí mismo, diremos que el coworking es un saber, que sí parte de algo anterior a sí mismo (las organizaciones, el trabajo y sus formas), pero que cuanto más crece o se desarrolla, más dista de lo inmediatamente anterior; más se acerca a una filosofía. Es decir, es un saber común formado por una serie de elementos que a lo largo de los años evolucionan pasando de un carácter individual a uno colectivo:

<i>COLECTIVO</i>	<i>INDIVIDUAL</i>
COLABORACIÓN	Competición
COMUNIDAD	Agendas
PARTICIPACIÓN	Observación
ACTUAR	Decir
COMPAÑERISMO	Formalidad
VALENTÍA	Seguridad
APRENDER	Especialidad
PERSONAS	Personalidades
ECOSISTEMA	Cadena

Fuente: wiki.coworking.com (2013) "Coworking Manifiesto"

Dentro de todos estos elementos, en el coworking hay algunos que resultan clave y son las de carácter personal, debido a que los gestos, los sentimientos y las acciones son única y exclusivamente atribuibles a las personas. Se intenta hablar de un colectivo que se encuentra integrado por distintas personas que disponen de diferentes valores, misiones y visiones como si se tratara de un total. Y es este total el que hace que el elemento central sea un conjunto de personas que forma una comunidad y cooperan de manera colectiva. (Zea, 2013)

Esta filosofía está inspirada en varias de las características y tendencias del contexto vistas anteriormente. La cultura participativa fomentando una nueva economía por comunidad junto con la colaboración compañerismo a diferencia del secretismo y competición, el dominio y auge de las TICs y las economías colaborativas de todo tipo son todas pautas de esta filosofía que se sostiene en “el colectivo” mencionado anteriormente.

La intención es que los coworkers compartan sus experiencias y sus vivencias para que todos aprendan, con el único objetivo de evolucionar y mejorar. Esta filosofía quiere hacer comprender que, al compartir, afrontar diversas situaciones de manera conjunta y fomentar la colaboración, se crece en forma colectiva y no individual siendo esta última un curso más laborioso y pausado (Torreblanca y Llorente, 2012).

El coworking deja en evidencia que es una manera diferente de trabajar. Con la práctica del mismo y el mantenimiento de su filosofía se consigue acelerar la serendipia. Donde se colabora sin implicar el ataque al individualismo o su autonomía, sino que la base es compartir fuentes de información, espacios, problemas, situaciones, ideas, soluciones, y donde se producen reacciones acordes e inesperadas. Logrando así, con esta filosofía, ideas deslumbrantes fruto de la colaboración de personas preparadas, a esto se lo denomina tormenta perfecta. (Guzmán y Tang, 2011)

Es de gran importancia considerar que esta filosofía a pesar de que está construida por las diversas personas que conforman el coworking, se genera cuando las mismas están juntas y compartiendo un espacio físico organizado de una manera determinada, por lo cual se considera de gran importancia describir el cómo del espacio.

El mismo permite a las personas interactuar de una cierta forma y la manera de gestionarlo a su vez provoca, fomenta y determina estas formas y relaciones de manera directa o indirecta. En cuanto a manera de gestionarlo se refiere a que este espacio o centro consta de un funcionamiento, determinado por el gestor y otra serie de variables que se mencionaran a continuación. Además, con un tipo de infraestructura que a pesar de ser flexible cumple con algunas características que definen un patrón de coworking dado los espacios que tienen en común y fomenta el colectivo por sobre el individual. A continuación, se describirán ambas.

2.2.2 Funcionamiento

El funcionamiento de los espacios de coworking en palabras generales es muy sencillo. Estos espacios disponen de una estructura organizativa propia que se encargará de llevar adelante el espacio y

administrarlo como tal con todo lo que implique y dentro de esta estructura por lo general se encuentra un gestor. Los miembros (coworkers) pagan por pertenecer y asistir y al mismo, de acuerdo a las posibilidades de membresía que el espacio ofrezca.

Para hablar sobre el funcionamiento de estos centros se hace referencia constantemente a las palabras de Manuel Zea, español fundador de espacios coworking, quien es impulsor de la cultura y quien dispone de “voz” ya que además de ser gestor de un espacio también es miembro de uno (coworker). El funcionamiento como tal se refiere a la gestión de estos espacios, la forma de administrarlos y la manera en la que funcionan.

La figura de gestor, es una pieza muy importante en el funcionamiento de los espacios y en la filosofía de los mismos. Primero que nada, es una de las grandes diferencias entre un edificio de oficinas de una empresa tradicional y un centro de coworking. Es esta figura quien cumple normalmente con atender la gerencia del centro, quizás el mismo que emprende y quien montó el centro de coworking. Además, es él gestor quien trata de rentabilizar el espacio transformándolo a sí mismo en un emprendimiento porque como la realidad lo indica además de servir como espacio de trabajo y generar toda la sinergia magnífica entre sus miembros, estos espacios a su vez son negocios, y otra forma de lucrar a pesar de que no sea el foco principal de la organización.

En relación a lo último y al funcionamiento de estos espacios se pueden distinguir dos formas de ingreso. En un mano se encuentran los que produce el coworker fruto de su propia actividad y en la otra mano están los ingresos que provienen de las membresías que los coworkers pagan mes a mes por pertenecer al espacio. Los segundos ingresos son los que al ser medianamente estables permiten el funcionamiento y gestión de los espacios.

Sin embargo, a pesar de que no es la prioridad y donde debe estar puesto el foco en el funcionamiento de un coworking, no se puede dejar completamente de lado el pie lucrativo de este negocio. No es por ningún motivo que las franquicias de espacios de coworking existen por ejemplo, como también el alquiler de oficinas privadas dentro del mismo espacio para ubicar a grandes empresas. Son estos los ingresos que permiten la estabilidad para emprendedores dueños de centros de coworking ya que los freelancers no pueden asegurárselo siempre, por su inestabilidad y membresías muy flexibles (por ejemplo, miembros que un mes usan el espacio y pagan por ello y otro mes no).

Pero volviendo al foco que poseen los centros, en teoría y en palabras propias de un gestor como lo es Zea “el Coworking no es un negocio a priori, quien lo vea como tal, se dará contra un muro de hormigón. Créanme, me ha pasado. El Coworking es una manera de trabajar” (Zea, 2013: 87).

Es así como se aproxima al verdadero rol y objetivo de estos gestores. Su meta real será la de proveer herramientas necesarias para cumplir la misión de crear y contribuir ese “ambiente” del que tanto se habló anteriormente que facilita ese trabajo provechoso para quienes forman parte y que es uno de los pilares de estos espacios para que se genere la sinergia y se mantenga diferenciado respecto de unas oficinas tradicionales.

Lo que le da vida al coworking es la filosofía de trabajo que se crea, que más allá de que sus miembros cumplen un rol primario en esta creación, es la propia organización del espacio quien la empuja en diversos aspectos, y es el gestor quien lo hace generalmente en nombre de la organización. Por ejemplo, mediante acciones como las charlas y capacitaciones que se organizan, hasta las reglas que se imponen en el centro.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en los espacios de coworking no se puede negar que si son una fuente de ingreso y una forma de lucrar. Por ello la parte financiera y el carácter lucrativo ocupa, aunque no el más importante, un lugar relevante y un porcentaje amplio de los pensamientos y los esfuerzos de estos gestores y esto deberá ser algo tenido en cuenta. La administración financiera del espacio es pilar para tener recursos y acto seguido realizar todas las actividades necesarias, mantenimiento, etc para que el espacio pueda cumplir con su rol y esto también ocupa otra de las tareas del gestor, la administración de recursos.

Ahora, ¿cómo o quienes son estas personas que gestionan un espacio de coworking? ¿A quién debemos imaginarnos cuando hablamos de un “gestor”? Por lo general el perfil en sí es “emprendedor” ya que aun estando en auge este tipo de espacio no deja de ser una novedad, y quienes deciden invertir en esto están lanzándose a un mundo nuevo. Con lo anterior se considera que en general quien gestiona el espacio es la misma persona que decide abrirlo o quien se encuentra muy cerca del dueño. Además, suelen ser personas que deciden cambiar con lo que estaban haciendo hasta entonces o que disponen de un trabajo y que además de su trabajo fijo deciden invertir aquí.

Estas personas encargadas de gestionar un centro de coworking probablemente tengan vocación por las personas, dispongan de habilidades para relacionarse y comunicarse y cuenten con una gran empatía para conectarse rápidamente con quienes son o podrían ser usuarios del espacio, y un dato no menor es que

deberán ser personas aptas para el multi-tasking o multi-tarea dado que la variedad en sus tareas no faltará. A su vez son gente joven ya que se sienten atraídos por esta forma de trabajo y están lejos de pensar que es una pérdida de eficiencia/dinero o que no tiene los beneficios que la realidad y la práctica muestran. Además, comprenden el modelo y se mueven entorno a la idea y los términos del coworking y entienden que como con cualquier emprendimiento se requerirá una inversión inicial y paciencia para que comience a funcionar y dar ingresos. Es por esto último por lo cual en general disponen de otro trabajo.

Dado que el coworking no es la mera administración de oficinas compartidas, como mucha gente piensa, la tarea de administrar/gestionar estos espacios no es sencilla. El componente principal, como se ha hecho hincapié a lo largo de este trabajo, son las personas y por lo tanto el valor que ellos aporten y el grado de identificación que sientan condicionarán al funcionamiento del espacio. Pero como la práctica lo indica, las personas solas no pueden administrarse y aun pudiendo están pagando para desentenderse de todo lo que conlleva.

Los miembros, coworkers, no se sienten identificados porque si en un lugar, por lo que ser gestor requiere de una planificación, de una formación previa sobre este tipo de manera de trabajar, de sus ritmos, de un conocimiento sobre los usuarios a los que quiere dedicarse, así como su filosofía y objetivos. De esa manera el gestor podrá brindar el apoyo y la construcción de un ambiente que facilite y promueva la filosofía y cultura que se defina previamente.

Como es de esperar cuando se habla de un concepto completamente flexible, el funcionamiento dependerá del tamaño que se disponga, del público al que se oriente, de la comunicación que se realice del espacio y de otras muchas variables que lo harán único en cuanto a su gestión también.

Dependiendo de la creatividad de las personas que lo gestionan, pero analizando por medio de la empatía aquellas acciones que encaminen a fidelizar e integrar usuarios dentro de la atmósfera y filosofía del coworking.

2.2.3 Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, el lay-out del mismo no puede ser librado al azar, aunque tampoco puede generalizarse una para todos los centros de coworking. La disposición de los espacios (que se nombran debajo) son aspectos a los que hay que dedicarle un tiempo importante y tener siempre mentalidad abierta al cambio, ya que el público va a evolucionar y cambiar, el espacio va a tener que adaptarse y

variar para satisfacer las necesidades de los coworkers que ya estén y los que vendrán. En conclusión, la flexibilidad deberá ser un pilar a la hora del diseño del espacio además de la comodidad, del contenido en cuanto a todos los espacios necesarios, todo esto dependiendo como se dijo anteriormente de variables que se hayan decidido en un centro en particular, como su tamaño, su público objetivo, su ubicación y todo lo que deberá ser a medida.

El diseño del espacio debe ser pensado en cada detalle, como se nombró anteriormente las personas son un gran pilar para que este concepto se genere, pero el lugar físico en el que interactúan tiene un gran rol. Agustín Delio, confundador de un coworking de Buenos Aires denominado Huerta comenta que la amplitud de los ambientes, la luz natural y la versatilidad de los puestos de trabajo son de suma importancia. Luego arquitectos especializados comentan que el diseño de los espacios tiene que favorecer los intercambios, pero sin perder la privacidad necesaria para trabajar cada uno en lo suyo cuando se requiere. A su vez, una empresa de arquitectura y diseño con sedes en todo el mundo incorpora que “Desde la idea principal del proyecto, la elección de los materiales, los métodos constructivos y hasta el arte que se aplica en los edificios, todo tiene un alto componente de la cultura que se busca”.

El funcionamiento del coworking en cuanto a su infraestructura puede variar de acuerdo al tipo de coworking y a las necesidades de su comunidad como se nombró anteriormente, pero en su gran mayoría los espacios de trabajo ofrecen generalmente los siguientes servicios:

- Mesas movibles y adaptables para compartir en equipos pequeños o grandes de acuerdo a la necesidad del momento.
- Salas de Relax: un espacio donde los clientes (del espacio, es decir las pymes, startups, freelancers, etc) pueden desconectar por completo de sus tareas relacionadas al trabajo. En algunos casos disponen de juegos, sillones para dormir una siesta express. El fin es volver al trabajo y tener un rendimiento completo.
- Salas de reuniones: Aquí los clientes pueden exponer sus proyectos a sus propios clientes o tener reuniones de equipo, etc.
- Espacio al aire libre (terraza o patio) para que haya un lugar para respirar aire limpio, recibir vitamina D al sol o cambiar de entorno simplemente.
- Cocina, para que los trabajadores calienten su almuerzo, agua para infusiones o refrigere sus colaciones o viandas.

- Sistema de ingreso para que mediante una aplicación o tarjetas los miembros puedan abrir las puertas, facilitando el acceso a quienes paguen su membresía y permitiendo limitar los horarios y días de acceso a salas de reuniones, por ejemplo.

Además, es importante que en su funcionamiento o administración los espacios de coworking tengan en cuenta una cantidad de criterios para poder añadir valor y diferenciarse de otros centros. Por ejemplo, al seleccionar los usuarios del espacio, optando por diversidad entre miembros o focalizándose en un sector en concreto con miembros que tengan mucho en común por ejemplo solo para diseñadores. Para esta elección se tendrá en cuenta es la especie de cultura que se busca generar en el espacio.

Otros aspectos a tener en cuenta son:

El uso del espacio, para saber que hacen los usuarios y de esa manera poder analizar cuáles son fortalezas y debilidades frente a otros centros para poder mejorar y seguir agregando valor. No será la misma la infraestructura necesaria para un espacio de coworking de emprendimientos textiles donde se necesitan insumos específicos que un centro especializado para abogados donde sus necesidades son completamente diferentes.

Eventos realizados en el espacio: este es un gran potencial para captar usuarios, pero además sirve para mantener contentos a los clientes del espacio. La organización de cursos o charlas de ámbito profesional de los mismos incluso se obtiene como capacitación para los miembros y va de la mano con la colaboración y sinergia. Esto condicionará la infraestructura también siendo necesario un espacio para poder brindar estos eventos, como sillas, escenarios, sistema de sonido, etc.

2.2.4 Tipos de coworking

Los centros de coworking han sido creados para facilitar el espacio a los tipos de usuarios nombrados anteriormente, haciendo referencia en cuanto a las nuevas generaciones y el tipo de trabajador que busca estos espacios. Para que ellos generen un ambiente colaborativo entre profesionales, que a su vez concluya en una comunidad donde interactúen todos unidos por una filosofía compartida. Sin embargo, el desarrollo de los espacios ha dado lugar a diferentes tipologías fruto de los diferentes perfiles, características de la comunidad a la que se dirige, filosofías y las características en cuanto a la infraestructura del espacio. Esta clasificación permite orientar desde las actividades hasta la distribución física y el funcionamiento del centro, hacia un público determinado segmentado de alguna manera.

Según Zea los centros podrán clasificarse según su carácter y vocación, considerando este criterio como integrador de los criterios mencionados anteriormente se obtiene la siguiente tipificación de espacios:

- ✓ Incubadoras de StartUps: Creados para emprendedores donde se citan a profesionales con el propósito de crear su empresa y de aprovechar el contexto colaborativo para suplir la falta de experiencia en algunos campos.
- ✓ Espacios Makers: Centros con cultura “make”, es decir una cultura orientada a la electrónica, innovación tecnológica, creatividad en 3D, robótica, etc.
- ✓ Centros con orientación específica: Están orientados a un perfil profesional, siendo por tanto, centros con una orientación especializada. Por ejemplo, en Mendoza hay un espacio específico para profesionales del vino.
- ✓ Centros endogámicos: Proporcionan un ambiente silencioso, orientado a la concentración. Frecuentemente son creados por un grupo de autónomos, formando una micro comunidad.

La revista on-line de la comunidad de coworkers en España, hace una clasificación similar de los tipos de coworking, pero agrega algunos nuevos tipos y los define así (CoworkingSpain, 2014):

- ✓ Coworking Didáctico: Conformado por los centros que promueven el intercambio de conocimiento a través de la creación de actividades formativas para sus usuarios. De la misma forma, se hace uso de los espacios comunes para dar apertura a externos a través de la organización de actividades abiertas al público. Estas pueden ser jornadas formativas organizadas por el espacio o de difusión de marcas o productos promovidas por los propios usuarios.
- ✓ Coworking Incubadoras: Son creados con la idea de ser un acelerador de negocios. Los emprendedores con una idea de negocio participan en actividades de formación de la idea clara, reciben asesorías en las que se busca profesionalizar, impulsar y apoyar al desarrollo de una idea naciente.
- ✓ Coworking Makers: Estos espacios están dirigidos a los usuarios con mayor interés y conocimiento en innovación tecnológica, electrónica, robótica, creatividad 3D, etc. Cuentan con equipos, herramientas y asesorías especializadas dirigidas a la tendencia “make”.

- ✓ Coworking por sector específico: Agrupa de forma heterogénea a los profesionales en determinada área afín, buscando siempre que se pueda obtener el objetivo del coworking, como la creación de sinergias y por consecuencia la creación y crecimiento de negocios.
- ✓ Pop-up Coworking: Espacios coworking creados y gestionados dentro de otros espacios, generalmente temporales, con fecha de inicio y fin. Un ejemplo claro, con los espacios coworking creados dentro de ferias o encuentros profesionales o sectoriales.
- ✓ Coworking Endogámicos: Son los centros que abrieron sus puertas con un sentido más de beneficio económico que de creación de comunidad. No promueve el desarrollo de actividades comunes, creando una micro comunidad entre grupos específicos y reducidos.

Pero más allá de las clasificaciones realizadas por los autores, los centros de coworking continúan inaugurando y muchos de ellos no se quedan rígidamente en un tipo de coworking sino que dentro de ellos disponen de varios tipos al mismo tiempo, por ejemplo un espacio de coworking por sector específico, que al mismo tiempo posee incubadora de startups y un gran foco puesto en ser un espacio didáctico. Como bien dijo el mentor de este modelo, Braud Neuberg, las personas que lo creían una manera buena de trabajar en el s. XXI lo fueron adaptando a su medida y llevándolo a diferentes lugares sin atarse a ninguna teoría ni clasificación.

2.2.5 Usuarios

Los coworkers son las personas usuarias de los espacios de coworking. Estas personas han elegido adaptar su filosofía a la de estos espacios realizando un profundo cambio de mentalidad, rompiendo con formas tradicionales y aventurándose a una cultura nueva. A su vez también disfrutando de los beneficios de estos espacios a costas de los cambios de paradigma. Ahora bien, ¿cómo es un usuario de coworking?

No hay un perfil exactamente definido para un coworker, pero si hay diversos adjetivos que contribuyen a la definición de estas personas y que a su vez también pueden ser perfectamente utilizados para ser adjetivos de un espacio coworking: sociable, creativo, innovador, flexible, colaborador, relajado, enérgico, eficiente. Si se realiza un detenimiento se puede relacionar también a estas características con las de un emprendedor dada su similitud. Y como muy bien comenta Sonia Carolina Moscoso Orellana en su trabajo de investigación, el intentar describir un modelo de persona que sea calificado como coworker lleva a convenir que la persona debe tener una sola cualidad que engloba todas las otras necesarias: espíritu colaborativo.

El trabajar desde casa o desde un café puede ser muy útil en repetidas ocasiones o un tiempo determinado, pero no es cómodo para toda la vida de las organizaciones. Este tipo de trabajo nómada tiene una serie de dificultades que los espacios de coworking han venido a solucionar.

Los espacios están orientados en lo general a personas que tengan estilos de vidas simples, que les importen las redes sociales, el poder aprender constantemente y compartir tanto el conocimiento como el éxito. Estas características llevan a inferir que el coworking no es el mejor lugar para personas individualistas.

Según indican los resultados de la Encuesta de Coworking a nivel mundial de Deskmag en el año 2017, la mayoría de coworkers se encuentran entre los 25 y 40 años, de los cuales el 54% son Freelancer, 20% son emprendedores, 20% trabajo como un empleado permanente en pequeñas compañías y el 6% está compuesto por nuevos profesionales y trabajadores que visitan varias ciudades. Además, la encuesta indica que, dentro de los espacios, la gran mayoría son profesionales respaldados con títulos universitarios, y entre ellos las profesiones más comunes son las relacionadas a la industria creativa y tecnológica, como ser diseñador o programador. Otro grupo de profesionales importante está en el área de Marketing y Dirección, y uno más pequeño se compone por escritores, periodistas y arquitectos.

Juan Gorostiza Araujo realiza una diferencia entre el público objetivo y usuarios efectivos de los centros coworking. En cuanto al público objetivo, este mismo está dado por quienes son desde los orígenes para quienes se da la creación de estos espacios y por ello se comprenden, freelancers, autónomos y quienes teletrabajan. Estos deciden terminar con el trabajo solitario y compartir en un espacio donde además se les permite disminuir gastos y que a su vez encuentran más atractivo el trabajo en “comunidad”. Pero lo interesante en la diferencia que el autor plantea es que, con el paso del tiempo, han comenzado a surgir otro tipo de usuarios diferentes a los “objetivo” entre los que se encuentran, por ejemplo, el de quienes teletrabajan o que trabajan a distancia para PYMEs cuya finalidad al introducirse a espacios de coworking es ampliar la red de contactos y al mismo tiempo les permite/acerca un cambio cultural y un equilibrio difícil de encontrar que es la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. Entre otros.

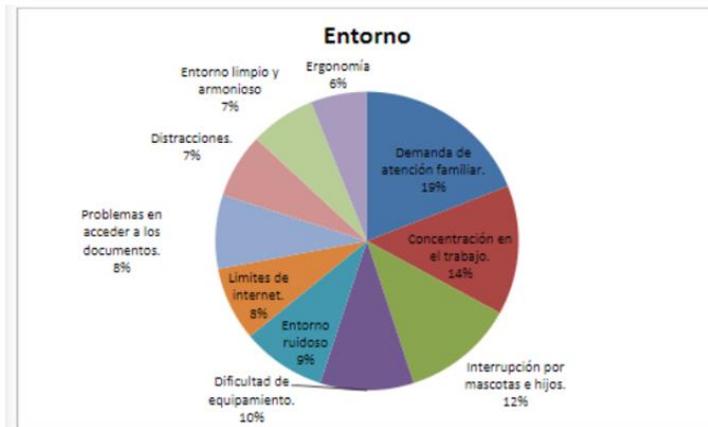
También aparecen en esta categoría de usuarios efectivos y no dentro del público objetivo hacia el cual se dirigen estos espacios, las empresas más consolidadas que utilizan los centros de coworking como una oportunidad para cambiar el modelo organizativo y donde se les permite que el proceso de innovación deja de convertirse en una tarea intrínseca de un departamento, sino que comienza a formar parte de un proceso permeable de la organización hacia el exterior. Por ejemplo, Telefónica la gran compañía de

telecomunicaciones dispone en Buenos Aires de trabajadores de su propia empresa ubicados en diversos edificios de coworking.

Zea realiza una clasificación de tres perfiles de profesionales que demandan espacio de trabajo compartido dado que se han ido integrando otros tipos de usuarios.

- ❑ Perfil autónomo: son profesionales independientes que trabajan desde sus casas, siendo el perfil más habitual y el primero que demandó estos servicios en el origen del coworking como se mencionó anteriormente con Brad Neuberger. Utilizan este tipo de espacios porque evitan aislarse del mundo laboral y consiguiendo nuevos contactos.
- ❑ Perfil Pequeñas y Medianas Empresas: son un conjunto de profesionales que buscan reducción de costos y les permite estar en contacto con otros profesionales. Este perfil encuentra en el espacio de coworking el alquiler de oficinas cerradas, pero con un poco de privacidad para no molestar al resto de coworkers y espacios para recibir a clientes.
- ❑ Perfil multinacional: Es el último perfil que se ha incorporado porque al disponer de edificios corporativos no necesitan oficinas. Este perfil demanda un espacio para aumentar la creatividad y motivación de su equipo de trabajo, o atender más cerca de alguna región donde no están ubicadas las oficinas centrales a clientes.

A su vez, Zea les presta especial atención a los emprendedores dentro de los grupos descritos anteriormente ya que son ellos quienes están ocupando cada vez más lugares en estos centros. La crisis que en Argentina son más que frecuentes, la búsqueda de alternativas, el no sometimiento a las tradicionales leyes y reglamentos laborales hacen que el ingenio y la creatividad se disparen en búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo.



Fuente: Foertsh, 2013. "Dificultades de concentración en el entorno doméstico."

Son en definitiva, organizaciones /personas flexibles que interactúan con el entorno y donde competir es el resultado de incorporar talento, innovación y conocimiento en los procesos de la nueva economía (Bueno,1998)

Los trabajadores que anteriormente trabajaban en espacios diferentes, son personas que quieren compartir sus recursos hasta encontrar un espacio común donde compartan experiencias e ideas (Guzman y Tang, 2011)

2.3 Ventajas y desventajas del espacio de coworking en PyMEs y Startups

Como queda en evidencia un gran grupo de los usuarios de estos espacios son las pequeñas y medianas empresas y las startups, y como se mencionó previamente este trabajo hará foco en estas organizaciones. Es por eso que a continuación, luego de haber analizado las características de este nuevo modelo de trabajo y esta filosofía que es el coworking, se decide ver cuál es el impacto en las organizaciones dichas respecto de los beneficios y perjuicios que la impactan.

Entre las **ventajas** que perciben los coworkers se encuentran las siguientes:

- Flexibilidad de uso: Permiten adaptar el acceso de acuerdo a las necesidades de espacio y horarios de cada uno de sus usuarios, ofreciendo diferentes tipos de membresía. Algo muy valioso en empresas pequeñas o ideas que han surgido recientemente y se necesita trabajar a horarios extraños, la idea que hoy fue con la velocidad con la que se mueve el entorno mañana podría desaparecer.
- Motivación: el tipo de espacio de trabajo ayuda a establecer y ordenar una rutina de trabajo pero sin la rigidez de trabajar en un edificio de una empresa, fomentando la disciplina y la concentración. Un aspecto que no puede faltar en organizaciones de pocas personas, donde el entorno es hostil y hay que empujar la empresa contra viento y marea.
- Ideas innovadoras: en estos centros la interacción con otros coworkers favorece el intercambio de conocimientos porque los demás coworkers son de ámbitos profesionales diferentes, dando lugar a una mayor diversidad de conocimientos y opiniones (Koyen,2013). Esta ventaja resulta muy importante para empresas en etapa de nacimiento y para pequeñas ideas que tienen que diferenciarse del resto.
- Networking: En centro de coworking al trabajar con otros coworkers, se produce un aumento de contactos suponiendo una doble ventaja, una por el ámbito profesional ya que puede aportar conocimientos y ayudas en los proyectos, y otra por el ámbito personal. Networking es un término que hace referencia a la construcción de redes de contactos en el ámbito laboral, que acabarán por favorecer en alguna medida al trabajo. Una ventaja para pequeñas empresas que buscan inversiones o ideas que necesitan de boca en boca para escalar rápido como los startups.
- Tranquilidad: en estos espacios se aleja a los usuarios de las distracciones diarias que podrían poseer aquellos que deciden trabajar desde su casa o desde un lugar público. Esto a su vez es se traduce en una ventaja para la concentración.
- Comodidad y adaptación: La infraestructura con la que están pensados los edificios de estos espacios brindan comodidad de acuerdo a sus necesidades.
- Reducción de costos: en épocas de nacimiento de compañías o de empresas con capitales pequeños, pagar una membresía en un espacio de coworking es mucho más factible que el alquiler de una oficina.
- Formación y aprendizaje: Según el tipo de coworking y la filosofía que tenga, estos espacios organizan charlas y talleres que son de interés tanto para los miembros como para empresarios externos, facilitando tanto la capacitación de quienes trabajan y enriqueciendo sus conocimientos como contribuyendo a su vez a generar más contactos y conocer otros puntos de vista.

- Surgen proyectos de manera cooperativa que son constructivos y fomentan la sinergia entre diferentes profesionales.
- Mantener más fluidez con el entorno: el mantenerse en permanente contacto con gente de otros rubros y profesiones, quienes están ahí reducen el aislacionismo ya que están informados y tienen acceso a las tendencias del mercado que de manera individual quizás no hubiera accedido.
- Compartir proyectos: en estos espacios se fomenta eliminar el pudor y recelo de compartir las ideas y proyectos, eliminando los prejuicios para poder alcanzar un mayor desarrollo profesional.

A simple vista se percibe que las ventajas son más que beneficiosas para empresas pequeñas y startups que necesitan crecer con velocidades aceleradas y pueden contar a su vez con el know how de profesionales que complementan su trabajo y disponer de la red de conocimientos y contactos que les favorece el espacio. Por estas y más es por lo que estos espacios continúan en crecimiento y se esparcen hacia otros ámbitos profesionales.

Pero no todo es color de rosas y estos espacios también poseen **desventajas**, aunque a pesar de que existan aún no son tan poderosas ni suficientes para desacelerar el crecimiento de esta tendencia. Algunas de ellas son:

- Falta de privacidad: son espacios abiertos, mesas generalmente compartidas y donde todo es compartido, a pesar de que esto es considerado una ventaja por dejar de lado el secretismo y abrirse para recibir consejos ajenos, en circunstancias particulares puede resultar incómodo.
- Demasiada rotación: las membresías flexibles y la disparidad de horarios provocan una rotación continua y dificultan en cierta medida la comodidad de la rutina, de conocer a todos los que hay alrededor y compartir horarios.
- No ser dueño de las herramientas de trabajo genera una dificultad para adecuarse en muchos casos.

Tanto trabajadores nómades como emprendedores podrían elegir entre trabajar en oficinas privadas, hacer home office, sentarse en un café u otros espacios. Pero muchos de ellos en vez de elegir cualquiera de esas opciones ha optado por trabajar en un espacio de “coworking”. Planes abiertos en un ambiente de oficina en el que trabajan junto a otros profesionales por una cuota mensual.

Antes de concluir con este capítulo, se va a hacer un particular incapié en la ventaja que brindan los espacios de coworking relacionada con la innovación. Un pilar de los startups, dado que se encuentran directamente relacionados con la tecnología, y esta última directamente ligada a la innovación.

¿Es capaz el coworking también de obtener una consecuencia tangible en la innovación? Para responder esto, se debe conocer que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2015), es decir que es una combinación de 2 factores, que son: (1) Creatividad (para lograr algo nuevo) y (2) Marketing (para lograr su introducción en el mercado).

El contexto en el que se desenvuelve el coworking es la economía del conocimiento (Kubatova, 2014) de doble vía, eso significa que el coworking genera nuevo conocimiento y capital social para la localidad, según lo que indica el estudio de Kubatova realizado con datos secundarios da indicios de que esto es cierto. De acuerdo con Estrada, Faems, & de Faria (2016) la obtención de conocimiento es afín a la innovación y está directamente relacionado al concepto de generación de nuevas ideas, es válido también agregar que solo generar ideas no implica innovar, sino que solo se llega a desarrollar el componente de creatividad. En cuyo caso existe un lazo desde el coworking hacia la innovación a través de la generación de ideas por el conocimiento compartido. Pero que claramente hay una relación entre la innovación y los espacios de coworking que a su vez se relacionará con el impacto que tiene en las organizaciones que forman parte de los centros.

A modo de concluir qué es el coworking, queda en evidencia que el concepto de este nuevo modelo no se puede brindar en dos oraciones. En la era de las TICs y las empresas red, la economía colaborativa toma protagonismo en un modelo de interrelaciones que brindan más beneficios juntas que separadas. Jamás se podrá decir qué es el coworking rígidamente, a pesar de que si podremos afirmar que no es un alquiler de oficinas compartidas. Un espacio físico compartido, donde se genera sinergia por medio del networking y de una filosofía que aglutina a sus miembros. Todas sus características puntuales que lo definirán dependerán de sus fundadores, del público objetivo al que se lo quiera dirigir, de sus miembros y del fin que tenga el espacio como tal, pero llevará en su filosofía el espíritu colaborativo como pilar. Deberá ser un sistema abierto, que se mantenga constantemente adaptado a las necesidades del entorno tanto como de sus miembros. Y podrá comenzar como un emprendimiento con el afán de generar ingresos, pero su foco deberá estar puesto en una gestión que alimente la filosofía del modelo, dado que esto último si se descuida le sacará el valor agregado que hace a este centro lo que es y hará desaparecer los beneficios que trae este tipo de trabajo a las organizaciones que forman parte.

CAPITULO 3

Análisis de caso: Campus Olegario

Este trabajo encuentra de gran importancia la aplicación de todos los conceptos nombrados anteriormente y toda la teoría abarcada, a un caso de la vida real para una comprensión más completa.

Para ello, de los espacios de coworking que se encuentran en Mendoza se seleccionó “**Campus Olegario**”, un centro ubicado en la 5ta sección de la capital Mendocina. Esto se hizo debido al acceso a la información y a que los mismos son pioneros en su tipificación.

Previo a entrar en el caso en profundidad, se considera útil explicar que cada ambiente de coworking suele ser valorado de distinta forma entre los usuarios, y eso se debe a las facilidades que los hacen diferenciarse entre sí y convirtiendo a cada uno en espacios único. Sin embargo, estas facilidades son producto de una evaluación del espacio en base a los factores que cada centro de coworking tiene, ya que son estos los que le permiten evolucionar constantemente.

Para una mejor descripción y análisis de caso sobre Campus Olegario, se explicarán algunos de los factores a continuación.

Diversos autores han ofrecido una categorización de estos factores, que resultan útiles a la hora de analizar un espacio de coworking.

En este caso, utilizaremos los que propone Patel con un buen nivel de detalle (Patel, Pettitt & Willson 2012). Y según el autor entre los factores se encuentran:

- **Contexto:** Determina el tipo de usuarios que participan en el coworking y el tipo de tareas, esto debido a que considera sub-factores de clima (Patel et al., 2012). Ej. Si una persona quiere desarrollar un negocio tecnológico y el coworking se enfoca en negocios tecnológicos es mucho más probable que logre un desarrollo en menor tiempo por el acceso a la información que tendrá.
- **Servicios:** La colaboración se potencia si se ofrecen las condiciones necesarias, este factor explica que se deben tener condiciones apropiadas para contribuir al logro de los objetivos y tener un correcto suministro de recursos. Como subfactores considera a las herramientas, las redes, recursos, entrenamiento, gestión del conocimiento y gestión de fallos (Patel et al., 2012). Es decir, el ambiente que genera el coworking para el desarrollo.

- **Colaboración:** Significa que los individuos son parte de un ambiente de trabajo conjunto y como efecto de los procesos de interacción se suele tener mejores resultados. Los sub-factores son: aprendizaje, comunicación, coordinación y decisión. Se deben distinguir 2 factores de colaboración: los que son promovidos por el coworking a través de espacios destinados a ellos y los que el emprendedor realiza por la actitud de apertura que muestre.
- **Tareas individuales:** Es la unidad de ejecución del usuario, en la medida que las cumpla se acerca más a su objetivo, como sub-factores considera el tipo de tarea, la estructura de la misma, así como la demanda de esfuerzo que requiere (Patel et al., 2012). Depende de las facilidades que provea el coworking, pero en mayor medida la disposición a realizarlas del emprendedor.
- **Actitud:** Si bien se considera fundamental la colaboración, no siempre se podrá dar de ese modo, por lo que existen sub-factores que abordan el tema personal y son: bienestar, habilidades, factores psicológicos (Patel et al., 2012). Implica el comportamiento que viene con el emprendedor y que puede ser decisivo en el éxito de su desarrollo.
- **Habilidades:** Son relevantes y permiten un ambiente para lograr interactuar, como sub-factores tiene confianza, conflicto, experiencia, retos, incentivos, restricciones, desempeño.

Los factores antes mencionados permiten entender la base de un espacio de coworking y las condiciones en las que ingresa un nuevo usuario, de este modo, cuando se requiera hacer una evaluación para entender el aporte del coworking se tendrá claridad del estado en el que inicia el usuario, dado por los factores.

Mediante esta base, se recolectaron datos sobre estos factores y más, a través de fuentes primarias: entrevistas a profundidad y fuentes secundarias: información web y entrevistas publicadas en diarios online sobre Campus Olegario.

Con respecto a las fuentes primarias, las entrevistas fueron de carácter semi estructurado, además se realizó observación directa. Para asegurar el éxito de la entrevista se empleó una grilla con temas a cubrir como instrumento de trabajo, asimismo cada entrevista fue elaborada de acuerdo al rol del entrevistado en el coworking, para el propósito de estudio se elaboraron 2 entrevistas diferentes: (1) para los directivos y miembros de la organización del espacio y (2) para el emprendedor. La observación directa fue importante también a través de la asistencia al espacio para realizar algunas de las entrevistas, que permitió conocer la dinámica entre emprendedores en un día regular de trabajo.

Con respecto a las fuentes secundarias, se tomó en cuenta la información disponible de redes sociales, donde Campus Olegario se encuentra muy activo, en la página web corporativa y las entrevistas publicadas en diarios a sus fundadores.

3.12.4 Historia de Campus Olegario/evolución

Todo inicia cuando Gonzalo Innocenti, un joven mendocino realiza un viaje por el mundo en el que estudia esta tendencia de centros de coworking por diversos países donde el concepto ya era conocido. Luego vuelve a Mendoza con la idea de abrir uno en su provincia natal dado el potencial emprendedor que había. Para ese entonces al mismo tiempo se estaba construyendo otros de los primeros espacios de coworking en Mendoza, que se encuentra a pocas cuadras del Campus Olegario. Es decir que esta nueva tendencia estaba llegando a la provincia.

Renata Sánchez Samperi, Federico Daffrá, Gonzalo Innocenti y Álvaro Gandía buscaban crear un espacio de coworking, donde distintas startups tecnológicas pudiesen compartir un espacio y así crear sinergia entre ellas. La idea inicial era que las empresas tuvieran todo lo necesario para desarrollarse en el mismo lugar, sin tener que preocuparse por contratar servicios o pagar cuentas.

Así es como surge Campus Olegario, que al mes de haber abierto sus puertas ya se encontraba al 80% de su ocupación. Estos socios se separan luego de un tiempo, quedando Renata y Federico por otro camino y emprendiendo por separado en otro espacio. Gonzalo Innocenti se asocia con Valentina Terranova, quienes actualmente son los representantes del espacio.

El proyecto nace en el seno de una red de emprendimientos privados llamada Startup Mendoza que reúne a más de 200 mendocinos bajo un mismo objetivo, lograr condiciones favorables para que sus proyectos crezcan. Un equipo de especialistas en las distintas áreas de servicios buscará acelerar procesos en proyectos existente y otros tantos que se estarán gestando en este momento en algún garage de Mendoza.

En cuanto a la comunidad emprendedora de Mendoza, su objetivo fue siempre ayudar a desarrollar el ecosistema emprendedor de la provincia, por lo que el espacio ofrece actividades con el fin de contribuir a ese desarrollo. Campus Olegario también está vinculado con la red Startup Mendoza, que funciona como aceleradora de emprendimientos tecnológicos, vinculándolos con inversores y con otros emprendedores para que se potencien.

En febrero de 2017 abre Campus Olegario y el sentido de Olegario. V Andrade, una calle conocida de la 5ta sección en la Ciudad de Mendoza dejó de ser lo que era antes, el espacio que hoy ocupa el Campus dejó de ser un simple galpón para pasar a ser uno de los centros para emprendedores tecnológicos más destacados del oeste argentino.

Este espacio fue creado esperando que participen todos los actores que son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los llamados Startups: fondos de inversión, incubadoras y aceleradoras de proyectos, el Gobierno de Mendoza, y empresarios privados que vean este lugar como el entorno ideal que hubieran deseado acceder en sus inicios.

Desde la idea del campus de la mano de sus fundadores hasta la ejecución y puesta en marcha todo surgió muy rápido. Esto trajo aparejado que la parte formal en el surgimiento de una empresa como puede ser su misión y visión, reglas y cualquier tipo de formalización de procedimiento, no se realice. Más allá del tiempo, de todas maneras, sus fundadores en aquel momento no estaban de acuerdo con formalizar, por lo que al día de hoy se dispone únicamente de un manifiesto.

Pero hoy en día su visión a grandes rasgos está implícita y es que entre los emprendedores se construya un ecosistema en el cual todos se alimenten de todos (en cuanto a conocimiento), generando sinergia entre ellos y construyendo un ciclo que se retroalimente y funcione en equilibrio.

Su misión era en ese entonces, y continúa siendo: reunir bajo un mismo techo todos los actores del ecosistema, brindando los recursos necesarios para que los emprendedores tecnológicos puedan probar sus modelos de negocios y llevarlo al éxito rápidamente dadas las facilidades que pueden encontrar a su alrededor.

“En Campus Olegario buscamos impulsar la creación, crecimiento acelerado y éxito de los emprendimientos mendocinos de tecnología, con el fin de generar un impacto social y económico positivo en el desarrollo de la provincia”. Comentó uno de sus fundadores en la inauguración.

El espacio tuvo tanto éxito que en un terreno aledaño se expandió en otra gran superficie. Brindando la disponibilidad de un espacio con escritorios y todos los servicios que brinda el centro, para compañías con muchos empleados. El mismo fue utilizado por Mercado Libre en sus inicios en Mendoza y actualmente lo utiliza EGG. EGG es una empresa que brinda educación y su fin se define por sus miembros como “Buscamos resolver problemas de la humanidad a través de la creación de condiciones que promueven la Cooperación Humana. Comenzamos con la educación, que es la base sobre la que se construye la sociedad

futura. Desarrollamos un sistema de aprendizaje único en el mundo y confirmamos que es mucho más eficiente que los tradicionales. Estamos escribiendo el futuro con cada logro y queremos ayudar a más personas”.

Hoy, a un par de años de su apertura, Campus Olegario es un centro de coworking establecido y reconocido en la provincia de Mendoza. Se encuentran con capacidad cubierta al 100%. En estos días se consideran a sí mismos un startup propiamente dicha (como todas las que alojan entre sus paredes) pero planean crecer y convertirse en una gran empresa que ofrezca franquicias a quienes deseen tener su Campus Olegario a largo plazo.

3.22.5 Clasificación

Como se nombró anteriormente, los espacios de coworking han ido adquiriendo versatilidad en cuando a sus orientaciones, miembros, ubicaciones, etc. Es por esto que el desarrollo ha dado lugar a diferentes tipologías de coworking.

Esta clasificación de espacios permite darle una dirección más acotada al centro de coworking y cierta segmentación.

El espacio de coworking en análisis se describe a sí mismo en su página web como: “ Un campos para INCUBAR tu proyecto tecnológico, un campus para MENTOREAR tu proyecto tecnológico y un campus para DESARROLLAR tu proyecto tecnológico”

En el caso de Campus Olegario, según la clasificación descripta anteriormente por Zea, según su carácter y vocación se trataría de varios tipos en uno. Aquí es donde se confirma que ningún concepto dentro del coworking se da con rigidez, sino que siempre dependerá de variables. En este caso de análisis, no se puede encerrar la tipificación en una sola, sino que cumple con varias a la vez.

- ✓ En primer lugar, sería un **“Centro con orientación específica”**. Esto está dado porque Campus Olegario es un centro de coworking orientado al perfil profesional de desarrolladores tecnología, emprendedores y proyectos que de alguna manera están relacionadas con la tecnología, como aplicaciones por ejemplo y también que se encuentran en sus primeras etapas, es decir startups con potencial de rápido crecimiento.
- ✓ Por otro lado, según esta clasificación Campus Olegario también se utiliza como **“Incubadora de Startups”** ya que dentro del espacio se encuentra la incubadora con más trayectoria de Mendoza

denominada Agilmentor y además la única de Mendoza, quien presta a servicios a compañías que se encuentran dentro del Campus y también afuera. Al mismo tiempo esta creado en gran medida para emprendedores con el propósito de crear su propia empresa y que se verá beneficiado de las ventajas de un espacio de coworking para suplir la falta de experiencia.

Dado que el espacio no se encuadra exactamente con ninguna clasificación se puede comenzar a inferir en que en un lugar como Mendoza donde el concepto no está completamente desarrollado, y no se encuentra atomizado de espacios de coworking, es probable que los centros no sean completamente específicos, sino que intenten flexibilizar su oferta para poder abarcar a una demanda mayor. Sin ir más lejos en el centro se encuentran trabajando personas que se dedican a la venta de seguros de manera autónoma y pagan una membresía para ocupar un lugar, lo cual no está directamente ligado con la tecnología, por ejemplo y aun así obtiene ventajas de ser parte del espacio.

Según la otra clasificación a la que se hizo referencia, de CoworkingSpain una revista de coworkers. Campus Olegario cumpliría con una clasificación similar:

- ✓ Sería un **Coworking de incubadoras**, con la idea de acelerar negocios de emprendedores que con una idea recibe asesoría para “profesionalizar, impulsar y apoyar el desarrollo”, lo cual está bastante alineado con el fin que Campus Olegario muestra en su página web.
- ✓ **Coworking Específico**, dado que agrupa de forma heterogénea a profesionales relacionados con la tecnología buscando la creación de sinergia en esa área específica
- ✓ Esta clasificación también agrega una tipificación que también podría ser aplicada a Campus Olegario y es la de **Coworking Didáctico** ya que en este espacio se promueve constantemente el conocimiento a través de actividades que se organizan. Se hace uso de los espacios comunes para dar apertura a externos a brindar cursos dentro del espacio, se corren los escritorios y se utiliza el escenario. Se brindan charlas sobre temas que enriquecen a sus miembros en sus especialidades tecnológicas, se brindan actividades de ocio que les dan la oportunidad de desconectar del estrés laboral.

3.32.6 Características y servicios

Como se ha dicho anteriormente, el coworking es un concepto que está definido en rasgos generales. Pero de acuerdo a sus miembros, su tipología, su filosofía e incluso su infraestructura se diferencian unos

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita, Color de fuente: Color personalizado(0;0;10)

espacios de otros. Es por esto que a continuación se ahondará en algunas características del Campus Olegario, de manera tal de relacionar los factores nombrados al principio, con las características que hacen de este centro lo que es. Se comenzará describiendo quienes son los miembros de este centro y cuáles son las características particulares que a su vez condicionan al espacio. Luego se abarcarán los valores de Campus Olegario para comprender en que se sostiene su filosofía y cuál es su valor agregado para diferenciarse de otros. Se mostrará su infraestructura particular en relación a sus usuarios y sus necesidades. Luego se comentará sobre el manejo de los ingresos en relación a su rentabilidad y por último la manera en la que se gestiona.

¿Quiénes forman parte?

A los miembros de este campus decidieron llamarlos “olegarianos” y actualmente tienen a una gran cantidad de empresas/proyectos trabajando con ellos entre las cuales hay:

- ALUE: una organización especializada en la selección, formación y desarrollo del personal de Instituciones Educativas.
- NEGINET: (staff augmentation service) la empresa que te ayuda a aumentar tu equipo sin expandir masivamente tu presupuesto, conectándote con empleados contratando remotamente de forma permanente o temporal.
- INTIVE ARGENTINA: Desarrollo de software, expertos en digitalización corporativa.
- MAGIC MARKETING: Agencia de marketing que busca darle impulso a pymes y emprendimientos.
- SLINGR: una low code platform para desarrollar de manera rápida apps a medida, profesionales y sin riesgo de ejecución técnica.
- CASOTO: Capital humano y mecánica organizacional. El equipo que tiene la receta para cambiar la vida laboral.
- FINDER: Una consultora de recursos humanos especializada en perfiles IT.
- RoaR: un estudio formado por coworkers, de desarrollo y de marketing digital.
- Queop: Gestores de satisfacción y reclamos. Es un medidor en tiempo real de la experiencia de tus clientes.
- TuCuota: Gestor de cobranzas online. TuCuota es el startup que transforma los débitos automáticos en un proceso ágil y tecnológico.
- Invuelto: Alcancia digital. La fintech que automatiza y hace crecer tus ahorros.

- Embarca: la primera aceleradora de startups de Cuyo que nació en el campus y va por su tercer batch.
- Labs XD: empresa de servicio de tecnología, de Buenos Aires que decide abrir nueva sede en Mendoza.
- KindApp: es la plataforma de inversores sociales. Una organización que pone la innovación al servicio de las inversiones sociales. La misma conecta ONGs con usuarios para que ayudar sea más fácil.

Se puede observar que entre todos los proyectos o pequeñas empresas nombradas anteriormente hay una relación directa con el desarrollo tecnológico, el rubro digital u otro tipo de organizaciones que complementa y da soporte a las mismas.

Además, dentro del coworking hay dos empresas que sobrepasan el desempeño de las demás y les brinda soporte a aquellas que elijan recibirlo:

- Agilmentor: Es una plataforma **incubadora** que contiene todas las herramientas necesarias que aportan valor a la persona que emprende haciendo crecer sus proyectos o emprendimientos, sus ganas de emprender y sus talentos personales. Lo hacemos mediante el uso de metodologías ágiles e innovadoras que permiten concretar las ideas y procesos. Ellos se definen de la siguiente manera: “Existimos para Incubar, Acompañar, Formar y Conectar a la comunidad emprendedora mediante un modelo organizado que contiene todas las herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades y se enfoca en las personas involucradas en el proceso de emprender”. Esta plataforma se encuentra incubando a muchos de los proyectos que se ubican hoy en el Campus y luego de que han sido asistidas en los primeros tramos de llevar adelante una idea, pueden pasar a manos de una aceleradora como Embarca, a continuación. Además, asesoran a emprendedores y les brindan servicios de mentoría para potenciarlos en las actividades que se encuentren realizando o mejorar el desempeño.
- Embarca: Es una **aceleradora** de startups de base tecnológica. Las aceleradoras son las encargadas de ayudar a los emprendedores a crecer en sus emprendimientos mediante la inversión, espacio de coworking, mentoría, capacitaciones y redes de contacto. Embarca les ofrece a los emprendimientos que acelera diferentes programas. Existe uno de “Pre-aceleración” para pasar de la idea misma a la acción, con una duración de 4 meses y dedicación part-time dirigida a todos aquellos emprendedores que tengan sus proyectos en una etapa temprana, por ejemplo, simplemente la idea. En este programa el equipo de la aceleradora te ayuda desarrollar un

modelo de negocios validado, descubras quienes son tus clientes y desarrolles un prototipo, es una inversión entre Embarca y el emprendedor, ya que ellos cubren el 50% del costo del programa. El otro programa es uno que se llama "Aceleración" dirigido a startups que ya tienen un prototipo validado y ventas. Este último tiene una duración de 5 meses con dedicación full-time y se ofrecen dos llamados en el año para quienes están en este programa denominado "Investor Day" donde se les da la oportunidad de mostrar el startup a inversores y conseguir fondos.

De su lado tanto las incubadoras como aceleradoras pueden elegir los proyectos con quienes trabajar. Para esto se realizan convocatorias en las que se seleccionan aquellas ideas, en el caso de Embarca esto se hace en base al nivel de innovación, impacto y el modelo de negocios. A su vez he aquí el motivo por el cual en la tipificación se lo considero un espacio de coworking que incubaba.

Valores del Campus Olegario

Los valores junto con las creencias, conocimientos y formas de pensar, hacen a la cultura de las organizaciones. Se entiende que los miembros tendrán gran parte de moldear esa cultura, pero los valores pueden darse, enseñarse e inculcarse de manera tal que el espacio respete ciertos pilares.

Con la cantidad de espacios de coworking que se abren hoy en día, los valores centrales no están en mira de ni siquiera la mayoría de ellos. Por eso es muy importante hablar de ellos y comunicarlos. En Olegario esto se hace y más allá de que como se comentó al principio no hay cuestiones formalizadas en este lugar, se cree que sus valores son de suma necesidad para no perder la dirección y sobre todo la esencia. Es por eso, que en el Campus se confeccionó un Manifiesto que se citará a continuación con los pilares más importantes de la organización, que por supuesto cumplen con los valores centrales que hacen al coworking lo que es como concepto.

Manifiesto de Campus Olegario: El mismo se presenta de una manera más disruptiva de lo común y relacionado al idioma de las redes sociales con los famosos "ME GUSTA" que se le pueden dar a las publicaciones en internet, una buena manera de ver como en la realidad se adapta al público objetivo joven que forma parte de este espacio. El manifiesto expresa con un pulgar hacia abajo (NO ME GUSTA) con aquellas cosas que no se desean fomentar y que el espacio no avala y con un pulgar hacia arriba (ME GUSTA) con aquellos que es todo lo contrario.

Además, resulta útil aclarar que a lo largo de los años de vida que tiene el campus, algunos items de esta lista han ido cambiando por cuestiones de adaptación, nuevamente dejando a la vista la importancia de la flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades que tanto sus miembros como el entorno exigen. Por ejemplo, en los “dislike” o cosas que no se abalan, se encontraban los zapatos y traje, resulta que cuando ingresaron a trabajar en el campus personas del rubro legal, los mismos estaban acostumbrados esa vestimenta y no tenía nada de malo ya que estaban relacionados con la filosofía del campus en alguna medida, por lo cual decidió moverse. Y así se seguirán realizando cambios de manera tal de estar siempre adaptados al contexto y las necesidades del mismo tanto como de los miembros.

Se pueden observar palabras de actualidad como WhatsApp, “spammear”, nombres de cosas completamente personalizadas y únicas de este centro como “el open space” un lugar abierto que hay en Campus Olegario.

Manifiesto Campus Olegario

La tecnología, la colaboración y el arte, van a acelerar el proceso de desarrollo social en Latinoamérica. Los objetivos en común, el aumento de la interacción y bajar las barreras de acceso a las redes de contactos son catalizadores.



Like (Nos gusta)

- DoCracia - Orientación al hacer más que al decir.
- Think Big - Pensar en grande, incluir al otro.
- Colaborar - Dar por el gusto de compartir
- Disfrutar.
- Mejor pedir perdón que permiso.
- Respeto y Tolerancia.
- Ser distintos.
- Equivocarnos y aprender rápido.
- Autogestionarnos.
- Tomar Riesgos.
- Los animales.
- Los niños.
- Cantar, jugar y bailar.
- La espontaneidad.
- Adaptarnos rápido.
- Orientación al servicio.
- Abrir Rápido nuestra red de contactos.
- Hablar de nuestros proyectos.
- Debatir personalmente, en la cocina, jardín, en el baño, en el metegol.
- Apoyar las ideas nuevas.
- Cada uno lava su tasa y deja su lugar limpio.
- Silenciar los celulares y hablar en lugares destinados para eso.
- El sentido común por sobre las reglas.



Don't Like (No nos gusta)

- Pensamiento de Escasez – Competitivo.
- Discursos con orientación partidos políticos.
- Los banners que hablan más de lo que hacen.
- Criticar sin proponer.
- Opinar sin hacer.
- Violencia, verbal, física o discriminatoria.
- Jerarquías.
- Enfocarnos en los errores.
- Ser conservadores.
- Reprimir.
- Ponerles propiedad a las cosas.
- Intermediar sin crear valor.
- Pegar carteles imperativos.
- Spammear el whastapp.
- Debatir incesantemente por whatsapp.
- Fumar dentro del campus o en la puerta.
- Utilizar los altavoces de las computadoras.
- Computadoras Desktops.
- Hablar por teléfono en el open space.

Infraestructura

Como se nombró anteriormente, la infraestructura no es un tema menor en un centro de coworking. Desde el lay-out del espacio hasta los servicios que brinda y los espacios que tiene disponibles, lo condicionan en cierta medida para sus miembros y le dan parte de su razón de ser. Están específicamente pensados para el público al que se abocaran y al tipo de coworking que es.

El espacio físico donde se encuentra este centro de coworking antes de ser “Campus Olegario” había un galpón abandonado, por lo que se tuvo que trabajar desde cero con diseñadores y arquitectos para hacer de esos metros cuadrados un espacio como el que es hoy.

Este nuevo Campus para Startups cuenta con 500 mts² distribuidos entre oficinas semicerradas, salas de reuniones (formal e informal), un living para recibir visitas, cocina, un pequeño jardín un gran espacio libre con mesones de trabajo capaces de albergar a más de 80 emprendedores. En cuanto a sus oficinas, cuenta con 40 puestos privados y luego otros 40 espacios en el espacio abierto.

Mesas donde se sientan todos en común y salas para oficinas privadas alquiladas a empresas que deciden estar en el espacio, pero disponer de privacidad.

Salas de reuniones en las que se agendan online para tener su lugar y reservarlas para luego llevar a cabo sus reuniones privadas. Las mismas se pueden llevar a cabo en una sala pequeña para una persona que desee tener reuniones vía videollamada o telefónicas en la privacidad y silencio (es válido decir que es el único espacio cerrado 100%) ya que los demás espacios se encuentran separados con paredes, pero no tienen techo que los aisle. Además, hay salas más relajadas con sillones y mesa baja o una mesa de reunión convencional para poder elegir de acuerdo a lo que se vaya a hablar.

Un espacio que es un gran galpón, espacio libre, donde hay mesas comunes y en este momento se encuentra alquilado para una empresa de capacitaciones denominada EGG donde se brindan cursos sobre programación y Marketing online.

Dentro de los espacios fuera de oficinas cuentan con una cocina comunitaria que pueden usar todos con heladera y vajilla de libre disposición, donde también pueden tomar un café sin cargo y picar algo. Un patio también para fumadores y no fumadores que quieran salir a respirar aire nuevo o jugar un partido

de metegol. Un deck multiuso en el interior que mientras no haya ninguna conferencia cuenta con una playstation y sillones para quienes quieran desconectar por un rato. Y la nueva adquisición es un fiat 600 a la entrada de las oficinas para tener reuniones sentado dentro del auto, como si fuera otra sala privada.

Las instalaciones cuentan con todos los servicios necesarios para que los líderes de cada proyecto sólo tengan que preocuparse por hacer crecer su proyecto.

De esta manera Mendoza suma un espacio en el que la innovación y la colaboración deambula entre sus mesones y pone a la provincia al nivel los principales centros de innovación del mundo.

Un aspecto muy considerable que se observa en las características de este espacio es la flexibilidad y la adaptación al cambio. Algo que se tuvo en cuenta desde el momento cero en la elección de los muebles y la estructura. Un lugar en el que sus miembros cambian mes a mes debe estar moldeada a las necesidades de los mismos constantemente. Es por esto que tanto el mobiliario como los miembros tienen que tener esta facilidad de adaptarse a lo que el entorno va exigiendo y poder hacerlo en el menor tiempo. Dado que la rigidez de no poder brindar el espacio, o el rechazo a aceptar nuevos miembros haría a Campus Olegario carecer del sentido detrás de su filosofía de coworking. Por ejemplo, las mesas son plegables y disponen de ruedas debajo para moverlas y guardarlas con facilidad, darles una disposición diferente a las mesas formando mesones grandes para que todos se sienten en el mismo lugar o separarlas por equipos.

Esta misma adaptación ha llevado al espacio a optar por no formalizar rígidamente ningún tipo de característica. Más allá de tener una especificación en cuanto a sus miembros, ya que se orienta a un público bastante específico de emprendedor en la medida de lo posible, la fuerza de trabajo ha ido cambiando tanto que quizás a principios de siglos no se podía pensar en que un abogado buscara un lugar en un centro de coworking en vez de tener su propio estudio, pero hoy en día desde contadores hasta abogados tocan la puerta del Campus Olegario para averiguar. Desde el Campus intentan mantener una cierta homogeneidad entre sus miembros, pero aun así se cree que personas fuera del rubro pueden generar algún tipo de sinergia con los demás. Por ejemplo: un abogado dedicado a tópicos digitales.

Algunas imágenes para una mejor comprensión de la infraestructura.



A la izquierda se pueden observar las mesas que sirven como escritorios compartidos y se pueden mover con facilidad para equipos de mayor cantidad de personas o menor. A la derecha una charla sobre el avance de las impresoras 3D en el mismo salón de la izquierda mostrando como el mobiliario facilita la flexibilidad adaptándose a distintas actividades, el escenario y sistema de proyección que se dispone en el centro.



A la izquierda salas privadas para empresas que deciden pagar mensualmente por este espacio unico para ellos. A la derecha espacios de relax para poder distender del trabajo o llevar a cabo una reunión más informal con el equipo o con clientes.



A la izquierda el jardín con metegol para recreación, respirar aire fresco, jugar metegol, o hacer actividades que impulsen el rendimiento o conocimiento de los miembros del espacio. A la derecha lockers para que

los miembros almacenen sus pertenencias y el escenario que cuando no se está brindando una charla, cuenta con un living y una PlayStation para distender del trabajo.

Rentabilidad

Otra gran característica es a nivel de negocios. El hecho de ver este tipo de coworking más pequeños como un gran negocio es moneda corriente. Según lo comentado en Campus Olegario, los centros de coworking no son el emprendimiento más rentable. Es mayor la satisfacción de poder engranar el ecosistema emprendedor, lo cual indica que la retribución es mayor a nivel ideológico o filosófico de contribuir al emprendedurismo por sobre el interés financiero.

Esto último termina siendo un gran motor para llevar adelante un centro ya que la ganancia no lo es y esto a su vez resulta un motor en la motivación de quienes lo forman y llevan adelante. Se construye un contexto completamente favorecedor para producir sinergia y colaboración dos grandes factores a la hora de diferencias un coworking. Por supuesto que se encuentran empresas mucho más grandes que cuentan con edificios inmensos, lo cual tiene un gran costo de mantenimiento, que se traduce en membresías mucho más caras que a su vez se convertirán en mayores ganancias, y un mejor negocio.

Pero, sin embargo, lo anterior se relaciona directamente con los miembros que forman parte de cada uno de los diferentes espacios de coworking. Un centro como Campus Olegario, orientado a startups y emprendedores tecnológicos que recién arrancan deberá cobrar una membresía que empresas con ganancias nulas en etapas de crecimiento, o que recién arrancan con inversiones grandes y ganancias bajas puedan acceder. Y en los espacios de coworking que son edificios completos como la cadena de WeWork, habrá empresas más medianas que pequeñas que hayan encontrado estabilidad, que contaran con más miembros, o incluso aquellas compañías multinacionales que como se nombró anteriormente están comenzando a buscar un espacio para su capital humano en centros de coworking.

Gestión del espacio de Campus Olegario

En la gestión del espacio el rol que cumplen las personas a cargo, tiene dentro de sí mismo un gran foco puesto en llevar a cabo actividades para los miembros del centro. Las actividades se realizan con diversos fines, desde didácticos, recreativos, networking hasta capacitaciones o incluso motivación de los miembros. Estas actividades son fundamentales para la creación de clima de colaboración, la construcción de redes de contactos entre los miembros y la sinergia que se provoca entre ellos.

En cuanto al funcionamiento de Campus Olegario este espacio se gestiona en el día a día por dos personas. Una encargada del espacio en todo lo que es mantenimiento, organización de eventos, y cumplir con el rol del “gestor” del coworking relacionado con los RRHH convencionales de una empresa en cuanto al desarrollo de los miembros, además de ciertas tareas administrativas. Las finanzas y asuntos contables las lleva otra persona. Cumplen turnos diferentes para que siempre haya algún encargado en el espacio y comparten algunas horas de vez en cuando para puestas en común. Dos pasantes que brindan soporte en todas las tareas de estas dos personas nombradas anteriormente. Una persona de limpieza.

Entre todos ellos, junto con los dueños, se encargan de que este centro funcione como corresponde todos los días del año. De sostener los valores del Campus y de organizar todas las actividades necesarias para potenciar relaciones, capacitarlos o hacer pasar un momento recreativo luego de muchas horas de trabajo.

Entre las actividades que organiza este equipo se puede encontrar de todo tipo:

- ✓ Eventos culturales:
 - Conciertos
 - Lectura de poesía
 - Obras de teatro
- ✓ Cursos, charlas, talleres:
 - Cómo generar clientes
 - Legales para emprendedores
 - Workshops de meditación
 - Herramientas para nómades digitales
 - Cómo facilitar el pago a tus clientes extranjeros mediante paypal
 - Intercambios con gente de otras Universidades o Escuelas de Negocios
- ✓ Actividades
 - Torneo de ajedrez
 - Torneo de metegol
 - Festejo de cumpleaños
 - After office
 - —

3.42.7 Cómo impacta en PyME y Startups

Una vez descriptos todos los conceptos para comprender el concepto de esta nueva tendencia que resulta el coworking y descriptas las características en particular del centro de coworking elegido para el análisis de caso denominado Campus Olegario se aborda el impacto que este modelo de trabajo, puntualmente en el Campus, tiene en dos tipos de organizaciones que a su vez son la mayoría de los miembros en el caso elegido y que se diferencian de las empresas en general, ya sea por su tamaño o por la velocidad con la que crecen y se convierten en grandes negocios

Se consideraron los impactos más importantes que se producen en ellas, comenzando por el económico, continuando con el político, legal, cultural, liderazgo, comunicación y por último motivación.

- Económico

Desde el punto de vista del país: Teniendo en cuenta la situación del emprendedor: el 65% de los proyectos que se quieren realizar como emprendedor fallan y del resto (35%) solamente el 1% es exitoso, según las estadísticas. Como se necesita sobrevivir a las crisis permanentes en un país como Argentina, se necesita emprender para ingeniárselas y encontrar la luz. a partir de la necesidad es donde surgen las ideas creativas para hacer muchas cosas y en nuestro país hay muchas necesidades aún sin satisfacer.

Desde el punto de vista del Campus: La economía influye fuertemente, sobre todo porque no es un negocio con un gran margen rentable. En lo que va del año 2019 en el Campus se han aumentado los precios de la membresía dos veces. Los aumentos han intentado ser lo menos significativos para emprendedores que quizás el pago les implica un desembolso de su propio bolsillo y no un costo de sus ganancias.

Desde el punto de vista del emprendedor: el empezar un proyecto desde cero implica un desembolso enorme para su bolsillo. Aquellos proyectos que se encuentran en etapa de incubación o pre-aceleración es muy probable que aún no hayan tenido ningún ingreso. Seguido de eso, en la Argentina las crisis son recurrentes y por lo general la situación económica no es favorecedora. Una opción como el coworking que les evita el alquiler de oficinas o de departamentos y compra de mobiliario es una facilidad para sus costos.

- Político

En el análisis de caso de Campus Olegario es muy importante destacar en primer lugar que el impacto político del contexto se tratará con total objetividad. Este centro lleva en sus pilares fundamentales el mantener a un lado las orientaciones políticas y no hablar de la misma dentro del Campus. De hecho, está expreso en su manifiesto en los siguientes ítems:

Debatir personalmente, en la cocina, jardín, en el baño, en el metegol.

No a los discursos con orientaciones políticas.

Por otro lado, el gobierno es un personaje importante en la historia del emprendimiento es por eso que a los emprendedores se les informa constantemente sobre nuevos planes o Embarca (la aceleradora) por su cuenta utiliza planes del gobierno que brindan inversión a proyectos. Por lo que hay una relación con la política de turno y cuanto foco y apoyo le pongan desde el gobierno al emprendedurismo.

- Legal

Las empresas que forman parte que no disponen de una oficina propia, pueden utilizar la dirección del Campus como domicilio legal, algo que es necesario a la hora de formalizar una sociedad e inscribirla, y por diversas cosas los emprendedores prefieren que ese domicilio no sea el de su casa. Por el simple hecho de separar las relaciones o porque es más difícil que siempre se encuentre alguien para recibir documentación.

A su vez por lo que se comentó en las visitas al Campus, no se encuentra una regulación legal en la Argentina para estos espacios. Para la ley estos centros de coworking hoy tornan las normativas de habilitaciones y funcionamiento de los edificios de oficinas tradicionales. Referentes de gobierno llevan tiempo trabajando en regular diversos aspectos, como el detalle de qué servicios presta el coworking, para de esta manera definir las responsabilidades entre el trabajo y el lugar en el que se realiza, por ejemplo.

- Cultural

La cultura es un gran tema en este rubro y por supuesto no es la excepción un espacio de coworking ubicado en la ciudad de Mendoza. Mendoza ha sido siempre conocida por el pensamiento cerrado de sus habitantes, fieles a marcas, poco flexibles y más bien reacios al cambio. Pero, por otro lado, siempre se sabe que el emprendimiento siempre fue un tema corriente, y el gran potencial en este rubro está a la vista.

Cuando se habla de pensamiento cerrado, se hace referencia a la importancia de esto. Este tipo de rigidez no se lleva bien con espacios sumamente flexibles, donde no hay tantas reglas incluso. Las oficinas de Campus Olegario disponen de un manifiesto que se verá a continuación, pero no tiene reglas. Los trabajadores pueden ir con sus hijos, los niños pueden jugar a la PlayStation (videojuego) en el medio de las oficinas, las personas se pueden sacar las zapatillas y trabajar descalzos, y la vestimenta no es tema definido en absoluto.

Lo anterior indica que, a nivel cultural, siendo la misma el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparte entre los miembros de una organización, no es algo que al hablar de coworking se pueda pasar por encima. Las normas, los valores y los hábitos; en realidad estos dos últimos, hacen al coworking lo que es. Es por eso, que aquellas personas que deciden formar parte, están de acuerdo y en cierta medida comparten esa “manera de ser” y sino más allá de no ser bienvenidos, serán ellos quienes elijan otro espacio dado que no se sentirán cómodos.

- Liderazgo

El liderazgo es un tema de suma importancia en la actualidad dado su protagonismo para llegar a cumplir objetivos. Si a lo anterior lo juntamos con emprendimientos el protagonismo aumenta. El liderazgo es la manera en la que los miembros del coworking proseguirán en sus proyectos para guiar a sus equipos o incluso a ellos mismos a cumplir con lo que se propongan. El liderazgo ayudará a poner más claro el camino a la visión y sobre todo el camino de las personas que se tiene a cargo.

Como se habló anteriormente el emprendedor debe tener un tipo de liderazgo determinado, más allá de las variaciones que pueda haber, la manera de liderar de las personas que emprenden o que llevan adelante pequeñas empresas debe tener ciertas características que lo convertirán en uno más efectivo para el rol que cumple. Es por eso que en Campus Olegario se brindan cursos y talleres para potenciar estas habilidades que se nombrarán a continuación. Esto se relaciona con muchos de los factores

nombrados al comienzo del capítulo, comenzando por el contexto positivo que se genera al promover el desarrollo de los miembros, las habilidades en sí mismas que se intentan promover mediante talleres y además el beneficio que trae hacia la actitud.

Las habilidades en las que el Campus se enfoca en sus talleres o actividades de manera tal de incentivarlas son: creatividad e innovación, como detectar oportunidades, trabajo en equipo, organización tanto de recursos como de personas.

A su vez, quienes cumplen un gran rol activo en desarrollar estas habilidades de liderazgo y se encuentran constantemente brindando mentoría al respecto, es la incubadora y la aceleradora. Ellos se encargan de potenciar estas últimas en cada uno de los proyectos que trabajan con ellos, ya que sin este liderazgo y estas habilidades que debe tener un emprendedor es muy difícil que los dueños de las ideas lleven a cabo sus proyectos sin frustrarse en el camino.

- Comunicación

La comunicación se puede observar desde dos puntos de vista, como habilidad para las personas y como el proceso de intercambio de información.

Como habilidad la comunicación se encuentra directamente ligada con lo anterior. Una de las habilidades más importantes para llevar adelante un liderazgo efectivo es esta. Aquellas personas que se encuentran dentro de Olegario que tienen tanto proyectos como pequeñas empresas en las que hay gente a cargo, para que las mismas no pierdan motivación y no trabajen solo por el dinero, tiene que haber una comunicación constante. La misma es importante para que todos se sientan valorados y sobre todo por la importancia de dar a conocer a todos, en todo momento, el desempeño del proyecto o de la empresa hasta el estado de ánimo de sus miembros. Desde el Campus se busca fomentar esto y mantenerlo activo, ya sea contagiando con el ejemplo o mediante talleres.

En Campus Olegario la comunicación no es solo importante por fomentar el liderazgo. Si algo caracteriza y diferencia a un espacio de coworking es la comunidad que se genera dentro. Un gran desafío que tienen los centros es extraer el máximo partido al talento, las experiencias e historias que se viven y convertirlo en una fuente de visibilidad para atraer a otros miembros y aportarle valor al ecosistema. En Olegario lo anterior no es una excepción, quienes gestionan el espacio están muy pendientes de hacer crecer la

comunidad del campus y para ellos la comunicación es crucial. En este centro de coworking la comunicación tiene muchos medios, los gestores en si construyen lazos por los que fluye, las redes sociales se utilizan para compartir contenido y comunicar y se realizan actividades afines como desayunos para fomentarlo y generar networking.

El campus es un espacio físico junto con una comunidad, y esa comunidad esta tanto online como offline. Hay que generar contenido constante por ambos medios para que que la misma esté involucrada y se fidelice con el espacio. Toda acción y novedad que ocurre en Olegario es una oportunidad para comunicar. Desde novedades sobre los coworkers, como avances en sus proyectos, reportajes en revistas, etc, que permiten dar a conocer el talento de los miembros que forman parte y a su vez indirectamente ser motivación. Momentos vividos en el espacio como fotos de eventos o actividades que se hayan realizado, o previo a esto avisos a nuevas actividades. Otro aspecto importante de comunicación para la comunidad es compartir temas de interés que afectan a los profesionales autónomos. El Campus se encarga de comunicar estas últimas mediante sus redes o haciendo anuncios en el centro, que se llevan a cabo cuando un gestor se para en el escenario que disponen pide silencio y anuncia novedades.

- Motivación

La motivación es el combustible de los emprendedores y es por eso que dentro de un espacio de coworking tanto el impacto como el rol que cumple es primordial. El Campus tiene un rol activo en la identificación de las fuentes que tienen disponibles dentro del centro para alcanzar esa motivación. Más allá de que el emprendedor posee de por sí una motivación intrínseca que los lleva a llevar su idea más allá, los centros de coworking pueden aumentarla o mantenerla encendida por medio de la comunidad generada porque los coworkers son entre sí una fuente de motivación, el trabajo en equipo ya que en la interacción se produce una chispa para que el ingenio se contagie y la innovación se desarrolle o por actividades extras.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en las oficinas tradicionales hay altos niveles de competencia, esto por supuesto es dañino indirectamente a la motivación dada la frustración que puede traer aparejada. En campus Olegario se presta una especial atención al hecho de que la competencia se tiene que convertir en colaboración y que las personas que están cerca se impulsen a ampliar sus horizontes en vez de desearles el fin. En un caso concreto ocurrido en este centro de coworking es que se encontraba una

empresa de un rubro específico como es el diseño de web trabajando allí, y fue a visitar el campus una persona que hacía exactamente la misma actividad. Los gestores se encargaron de hacerle saber que dentro del espacio ellos no podrían actuar en consecuencia de su competencia, sino que se debería respetar el principio colaborativo, dejando en manos de quienes deciden ser miembros aquellos valores que se respetan como comunidad, más allá de los intereses personales.

Para mantener la motivación de la comunidad y que esta se traduzca indirectamente en motivación para los miembros de la misma, el gestor tiene un rol fundamental. Se piensan actividades constantemente para llevar esto a cabo. Por ejemplo, en el 2018 se implementaron entregas de premios, en los que se les daba a cada uno de los ganadores en diferentes ternas un "Olegario", el mismo era una figura de un perro hecho con una impresora 3D, por supuesto por uno de los proyectos que estaba siendo incubado en el Campus y Olegario es el perro mascota del espacio.

3.52.8 Conclusiones del caso

Como se puede observar, cada espacio de coworking es un mundo, pero todos los conceptos abarcados anteriormente se aplican en mayor o menor medida en todos. Ningún concepto es completamente rígido en sí mismo, primero porque se habla de una tendencia sumamente flexible. Luego porque la esencia y la filosofía que le da a cada espacio la comunidad conformada hace que cada espacio sea diferente. Esto último se ve directamente relacionado con la necesidad de agregar valor de tal manera que en el auge de la apertura de espacios los coworkers elijan uno en vez de otro, y poder subsistir en el tiempo.

A su vez, la construcción de una fuerte cultura a través de buenos valores en los que los miembros se sientan identificados ayudará a la fidelización de las personas con el espacio y se verá indirectamente relacionado con más ganas de colaborar en pos del entorno dentro del centro.

Una vez descriptos los impactos que estos centros tienen en general con las organizaciones y luego de hacer un análisis puntual del impacto del Campus Olegario en las organizaciones que se encuentran dentro del centro se puede confirmar que las ventajas de formar parte de un centro son por lo general más que las desventajas. La motivación se ve intensificada al estar en sociedad, la sinergia se ve multiplicada al

estar rodeado de personas que realizan un trabajo relacionado en cierta medida y el crecimiento escalado para startups se ve beneficiado de las redes de contactos que se generan y fomentan en este centro.

Un centro que presta atención a sus usuarios y se adapta tanto a sus necesidades como a las que exige el entorno, no tiene asegurado un futuro de permanencia, pero si se encuentra en una posición favorecedora respecto de la elección de ese espacio para quienes busquen uno.

Más allá de lo anterior, si hay cosas que todos tienen en común o al menos se cree que son valores centrales, palabras que nacieron en CitizenSpace el primer espacio de coworking abierto y han seguido siendo interpretados en cientos de espacios en el mundo. Para que un espacio de trabajo compartido sea un coworking y no una oficina convencional debe respetar estos valores más allá de sus particularidades. Luego de este análisis de caso se puede confirmar que Campus Olegario cumple con todos ellos.

Los valores centrales son los siguientes:

- Comunidad
- Colaboración
- Apertura
- Sostenibilidad
- Accesibilidad

43_Mirada a futuro

4.13.1 Evolución del coworking

Los espacios comenzaron a diversificarse por sí mismos. Hay muchos espacios y de diferentes variedades por lo que dejó de ser algo genérico y multipropósito ni bien se comenzó a expandir. Dado todos los conceptos descritos anteriormente y el impacto que produce en las organizaciones, se puede inferir en que la especialización es necesaria para estar perfectamente adaptado a las necesidades de los miembros y de esa manera producir un impacto mucho más enriquecedor. A su vez, el crecimiento del rubro ha llevado a los espacios también a especializarse, enfocándose en industrias en particular o incluso profesiones u oficios. Si no fuera por el crecimiento las clasificaciones que se mostraron anteriormente no hubieran ocurrido, y el modelo continuaría siendo igual que al que Brad Neuberg, a quien podemos llamar el mentor del coworking, había abierto en San Francisco.

El mundo del coworking ha cesado en su forma de “ser una novedad” y ha comenzado a ser algo que todos pueden hacer, la mayoría sabe de él y cualquiera es bienvenido a participar, no se encuentra limitado solo a miembros freelance ni a hackers. Existen espacios para abogados y hasta para emprendedores de la moda textil. Podrá verse esto último como algo sumamente bueno para una economía, pero trae aparejado un riesgo que en estos tiempos se está convirtiendo en una realidad. Que las grandes empresas y los trabajadores en general, comiencen a entrar a los espacios de cotrabajo con el principal objetivo de reducir costos, sin más.

Comenzó albergando a personas freelance y dedicado a poder brindarle a gente que se quedaban trabajando en su casa o en un café un espacio para poder desempeñarse con mayor comodidad, ordenar sus horarios e incluso tener la oportunidad de juntarse con clientes. Hoy en día empresas como Telefónica, Microsoft, y hasta compañías de consumo masivo de alimentos han elegido estos centros como disminución de costos y facilitación de la administración de oficinas y han comprendido que además del beneficio económico pueden obtener ventajas extra en sus fuerzas de trabajo, como motivación y sinergia provocada con expertos en otros rubros.

A su vez, en paralelo al crecimiento de este modelo de trabajo, la tecnología no ha parado de crecer disparadamente en los últimos años. Y es el rubro de la tecnología quienes ocupan la mayor cantidad de usuarios de los espacios de alquiler de oficinas. Y dentro de la industria tecnológica el modelo de oficinas flexibles ha sido siempre pionero, por lo tanto, las oficinas de coworking seguirán creciendo.

La evolución ha sido dada por el cambio en la cultura y la forma del trabajo, las nuevas necesidades de trabajadores, las diversas crisis que ocurren en diferentes países a lo largo del mundo. El hecho de que este concepto haya surgido en un único país como algo extraño, haya crecido de boca en boca y se haya propagado a todo el mundo, se haya vuelto palabra corriente, se convierta en una inversión inmobiliaria y haya dejado de ser una novedad indica que continuará en crecimiento o que al menos su muerte no está muy cerca.

El crecimiento, al mismo tiempo, ha hecho que el concepto al ser más grande se vaya especializando, que muchos autores especialistas en diversos campos se interesen por analizar este movimiento. Consultoras se han dedicado a analizar el auge y las tendencias desde sobre tipos de usuarios hasta cantidad de espacios en diferentes países para disponer de más información e incidir en el futuro. Rubros asociados que podrían no tener nada que ver han convertido al coworking un tema de interés, como por ejemplo la arquitectura. Mayores espacios abiertos implican mayor demanda de diseño de interiores y de sus servicios, quedó claro que la infraestructura no es un detalle que se puede dejar librado al azar en un edificio de coworking.

A su vez, el concepto que se originó como un “experimento” en Estados Unidos de la mano de una persona que soñaba con una oportunidad para los freelancers, acaba por ser tendencia mundial, título de muchos trabajos de investigación e incluso un concepto que evolucionó desde una sala en un edificio con 10 personas como máximo, a grandes edificios con manifiestos expresos.

En sus comienzos su creador comenzó pidiendo dinero prestado para probar suerte con un espacio, luego se puso en duda la rentabilidad de estos espacios como un negocio en nuestro país dadas las bajas ganancias y hoy en día se ha convertido incluso en un negocio inmobiliario de inmensos edificios, donde al parecer las economías de escala son aún más favorecedoras.

Enfocándose en Argentina, la evolución ha sido más lenta que en otros países más desarrollados. Aún se lo considera un negocio inmaduro, pero tiene potencial para crecer. Sin embargo, se podría decir que el nivel de la especialización de los espacios se ha ido dando al igual que en potencias mundiales. Las noticias en los diarios indican que hasta podría ser un fenómeno mucho más rentable en cuanto a espacios de oficinas, ya que se ha descubierto que es más fácil tener un buen índice de ocupación. Con las personas que ya forman parte del coworking y abonan una membresía mensual, en épocas de recesión donde hay muchos puestos vacíos se les pide a quienes están que utilicen otros espacios del edificio sin ningún cargo

ni cambio de contrato dejando así las membresías más baratas para ocuparlas por otras personas que en estas épocas busquen opciones a un bajo precio y de esa manera lograr mejor ocupación.

También grandes empresas han ido formando parte de estos centros y por otro lado han surgido empresas dedicadas a convertir de un concepto sin bases sólidas en un negocio prácticamente inmobiliario. Los hechos indican que este concepto continuará creciendo, las noticias en diarios dan un panorama positivo al crecimiento, la observación real por las calles indica que hay centros nuevos y las entrevistas realizadas para este trabajo de investigación a personas que pertenecen al rubro, indican que continuarán abriendo nuevos espacios, quizás con enfoques más especialistas, es decir, dedicados a rubros específicos.

4.23.2 Encuesta Global de Coworking 2019

Una vez analizada la evolución del concepto del coworking, desde sus inicios en San Francisco hasta una mirada a futuro en Argentina, este trabajo de investigación encuentra muy útil el agregado de los resultados de la encuesta global de coworking donde se pueden observar ciertas tendencias analizadas en base a las demás encuestas globales.

DeskMag es quien realiza esta encuesta. Una revista mundial sobre coworking, que realiza año a año la encuesta global más grande sobre coworking, además de brindar información sobre el rubro en diferentes idiomas y noticias todas las semanas. Luego publica los resultados para obtener una visión más amplia y precisa sobre el coworking y confecciona informes a los que se puede acceder mediante el pago. Su página dispone de toda la información necesaria para alguien que se encuentra trabajando en el rubro del coworking, tanto miembros, como dueños. Cuenta con información sobre eventos hasta una sección exclusiva de estadísticas sobre coworking donde se pueden encontrar temáticas como demografía de miembros de coworking, hasta análisis de tipos de espacios.

Esta encuesta fue realizada online desde el 24 de enero de 2019 hasta el 18 de marzo de 2019. 2668 personas respondieron el cuestionario. Los resultados se analizaron utilizando IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y fueron chequeados utilizando estándares de calidad para detectar falsos participantes.

- Participantes: separados por grupos:
 - Espacios de coworking: administradores y miembros del staff del espacio N= 1240

- Miembros de espacios de coworking: N= 879
- Futuros coworking planeados: N= 137

Lo demás participantes están conformados por otros miembros relacionados con el coworking, o personas que no han trabajado nunca en un espacio.

- Origen de los participantes:
 - 32% Norteamérica
 - 30% Europa
 - 19% Asia
 - 12% América del sur
 - 4% África
 - 3% Oceanía

La encuesta arrojó artículos sobre dos temáticas:

- Cuán rentables son los espacios de coworking en el 2019
- El estado del coworking en 2019

Nos enfocaremos en el segundo para hacer énfasis en la evolución del coworking e ir introduciendo este concepto hacia una visión del futuro, haciendo referencia a como se cree que evolucionará de hoy en adelante esta filosofía de trabajo.

El artículo hace referencia a como ha sido el crecimiento en los últimos años del mercado de los espacios de coworking y que hasta hoy en día continúa floreciendo. Sin embargo, en esta encuesta a comparación de los demás se ha encontrado una cierta tendencia a que en las megaciudades esta tendencia parece haber alcanzado límites, lo cual pone en cuestionamiento ciertas cosas. Por ejemplo, ¿qué pasará si el crecimiento se desacelera?

En función de lo anterior se resumen las expectativas según la Encuesta Global de Coworking 2019 para esta tendencia.

- ✓ **Los espacios de coworking no se están reduciendo, pero su tamaño promedio si lo está haciendo:** Desde la primera encuesta de coworking, el área de espacios de coworking ha ido creciendo constantemente. Sin embargo, su tamaño promedio se ha reducido por primera vez en el 2019. En las megaciudades se ha mantenido estable (1070 m2 por ubicación). En ciudades más pequeñas, el tamaño promedio ha tendido a crecer. Más allá de eso, los espacios son mucho más pequeños en estas últimas regiones y a medida que estos espacios más pequeños aumentan en cantidad, el tamaño promedio disminuye. Es decir que hay una tendencia en ciudades más pequeñas a que abran nuevos espacios más pequeños y mayor cantidad.
- ✓ **Los espacios de coworking más antiguos cierran más a menudo:** Aunque la cantidad de espacios de coworking más jóvenes está disminuyendo, la edad general de los espacios en la actualidad (2019) es menor. Esta contradicción puede estar dada por el hecho de que, relativamente, más espacios antiguos han abandonado el mercado en el último año transcurrido. Además, dado que la encuesta solo considera espacios de coworking activos, no se pueden explicar razones exactas por las cuales cierran los espacios antiguos. Pero por lo general lo hacen por falta de rentabilidad o porque los emprendedores desarrollan intereses diferentes.
- ✓ **La utilización de la capacidad está creciendo:** 2/3 de todos los espacios de coworking informaron un aumento en los miembros, y 1/3 de ellos se expandió en tamaño. El 28% de los espacios aumentó el precio promedio lo cual mejoró la rentabilidad de un gran porcentaje. En las megaciudades casi 1 de cada tres espacios de coworking abrió al menos una ubicación adicional, mientras que 1 de cada 5 espacios en general hicieron lo anterior.
- ✓ **La mayoría de los espacios de coworking no se encuentran experimentando una burbuja; sin embargo, el excedente de espacios en las megaciudades está aumentando:** cuando se habla de burbuja se hace referencia a una sobresaturación del mercado. Como en encuestas pasadas la mayoría de los espacios no creen que el mercado esté sobresaturado. 1 de cada 5 espacios dice que hay demasiados centros de coworking y por ende muchos competidores. Sin embargo, este porcentaje tiene un ligero aumento respecto del año 2018. Y en megaciudades el aumento ha sido más significativo, pasó de ser el 25% en 2018 al 31% en 2019. Por lo tanto, la competencia comienza a ser un factor importante a tener en cuenta en el rubro, pero solo 1 de cada 4 espacios informa que la demanda es un problema y el 32% dice lo contrario, que no puede satisfacer su demanda debido a la falta de espacio.
- ✓ **Los principales desafíos en general:** la adquisición de nuevos miembros es el mayor desafío para los espacios de coworking (60%) y luego vienen los problemas financieros (37%).

Los 10 desafíos del coworking para 2019



Gráfico realizado en base a la Encuesta Anal de Coworking, Deskmag, 2019

- ✓ **Los planes de expansión se mantienen estables a un alto nivel:** El plan más popular es abrir al menos una ubicación adicional (36%), seguido del aumento del espacio en la ubicación existente (30%). A dos de cada tres espacios les gustaría continuar expandiéndose y esta evaluación optimista está respaldada por la perspectiva positiva de que el 86% de los espacios esperan más miembros.

Situación actual de negocios del coworking

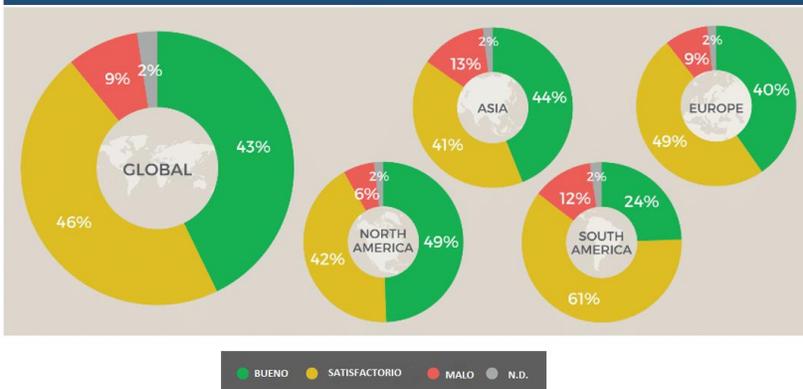


Gráfico realizado en base a la Encuesta Anal de Coworking, Deskmag, 2019

- ✓ **Los espacios de coworking más grandes aumentan los precios con mayor frecuencia:** las tres cuartas partes de los espacios de coworking esperan una mayor rentabilidad. El 44% espera aumentar las cuotas de la membresía, aunque solo el 4% desea aumentarlos considerablemente. Los precios de los espacios más grandes aumentan con mayor frecuencia, pero hay una relación directa respecto de que son ellos también quienes más contratan empleados adicionales.
- ✓ **En términos generales, menos miembros planean dejar espacios de coworking:** Tanto los espacios de coworking como los miembros pueden esperar trabajar juntos durante periodos más largos. El 60% de todos los miembros, no planea abandonar su espacio actual de coworking, este porcentaje el año pasado era 55%, lo cual indica una mayor tendencia/fidelidad a permanecer en el espacio.
- ✓ **Una crisis financiera dañaría 1 de cada 4 espacios de coworking:** este año la encuesta quiso poner foco también en cómo piensan los espacios de coworking que les afectaría una crisis financiera grande. En general, uno de cada cuatro espacios espera sufrir daños a corto o largo plazo. Por supuesto los espacios menos rentables tengan más probabilidades de llegar a la conclusión anterior y los más rentables pueden verse del lado ganador de una crisis al menos a largo plazo.

En conclusión, la encuesta tiene un gran enfoque en el futuro de esta tendencia y la incertidumbre que brinda el no poder visualizar si es un concepto que continuará en auge, que se saturará la oferta en algún momento, o que los miembros dejaran de buscar participar ahí en algún momento. Los resultados indican que el panorama aún continúa siendo positivo tanto como para emprendedores que quieren abrir nuevos espacios o incluso espacios ya existentes que deciden expandirse, como también del lado de los miembros para continuar sumándose y pagando membresías de estos espacios.

A pesar de lo anterior, es considerable nombrar que en años anteriores el cuestionamiento de ¿Hasta cuándo este concepto continuará creciendo? no se realizaba, y ahora está cada vez más presente el pensar en que hay un final para este crecimiento. Dado lo anterior el paso siguiente será intentar realizar una mirada al futuro e inferir en qué pasará con el coworking...

4.33.3 ¿Qué pasará con el coworking?

Mientras el coworking comenzó como un movimiento de freelancers creativos a los cuales el trabajar en sus casas los tenía entre desmotivados y cansados, este concepto ha sufrido variaciones desde el primer centro abierto en Estados Unidos. Y se estima que el concepto seguirá mutando. Este trabajo intenta darle

una mirada al futuro de esta tendencia y para ello ha consultado miembros de centros, emprendedores de diferentes generaciones y dueños de espacios de coworking, entre otros para poder inferir sobre una mirada a futuro además de la propia opinión del autor de este trabajo.

Si a los números se hace referencia, la tendencia indica que los espacios abiertos a lo largo del mundo seguirán aumentando. En Mendoza ocurre lo mismo, se encuentran proyectos ambiciosos, pequeños, específicos, disruptivos y aún clásicos por abrir en los próximos años.

Se representará esta mirada a futuro con una serie de items:

- ✓ Las compañías grandes adaptarán al coworking con fines de productividad: Steve King de Coworking Labs ve las cosas de manera similar: “El coworking es un estilo de trabajo – colaborativo, cooperativo, multidisciplinario, trans-organizacional y centrado alrededor de proyectos en lugar de departamentos o compañías – se volverá mucho más común,” dice Steve. A simple vista de casos observados se puede asegurar que cada vez son más las grandes compañías que deciden colocar parte de su capital humano en espacios de coworking, y ya no lo hacen solo por una cuestión financiera de ahorro, lo hacen porque realmente creen en la sinergia que se puede generar y del aprendizaje extra que se obtiene al trabajar con gente de otros rubros.

Otras personas cercanas al mercado del coworking indican que “Los freelancers, los pequeños negocios y los emprendedores continuarán adoptando el cotrabajo y las empresas principales adoptarán y adaptarán los métodos de cotrabajo para mejorar la productividad e incrementar el compromiso del empleado”

- ✓ El número de instalaciones globales de coworking se expandirá: Los espacios tradicionales, basados en oficinas continuarán creciendo y resultará una gran expansión también en países en vías de desarrollo. Dado que en estos últimos el concepto tardó más tiempo en llegar que a las megaciudades (donde ya se replantea una saturación del mercado) en estas localidades aún hay mucho por explotar y Mendoza es un gran ejemplo dentro de la Argentina.
- ✓ El crecimiento de la diversidad en los ambientes laborales llevará a compañías de todo tipo y tamaño a ofrecer espacios de cotrabajo dentro de ellas mismas. En la realidad hay una tendencia

que indica que próximamente no será el coworking una manera “distinta” de trabajar, sino que será el coworking la manera “normal” de trabajar y las oficinas que hoy se conocen como tradicionales serán algo extraño. Podríamos decir que el modelo de google que tiene valores similares al coworking en sus oficinas, se podría volver el modo normal de trabajar para cualquier tipo de compañía, haciendo referencia a sus oficinas. Además, por ejemplo, compañías como hoteles y bibliotecas, laboratorios y espacios industriales están ofreciendo instalaciones parecidas a las utilizadas para coworking.

- ✓ A su vez, relacionado con lo anterior también se corre un riesgo muy grande que es marginalizar el concepto de cotrabajo y que el término se utilice para describir cualquier espacio abierto de trabajo que no cumpla con los pilares del coworking. Es por eso que el concepto se encuentra en un punto de inflexión en el que es muy importante poner esfuerzo en desarrollar bien y sostener los valores que implica esta comunidad que no se genera en un espacio de trabajo común y corriente.

- ✓ Otro riesgo nombrado anteriormente es el de que la definición original se asocie a centros ejecutivos de alquiler de oficinas, compañías en las que haya oficinas compartidas o una administración inmobiliaria, lo cual tampoco cumple con los pilares y se puede ver afectado por esta tendencia de que corporaciones coloquen a su capital humano en estos espacios creyendo que es un simple alquiler de oficinas donde solo se resuelve el trabajo de administrar un edificio y brindarle escritorios a los trabajadores.

- ✓ Aquellos espacios pequeños deberán tener una excelente administración frente a diferentes modelos de negocios y filosofías donde sino los espacios más chicos serán incapaces de competir con los más grandes por las economías de escala. Además, bussines center (centros de negocio) propiamente dicho están adaptándose a encarar esta nueva era y se están convirtiendo en espacios de coworking o brindando espacios de trabajo en sus mismas oficinas para freelancers externos con el fin de poder desarrollar interfaces entre ellos mismos y construir comunidad. Lo cual indica mayor competencia con barreras de entrada muy bajas.

- ✓ La tendencia de trabajadores independientes continua en auge dado el crecimiento de las tecnologías. Esto produce un circuito virtuoso, se podría decir, para el coworking dado que más compañías modernas tienen bases en tecnologías, la tecnología se desarrolla en gran cantidad por freelancers y personas que demandan este tipo de espacios de cotrabajo. Pero además, no son únicamente los freelancers relacionados con la tecnología los que buscan estos espacios. Hoy en día cualquier tipo de trabajador independiente está en búsqueda de un espacio compartido, desde abogados hasta ejecutivos de seguros.
- ✓ Las generaciones que hoy ocupan el 30% y que en algún momento van a llegar a ser el 100% del trabajo, elegirá trabajar solo en lugares físicos y entornos como los que ofrece un espacio de coworking. De esa manera las empresas actuales deberán adaptarse, convirtiéndose ellas mismas en un centro de coworking o formando parte de uno. En este caso se deberá tener en cuenta de que optando por la primer opción, implicará un cambio cultural con construcción de comunidad y cambio de valores en cuanto a la competitividad que buscan las corporaciones, aspecto que como ya se nombró queda segundo luego de la colaboración en este modelo.

Por último, otro gran concepto hacia donde se cree que también puede ir el coworking es el “coliving”. Ahora bien, de qué se trata esto. Coliving con el prefijo “co” al igual que coworking, implica hacer algo con alguien más y eso lleva implícita la colaboración, por lo cual también se relaciona con las economías colaborativas que tan importantes son hoy en día.

El coliving se trata de vivir con otras personas, y es una evolución del coworking. Esta tendencia sería algo así como, mientras tu compañero cocina vos desarrollás una aplicación y todo ocurre en el mismo espacio físico.

Se trata de viviendas compartidas. Casas compartidas que no sólo son una opción de vivienda relativamente barata en comparación con los costos de gozar de un apartamento propio en áreas que se han vuelto disparatadamente caras (como por ejemplo Silicon Valley): son lugares que fomentan las relaciones profesionales y las oportunidades creativas. Las nuevas comunas son la esencia del networking

llevada al ámbito doméstico, una suerte de vida cooperativa 3.0 en el corazón histórico del hippismo como lo es Silicon Valley.

WeLive (en Nueva York y DC) por ejemplo, es un concepto que combina espacios de oficina y áreas de coworking con zonas comunes (jardín, bar, biblioteca) y microapartamentos de unos 25 metros cuadrados. Todo encajado en un mismo edificio. Y es algo real y tangible que hoy en día existe y es exitoso.

Neumann y sus inversores (WeLive) están convencidos de que lo que necesitas es trabajar y vivir en el mismo recinto, conviviendo diariamente con cientos de personas. En el espacio que planean abrir este otoño en Washington DC habrá hasta 250 microapartamentos que, se supone, viven y vibran en la misma onda que “tú”. Es la idea de la economía colaborativa llevada al plano doméstico.

La apuesta de este concepto es un reflejo de la cultura de la eficiencia llevada al extremo y se cree que esto también puede ser un destino del coworking. Renunciar a una separación normal y cotidiana entre la vida privada y el trabajo para evitar desplazamientos y vivir con todos los servicios básicos sin preocuparte por administrarlos.

Es una realidad que en las nuevas startups, que por lo general llevan a la tecnología como protagonistas, nunca se sabe cuándo una idea puede cambiar el mundo y el tiempo para llevar a cabo esa idea es demasiado valioso como para perderlo en asuntos como pagar la luz o cocinar. Por lo tanto, el coliving tiene un punto.

Confirmar hipótesis sobre el futuro del coworking en el mundo es complicado, el mismo puede dar grandes giros en los próximos años, pero más allá de las tendencias solo queda vivir el futuro para saber con certeza hacia donde irá el concepto. Lo que sí queda claro es que en la actualidad, cerca del 50% de la población laboralmente activa está representada por los llamados Millennials o Generación Y y este porcentaje continuará creciendo. Estos últimos priorizan el balance vida – trabajo, horas laborales flexibles, ubicación conveniente de acuerdo a sus necesidades, y además son los principales impulsores y adoptadores de la llamada economía colaborativa, en la que compartir está por encima del poseer.

Existe un cambio en cómo se ve y se concibe el trabajo por esta generación, hay mayor inclinación por trabajar a distancia y desde cualquier lugar, sobresaliendo la autonomía, la motivación a emprender un negocio o a trabajar de forma independiente. Debido a estos cambios, ha surgido la necesidad de contar con espacios físicos para desarrollar sus actividades, surgiendo como solución los espacios de Coworking. Por lo tanto, si crece el porcentaje de personas de esta generación, crece el desarrollo tecnológico y el

entorno continúa cambiando a estas velocidades, el coworking tiene mayores virtudes y panoramas positivos en la balanza, que defectos y poca claridad futura.

En la Argentina el concepto llegó más tarde que el auge en los países desarrollados y todavía tiene mucho por crecer. Las empresas que han decidido invertir en construir espacios inmensos tienen obras en construcción muy prometedoras y los emprendedores que buscan ubicarse en un nicho de un centro especializado también continúan abriendo. La tendencia de los trabajadores en un país donde el emprendedurismo dada las condiciones económicas juega un rol importante, indica que a medida que las personas busquen su propio negocio, encontrarán en estos centros una manera de ponerse a trabajar rápido, con una inversión mucho menor que el amoblamiento de una oficina desde cero, pudiéndose preocupar por lanzar un negocio en vez de ahorrar para comprar escritorios. A su vez los resultados que brinda el trabajo dentro de estos centros, se traduce indirectamente en crecimiento económico dada la apertura de startups y PyMEs que de paso emplean gente. Por lo tanto, en el país hay apoyo gubernamental e incluso centros de coworking que son ONGs abiertos por el gobierno.

De por sí, en Mendoza, el concepto llegó luego que a la capital del país, pero no dejó de crecer desde el primer espacio que abrió. El estudio del caso deja claro como tuvieron que expandirse a más metros cuadrados para poder responder a la demanda. Un proyecto millonario de un edificio por inaugurar y un modelo de trabajo que está en boca de los ciudadanos de Mendoza, indica que hay mucho por hacer. Recientemente abrió un centro de coworking especializado para abogados. Con la teoría anteriormente expuesta podemos observar como las necesidades de disponer de estos centros se despierta y se abre la puerta a una oportunidad de continuar transformando galpones o terrenos en espacios diseñados en cada detalle para que personas de diversos rubros puedan trabajar.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo explicar los efectos del coworking en Pequeñas y medianas empresas, así como Startups, posterior a la comprensión de un nuevo concepto en auge en el mundo empresarial. Además, realizando un análisis de caso en el que se facilitó la comprensión y se pudo observar como todas aquellas variables que la teoría expresa sobre este concepto, al aplicarlas a la realidad impactan directamente. Dejando claro que el coworking es un nuevo fenómeno social complejo se aproximará a las siguientes conclusiones:

Las generaciones han ido cambiando y con ello la han hecho las necesidades a la hora de trabajar. Los cambios tecnológicos han impactado directamente en la realidad dándole velocidad a cada cambio que se produce. Las TICs, internet y el acceso a la información han transformado a la realidad en una red de datos, de relaciones, de empresas donde todo se encuentra conectado. Y no se encuentra conectado sin más, se encuentra conectado con los intereses y necesidades nuevas de las personas que hoy conforman un sistema, agregándoles estos últimos la necesidad de que los lazos sean siempre contruidos para colaborar entre sí, dando origen a las economías colaborativas que hoy son protagonistas en cualquier tipo de mercado.

Tanto las PyMEs como las StartUps son un sistema en sí mismas, pero a su vez también pertenecen a uno de mayor tamaño formado por un entorno de variables que la afectan directa o indirectamente. La clave para permanecer en el tiempo está en que ellas sean sistemas abiertos que se relacionan con el entorno, pero como no alcanza con ello, deberán adaptarse al mismo. Hoy el entorno les exige, y más a este tipo de organizaciones pequeñas, moverse rápido y ser flexibles para poder responder y crecer. El nuevo modelo de trabajo que implica el coworking ha dejado en evidencia beneficios para poder hacerlo de una mejor manera. Sin dejar de lado que con la velocidad que se mueve el entorno, lo que podría ser hoy una idea para emprender y formar una compañía, no se puede perder de vista mientras se busca un espacio para alquilar oficinas, y el coworking viene a resolverlo.

A su vez, la realidad les pone enfrente otro desafío que son las nuevas generaciones, exigiendo grandes necesidades a nivel clima laboral y lugares donde eligen trabajar para sentirse más libres, estimulados y motivados a pertenecer más tiempo fidelizados con una empresa. Esto último se logra con espacios diseñados para tener una buena experiencia de trabajo, y no solo con linda decoración, sino con relaciones que se fomenten, horarios flexibles, networking para complementar los conocimientos de cada uno y generar sinergia, junto con charlas para mantenerse constantemente informado y mucho más.

El concepto evolucionó desde el día en el que Brad Neuberg decidió abrir un centro de trabajo compartido, hasta hoy, y resulta difícil decir concretamente hasta donde llegará. Pero luego de la teoría descripta y de una mirada a futuro, se puede asegurar que no es un concepto que morirá sin más. Continuará creciendo y cambiando a medida que también lo hagan las exigencias del entorno y de la fuerza de trabajo, dado que se basa en la adaptación y la flexibilidad, su pilar será seguir hacia donde los mismo vayan.

Se puede inferir que, si sus valores se distorsionan, el concepto de este modelo de trabajo dejará de ser lo que es, por lo cual el cuidado de estos es indispensable para hacerlo sostenible en el tiempo. El distorsionarlo podría terminar con su existencia dado que son los valores lo que le da origen y no la disposición de los escritorios, ni la cantidad de las personas que lo hagan. Si, las personas hacen al coworking, pero lo hacen en un entorno completamente cuidado por estos pilares que son la flexibilidad, la comunidad, comunicación, TICs, filosofía compartida, ambiente de aprendizaje y la colaboración por sobre la competición. Sin estas no se lograría ni la sinergia ni la serendipia que caracterizan a este modelo y benefician directamente a organizaciones como las PyMEs y Startups. Por lo tanto sin estos beneficios, estas empresas dejarían de elegir estos espacios para llevar a cabo su trabajo, y acabarían por desaparecer.

Argentina ha sido siempre lugar para emprendedores que buscan salir de las crisis intentando sus propios negocios, a veces con éxitos desmedidos y a veces con fracasos. Luego de este trabajo se puede concluir que en un entorno como el coworking con beneficios que podrían potenciar ciertas ventajas a través de la sinergia y esto le brinda seguridad a estas personas que tienen ideas para lucrar. Eso sumado a un negocio inmobiliario de “oficinas” que al parecer responde mejor ante una recesión por poder aumentar el índice de ocupación en sus oficinas, deja en evidencia que podría seguir creciendo tranquilamente en el país.

Además, fue posible observar por medio de la encuesta global de coworking las tendencias y analizar como impactarán en el país. Se encuentran mayores oportunidades para más aperturas de espacios en lugares más pequeños, dado que la especialización es una nueva oportunidad. Al menos en Argentina el mercado aún no se encuentra saturado y se observa un gran interés de empresas pequeñas y freelancers por ocupar un escritorio de un centro de coworking y beneficiarse del mismo. La fidelidad respecto de los coworkers con el espacio va en aumento, lo que debería asegurar que aquellos espacios que hoy están abiertos no encontrarían motivo para cerrar sino quizás para agrandarse.

Y para finalizar, es así como este concepto que continúa siendo prometedor, deberá formar parte del conocimiento común de cualquier persona afín y no afín al mundo empresarial, no podrá asegurarse su futuro en 20 años, pero está claro que es parte del mundo laboral, de la sociedad y de las nuevas generaciones.

Referencia Bibliográficas

Waters-Lynch, Julian and Potts, Jason and Butcher, Tim and Dodson, Jago and Hurley, Joe, Coworking: A Transdisciplinary Overview (January 26, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2712217> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2712217>

Código de campo cambiado

Alessandro Gandini (2015), "The rise of coworking spaces: a literature review"

Carlos Livac Rojas (septiembre 2009), La evolución de las Organizaciones: Un Mundo de Cambio. Disponible en: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>

Marcio Profili (2015), Organizaciones Saludables. Disponible en: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf

Paula Guzmán (2016), "GENERACIÓN Y, EL CAMINO PARA INTEGRAR Y RETENER EL TALENTO DE ESTA GENERACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES".

Laura Cecilia Sava (2011), "El Valor humano en las Pymes"

María de la Inmaculada, Campaña Pareja (2016), "Coworking como espacios de trabajo colaborativos".

Rodrigo Antonio Pino Merino (Santiago de Chile, 2015) "El Cowork: una discusión teórica relativa al ámbito de la Gestión de personas en las organizaciones de trabajo Post-Burocráticas".

Sonja Hannus (March, 2016), Thesis: Traits of the millennial generation: Motivation and leadership.

Sonia Carolina Moscoso Orellana (Diciembre, 2017), ANALISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS COWORKING EN LAS CIUDADES DE BUENOS AIRES Y QUITO EN LOS AÑOS 2016 Y 2017.

Clay Spinuzzi (2013), Working Alone, Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. Published in Journal of Business and Technical Communication

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

JONES, Gareth, Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, 5ª ed., Pearson Educación, México, 2008.

DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, 10ª ed., Cengage Learning, México, 2011.

Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina, 1991.

María. C. García de Hurtado y Martín Leal (2008), Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual.

Páginas web consultadas

<http://actualidadempresa.com/escuelas-organizativas-su-desarrollo-y-teorias-de-organizacion/>

<https://www.infobae.com/economia/2019/06/04/entidades-empresarias-advierten-que-cierran-50-pymes-por-dia-en-la-argentina/>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

<https://emprendedoresynegocios.com/pymes-que-son/>

<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina> 169

<https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

<http://www.plugandgo.es/el-trabajo-del-futuro-el-coworking/>

<http://www.deskmag.com/en/2019-state-of-coworking-spaces-2-million-members-growth-crisis-market-report-survey-study>

<http://www.comunidadcoworking.es/la-evolucion-de-los-perfiles-de-profesionales-que-demandan-un-espacio-coworking/>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de Marzo, 2020

Felisaully y Annelli Victoria

Firma y aclaración

2020

Número de registro

38.475.981

DNI