



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario

El coworking: la comunicación en la construcción de la identidad

Valentina Magris

María Porta

**Cómo citar el trabajo:**

Magris, Valentina y Porta, María. (2016). *El coworking: la comunicación en la construcción de la identidad*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/4659>

**Licencia:**

Creative Commons [Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)





Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

# “El *Coworking*: la comunicación en la construcción de la identidad”

Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Social

Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Licenciatura en Comunicación Social.  
Orientación en Comunicación Institucional.

**Autores:**

MAGRIS, Valentina

Mat. 37.822.323

PORTA, María

Mat. 36.985.870

**Directora:**

BUSTOS, María José

**Co-directora:**

RAMÉ, Vanina

Noviembre, 2016. Córdoba, Argentina.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A María José Bustos por su compromiso como docente y directora de nuestro Trabajo Final...*

*A Vanina Ramé por su aporte como docente y co-directora de este trabajo...*

*A Capital Coworking, La Oficina-Coworking Cor y Co-Innova; sus respectivos dueños Agustín Ruiz Nattero, Andrea Cerutti, Ignacio Martín, Tamara Halac y Julieta Sandrone; al staff y los coworkers, por su tiempo y disposición para brindarnos la información necesaria, sin la cual no podríamos haber llevado a cabo esta investigación...*

*A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional...*

*Y a todas aquellas personas que hicieron posible esta etapa de nuestras vidas...*

*“El emprendimiento es el motor del desarrollo y la colaboración la energía que lo mueve”*

*Anónimo*



## ÍNDICE

Carátula _____	1
Agradecimientos _____	2
Índice _____	5
Abstract _____	7
Glosario _____	8
Tema _____	10
Introducción _____	10
APARTADO I	
Objetivos _____	15
Problema y preguntas de investigación _____	15
APARTADO II	
Marco Teórico _____	17
Organización _____	17
Comunicación Institucional _____	18
Identidad _____	21
Identidad Ideal _____	26
Públicos _____	27
APARTADO III	
Marco Metodológico _____	30
Perspectiva de estudio _____	30
Unidades de análisis _____	32
Técnicas de recolección de datos _____	33
Instrumentos de recolección de datos _____	35
Análisis de la identidad _____	36
Comunicación de la Identidad _____	36
Operacionalización de variables _____	37
APARTADO IV	
Análisis de Identidad _____	41
Aproximación teórica _____	41
El <i>Coworking</i> _____	41
Sector Institucional y Marco legal _____	44
El <i>Coworking</i> en contexto _____	46
Aproximación empírica _____	49

Los casos testigo _____	49
Personalidad _____	53
Identidad Ideal _____	69
Públicos _____	72
Comunicación _____	79
Primeras conclusiones sobre su Identidad _____	84
APARTADO V	
Comunicación de la Identidad _____	87
Atributo: Espacio compartido _____	87
Atributo: Flexibilidad _____	91
Atributo: Profesionalismo _____	93
Atributo: Moderno _____	95
Atributo: Comunidad _____	96
Atributo: Colaboración y apertura _____	97
Atributo: Innovador _____	99
Atributo: Comunicación y <i>networking</i> _____	100
Primeras Aproximaciones sobre la Comunicación _____	103
APARTADO VI	
Conclusiones _____	106
BIBLIOGRAFÍA _____	110

## ABSTRACT

El tema de este trabajo final se centra en la comunicación en el *Coworking* como nuevo modelo de organización y tiene como objetivo principal analizar el rol de la misma en la construcción de la identidad de estos espacios.

El ámbito de la investigación se focaliza en 3 casos testigo seleccionados en la Ciudad de Córdoba, que fueron elegidos según criterios que permitan poner de manifiesto la diversidad de este nuevo modelo de organización. Estos son: Capital Coworking, Co-Innova y La Oficina-Coworking Cor.

Para este estudio se ha realizado en primera instancia un análisis bibliográfico con el fin de esclarecer la naturaleza de este nuevo tipo de estructuras, y luego una investigación empírica en cada una de las organizaciones seleccionadas, utilizando diferentes técnicas e instrumentos de análisis: se ha entrevistado a dueños y fundadores, responsables de comunicación, miembros de staff y coworkers; se ha pasado un cuestionario a estos últimos y se han analizado las diferentes formas y medios de comunicación propias de cada caso testigo.

A la vista del estudio se puede concluir que, si bien la comunicación es un proceso constitutivo de todo tipo de organización, en el *Coworking* asume un rol particular. Sin las tecnologías de la comunicación este nuevo modelo de organización no sería posible y sin la comunicación como proceso de gestión, no podría funcionar.

**PALABRAS CLAVE:** *Coworking*, Comunicación, Identidad.



## GLOSARIO

Debido a que el concepto de *Coworking* es relativamente nuevo, varios términos relacionados a su definición o su contexto resultan poco conocidos o de difícil interpretación. Es por eso que consideramos importante realizar un glosario con las definiciones y explicaciones de estos conceptos.

**CEOs:** En inglés Chief Executive Officer, que significa oficial ejecutivo en jefe u oficial superior. (pág. 23)

**Ciudades colaborativas:** un renacimiento de vínculos conciudadanos en un nuevo entorno que podríamos denominar “ciudad colaborativa” marcado por una mayor interacción, búsqueda de intereses comunes, relaciones de proximidad y participación en asuntos públicos de la ciudad. (pág. 106)

**Co-Housing:** (co-vivienda en español) es un nuevo sistema de casas colaborativas. Se trata de un pueblo o comunidad formada por viviendas individuales pero donde las personas comparten servicios comunes, actividades sociales y recreativas, comedores. Es una clase de comunidad intencional compuesta de casas privadas complementadas con extensos espacios comunitarios. Una comunidad de covivienda está planeada y manejada por su residentes propietarios, que son grupos de personas que anhelan mayor interacción con sus vecinos. Los espacios comunitarios varían pero usualmente incluyen una gran cocina y comedor donde los residentes toman turnos para cocinar para la comunidad. Otros espacios pudieran incluir una lavandería, espacio para niños, oficinas, accesos a la red, sala de juegos, sala de televisión, taller o cuarto de herramientas y gimnasio. Por medio del diseño espacial y de las actividades sociales y administrativas compartidas, la covivienda facilita la interacción entre vecinos en beneficios sociales y prácticos. Existen también beneficios económicos y ambientales al compartir recursos, espacios y objetos. (pág. 106)

**Incubadora de empresas:** son organizaciones diseñadas 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* (es decir acceso a una red de contactos). Normalmente son patrocinadas, apoyadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Su propósito primordial es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes dotandolas del apoyo necesario en servicios técnicos y financieros. (pág. 10)

**Insights:** es un término usados en el contexto del Marketing digital. Es una clave que permite encontrar la solución a un problema; un camino, un dato que nos sugiere cómo resolver una ecuación. El insight no es la solución, es simplemente el punto que nos lleva al camino de esa

solución. Un insight se obtiene tras una investigación profunda de la marca, del consumidor, y permite conocer mejor cómo conectar de manera adecuada con ellos. (pág. 103)

**Networking:** es una práctica común en el mundo empresarial y emprendedor, consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que permite darse a conocer y promocionar un negocio, encontrar posibles colaboradores, socios o inversores. Posibilita el intercambio de información y contactos así como el establecimiento de relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes. (pág. 41)

**Sociedad 2.0:** (o sociedad de la información) es aquella en la que las tecnologías facilitan la creación, distribución y manipulación de la información y juegan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas. (pág. 10)

**Startup:** (o compañía de arranque, compañía incipiente, compañía emergente) es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial. Es aquella compañía que busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, son aquellas ideas de negocios que están empezando o están en construcción. En su mayoría son empresas emergentes apoyadas en la tecnología, asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño web o desarrollo web; son empresas de capital-riesgo. (pág. 43)

**TIC's:** (Tecnologías de la Información y Comunicación) son aquellas tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. (pág. 10)

La comunicación en el *Coworking*, un nuevo modelo de organización.

## **INTRODUCCIÓN**

Como bien sabemos, este nuevo siglo fue testigo de grandes cambios a nivel global, y en casi todos los ámbitos de la vida en sociedad de la mano de un nuevo paradigma de la información y de avances trascendentales en la tecnología. La evolución a una sociedad 2.0<sup>1</sup> evidencia la conquista de la tecnología hacia todos los rincones de la vida cotidiana y la consiguiente adaptación del hombre a las nuevas formas de aprender, trabajar, relacionarse y existir. Las fronteras entre los ámbitos públicos y privados comienzan a difuminarse, se reconfiguran los modos de participación social y se replantean los espacios físicos existentes, adaptándose a una realidad cambiante, dinámica e indefinida.

Con el surgimiento de las TIC's<sup>2</sup> se ha revolucionado nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas, así como también las formas en que nos comunicamos y nos relacionamos. La computadora, el celular, las “nubes”, el correo electrónico, el teletrabajo, etc., volvieron omnipresente al hombre, liberándolo de los límites tradicionalmente fijados. Estas herramientas hicieron posible trabajar desde cualquier lugar en el mundo y en cualquier momento, sin necesidad de restringirse a un espacio y un horario fijo de trabajo.

De esta forma, a la vez que la sociedad se adapta a estas transformaciones, también lo hacen las organizaciones, en pos de sobrevivir y competir en este nuevo mercado. A partir de las nuevas necesidades organizacionales, surgen también nuevas tipologías de espacios de trabajo que responden a estos cambios sociales, culturales y económicos: incubadoras<sup>3</sup>, espacios en red, espacios multidisciplinarios y transdisciplinarios, que fueron luego nucleados bajo el concepto de *Coworking*.

El *Coworking* (en español co-trabajo o trabajo colaborativo) básicamente comprende una nueva forma de trabajar, en la cual distintos profesionales independientes comparten un mismo espacio físico de trabajo donde llevan a cabo sus proyectos de forma individual, a la vez que participan de una comunidad que les brinda la posibilidad de trabajar en conjunto.

En este trabajo haremos foco en la comunicación dentro de los espacios de *Coworking*, a partir del estudio de 3 casos testigo de la ciudad de Córdoba, para evidenciar el rol que cumple la misma en la construcción y proyección de la identidad. Consideramos que la

---

<sup>1</sup> Ver glosario

<sup>2</sup> Ver glosario

<sup>3</sup> Ver glosario

comunicación es imprescindible a toda organización humana y especialmente en este nuevo modelo de organización donde ésta constituye su esencia y su rasgo diferenciador. De aquí deriva nuestra inquietud sobre el tema, ya que creemos que el *Coworking* es más que una mera oficina compartida por distintas personas, sino que constituye una comunidad, un espacio de colaboración que se construye gracias a la comunicación. Siendo estos espacios un modelo novedoso de organización, nos interesa sobre todo definir aquellos aspectos o atributos que los identifican y cómo la comunicación se inserta en este proceso.

Si bien ya se han realizado varios estudios y trabajos de investigación que tratan sobre el fenómeno del *Coworking*, éstos solamente tocan temas relacionados con sus características principales, su forma de trabajo, el perfil de los trabajadores, las claves de éxito, etc. Entre ellos podemos nombrar:

- La tesis “El *Coworking*: un nuevo concepto de organización del trabajo” de Gorostiza Araujo (2014) del Máster en Gestión de Recursos Humanos y Empleo, se propone hacer una descripción profunda del fenómeno del *Coworking*, sus particularidades y exigencias, su contexto y estadísticas, a través de un estudio de distintas fuentes teóricas y bibliográficas. Este antecedente nos sirvió sobre todo para comprender de forma general al concepto y sus singularidades.
- En la ponencia de Fabbri y Chaure-Duboc (2012) en el marco del segundo Workshop de Organizations, Artifacts and Practices Workshop en París, titulada: “The role of material space in *Coworking* spaces hosting entrepreneurs: the case of the Beehive in Paris” se realiza un estudio de caso de un espacio de *Coworking* llamado The Beehive. El objetivo de este estudio es comprobar que estos espacios son más que solo oficinas compartidas, que son en realidad espacios de trabajo que empujan los límites de las clásicas oficinas, y que fomentan y apoyan las interacciones sociales y de colaboración, dando lugar al contexto perfecto para el surgimiento de una comunidad altamente colaborativa. Además hace hincapié en que, gracias a esta colaboración, los *Coworking* ofrecen a sus miembros una identidad colectiva.
- El estudio titulado “*Coworking*: A Transdisciplinary Overview” de Waters-Lynch y otros (2016) consiste en una introducción a este fenómeno, haciendo referencia a sus orígenes y características particulares y ofreciendo una distinción teórica entre estos espacios y las oficinas tradicionales. También brinda información acerca del perfil general de los *coworkers*, así como también algunas teorías útiles para el estudio de este tipo de organizaciones.
- En el trabajo titulado “The social economy of *Coworking* spaces: A focal point model of coordination” de la RMIT University en Melbourne, Australia, los autores Waters-

Lynch y Potts (2016) pretenden elaborar un modelo económico del *Coworking*, en el que definen a estos espacios como un punto *Schelling*, como una micro economía social, y argumentan que su valor principal no es la competencia de precios, sino el espacio como un punto focal (*Schelling*) para encontrarse con personas, ideas y otros recursos.

- “The Hive: Identity Construction within a *Coworking* Space” (2015) es una tesis doctoral de la RMIT University de Melbourne, Australia, basada en un estudio etnográfico de un espacio de *Coworking* llamado The Hive. Éste tiene como objetivo principal dar cuenta del proceso de conformación de las identidades de los trabajadores dentro de ese espacio, identificando ciertos perfiles de *coworkers* existentes.
- El proyecto “Ambiente de Trabalho Compartilhado: Planejamento de Relações Públicas para a Pontoget *Coworking*”, realizado por Alves Neiva y Moura Santos (2013) de la Universidad Federal de Goias en Brazil tiene como objetivo principal hacer una planificación de Relaciones Públicas en un espacio de *Coworking* llamado PontoGet, como resultado de un diagnóstico de la entidad que busca mejorar la relación con sus clientes actuales y potenciales.

Sin embargo, no hemos encontrado hasta ahora estudios o trabajos de investigación que den cuenta del rol que cumple la comunicación en estos espacios y más precisamente en la construcción y proyección de su identidad.

Este trabajo final estará estructurado en VI apartados:

- Apartado I: Objetivos, problema y preguntas de investigación.
- Apartado II: Marco teórico. Donde se exponen las teorías y conceptos que se consideran válidos para el problema de investigación. Son aquellos aportes que guían el desarrollo del Trabajo Final y se encuentra organizado en los siguientes ejes: Organización, Comunicación Institucional, Identidad, Identidad Ideal y Públicos.
- Apartado III: Marco Metodológico. Son todas aquellas consideraciones sobre el método de estudio utilizado y los momentos de la investigación, así como también las unidades de análisis y las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán.
- Apartado IV: Análisis de la Identidad. Se encuentra separado en dos ejes principales: una aproximación teórica al concepto y modelo de *Coworking*, a partir de una investigación documental y bibliográfica; y por otro lado una aproximación empírica,

a partir de un análisis comparativo de la identidad de 3 casos testigo, haciendo hincapié en la Personalidad, Identidad Ideal, Públicos y Comunicación.

- Apartado V: Comunicación de la Identidad. Donde se describe cómo se comunican los atributos y cómo se proyecta la identidad en la organización, tanto interna como externamente.
- Apartado VI: Conclusiones: Este último apartado consiste en una exposición de las conclusiones generales y temáticas para futuros estudios.



## **OBJETIVOS**

### *Generales:*

- Describir el rol de la comunicación en la construcción de la identidad del *Coworking*.

### *Específicos:*

- Caracterizar el nuevo modelo de organización que configura el *Coworking*.
- Identificar los procesos de construcción de la identidad del *Coworking* a partir del análisis comparativo de 3 casos testigo en Córdoba.
- Describir los procesos de comunicación interna y externa de la identidad del *Coworking* a partir del análisis de los 3 casos testigos.

## **PROBLEMA**

Frente al nuevo modelo de organización del *Coworking*, ¿cómo actúa la comunicación en la construcción y proyección de la identidad?

### *Preguntas de Investigación:*

¿Cuáles son las características de este nuevo modelo y cuáles de esas características dan cuenta de su Identidad?

¿Cómo funciona la comunicación en el *Coworking* de acuerdo a sus características identitarias particulares?

¿Qué rol asume la comunicación en la proyección de la identidad y los atributos de este modelo?





A los fines de orientar la elaboración de este trabajo, propondremos a continuación una serie de conceptos teóricos, los cuales constituirán el fundamento para llevar a cabo la investigación y análisis planteados anteriormente, así como también, el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En primer lugar, cabe aclarar que, al tratarse de un trabajo final de la Licenciatura de Comunicación Social, entendemos a las prácticas sociales y en particular a las prácticas institucionales, como experiencias de comunicación, y que por lo tanto merecen un análisis desde esta perspectiva.

Con este fin, desarrollaremos el presente trabajo desde los aportes del *paradigma sistémico* planteado por Ludwig Von Bertalanffy (Teoría General de Sistemas). Esta perspectiva teórica se centra en el concepto de *sistema*, entendido como un conjunto interrelacionado de elementos en un entorno determinado; como un todo integrado que está en permanente conexión con el ambiente, generando entre el sistema y éste, procesos de retroalimentación. Este paradigma nos permite abordar el campo de la comunicación, que resulta altamente complejo y que es atravesado por múltiples disciplinas, de forma sistémica y teniendo en cuenta que el todo es más que la suma de sus partes. De esta forma, podemos analizar a cada fenómeno en particular y en su relación con otros fenómenos sin reducir el todo a sus partes. Así, entenderemos a la comunicación y a la organización como sistemas en sí.

### **1. Organización**

En nuestra investigación tomamos como objeto central a los *Coworking* como nuevo modelo de organización, diferenciándolo así de los tipos de organizaciones tradicionales. Para esto, nos parece fundamental explicar qué son las organizaciones y por qué surge este nuevo modelo de organización.

Aldo Schlemenson las define como “aquellas unidades operativas semi-autónomas, (...) que configuran un grupo humano complejo -que actúa dentro de un contexto témporo-espacial concreto- artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (Schlemenson; 1998).

Como sabemos, no todas las organizaciones se configuran de la misma manera, es por esto que existen distintos tipos de Modelos de Organización, algunos más tradicionales y otros más innovadores. Estos modelos definen a la organización a través de su marco de trabajo, a la vez que designan el contexto en el cual se opera (toma de decisiones, comunicación, roles

y tareas, recursos, etc.). Dependen de las necesidades específicas de la organización y demuestran una adaptación a su entorno.

En el siglo XXI, con la llegada del nuevo paradigma de la información, las conocidas TIC's y las sociedades 2.0, los viejos modelos de organización comienzan a quedar obsoletos, dando lugar a nuevas prácticas de trabajo y nuevos horizontes. Así, el mundo organizacional se adapta a estos cambios, llevando al entorno laboral una mayor flexibilidad, esquemas más horizontales y creativos, y la incorporación integral de nuevas tecnologías. Se transforman así las relaciones laborales, los espacios físicos y la dinámica general del trabajo. En este contexto es que surgen los *Coworking*, como un modelo innovador de organización que se adapta a las necesidades actuales.

## **2. Comunicación Institucional**

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, y por lo tanto merece una consideración aparte. Aquí es importante aclarar que en el siguiente trabajo tomaremos el concepto de organización e institución como equivalentes.

Entendemos por *Comunicación Institucional* al intercambio de mensajes entre la organización y sus públicos, como una relación permanente y dinámica que tiene un impacto sobre la totalidad de las representaciones sociales de los individuos y que construye sentido social. De esta forma concebimos a la comunicación desde un punto de vista macro, donde se hace foco en la misma como un proceso y no como un acto. En este proceso, la organización se constituye primero como receptora a las demandas sociales, y luego como emisora al dar respuesta a aquellas.

Así, la comunicación atraviesa transversalmente a la organización y se constituye como el proceso que va vertebrando la totalidad de la vida organizacional. Ésta tiene un papel fundamental en el proceso de construcción de la identidad de una organización: es el instrumento básico mediante el cual se puede dar a conocer la identidad e influir en la imagen que tienen los públicos y la sociedad sobre la misma. “Todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa” (Capriotti, 2009, p.28).

Este mismo autor define algunas premisas básicas de la Comunicación Corporativa que constituyen la base sobre la cual se sustenta y organiza. La primer premisa es el hecho de que “todo comunica en una organización”; todas las actividades de la empresa, tanto sus

productos y servicios como sus miembros, son al fin, acciones de comunicación y por lo tanto deben tener una consideración estratégica. La segunda dice que “la Comunicación Corporativa es generadora de expectativas”, y se refiere a que toda acción comunicativa de la empresa genera una expectativa en su público con respecto a la propia organización. La última define que “la Comunicación Corporativa debe estar integrada”, es decir, que todos los aspectos y actividades de la organización que comunican deben estar planificados estratégicamente y ser coherentes entre sí para evitar la confusión o la fragmentación de los mensajes.

Según este autor, existen dos grandes manifestaciones de la Comunicación de la Identidad Corporativa: la conducta y la comunicación corporativa.

En primer lugar, la Conducta Corporativa conforma la actividad y el comportamiento del día a día, todas las acciones cotidianas de la organización; está vinculada al *Saber Hacer* y constituye lo que la entidad hace o deja de hacer. El autor hace una distinción entre la conducta interna y la externa. La primera designa las pautas de comportamiento cotidianas que la organización (como sujeto) tiene hacia sus miembros, es decir “puertas adentro”; y la conducta externa está relacionada con todo el comportamiento de la organización hacia sus públicos, “hacia afuera”.

En segundo lugar, el autor define a la Comunicación Corporativa desde una perspectiva relacional, “holística e integrada, que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización”, como “el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” (Capriotti, 2009, p.39). Hace referencia a una estructura de relaciones que tiene la organización con sus públicos, usando un conjunto de acciones para generar un flujo de información bi-direccional y con arreglo a los objetivos de ambas partes. Está ligada al *Hacer Saber*, al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas consciente, voluntaria y creativamente, sobre los atributos o características de la organización y sus productos o servicios.

Dentro de la Comunicación Institucional encontramos tres elementos que, a nuestro parecer, merecen su estudio: los mensajes, los canales de comunicación y la estructura del espacio.

### 2.1 Los mensajes

Los mensajes, según la Real Academia Española, son “los objetos de la comunicación que se da entre colectividades, instituciones o entidades”, es la información que circula entre el emisor y receptor por distintos canales y con diferentes características.

Siguiendo con Capriotti (2009), se distinguen dos caras de un mismo mensaje: el concepto y el estilo comunicativo. El primero se refiere a la idea que se quiere transmitir con cada mensaje, mientras que el otro es la forma de expresar ese concepto.

## *2.2 Los canales de comunicación*

Entendemos por canal al “conjunto de elementos que permiten transportar el mensaje desde la fuente emisora hasta el receptor-destino” (Avilia Lammertyn, 1997, p.118). Estos van a ser diferenciados según el nivel y el tipo al que corresponden.

### *2.2.1 Niveles de la Comunicación Corporativa*

Retomando a Capriotti (2009), se pueden distinguir dos niveles de comunicación corporativa, que son: el nivel de los medios de comunicación masiva y el nivel de la comunicación personal. Estos niveles son separados a nivel analítico pero en la realidad están en continua interacción e interdependencia; y a su vez, los públicos los consideran como complementarios y los jerarquizan según su accesibilidad y credibilidad.

A través de estos, los públicos pueden obtener dos tipos de información acerca de la organización: la información socialmente mediada (aquella que le llega a las personas previamente “filtrada” por otras fuentes de información) y la información directamente experimentada (aquella obtenida por los individuos a través de su propia experiencia personal con la organización).

- El nivel de la Comunicación Masiva: Abarca todos aquellos mensajes que la organización envía a sus públicos a través de los medios masivos de comunicación (medios gráficos, audiovisuales y radiofónicos; redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram; medios de comunicación exclusivos a internet, como la página web o blogs). La comunicación en este nivel se caracteriza por ser unidireccional, indirecta y distante; a la vez que tiene una gran influencia en los públicos de la organización, ya que les proveen de información que no está al alcance de su experiencia personal.
- El nivel de la Comunicación Personal: Incluye todos los mensajes que la organización transmite a sus públicos personalmente, ya sea a un individuo o a un grupo. Este nivel es de carácter directo, bidireccional y fuertemente emocional (por la proximidad y afecto entre emisor y receptor). En este caso, la información puede llegar al individuo de forma socialmente mediada o directamente experimentada.

### 2.2.2 Tipos de canales de comunicación

Tomaremos la distinción que hace Daniel Scheinsohn (1997), diferenciando entre los canales formales y los informales. Los primeros responden a la estructura formal establecida por la organización (respetando niveles, divisiones, departamentos en la comunicación interna); mientras que los segundos emergen de la interacción natural que se da entre los miembros de la organización. Estos no están planificados y tampoco respetan la estructura organizacional.

### 2.3 Estructura del Espacio

Como bien dicen los autores Marc y Picard (1992), “el análisis de la interacción social como proceso de comunicación nos ha mostrado que en él interviene el contexto en el que se inscribe.” Este último no sólo es el entorno de la interacción sino que fundamentalmente es un campo social, el cual aporta códigos indispensables a la comunicación, a la vez que impone normas y reglas de conducta.

Así, consideran que las relaciones entre el espacio y la comunicación pueden ser entendidas desde dos ángulos: la distancia interpersonal y la disposición espacial.

La primera se deriva de normas sociales y está en función de la distancia psicológica y social que se establece entre las personas presentes, influenciada por un cierto número de factores, como ser: características de identidad (sexo, edad), grado de simpatía, características físicas (alto, gordo), status social de los interactuantes, etc.

La segunda influye de igual manera en la comunicación. Es así que, en una posición circular, por ejemplo, se dan más relaciones socio emocionales que en una lineal. De la misma forma, la accesibilidad visual desempeña un rol primordial en la comunicación: si las personas se encuentran ubicadas en círculo, la comunicación va a ser mayor a que si se encuentran ubicadas en línea recta.

El espacio es así una variable importante de la interacción. No obstante las formas de interacción se pueden ver influenciadas según se sitúe uno en un espacio definido como “público” o “privado”, ya que cada espacio va a permitir y esperar ciertas normas o conductas diferentes.

## 3. Identidad

Teniendo en cuenta que en una organización toda comunicación es una comunicación de identidad, y que todo discurso de identidad existe para ser comunicado, a continuación definiremos el concepto de *Identidad Corporativa*, sus factores y los componentes que influyen en ella. Por último daremos cuenta de aquellos atributos que determinan esta Identidad.

### 3.1 Definición de la Identidad Corporativa.

Tomando a Paul Capriotti (2009), podemos decir que, según la literatura internacional, existen dos concepciones sobre la Identidad Corporativa: el Enfoque del Diseño y el Enfoque Organizacional.

#### 3.1.1 Enfoque del Diseño.

Este toma a la identidad como “la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades” (Capriotti, 2009, p.19). En el campo de los estudios de la comunicación, este enfoque se conoce más bien como Identidad Visual. Podemos decir que ésta sería un instrumento más de la comunicación corporativa de la organización, dirigido a transmitir de forma gráfica la Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos (los atributos que los públicos asocian a una organización).

En relación a este concepto, decidimos complementar la visión de Capriotti con los aportes de Joan Costa (1999) de su libro “*Identidad Corporativa*”, el cual brinda otras categorías de análisis que enriquecerán nuestra investigación.

Este autor considera que la identidad de una organización se expresa a través de una representación simbólica, es decir, a partir de un símbolo lingüístico: *el nombre*. “Lo que no tiene nombre, no existe” (Costa:1999). El público establece una relación de equivalencia entre la empresa, el nombre de ésta y la figura gráfica que la caracteriza. De esta forma, la identidad corporativa de una empresa puede constituirse en un sistema simbólico puramente gráfico.

Esta expansión de la identidad en toda clase de soportes visuales tiene como objetivo crear un código identitario de la empresa, en el cual se establecen los colores y las formas que la identifican.

Pero, para hacer comunicable esta identidad, es necesario dar a este nombre una forma visual, es decir, traducirlo gráficamente. A esta forma visual se la conoce como *logotipo*. “Un logotipo es una palabra diseñada: el nombre de la empresa o de la marca en cualquiera de sus expresiones: anagrama, sigla, etc., dotada de una característica formal fuertemente identificativa.” (Costa:1999). Junto con el logotipo, también nacen los *símbolos gráficos* de identidad (también conocidos como *isotipos*), que están basados en la imagen (y no en la palabra) y muchas veces acompañan al logotipo, mientras que otras veces lo reemplazan. Por último, en lo que concierne a la Identidad Visual, Costa le da importancia al uso de *colores*, cuya incorporación crea una “sensación óptica pura: se siente sin necesidad de reconocer una forma gráfica ni de descifrar un logotipo” (Costa:1999).

Para finalizar con el estudio de la Identidad Visual de la organización, haremos alusión a ciertos aspectos propuestos por Daniel Scheinsohn (1997). Estos son:

- El lema
- Cartelería y papelería externa e interna.
- Arquitectura e infraestructura.
- Vestimenta.

### 3.1.2 *Enfoque Organizacional.*

Según este enfoque, la identidad se entiende como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009, p.21). Cabe aclarar que, cuando el autor hace referencia a las “características centrales, perdurables y distintivas”, se refiere a aquellos atributos que resultan fundamentales y esenciales para la organización y que deben mantenerse a lo largo del tiempo para diferenciarla del resto de las entidades de su entorno. Son las que brindan a la organización “su especificidad, estabilidad y coherencia” (Capriotti, 2009, p.21).

Así, debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.

### 3.2 *Factores que influyen en la Identidad Corporativa*

Capriotti (2009) hace referencia a una serie de factores que se encuentran interrelacionados y que influyen en la conformación de la identidad de la organización. Estos son:

- La personalidad y normas del fundador (éste establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento).
- La personalidad y normas de personas claves (los CEOs<sup>4</sup> o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o aquellos que han sido designadas para establecer políticas globales dentro de la organización).
- La evolución histórica de la organización (las diversas situaciones o momentos “importantes” a nivel histórico que son valorados e integrados a la Identidad Corporativa).

---

<sup>4</sup> Ver glosario



- La personalidad de los individuos (el carácter, las creencias y los valores personales de los miembros de la organización).
- El entorno social (las características y las formas culturales de la sociedad donde se desarrolla la organización).

### 3.3 Componentes de la Identidad Corporativa.

Por otro lado, Capriotti nombra dos componentes fundamentales de la Identidad Corporativa: “la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa” (Capriotti, 2009, p.23).

La Filosofía Corporativa se refiere a “la mente de la Identidad Corporativa, y representa lo que la organización quiere ser”; vincula el presente de la organización con el futuro. “La concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma; (...) aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización” (Capriotti, 2009, p.139). Así, definir la filosofía corporativa, es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado en el que compete y dentro de la sociedad. Está compuesta por distintos aspectos básicos:

- La misión corporativa: es la definición del negocio o actividad de la organización y establece “qué hace” la entidad. Le permitirá a la organización fijar un marco de referencia para su actuar y para el logro de sus objetivos. Determinará, también, cuáles son sus públicos estratégicos, sus competidores y el producto o servicio que ofrece.
- La visión corporativa: es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad; y señala “a dónde se quiere llegar”, la “ambición” de la organización, es decir, su reto particular. Moviliza a los miembros de la organización en pos de su realización.
- Los valores centrales corporativos: representan el “cómo hace” de la organización. Esto incluye los valores y principios profesionales (los valores que tiene en cuenta a la hora de la producción y diseño de sus productos y servicios) y los de relación (aquellos que se dan entre las personas dentro y fuera de la organización).
- Los objetivos institucionales. Este concepto lo tomamos de los aportes de Daniel Scheinsohn (1997) en su análisis de la Personalidad ya que enriquece lo planteado por Capriotti.
- Rasgos físicos o cuerpo biológico. Este es otro concepto planteado por Scheinsohn (1997), que hace referencia a todos aquellos elementos que poseen materialidad y son

visibles en la organización (mobiliario, tecnología, colores, estructura edilicia, disposición del espacio, etc.).

A su vez, la Filosofía Corporativa, debe ser:

- Comunicable: es decir, que se debe poder transmitir a todos los miembros de forma fácil, clara y unívoca, para que estos puedan conocerla, interiorizarla y transmitirla.
- Útil: tiene que servir de guía para la formulación de las estrategias corporativas y el logro de objetivos y metas institucionales.
- Asumible: significa que la organización debe poder hacerse responsable de los costos que significa implementarla.
- Creíble: aquello que plantea la Filosofía Corporativa debe ser visto por los miembros como algo asumible a nivel personal y acorde a las características de la organización.

Por otro lado, la Cultura Corporativa representa “el alma de la Identidad Corporativa, (...) aquello que la organización realmente es, en este momento” (Capriotti, 2009, p.24); este concepto relaciona el presente de la organización con su pasado. Se define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (...), es el conjunto de códigos compartidos por todos los miembros de una entidad” (Capriotti, 2009, p.24).

Existen una serie de factores que son inherentes a cualquier tipo de cultura. Estos son:

- “Toda organización posee una Cultura Corporativa”: en cualquier entidad se establecen interacciones y relaciones entre los miembros de la misma, las cuales irán determinando diferentes formas de interrelacionarse.
- “La Cultura Corporativa es una estructura *suprapersonal*”: esto significa que la cultura es más amplia que las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas que están por encima de los miembros del grupo.
- “La Cultura Corporativa es un factor de integración”: la aceptación y el cumplimiento de la misma por todos los miembros del grupo implica su integración y reconocimiento como uno más del conjunto. Por el contrario, su negación implica la separación y marginación de la persona.
- “La Cultura Corporativa supone la existencia de *subculturas*”: como es de esperar, en una organización no todos los miembros interaccionan entre sí de la misma manera. El trabajo del día a día lleva a que se formen grupos con pautas particulares, que dan lugar al desarrollo de una *subcultura corporativa*.

Dentro de la Cultura se pueden distinguir tres componentes:

- Las creencias: son las ideas o principios básicos que una organización acepta como verdades incuestionables, y que guían su accionar.
- Los valores: son los ideales que la organización quiere promover, y que a su vez son compartidos y aceptados por sus miembros.
- Las pautas de conducta: son los modelos de comportamiento observables de los miembros de la organización, y son generadas por los valores y las creencias.

Además de estos componentes, el autor hace referencia a dos factores que describen la Cultura Corporativa de la entidad. Estos son:

- Los Factores Sociológicos: tienen que ver con el comportamiento de las personas en el grupo, que da cuenta de las normas, ritos, mitos, tabúes, sociolecto, etc.
- Los Factores de Dirección: son todos aquellos aspectos formales vinculados a la organización; por ejemplo: estructura organizativa, estrategias empresariales, sistemas y procesos, estilo de dirección, sistemas de control y recompensa, etc.

### 3.4 *Atributos identitarios.*

Según Capriotti (2009), la Identidad se determina mediante atributos, rasgos y valores de identificación básicos asociados a la organización, que son centrales, perdurables y distintivos, y que son los que comunicará a sus públicos.

Estos atributos pueden ser clasificados en 3 categorías principales:

- Atributos Biológicos: son características físicas de la organización.
- Atributos Axiológicos: son valores o juicios valorativos que tienen carácter diferenciador.
- Atributos Conductuales: implica una lógica de comportamientos y modos de hacer. Son la materialización de los valores.

## **4. Identidad Ideal**

Para definir este concepto utilizaremos los aportes de Capriotti (2009) en relación a lo que él llama “Imagen-Ficción”. Es la forma en la que la organización, como emisora, desea mostrar su Identidad Corporativa a sus públicos; es la “percepción deseada” por la entidad. La imagen se transforma aquí en un instrumento de gestión de la organización que le permite dar cuenta de todos sus atributos y posicionarlos en la mente de los públicos.

Para describir este concepto en la realidad institucional, analizaremos aquellos “procesos de producción simbólica de los actores que ponen de manifiesto sueños, deseos y utopías” los cuales “pueden emerger de las manifestaciones explícitas de los actores respecto del futuro

(sueños, aspiraciones, utopías, etc.) o bien pueden inferirse a partir de las expresiones que hablan de las necesidades o de las demandas” (Uranga, 2008, p.35).

## **5. Públicos**

Resulta importante para nuestro estudio definir los públicos de las organizaciones, hacia los cuáles se dirige esta Comunicación Institucional.

Capriotti (2009), en su obra, define a los públicos como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma”. Esta definición que brinda, se basa en la idea de los públicos como destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje), analizados en función de su vínculo o relación con la organización, y no como grupos con determinadas características demográficas.

### *5.1 Mapeo de actores*

Una de las herramientas utilizadas para sistematizar esta diferenciación de públicos es la que propone Pozo Solís (2007) llamada “Mapeo de Actores” o “Sociograma”. Esta es una herramienta metodológica cuya utilidad no sólo es la de identificar quiénes son los actores claves, sino también dar cuenta de cuáles son sus intereses y su importancia e influencia sobre la organización.

Este instrumento se basa en el supuesto de que la realidad social está conformada por relaciones sociales en las que participan actores e instituciones sociales; y que forman redes que a su vez van a determinar los valores, creencias y comportamientos.

Para la realización del mapeo, el autor plantea las siguientes etapas:

- Propuesta inicial de clasificación de actores: se trata de definir las instituciones, grupos o personas individuales que se vinculan con la organización, identificando qué tipo de relaciones se establecerán y el nivel de participación de los actores. Estos actores pueden ser, por ejemplo: instituciones públicas (entidades de gobiernos locales y/o centrales), instituciones privadas, organizaciones sin fines de lucro (ONG) y organizaciones sociales.
- Identificación de funciones y roles de cada actor: implica reconocer las funciones de aquellos actores en la organización, o entre ellos.
- Análisis de los actores: se debe realizar un análisis según las categorías de relaciones predominantes y niveles de poder. La primera define las relaciones de afinidad frente a los opuestos y considera 3 aspectos: a favor (predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua), indeciso/indiferente (predominan las relaciones de

afinidad pero inciden relaciones antagónicas), y en contra (predominan las relaciones de conflicto). La segunda, la jerarquización del poder, es la capacidad del actor en cuestión de limitar o facilitar las acciones de la empresa, su influencia o incidencia; y pueden distinguirse tres niveles: alto, medio y bajo.

- Elaboración de la Matriz de Mapa de Actores: en este paso se plasma toda la información de los puntos anteriores en un cuadro de doble entrada.
- Reconocimiento de las relaciones sociales: busca identificar y analizar el tipo de relaciones que existen entre los actores, en 3 niveles: relaciones de fuerte colaboración y coordinación, débiles o puntuales, y de conflicto.
- Reconocimiento de las redes sociales existentes: en este último punto, Pozo Solís plantea la identificación de las redes que existen y las acciones que se deben tomar de acuerdo a ellas, planteando estrategias de trabajo. Debido al carácter diagnóstico de nuestro trabajo, no haremos hincapié en este punto.



## MARCO METODOLÓGICO

*“La investigación es una actividad humana realizada individualmente o en grupo, que se caracteriza por su afán persistente de conocer el mundo en el que vivimos” (García, N.1999;192)*

### **1. Perspectiva de estudio**

Como sabemos, no existe una realidad unívoca, sino que ésta se encuentra recortada y construida de acuerdo a los intereses y supuestos ideológicos que forman al investigador.

Es por esto que resulta necesario para el siguiente Trabajo Final describir el tipo de investigación de la cual se trata y la perspectiva metodológica, así como también las unidades de análisis, técnicas e instrumentos con los que se trabajará. Para ello utilizaremos los aportes teóricos de los libros *“Herramientas de metodología para investigar en comunicación: Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos”* de Paulina Emanuelli y otros (2009); y *“Herramientas de metodología para investigar en comunicación: Técnicas de recolección y análisis de la información”* de Paulina Emanuelli y otros (2012).

En primer lugar, podemos decir que este trabajo se encuadra en lo que se conoce como *investigación empírica*. La misma se define así por tratarse de una experimentación con la realidad y su aporte radica en la producción de un análisis que se ha probado a través de la observación. Esta investigación permite descubrir la realidad y demostrar la relevancia de la teoría al trabajar con estudios de casos reales, y a su vez ayuda a integrar la investigación y la práctica.

En segundo lugar, es importante aclarar que la perspectiva metodológica que se utilizará a lo largo de la investigación es la denominada *triangulación metodológica*, con el fin de enriquecer la conceptualización y construcción de teoría. Ésta supone la combinación (y colaboración) de las metodologías cualitativa y cuantitativa para el estudio de un mismo fenómeno, sin que ello signifique su fusión. Específicamente en nuestro estudio, la triangulación será de tipo intra-metodológica, que implica la utilización de diversas técnicas de recolección de datos en diferentes momentos de la investigación.

En esta misma línea, teniendo en cuenta el problema planteado, podemos decir que el alcance del estudio de nuestra investigación será de tipo *exploratorio* y *descriptivo*.

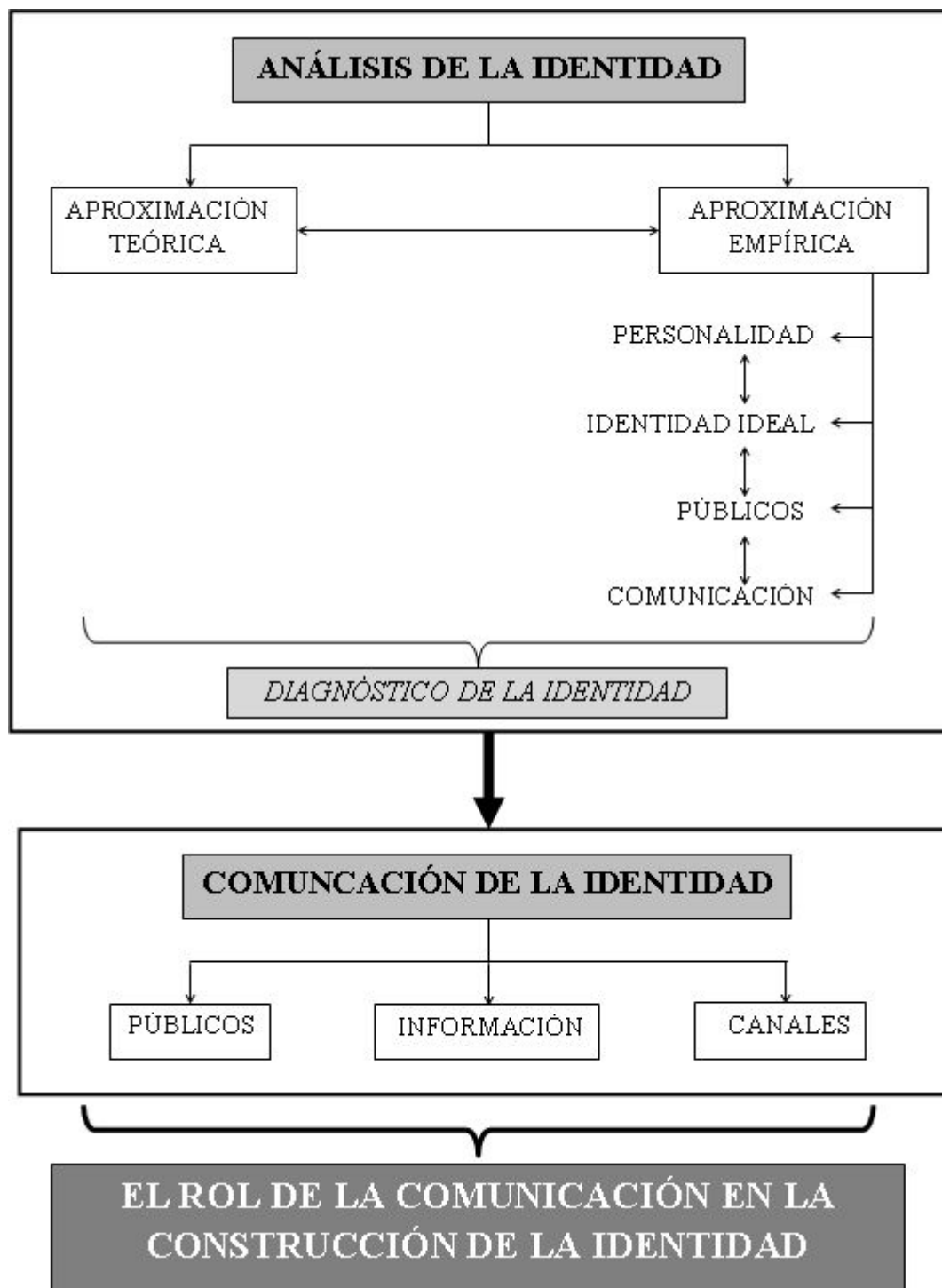
El primero se emplea con el objetivo de “recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias que permitan adecuar la metodología y formular de manera adecuada el proyecto de investigación (Rojas

Soriano,1991:31)” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.58). Mientras que los estudios descriptivos son utilizados para “conocer cómo se manifiesta el fenómeno a estudiar; (...) caracterizar los fenómenos, identificando sus propiedades, su significado, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones, que en tiempos, lugares o grupos sociales determinados, el mismo presenta (M.Landa, 1999:41)” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.60)

Para responder a nuestro problema de investigación, plantearemos un proceso metodológico que va a consistir en 3 momentos fundamentales:

- El primero consistirá en una profundización del concepto de *Coworking*, teniendo en cuenta su definición, sus características y particularidades, la descripción del nuevo modelo de gestión que plantea, como así también todos aquellos aspectos y atributos que den cuenta de su Identidad. Para esto llevaremos a cabo un estudio desde dos puntos de vista: uno teórico, mediante el análisis de contenido y revisión bibliográfica de antecedentes; y otro empírico, en el que realizaremos un análisis comparativo de la identidad de 3 casos testigos, centrándonos en la personalidad, la identidad ideal y los públicos.
- El segundo incluirá una descripción de la comunicación como proceso dentro de los 3 casos testigos y con relación al modelo de *Coworking*. De esta forma se completa la descripción de la Identidad.
- El último momento buscará caracterizar los procesos de comunicación de la identidad del *Coworking*, para así responder a nuestro objetivo principal de describir el rol de la comunicación en la construcción de la identidad. Aquí nos centraremos en tres aspectos: los públicos, la información y los canales de comunicación.





**Cuadro nº1:** Momentos de la investigación.

## 2. Unidades de análisis

Acorde a la metodología elegida para este estudio, consideramos a las unidades de análisis como aquellas realidades, personas, grupos de personas, poblaciones completas, unidades geográficas determinadas, eventos, etc., que se pretenden estudiar, y de las que se obtendrán los datos necesarios para la investigación.

Para este trabajo utilizaremos como unidades de análisis a los *Coworking*, como modelo de organización y trabajaremos con los siguientes casos testigos: Co-Innova, La Oficina-

Coworking Cor y Capital Coworking. Estos fueron elegidos según criterios de antigüedad, tamaño (cantidad de puestos de trabajo), rubro y ubicación geográfica, de forma tal que demuestren diversidad entre ellos.

### **3. Técnicas de recolección de datos**

Para obtener los datos necesarios para el desarrollo de nuestra investigación utilizaremos diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Este conjunto de técnicas serán utilizadas en distintos momentos a lo largo de nuestro estudio, dependiendo de las necesidades de investigación.

Al hablar de técnicas nos estamos refiriendo al “conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos de recolección de datos” (Emanuelli y otros, 2012, p.28)..

Las técnicas a utilizar a lo largo de nuestra investigación serán las siguientes:

#### *3.1 Observación*

“Es la acción de percibir y registrar fenómenos, expresiones y manifestaciones que ocurren en un lugar y un tiempo determinado, con el propósito de constituir datos para la producción de conocimiento científico (Massonat, 1989:28)” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.35). El tipo de observación que se llevará a cabo es de tipo no estructurada y no participante. Con esto nos referimos a que nuestra observación en el campo va a ser espontánea, sin seguir procedimientos estructurados y no nos veremos involucradas en la actividad diaria de la organización.

Esta técnica será utilizada a lo largo de toda la investigación, sobre todo como complemento de las otras técnicas utilizadas.

#### *3.2 Entrevista*

“La entrevista es una técnica cualitativa útil para profundizar algunos aspectos tales como: creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar (...), e información sobre los estados de opinión de los distintos públicos” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.73). Dentro de las diferentes formas que puede adoptar una entrevista, utilizaremos para esta investigación las semiestructuradas. Son aquellas que se desarrollan partiendo de un guión de preguntas abiertas, pero pudiendo alterar su orden y dando lugar a la libre expresión del entrevistado.

La entrevista será usada en la mayor parte del desarrollo de nuestra investigación, siendo la técnica que nos brindará información más rica y certera. Los sujetos entrevistados serán

nuestros informantes claves (Dueño/s del *Coworking*, coworkers, representantes del área de comunicación, etc).

### 3.3 *Encuesta*

“Permite obtener información acerca de una parte de la población (...) por medio de un procedimiento estandarizado o uniformado. Se trata de una técnica que se relaciona más con la investigación cuantitativa” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.100). Las encuestas se realizarán por medio de cuestionarios (llenados por los mismos encuestados) y con una combinación de preguntas abiertas y cerradas.

Cabe aclarar, que esta técnica se aplicará a las personas que trabajen en la organización (en los 3 casos testigos) o alquilen un espacio dentro de ella.

### 3.4 *Análisis de contenido*

“Consiste en el estudio de la realidad social a través de la observación y del análisis de los documentos que se crean o producen en el seno de una o varias sociedades; (...) combina la observación y el análisis documental” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.120).

Esta técnica será utilizada para realizar un análisis bibliográfico de antecedentes en la mayor parte del desarrollo de la investigación, y para analizar las diferentes piezas y soportes de comunicación propios de cada organización.

### 3.5 *Auditoría de la emisión*

Esta técnica, planteada por Capriotti, se enmarca en la Investigación de Comunicación sugerida por el autor, como una “búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación” (Capriotti, 2009, p.133).

Esboza un estudio de la comunicación de la Identidad desde una doble mirada: la de la Conducta Corporativa y de la Comunicación Corporativa (definidas en el marco teórico); indagando sobre los públicos, la información y los canales desde la perspectiva emisora de la organización y en 3 etapas:

- El análisis de los públicos: se identificará a aquellos públicos con los cuáles la organización se comunica o se ha comunicado en un período de tiempo determinado, para definir los públicos actuales de comunicación y responder a la pregunta de ¿con quién se está comunicando la organización?
- El Análisis de la Información: responde a la pregunta de ¿qué y cómo está comunicando la organización?. Aquí analizaremos el mensaje teniendo en cuenta su concepto y estilo comunicativo.

- Análisis de los Canales de Comunicación: se van a identificar y caracterizar los distintos tipos y niveles de canales que se utilizan, para responder a la pregunta: ¿cuáles son los medios o canales es que se utilizan para comunicar la identidad?.

Esta técnica sólo va a ser utilizada en la última etapa de la investigación en la que se estudia la Comunicación de la Identidad en la organización.

#### **4. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos son aquellos “soportes que permiten aplicar la técnica y volcar en ellos los datos recogidos de la realidad” (Emanuelli y otros, 2012, p.28). Cada técnica implica un instrumento de recolección diferente:

##### *4.1. Diario de campo*

Este instrumento será utilizado para aplicar la técnica de Observación no estructurada y no participante que se llevará a cabo durante todo el trabajo de investigación. En este Diario se anotarán, desde el comienzo del proyecto de investigación, las experiencias vividas, hechos observados, reflexiones, notas sobre el material teórico, comentarios o sugerencias. Éste se encuentra plasmado en el Anexo de este trabajo<sup>5</sup>.

##### *4.2. Guía de preguntas*

Esta guía será utilizada para aplicar la técnica de Entrevista semi-estructurada, que a su vez será aplicada a dueños o titulares, al staff u “office/space manager” y a *coworkers* de los 3 casos testigos. Este instrumento será diferente para cada tipo de informante y al momento de empleo será registrado con la ayuda de un grabador y luego transcrito para ser plasmado en papel.

Las guías utilizadas se encuentran adjuntas en el Anexo de este trabajo<sup>6</sup>.

##### *4.3 Cuestionario*

Este instrumento será utilizado para aplicar las encuestas a todo el público de *coworkers* de las 3 organizaciones elegidas. El cuestionario estará compuesto por preguntas abiertas y cerradas y será completado por el mismo encuestado. Una vez completadas, serán tabuladas debidamente.

El cuestionario utilizado se encuentra adjunto en el Anexo de este trabajo<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Anexo: carpeta Análisis de la Identidad, Aproximación Empírica, Recolección de Datos.

<sup>6</sup> Anexo: carpeta Marco Metodológico.

<sup>7</sup> Idem.

## 5. Análisis de la Identidad

Para realizar el análisis de la Identidad que planteamos en los primeros dos momentos, vamos a definir 4 áreas de intervención de la Identidad Corporativa que van a constituir nuestras categorías de investigación y definirán ciertos atributos identitarios. Estas serán:

- Esfera de la Personalidad: incluirá a la Filosofía Corporativa (descripción de la misión, visión, valores, objetivos y rasgos biológicos) y la Cultura Corporativa (estudio de la cultura actual desde los factores sociológicos, factores de dirección, pautas de conducta y creencias).
- Esfera de la Identidad Ideal: aquellas manifestaciones que den cuenta de la Identidad deseada, tanto de la propia organización como del modelo de *Coworking*, si hubiere.
- Esfera de los Públicos: determinará los públicos que se vinculan con la organización, sus características y su relación, mediante de un mapeo de actores.
- Esfera de la Comunicación: aquellas características o rasgos de la comunicación institucional que constituyan en sí un atributo de la Identidad de la organización.

Estas esferas buscarán definir y establecer aquellas características de identificación que serán asociadas a la organización, y que permitirán su identificación, diferenciación y preferencia.

## 6. Comunicación de la Identidad

Una vez reconocidos los atributos de identidad del *Coworking* como nuevo modelo de organización, vamos a proceder a describir cómo se comunican éstos y cómo se proyecta la identidad, tanto interna como externamente. Este punto corresponde a nuestra tercera etapa metodológica.

Se analizará y caracterizará la Comunicación de la Identidad desde la técnica de la Auditoría de la Emisión de Capriotti, sumando las técnicas de análisis de contenido, observación y entrevista.

En este momento de nuestra investigación vamos a estudiar la Comunicación Corporativa actual de la organización para responder a ciertas preguntas de investigación: ¿Qué comunican?, ¿se comunican los atributos de identidad básicos?, ¿cómo se comunican?, ¿por qué medios se comunican?, ¿a quiénes se quiere comunicar?, etc.

## 7. Operacionalización de las variables

<i>VARIABLES</i>	<i>CATEGORÍAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>SUB-INDICADORES</i>	<i>TÉCNICAS</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
Identidad	Personalidad	Filosofía	-Nombre -Misión -Visión -Valores -Objetivos institucionales -Rasgos físicos o cuerpo biológico	-Entrevista  -Encuesta	-Guía de preguntas  -Cuestionario
		Cultura	-Creencias -Valores -Pautas de conducta -Factores sociológicos -Factores de dirección	- Observación  -Análisis de contenido	-Notas de campo
	Identidad Ideal	Deseos	-	-Entrevista	-Guía de preguntas
		Sueños	-		
		Manifestaciones del futuro	-	- Observación	-Notas de campo
	Públicos	Internos	-Staff -Coworkers	- Observación	-Notas de Campo

		Externos	- Proveedores -Medios de comunicación -Gobierno -Etc.	n  -Entrevista	-Guía de preguntas
	Comunicación	Canales	-	- Observación	-Notas de campo  -Guía de preguntas
		Direccionalidad	-		
		Frecuencia	-	-Análisis de contenido  -Entrevista	
Comunicación de la Identidad	Mensaje	Concepto	-	-Auditoría de la emisión	-Guía de preguntas  -Notas de campo  -Cuestionario
		Estilo	-		
	Canales	Niveles	- Comunicación Masiva - Comunicación Personal	-Análisis de contenido  -Entrevista	
Tipos		-Formal -Informal	- Observación  -Encuesta		

	Identidad Visual	Logotipo	-	- Observación	-Notas de campo  -Guía de preguntas
		Isotipo	-		
		Colores	-		
		Lema	-	-Análisis de contenido	
		Cartelería y Papelería	-	-Entrevista	
		Arquitectura	-		
		Vestimenta	-		





**El *Coworking* como nuevo modelo de organización:  
Una aproximación teórica al concepto.**

**1. El *Coworking***

En el año 2009 en San Francisco, California (EE.UU.) Brad Neuberg popularizó el término *Coworking*. La idea surgió por la disconformidad que él había experimentado en sus trabajos anteriores, y su búsqueda por combinar sus dos ambiciones: la libertad y la independencia de trabajar *freelance*, con la seguridad que brindaba el trabajo en equipo. Es así que surge la idea de crear un nuevo espacio que combine estas dos características, al cual le dio el nombre de *Coworking*. El primero fue el entonces llamado San Francisco *Coworking*, que poco después cerró sus puertas; y meses más tarde fundó un segundo espacio, al que se lo llamó The Hat Factory.

Nace así un movimiento global basado en un concepto simple: un nuevo formato de oficina, compartida por una comunidad de profesionales que trabajan en diferentes proyectos, y que brinda la libertad e independencia de trabajar de manera individual, junto con la posibilidad de realizar proyectos en conjunto. Sería algo así como un “tercer espacio” entre el trabajo en el hogar o en un cyber-café y el trabajo en una oficina convencional.

No existe una sola definición para este término, pero sí se comparten algunos presupuestos básicos: trabajar dentro de una comunidad de profesionales y el consiguiente *networking*<sup>8</sup>, la flexibilidad laboral, las ventajas económicas de compartir costos, entre otros beneficios. Así, en términos formales, los *Coworking* son espacios que configuran oficinas y que brindan un servicio de alquiler de “puestos de trabajo” a distintos profesionales y/o empresas por un tiempo determinado, de acuerdo a las necesidades particulares.

En el mundo académico de los últimos años, han surgido múltiples investigaciones acerca de esta nueva modalidad de trabajo que ofrecen diferentes definiciones de éste fenómeno. Entre ellas podemos nombrar al estudio de Lange (2011), en donde establece que estos espacios reflejan un enfoque colectivo y conectado, basado en un ideal de libertad, traducido en un espacio físico. Otros como Spinuzzi (2012), definen una tipología de los *Coworking* como Community Work Spaces (ofrecen un lugar tranquilo para trabajar a la par de otros), Unoffices (fomentan discusiones, actividades e interacciones sociales entre sus miembros) y Federated Spaces (apuntan específicamente a fomentar las relaciones laborales entre miembros).

---

<sup>8</sup> Ver glosario

Con el correr de los años y las transformaciones sociales cada vez más rápidas, estos espacios fueron evolucionando e incorporando nuevas dimensiones. Hoy en día existen algunos que combinan el trabajo con otras necesidades como el ocio, la recreación, el deporte, el descanso o la formación profesional, lo cual se ve reflejado en la arquitectura, el diseño, las actividades y el día a día dentro de la organización.

### 1.1 *La Comunidad en el Coworking*

Más allá de estas definiciones y la controversia en relación al concepto, podemos decir que la esencia de esta nueva forma de organización se encuentra en el ideal de “Comunidad”. Esto se sustenta bajo la idea de “formar parte de algo”, no sólo compartiendo un espacio físico sino también en el hecho de compartir valores, experiencias, objetivos, y la creación de un clima distendido y amigable. Esta comunidad rompe con los esquemas tradicionales del trabajo, planteándose como la “anti-organización” (Butcher, 2015, p. 94); un espacio no-convencional donde los límites entre lo individual y lo grupal llegan a difuminarse. En esta misma línea, Capdevila (2003) sostiene que los *Coworking* operan como organizaciones híbridas o intermedias que se caracterizan por la co-localización de actores económicos que se dedican a diferentes proyectos y que en la mayoría de los casos da lugar a la aparición de una comunidad de profesionales altamente colaborativa. Existen distintas herramientas que pueden facilitar el afianzamiento de este tipo de comunidad y facilitar la comunicación, por ejemplo la existencia de los *Coworking* o Space Managers (son los encargados de gestionar y administrar el espacio), una buena distribución del mobiliario y el espacio, entre otras cosas. Este modelo llegó a transformarse en un movimiento social que excede a la propia organización y traslada ese ideal de comunidad al mundo del *Coworking*. En este sentido, cada espacio en particular configura una pequeña comunidad entre sus miembros, que a su vez forma parte de una comunidad mayor en la que participan todos los *Coworking* y sus miembros a nivel mundial.

Este *gen* comunitario que caracteriza a este nuevo modelo de organización es la materialización de lo que se conoce como la nueva “Economía Colaborativa”, un fenómeno global que consiste básicamente en la idea de promover un consumo sustentable y colaborativo de servicios y equipamiento, compartiendo un espacio común y reduciendo costos. Este nuevo ideal económico surge como consecuencia del avance tecnológico, las presiones económicas actuales y el imperativo humano por la simplicidad.

Así, podemos decir que la comunidad que emerge en un *Coworking* es justamente su valor diferencial en el mercado, y su rasgo más fuerte es la importancia de la complementariedad y colaboración, antes que la competencia.

## 1.2 Los Coworkers

Los *coworkers* son los profesionales que trabajan en el espacio, alquilando un puesto de *Coworking* y que forman parte de la comunidad.

Según estadísticas, generalmente existen 8 tipos: freelancers, startups<sup>9</sup> y emprendimientos tecnológicos, grandes compañías, ONG's, empresas de servicios, PyMEs, y equipos de trabajo remotos (que trabajan para empresas en el exterior). Cada uno de ellos posee diferentes necesidades laborales que estos espacios son capaces de satisfacer. Por ejemplo: los freelancers encuentran en ellos una posibilidad de reunirse formalmente con clientes o proveedores en cualquier hora del día y dando una imagen de estabilidad; startups, emprendedores y PyMES acuden a ellos en busca de una mayor flexibilidad laboral y espacial (debido a su crecimiento exponencial) y por la posibilidad de estar en contacto con potenciales clientes, socios, proveedores, etc. Los trabajadores remotos, que viajan constantemente por trabajo y trabajan para empresas que están en el exterior, necesitan un espacio que sea flexible, funcional y que además le otorgue un sentido de comunidad.

Es así que, con la gran diversidad de perfiles de trabajadores existentes, han surgido también numerosos espacios de *Coworking* que deciden especializarse para dar respuesta a un tipo de público específico. Como ejemplo de esto encontramos aquellos orientados al mundo creativo y artístico, o aquellos destinados a trabajadores del mundo online y de desarrollos de internet.

## 1.3 Otras características

Uno de los rasgos más destacables y visibles de los *Coworking* son el diseño y la arquitectura de sus espacios, que se configuran de una forma innovadora y creativa. Según un estudio de Noh en Estados Unidos, se puede llegar a entender mejor por qué el fenómeno de los *Coworking* es tan exitoso, a través de un análisis de las disposiciones espaciales y de los elementos arquitectónicos y de diseño. Con esto se refiere al impacto directo que tiene la distribución y el diseño del espacio en el trabajo de cada *coworker*, en las relaciones interpersonales y en la comunicación. Un ejemplo de ello son las paredes interiores pintadas con diferentes motivos, el mobiliario creativo y novedoso o la acústica se utiliza para motivar e inspirar el pensamiento creativo en los trabajadores. Los espacios de ocio comunes, las salas de reunión privadas o semiprivadas y los espacios abiertos de trabajo están organizados de forma tal que permita manejar las distintas necesidades y momentos de privacidad, de colaboración y de recreación o relacionamiento.

---

<sup>9</sup> Ver glosario

Es por esto que el mobiliario y los espacios de un *Coworking* deben ser lo suficientemente flexibles para admitir cambios y remodelaciones en su estructura. Éste es el mayor desafío de los arquitectos y una gran ventaja para los usuarios del espacio.

Entre otras ventajas que ofrece trabajar en un espacio de *Coworking* podemos mencionar:

- **Accesibilidad:** estos espacios son de carácter flexible y práctico. Permiten establecer un lugar permanente o temporal de trabajo, ya que los contratos pueden firmarse durante el tiempo deseado y sin ataduras al caducar. Además, implican un costo mucho menor que alquilar una oficina tradicional, debido a que la mayoría de los gastos son compartidos (internet, luz, agua, teléfono, servicio de limpieza, seguridad, etc.) y no hay que preocuparse por gastar en materiales, muebles, etc.
- **Factor geográfico:** éste juega un papel muy importante a la hora de la elección del espacio más apropiado. El ahorro de tiempo y coste en transporte son beneficios que el *Coworking* acerca a los usuarios de la zona en la que se encuentra localizado.
- **Networking:** trabajar en un espacio compartido significa formar parte de una comunidad en la que se fomenta la creatividad, se potencian los conocimientos y surgen sinergias entre distintos profesionales. Se genera una red que trasciende lo puramente laboral, permite el trabajo colaborativo y el enriquecimiento de los proyectos personales, al mismo tiempo que se puede mantener la independencia y la flexibilidad. Surge un flujo constante de intercambio de datos, contactos y contenidos, en el que se encuentra el germen de nuevas ideas, innovaciones y los beneficios que ofrece este entramado.
- **Diversidad:** de la mano del “boom” global de los *Coworking* vino también la diversidad y especialización de los espacios, que permite elegir aquel que se adapte mejor a la personalidad, el perfil profesional y el proyecto del *coworker*.
- **Espacio dinámico:** muchos ofrecen un espacio que integra el tiempo laboral con el tiempo de ocio y de recreación. Por ejemplo, algunos *Coworking* incluyen salas de juego y de descanso.

## **2. Sector Institucional y Marco Legal**

El *Coworking* como organización pertenece al sector privado y su forma jurídica puede ser Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidades Limitadas (S.R.L.), Cooperativa, Asociación, o bajo el nombre y responsabilidad de una persona física. La elección de una u otra depende de cada caso en particular. El principal servicio que ofrecen es el de alquiler de oficinas o puestos de trabajo, por lo que en general están inscriptos bajo la actividad

inmobiliaria. Particularmente en Argentina, las organizaciones de *Coworking* se inscriben en Afip en la actividad “Servicios inmobiliarios realizados por cuenta propia, con bienes urbanos propios o arrendados n.c.p (no clasificadas precedentemente)” (Fuente: AFIP, Listado de Actividades Económicas). Esto es así porque no existe una actividad específica para este tipo de organización, por lo que se incluye en la generalización “otras actividades del rubro”.

Legalmente, los *Coworking* tienen una relación contractual y mercantil con sus clientes, en la que se recibe un beneficio monetario por el uso de los servicios que brinda. Este contrato es de renta, lo cual significa que el *coworker* (el cliente) no trabaja para la organización ni ésta recibe algún beneficio del trabajo del primero. Así mismo, las obligaciones impositivas y legales del cliente, o el uso ilícito de los servicios, no pueden transferirse al *Coworking* ni a sus dueños.

Salvo excepciones a nivel mundial, la mayoría de los *Coworking* tienen una sola sucursal, que muchas veces se monta como un emprendimiento. Existen algunos casos de *Coworking* que cuentan con filiales en distintas partes del mundo, como The Hub (68 en todo el mundo) y Urban Station (10 en Latinoamérica y 4 en Argentina).

Como ya dijimos, el principal servicio que prestan estas organizaciones es el alquiler de una oficina, espacio de trabajo o escritorio, que incluye los servicios esenciales como electricidad, gas, agua, internet, mobiliario, recepcionista, espacios comunes, entre otros.

A nivel de políticas públicas, nos parece relevante destacar a distintos organismos nacionales y provinciales cuya función tiene un efecto importante en la actividad de este tipo de organizaciones. Por un lado, dentro del Ministerio de Producción de la Nación se encuentra la Secretaría de Emprendedores y de PyMEs a cargo del Dr. Mariano Mayer, la cual tiene como fin “promover y velar por un marco regulatorio competitivo que facilite la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las PyMEs, y desarrollar ecosistemas de emprendedorismo e innovación en todo el país -en articulación con provincias y municipios” (Fuente: Ministerio de Producción de la Nación). Este organismo estuvo trabajando, en el último tiempo, en un proyecto de ley que contemple una reglamentación que regule a los espacios de *Coworking* y les otorgue un marco formal y legal. Actualmente ese proyecto está en un momento de pausa institucional. A nivel provincial, la Subsecretaría de PyME a cargo del Sr. Tomás Grunhaut, también colabora con la asociación EcoCoworking, compuesta por gran parte de los *Coworking* de Córdoba.

### 3. El *Coworking* en contexto

Hoy en día, el *Coworking* se ha convertido en un fenómeno a nivel mundial que está creciendo de forma exponencial. Se ha instalado en todo el mundo como una nueva forma de trabajar, con diferentes características en cada país pero con la misma esencia: la de compartir un espacio de trabajo, como un espejo de los nuevos modelos y necesidades del mundo de los negocios.

#### 3.1 *Contexto Global.*

Según las últimas estadísticas (enero 2016), a nivel mundial existen más de 7.500 espacios de *Coworking* y al menos 500.000 personas trabajando en ellos; y se espera que estos números aumenten de manera exponencial en los próximos años. El ranking mundial de los países con mayor cantidad de espacios de *Coworking* está encabezado por Estados Unidos, seguido por Alemania y España. Por otro lado, aquellos que tienen más cantidad de miembros trabajando en sus instalaciones se encuentran en Asia y los más “pequeños”, en África.

Estas mismas estadísticas brindan información acerca del perfil promedio del *coworker*: hombres y mujeres por igual, con una edad media de 34 años, con formación universitaria y que en su mayoría trabajan independientemente o como *freelancers*. Solamente el 44% de ellos asiste los 5 días de la semana al *Coworking* debido a que muchos trabajan a su vez, fuera de estos espacios.

A modo de pronóstico, Deskmag, la web más influyente sobre *Coworking* que publicó estas encuestas, estima que la cantidad de espacios y *coworkers* va crecer de modo exponencial en los próximos años, duplicando y hasta triplicando su número, llegando al total de 10.000 *Coworking* a fines de 2016. El aumento de los miembros estará dado por la ampliación de las instalaciones ya existentes y una mayor optimización de sus espacios de trabajo y de servicios; dejando un promedio de 76 miembros por *Coworking* (50% más que en 2013).

Por otro lado, este movimiento expansivo se ha materializado en numerosos eventos dedicados exclusivamente a la temática de los *Coworking*, así como también sitios web, blogs, aplicaciones y revistas online exclusivas. (Ver Anexo<sup>10</sup>).

La globalidad de este fenómeno se evidencia claramente en el programa a nivel mundial de *Coworking* Visa, que permite a los miembros activos (adheridos a éste) de un espacio, usar otro *Coworking* en cualquier parte del mundo, por un número determinado de días y sin costo extra. Al día de hoy existen más de 450 espacios adheridos y se espera que este número siga creciendo. En Latinoamérica, la *Red Innova* constituye el punto de encuentro de la

---

<sup>10</sup> Anexo: carpeta Análisis de la Identidad - Aproximación Teórica.

comunidad emprendedora a través de conferencias, eventos y formatos innovadores, un espacio ideal para la conexión y el intercambio de ideas.

Todo esto demuestra que el movimiento del *Coworking* creció en el último tiempo de manera tal que llegó a traspasar los límites de la propia organización como espacio de trabajo y se instaló como tendencia mundial asociada a los ideales de comunidad, sustentabilidad y colaboración. La increíble conectividad mundial de la cual hoy somos testigos, llevó a generar una comunidad integrada de *Coworking* que no sólo se evidencia entre los miembros de cada espacio en particular, sino entre todos los *coworkers* a nivel mundial.

### 3.2 Contexto Nacional y Local.

El *Coworking* llega a Argentina en el año 2008 de la mano de Cowork Central en la ciudad de Buenos Aires. Desde ese entonces estos espacios fueron creciendo en todo el país de forma considerable. Al día de hoy son 71 los espacios de *Coworking* en todo Argentina (desde el año 2014 hubo un incremento del 87%). Más de la mitad de ellos se encuentran en Buenos Aires (22 en CABA y 17 en la provincia), seguido por Córdoba que cuenta con un total de 16 espacios. El resto se encuentra distribuido entre las provincias de Santa Fé, Salta, San Juan, Tucumán, Mendoza y Chubut.

Como reflejo de las tendencias mundiales y en conmemoración de los 10 años de historia del *Coworking*, desde el año pasado se celebra a nivel nacional la Semana del *Coworking* con distintas actividades, talleres, charlas y *networking* para todos los miembros de la comunidad nacional. Córdoba fue protagonista de este movimiento en el país, inaugurando su primer espacio en el año 2012 llamado Coworking-Cor (luego cambió su nombre a La Oficina - Coworking-Cor). 4 años después la cifra aumentó a un total de 16 espacios.

Gran parte de esas organizaciones conforman una asociación llamada Eco Cultura Colaborativa, la cual tiene como finalidad “difundir una nueva modalidad de trabajo que está avanzando en forma acelerada entre los emprendedores de diferentes perfiles” (Guía ECO Cultura Colaborativa: 2014). De esta forma, se busca mejorar el trabajo y promover el vínculo entre los emprendedores (ya sean del mismo sector o de diferentes rubros) y lograr una identidad como alianza de los distintos espacios de la ciudad de Córdoba. “A partir del trabajo colaborativo se generan sinergias que permiten potenciar cada proyecto individual. Incluso, en ocasiones, proyectos individuales se convierten en proyectos asociativos gracias a la interacción que suele generarse en estos espacios de *Coworking*” (Guía ECO Cultura Colaborativa: 2014). Hoy en día son 10 los miembros de la alianza ECO que se reúnen con el objetivo principal de difundir y acercar esta modalidad de trabajo a la comunidad de



emprendedores, autónomos y empresas de nuestra ciudad. Estos son: Capital Coworking, La Oficina - Coworking-Cor, CREA FabLab, El Piso – Comunidad de Creadores, Espacio Emprendedor, Estudio Caburé, Inbox Coworking, Incutex, Loop Coworking y Ramos generales Coworking. (Ver Anexo<sup>11</sup>)

Junto con el apoyo de la Secretaría Pyme y de Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria de Córdoba, ésta asociación organizó, en el año 2014, la primer Semana del *Coworking* de Córdoba. Durante 5 días los emprendedores, profesionales independientes o empresas pudieron vivir la experiencia de trabajar en estos espacios, participar de distintas actividades gratuitas y compartir ideas y experiencias con otras personas. Desde ese entonces, todos los años se lleva a cabo este encuentro, incluyendo en su programa diferentes temáticas a tratar.

---

<sup>11</sup> Anexo: carpeta Análisis de la Identidad - Aproximación Teórica- Espacios de Coworking en Córdoba

**El *Coworking* como nuevo modelo de organización:  
Una aproximación empírica a la realidad institucional.**

En un período de tres meses llevamos a cabo un trabajo de campo en tres espacios de *Coworking* que fueron seleccionados como casos testigo para esta investigación. La misma fue realizada utilizando las distintas técnicas de investigación aplicadas al universo de cada organización, que nos permitieron obtener los datos necesarios para llevar a cabo un análisis comparativo de la Identidad, centrado en las 4 esferas de intervención. De esta forma, llevaremos a cabo un diagnóstico de Identidad del *Coworking* como modelo de organización.

**1. Los casos testigo**

Los espacios de *Coworking* en los que desarrollamos nuestra investigación son: Capital Coworking, Co-Innova y La Oficina-Coworking Cor.

Capital Coworking se encuentra ubicado en un barrio residencial en Villa Belgrano (Zona Norte de la ciudad de Córdoba) en una casa que alguna vez alojó una familia y un local de fotos (Sepia Foto café - que hoy en día sigue funcionando en el fondo del mismo terreno). El espacio fue fundado en abril del 2014 por cuatro socios, de los cuales hoy sólo permanece uno: Agustín Ruiz Nattero, Ing. en Telecomunicaciones. Actualmente cuentan con un espacio amplio y agradable, con 34 puestos de trabajo, 2 salas de reunión, un comedor que también es utilizado como sala de reunión, cocina con acceso a café gratis, una galería de espacios comunes y espacios verdes con asador y piletta. También cuenta con servicios de internet corporativo, impresora, fotocopiadora, y de correspondencia.

A su vez, el espacio ofrece diferentes planes que se adaptan a las diversas necesidades de cada *coworker*:

- Espacio EGO: Este es un espacio un poco más personal y no tan compartido, pero no llega a ser privado. Cuenta con menor flujo de circulación de personas y escritorios más amplios. Incluyen en su costo el uso de un locker, acceso a todos los espacios comunes, disponibilidad de 4 horas mensuales de sala de reunión y la utilización del espacio de lunes a viernes de 8.30 a 20 hs.
  
- Espacio compartido Full Time: Estos espacios son compartidos y, al igual que el anterior, comprende la utilización del espacio de lunes a viernes de 8.30 a 20 hs, acceso a todos los espacios comunes y disponibilidad de 4 horas mensuales de sala de reunión.

- Espacio compartido Part Time: Este tipo de plan se adapta mejor a aquellas personas que trabajan con una notebook y no necesitan pasar mucho tiempo en una oficina. El horario de la jornada comprende la utilización del espacio de lunes a viernes de 8.30 a 13.30 hs ó de 15.00 a 20 hs. A su vez incluye 2 horas mensuales de sala de reunión para recibir clientes y acceso a todos los espacios comunes.
- Oficina virtual: Ideal para aquellas personas o empresas que necesitan contar con un punto de atención a sus clientes de forma profesional. El servicio consta de dirección para la correspondencia, un teléfono para recibir llamadas y una persona que sepa dónde ubicarlos y brindar información necesaria. Además incluye disponibilidad de 5 horas de sala de reunión mensuales.
- Sala de reunión diseñada para encuentros más formales y una galería para reuniones un poco más descontracturadas o informales. Ideal para aquellas personas o empresas que necesitan un lugar donde concretar una reunión con sus clientes o realizar capacitaciones. Ambos lugares ofrecen la posibilidad de organizar desayunos, almuerzos o meriendas empresariales. Cuentan con ambiente climatizado, proyector HD y cobertura Wi-Fi corporativa.

Nuestro primer contacto con la organización fue con Sofia Viviers, encargada de comunicación y Office Manager, a través de la página oficial de Facebook. Una vez que accedieron a nuestro pedido de investigación, tuvimos la oportunidad de recorrer el espacio y de entrevistar a Agustín Ruiz Nattero (titular) quien nos recibió entusiasmado por la temática.

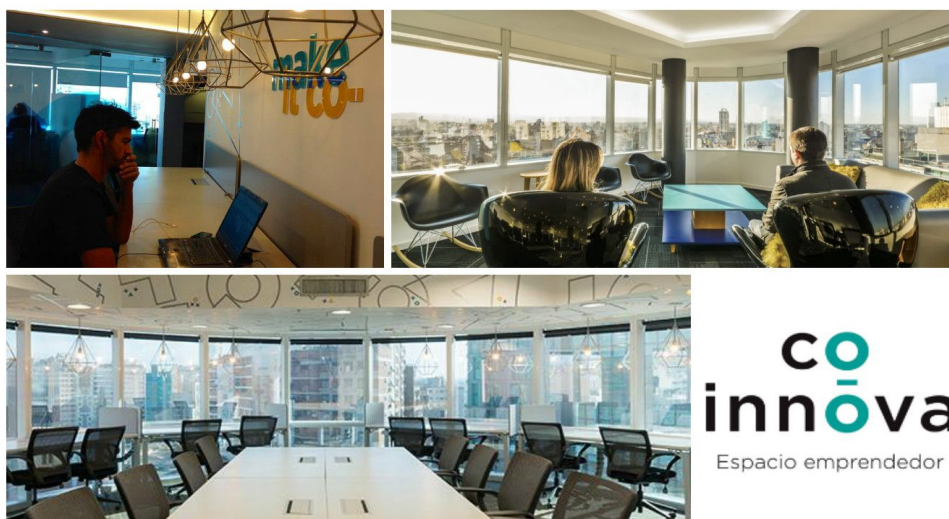


Co-Innova está ubicado en pleno centro de la Ciudad de Córdoba, ocupando dos pisos del conocido Edificio Inteligente o Córdoba Business Tower. Hace tan solo un año y medio atrás abrían sus puertas al público ofreciendo una nueva forma de trabajo, con un marcado estilo empresarial y emprendedor. Sus dos titulares, Tamara Halac y Julieta Sandrone, nos recibieron con los brazos abiertos cuando les contamos sobre nuestro trabajo de investigación. Ambas hicieron sus estudios en el exterior y al regresar a Córdoba cruzaron sus caminos para comenzar este nuevo emprendimiento.

Hoy en día el espacio cuenta con 150 puestos de trabajo y los siguientes servicios: puestos de trabajo individual; oficinas privadas para equipos que busquen mayor privacidad con capacidad para 3, 4 u 8 personas; alquiler de salas de reunión equipadas y con capacidad de 12 personas; alquiler de salas de taller equipadas y con capacidad de 25 o 40 personas; espacio de relax, comedor y SUM; recepción, atención de visitas, recibo de correspondencia; teléfono para recepción de llamadas (oficinas privadas); servicio de limpieza diario; WIFI; café, té e insumos; impresora, escáner y fax; lockers y edificio con seguridad 24/7. Otro servicio opcional que ofrece Co-Innova es el taller “Co training” para emprendedores.

Junto con esta variada gama de servicios que ofrece el lugar, también ofrece diferentes planes y jornadas para el uso del espacio:

- Plan full: media jornada (turno de 5hs opción tarde o mañana, más 4 hs bonificadas por mes de uso de sala de reunión) o día completo (más 5 hs bonificadas por mes de uso de sala de reunión)
- Plan 3 días: media jornada (turno de 5hs opción tarde o mañana, más 3 hs bonificadas por mes de uso de sala de reunión).
- Plan 2 días: media jornada (turno de 5hs opción tarde o mañana, más 2 hs bonificadas por mes de uso de sala de reunión).
- Plan 1 día: media jornada (turno de 5hs opción tarde o mañana, más 1 hs bonificada por mes de uso de sala de reunión)
- Plan premium plus: semi-privado con 2 puestos de trabajo, más 8 hs bonificadas por mes de uso de sala de reunión



La Oficina-Coworking Cor fue pionero en la Ciudad de Córdoba y nació en el seno de una empresa de traducciones llamada Translation Back Office, que al encontrarse con espacios vacíos en su oficina abrió sus puertas a otras organizaciones de diferentes rubros para trabajar en sus instalaciones. Años después, los encargados de aquel espacio fundan su propio emprendimiento y trasladan el *Coworking* con ellos al barrio del Cerro de las Rosas. Hoy en día, el *Coworking* se encuentra ubicado en un espacio llamado La Oficina en el cual conviven varias empresas dedicadas al rubro tecnológico y de comunicación. La Oficina- Coworking Cor ofrece un espacio moderno y completamente equipado, con 4 oficinas privadas y 8 puestos de trabajo individuales; una cocina con heladera, microondas e insumos de cafetería; espacios comunes y espacios verdes al aire libre; una sala de reuniones equipada con TV Led para uso de los *coworkers* y para capacitaciones o eventos externos; seguridad con alarma; internet y servicios públicos; uso de La Oficina como dirección postal; y contrato con rescisión de un mes con dos tipos de planes.

En un primer encuentro tuvimos la oportunidad de entrevistar a una de las titulares, Andrea Cerutti, egresada de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, que se mostró predispuesta a brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Andrea, junto a su socio Ignacio Martín, nos ofrecieron amablemente utilizar las instalaciones para trabajar en nuestra tesis y de esa forma poder vivir la experiencia del *Coworking* desde adentro.



## 2. Personalidad

No se puede hablar de la Identidad de una organización, mucho menos de su Personalidad, sin antes definir en qué consiste el modelo en el cual se inscribe.

Por esto, durante nuestra investigación empírica en espacios de *Coworking* en Córdoba, recolectamos distintas percepciones y opiniones sobre qué son estos espacios y cuáles son sus características. Así, descubrimos que la mayoría de los entrevistados (dueños o titulares de las organizaciones, staff y *coworkers*) coinciden en que este nuevo modelo de organización se puede definir desde dos puntos de vista. Por un lado, desde un sentido práctico, trabajar en un *Coworking* es un punto medio entre trabajar en casa o en un bar y tener o alquilar una oficina; significa una reducción de costos y configura un espacio en donde uno puede dedicarse exclusivamente a su trabajo, sin preocuparse por lo demás. “Es un alquiler de puesto de trabajo, donde vienen con su computadora y se ponen a trabajar” (Agustín Ruiz Nattero, titular de Capital Coworking). Desde otro punto de vista, el *Coworking* es “un cambio cultural de la forma en que se trabaja” (Ignacio Martín, co-titular de Coworking Córdoba); un espacio compartido, una oficina con puertas abiertas en la que se rescata sobre todo las relaciones, la interacción y la colaboración entre los profesionales que lo habitan. La esencia que define a estos espacios es un valor intangible producto del permanente *networking* entre los *coworkers*, que potencia el crecimiento profesional de cada uno y de la comunidad.

Los mismos entrevistados también reconocen otras características de estos espacios, como por ejemplo, la convivencia con otras personas. Ésta puede ser vista como un beneficio porque “te permite estar como en una gran empresa, pero sin serlo” (Sofía Martín, Space Manager de La Oficina - Coworking Cor); y porque gracias a esa relación uno puede llegar a conocer distintas formas de negocio o rubros y profesionales, que de otra forma no serían

accesibles. Pero por otro lado, esta convivencia también puede transformarse en una desventaja o un desafío, ya que, si bien los *coworkers* se apropian del espacio y de sus puestos de trabajo u oficinas, la realidad es que no pueden ser completamente libres ya que comparten ese espacio con otros. Aquí entran en juego el respeto y los límites de cada uno, que son además valores innegociables del *Coworking*. Otra desventaja, desde el punto de vista del *coworker*, es que al estar en un espacio que es de otra organización (el *Coworking*), la propia identidad de su emprendimiento pierde protagonismo, porque, por ejemplo, no está su nombre en la entrada de la oficina.

Habiendo aclarado esto, nos dedicaremos a continuación a definir comparativamente la filosofía y cultura de cada caso testigo.

## 2.1 *La Filosofía Corporativa*

Definir la filosofía corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado en el que compite y dentro de la sociedad. En los siguientes puntos haremos referencia a las particularidades y generalidades de las organizaciones seleccionadas para el estudio, centrándonos en los componentes de la Filosofía.

### 2.1.1. *Capital Coworking*

Capital Coworking es un espacio destinado a profesionales de diferentes rubros que, como se lee en su lema “un equilibrio entre tu hogar, vida y trabajo”, sienten la necesidad de contar con un espacio de trabajo propio que les proporcione las mismas comodidades que el hogar y más.

Tras la recopilación de información obtenida de la página de Facebook del *Coworking* y las entrevistas realizadas a Agustín Ruiz Nattero, dueño del espacio, pudimos deducir que la razón de ser de esta organización es la de ofrecer un servicio preferencial de trabajo a aquellas personas que trabajan desde su casa y que se encuentran en una “situación de aislamiento conocido” (Agustín Ruiz Nattero), con el fin de fortalecer los vínculos entre profesionales y mejorar la productividad en la comunidad.

Si bien no cuentan con una visión explícitamente planteada, Agustín nos comentaba el deseo de hacer del *Coworking* un espacio más integral, agregando servicios de financiamiento, asesoría y acompañamiento en programas dictados por el gobierno. Todo esto con el objetivo último de brindar el mejor servicio y resolver todas las necesidades para que el *coworker* pueda focalizarse en lo más importante: su negocio o proyecto.

Otro de los objetivos de Capital Coworking es que los *coworkers* lleguen a apropiarse del espacio; “Este es nuestro mayor trabajo o por lo menos una mochila que yo me quiero cargar:



tratar de explicar y hacerles entender de que es SU oficina.” (César Giraudo, Office Manager de Capital Coworking).

En lo referido a los valores, el titular de este *Coworking* hace mención a un “valor intangible” que tiene este nuevo modelo de organización: el del trabajo colaborativo, que implica vincularse con otras personas, compartir con profesionales de otros rubros, y la posibilidad de generar nuevos negocios. Un valor que, en palabras de Agustín “es difícil de comunicar, porque suena a zaraza”. Otros de los valores que se intentan transmitir son los de transparencia, compañerismo (comunidad), confort, respeto, ecología y sostenibilidad.

Al igual que los demás espacios de *Coworking*, Capital Coworking tiene rasgos diferenciadores que lo hacen único en el mercado: no tienen un contrato que deban firmar los *coworkers* al momento de ingresar, lo cual brinda la posibilidad de abandonar el espacio cuando se desee, y tampoco cuentan con oficinas privadas “porque justamente esa es la filosofía del *Coworking*: que puedas interrelacionarte y hacer negocios.” (César Giraudo).

En cuanto a sus rasgos físicos podemos mencionar que el espacio cuenta con mucha luz natural debido a sus puertas ventana que separan el sector de *Coworking* del patio. Desde la entrada se pueden observar todos los puestos de *coworkers* y un escritorio destinado al Office Manager. El lugar está dividido en dos secciones: una semi privada que cuenta con una menor circulación de personas, la cual se une por medio de un pasillo a la otra sección de puestos compartidos. En el paso de una sección a otra se encuentra la cocina de uso compartido, equipada con los elementos básicos (vasos, tazas, café, dispenser de agua) y una sala de reuniones que es utilizada también como comedor. El sitio cuenta además con una sola sala privada para realizar juntas o capacitaciones y una galería de usos múltiples que sirve como lugar de ocio o para realizar encuentros más descontracturados. Al fondo del Coworking hay un patio que contiene una parrilla, una pileta y una hamaca paraguaya. Este sector es utilizado para realizar asados, fiestas, encuentros e incluso para salir a trabajar en días lindos.

### 2.1.2. *Co-Innova*

Es de saber que el nombre de una organización dice mucho de su personalidad, y esto no es ajeno a Co-Innova. Como su nombre lo indica, este *Coworking* busca transmitir la idea de lo colaborativo, la comunidad, el compartir, estar conectados y sobre todo, la innovación.

Si bien el espacio no cuenta con una misión explícitamente planteada, a través de las entrevistas realizadas pudimos deducir que la razón de ser del lugar consiste en ofrecer un espacio profesional con servicios de primer nivel, de forma tal que la gente que asiste a él cuente con la mejor experiencia y pueda potenciar su trabajo al máximo. En cuanto a su



visión a futuro, nos comentaron que es algo que se va adaptando al día a día y cambiando de acuerdo a la demanda del mercado.

A diferencia de la misión y la visión, los objetivos institucionales sí se encuentran explícitos pero no están formalmente planteados. Así, en uno de los encuentros nos comentaron que su principal objetivo es el de “generar conexiones entre los *coworkers*. Crear vínculos y que crezcan más allá de sus propios medios, y facilitarles esos medios. [...] generarles ese impulso para que sigan creciendo” (Tamara Halac, dueña de Co-Innova). Es por esto que todos los meses se organizan actividades que fortalezcan a la comunidad.

Otro de los objetivos que intentan cumplir, de carácter más comercial, es el de ocupar todos los puestos de trabajo de ambos pisos (sobre todo el piso nuevo).

Por otro lado, observamos que los valores que se intentan fomentar en el equipo de trabajo y en la comunidad de *coworkers*, son aquellos que van de la mano con la cultura colaborativa, la lealtad comercial, el respeto por el otro, la seriedad profesional, el compromiso, y por sobre todo, comunidad. Valores que son transmitidos y reflejados por las titulares en su accionar del día a día.

Como toda organización, Co-Innova presenta ciertos rasgos que le son distintivos y la diferencian del resto de la oferta del mercado. Principalmente, el espacio cuenta con una impronta profesional, corporativa y empresarial. Se podría decir que esta característica es una huella que las mismas dueñas le dan al espacio. Ambas son profesionales que terminaron sus estudios en el exterior donde se impregnaron de ideas innovadoras e internacionales. “Nosotras elegimos darle una identidad corporativa, de mundo. Que todo sea de primer nivel: los muebles de primer nivel, que las instalaciones funcionen, que todo esté impecable como si se estuviera en cualquier otra parte del mundo. [...] No buscamos tampoco que esto sea gustoso para todo el mundo, sino para un perfil profesional que quiere buenos servicios, confiables, en un lugar que los inspire, con atención excelente.” (Tamara Halac, titular de Co-Innova).

Otro de los atributos diferenciadores es la ubicación estratégica en la cual está situado: en el centro de la ciudad; sin mencionar que se encuentra dentro del edificio inteligente, un ícono corporativo en la ciudad. “La diferencia de éste es el lugar en el que está. Creo que le da estatus y presencia que otros no lo tienen.” (Agustina, Space Manager de Co-Innova).

Por último, es de destacar la arquitectura y diseño del espacio. El mismo está especialmente pensado para generar un clima profesional, distendido y moderno. Cuenta con espacios amplios y luminosos, con vistas espectaculares de la ciudad. Al ingresar al piso 15 (donde comenzó) se encuentra la recepción, donde se observan dos pantallas con el nombre e isologo del lugar. Hacia un costado se encuentra una sala de taller, también utilizada como comedor,

y hacia el otro lado, los puestos individuales de *Coworking* y las oficinas privadas y boxes, que están separados por un frente de vidrio con frases alentadoras en vinilo. Al fondo de este espacio se encuentra un rincón amueblado con cómodos sillones y una gran vista al paisaje, que es utilizado como lugar de descanso, de reuniones descontracturadas o sala de espera para visitas. Por otro lado, el piso 7 (inaugurado en agosto de este año) se comparte con otra organización a la que le corresponde el sector izquierdo. A la derecha, se ingresa al *Coworking*, donde tenemos al frente la recepción, a la derecha el comedor y cocina junto con una pequeña sala de reuniones para dos personas, y a la izquierda un espacio común equipado con mesas y sillas altas simulando un café, para recibir visitas o realizar un recreo. Más adentro se encuentran las oficinas privadas, también separadas por vidrios decorados con vinilo, y al final, los puestos de trabajo individuales, organizados de forma tal que la mayoría dispone de una vista completa del paisaje.

Los pasillos, las oficinas, y las paredes están decoradas con imágenes geométricas, figuras que parecen nodos formando redes, palabras inspiradoras y una gran variedad de colores. Los vidrios de las oficinas privadas y las paredes de la sala/comedor están diseñados para ser utilizados del lado de adentro como pizarrones.

### 2.1.3. *La Oficina-Coworking Cor*

El primer contacto con la personalidad e identidad de una organización siempre es su nombre, y en este espacio tiene un razón muy particular. Como ya mencionamos, *Coworking Córdoba* surgió en el seno de otra organización más grande (*Translation Back office*) siendo el primer espacio de estas características en Córdoba. En palabras de sus titulares, Andrea e Ignacio, la elección del nombre fue para “ser lo más claros posibles” (Andrea Cerutti), ya que el concepto no estaba muy difundido en la ciudad y no se tenía muy en claro qué implicaba. Así, cuando trasladaron su espacio a las nuevas instalaciones, se llevaron también el nombre que los identificaba. Pero allí adquiere un nuevo apéndice: La Oficina, como el espacio más global que alberga en su interior al propio *Coworking* y la empresa particular de ellos llamada *Inglobe*. Esta nueva forma de identificar al espacio busca hacer tangible el hecho de que ese espacio es realmente “la oficina” de cada *coworker* y no solo un *Coworking*; y representa, en opinión de los titulares, “una doble identidad” (Andrea) de su organización.

La Oficina - *Coworking Cor* (el resultado de esa doble identidad), como toda organización, tiene ciertos rasgos que le son propios. Así observamos que tiene una impronta de negocios sobre tecnología, internet y comunicación digital, otorgada por los propios titulares y el rubro de los *coworkers* que en ella conviven, y que se intenta conservar y potenciar con una

selección de los miembros. Otra cualidad que la define es el hecho de ser pionera en el rubro de *Coworking* en Córdoba, lo que le adjudica experiencia, carrera e historia al espacio.

Por otro lado, durante nuestra experiencia con este espacio pudimos observar que no cuentan con una misión ni una visión explícitas de la organización en particular, sino del modelo en general o de la forma de trabajo colaborativa que lo caracteriza. Ambas son compartidas, de alguna forma, con las de ECO Cultura Corporativa. Por eso es que, para sus titulares, la visión de La Oficina - Coworking Cor es “fomentar esa cultura (colaborativa) y construir una sociedad abierta, transparente, inclusiva y colaborativa” y “generar un cambio en la cultura del trabajo”; íntimamente relacionados con la visión de ECO. A su vez, la misión que pudimos construir desde sus testimonios es “innovar cooperando” y “ser el mejor espacio y la mejor forma de trabajo, para potenciar el desarrollo laboral y personal de sus miembros”. Aquí cabe aclarar que, durante las entrevistas, hubo una confusión en los sujetos entre los conceptos de misión y visión; y además, en otros encuentros, nos manifestaron implícitamente otros componentes de aquellas.

De la misma forma, sus objetivos institucionales tampoco estaban planteados explícitamente ni de forma “medible” porque en sus palabras “las satisfacciones no son medibles” (Andrea Cerutti). Por esto es que intentamos reconstruir los objetivos a partir de sus respuestas. Así descubrimos que un objetivo general del espacio tiene que ver con el desempeño de la comunidad que se conforma allí dentro: “generar un espacio abierto y vivo de interacción e innovación” y “lograr que haya sinergias o vínculos entre los *coworkers*”. Otro objetivo, tiene que ver con su empresa propia, Inglobe, en relación al espacio: “garantizar que Inglobe pueda desarrollarse plenamente dentro de La Oficina - Coworking Cor”. De forma más específica, buscan “dar a conocer su *Coworking*, lograr que se expanda el concepto hacia sus públicos y conseguir que más personas trabajen en *Coworking* (haciendo referencia a la forma de trabajo)”.

Como valores propios de la organización reconocen principalmente el respeto hacia la comunidad, el clima de trabajo, el tiempo de otros, y hacia el medio ambiente. Otros valores, igualmente importantes, son el compromiso, la confianza, la transparencia, la colaboración, la apertura y la disponibilidad. Si bien no están explícitos ni listados en ningún lugar, pudimos observar que son compartidos por todos los miembros del espacio. Todos aquellos valores son innegociables y en palabras de Ignacio, solo ingresan a la comunidad aquellos que los comparten y los representan. Estos valores se comunican a través del ejemplo de los titulares y mediante la decoración del espacio. La misma comunidad cuida que ninguno de esos valores se quiebre o se incumpla, y “hacen notar” cuando esto sucede o está en el límite. Por sobre todo, estos valores tienen que ver con la convivencia y con el sello claramente

colaborativo que caracteriza a estos espacios y su comunidad, que buscan mantener la calidad de ese ambiente laboral.

En relación a sus rasgos físicos, este *Coworking* está ubicado en una zona residencial al norte de la ciudad de Córdoba, en una casa que antes fue familiar, y hoy está rediseñada para cumplir con las necesidades del *Coworking*. Así, según el “mapa social del espacio” diseñado por Ignacio, crearon los distintos escenarios que conforman el lugar: espacios de recreación y comunes, dos baños ubicados en las dos “alas” del lugar, la cocina con su equipamiento, las oficinas privadas en cuartos con escritorios y sillas para una cantidad determinada de gente y el espacio de puestos de trabajo individuales, también en un cuarto con escritorios y sillas. La decoración de los espacios comunes y de la oficina abierta fue realizada por los mismos titulares con un estilo muy descontracturado pero a la vez sobrio y moderno. Las paredes, algunas blancas y otras de colores grises o azules claros, están vestidas con obras de arte, grandes fotografías como cuadros, y con frases como “Viernes” y “Dale a tu cuerpo alegría Macarena” pegadas en vinilo. En la entrada, junto al portón de ingreso hay un gran “cubo amarillo”, una obra de arte de Romina Castiñeira, artista plástica, curadora y *coworker*. En sus palabras “una zona de contacto es un espacio intermedio, casi imperceptible, casi invisible. En este espacio suceden las relaciones entre partes, los intercambios de energías, de información y de materia; así como lo hacen las personas en La Oficina”. Antes de ingresar al espacio encontramos un amplio patio con mesas y sillas de exterior bajo la sombra de un gran árbol, que usan para almorzar, reunirse o realizar eventos en días soleados. Una vez dentro, encontramos un espacio común equipado con sillones, mesas y una barra con sillas altas utilizado como espacio de recreación, ocio y a veces comedor. Por su lado, la decoración de las oficinas privadas está a cargo de los equipos que las utilizan, “cada uno hace lo que quiera en su oficina, estéticamente, mientras no moleste a nadie” (Sofía Martín, Space Manager de La Oficina - Coworking Cor).

## 2.2 *La Cultura Corporativa*

Como bien sabemos, la Cultura Corporativa representa aquello que la organización realmente es y se encuentra estrechamente vinculada con las creencias, valores y pautas de conducta por las que se rigen sus miembros.

A continuación, un análisis comparativo de la cultura en los tres casos testigo.

### 2.2.1. *Capital Coworking*

Una de las principales características de Capital Coworking, en referencia a su cultura, es la creencia general de que el Coworking es de todos. El espacio, como ya sabemos, es

compartido por una variedad de profesionales, donde cada uno hace uso del espacio a su gusto y de acuerdo a sus necesidades; siempre respetando a los demás, pero con la libertad de disponer de él como si fuera propio.

Tras las horas de observación y de interacción realizadas en el espacio, notamos que hay ciertas pautas de comportamiento que son generales a toda la comunidad que allí se formó, que son, principalmente, conductas colaborativas hacia el otro. En este sentido, Agustín (titular) nos explica que se intenta fomentar la colaboración y cooperación profesional entre los *coworkers* y con el staff, “si viene gente con proyectos tratamos de escucharlos para dar feedback”, a la vez que buscan despertar una generosidad en cuanto a la información, “no quedarse con la información, sino compartirla. Eso es algo que intentamos fomentar” (Agustín Ruiz Nattero, dueño de Capital Coworking).

Si bien no existen normas explícitamente planteadas, su dueño y titular busca fomentar estos tipos de conducta para generar un ambiente de trabajo ameno y reconfortante. “No tenemos un reglamento escrito de normas, sino que la misma comunidad lo termina regulando.” (Agustín Ruiz Nattero). Sin embargo, en una de las paredes del espacio puede leerse un afiche que contiene algunas “reglas de convivencia” sugeridas para mantener el orden y que van acorde a uno de los valores fundamentales de Capital Coworking: la sustentabilidad. Estas normas son: apagar las luces en los espacios que no están siendo utilizados, utilizar el aire acondicionado cuando sea necesario, cerrar puertas al entrar y salir, reducir el consumo de papel, reciclar y cuidar el consumo del agua. Otras de las conductas que son esperadas tienen que ver con la limpieza, el silencio y el respeto en el uso de los espacios. Como vemos, estas normas tienen un carácter más informal que un código de conductas, y son planteadas como “sugerencias” para mantener el clima laboral, porque según sus testimonios, no existe (o por el momento no fue necesario) ninguna represalia por incumplimiento más que un simple recordatorio. “Todo se va manejando y es una comunidad. O sea, trabajamos ese concepto. No hay algo establecido. Nunca se perdió el respeto” (César Giraudo)

Otra de las características de la cultura de una organización tiene que ver con los ritos que se van consolidando en la rutina de la comunidad a lo largo del tiempo. En este Coworking en particular se organizan asados y almuerzos (ocasionalmente los días jueves o viernes), coordinados por los mismos *coworkers* y muchas veces sin razones especiales; “After Office” (reuniones no laborales después de finalizado el horario de trabajo) cada tercer jueves del mes, convocado y organizado enteramente por el staff y por sugerencia de los *coworkers*; las fiestas de fin de año, en la que según los testimonios “para Navidad viene Papá Noel y se hace un regalo para todos”; los cumpleaños se festejan con torta o asado, según elijan los *coworkers*; todos los días para el almuerzo, los Space Manager envían por mail a los

*coworkers* los distintos menús que se consiguen por la zona y hacen el pedido por ellos y luego intentan almorzar todos juntos en el comedor. En palabras de su titular “ese espacio es para que puedan vincularse”, pero aclara que esas ideas y actividades surgieron de la misma comunidad de *coworkers* y no fue algo impuesto por el Coworking.

Todas estas actividades y conductas que se generan en el espacio demuestran ciertas características de la comunidad que se forma allí dentro, que Nicolás Seleme, *coworker* del lugar, describe como “algo buenísimo, una locura. Es algo impagable”. El resto de los entrevistados coinciden con Nicolás en que esta comunidad de profesionales que se ha formado en el Coworking, es una cuasi amistad, donde todos están dispuestos a ayudar al otro, donde reina el compañerismo y el respeto, y a diferencia de otros tipos de organización, hay una relación muy informal entre el dueño y los miembros del staff, con el resto de los *coworkers*. Esto es así, porque consideran que todos son iguales. Hecho que pudimos comprobar en nuestra experiencia, ya que tanto el titular como el staff trabajan diariamente en los espacios de Coworking, junto a todos los *coworkers*.

Para ahondar sobre esta particular comunidad, indagamos sobre si tenían algún sociolecto o expresiones propias. Así descubrimos que los mismos trabajadores dividieron imaginariamente el espacio en dos “entre los *coworkers* hay como un “chiste”, que dividieron el espacio en dos “pabellones”, y se pelean por Whatsapp por la música; es como algo cultural acá, de buena onda” (Sofía Viviers). Aparte de esto, observamos que utilizan una “jerga” típica del rubro de Coworking; por ejemplo, hacen referencia a los profesionales como *coworkers*, y a los encargados del espacio y recepcionistas, como Space Managers o Hosts.

Si bien no cuentan con áreas institucionalmente definidas, existen roles específicos como los anteriormente mencionados, uno a la mañana y otro a la tarde. Son los encargados del lugar, quienes reciben a la gente en la puerta, contestan los mails, mandan presupuestos, reciben correspondencia, se aseguran de que haya café, etc. También hay un “jefe” que es el dueño del espacio, pero que él mismo se define como un *coworker* más, cuyo emprendimiento es el mismo Coworking. Y por último, los *coworkers*.

Si bien existe cierta jerarquía en las funciones, todos coinciden en que, a la larga, el Coworking es de todos. “Tratamos de ser lo más transparentes posibles. Yo me pongo en el papel de *coworker*. Pero no hay diferencias, y si las hay intentamos atenuarlas para no promover ese tipo de tensión” (Agustín Ruiz Nattero).

La relación entre el titular y el staff también es bastante informal y si se quiere, laxa, en términos de que carece de tensión o rigidez en el trato. Llevan a cabo reuniones mensuales para discutir sobre cuestiones estratégicas y de objetivos, y en el día a día se mantienen en

contacto constantemente a través de su grupo privado de Whatsapp o personalmente para estar informados de los distintos sucesos del día. En palabras de Agustín Ruiz Nattero “no hay ninguna restricción y esto es la parte de la estrategia. Les delego mucho a los chicos”. Así vemos que su liderazgo está orientado a las personas o a las relaciones y tiene un estilo participativo, empoderador, colaborativo y creativo. “Él (Agustín) nos dice siempre que nosotros (el staff) aportemos” (Sofía Viviers).

Por otro lado, la relación del staff y el titular con los *coworkers* también se da de forma natural y continua, ya sea que se traten temas relacionados al funcionamiento del *Coworking* y la administración, o conversaciones de tipo profesional y personal.

### 2.2.2. *Co-Innova*

Culturalmente, Co Innova se define por una creencia compartida por sus miembros: que todos forman una gran comunidad. Esta comunidad se caracteriza por ser “alegre y con mucha calidad humana” (Eli, Space Manager de Co-Innova). Los *coworkers* tienen una relación muy distendida y de amistad entre ellos, al punto de que se meten en las oficinas de otros, se comunican por los internos y se ayudan si alguno tiene algún problema. Julieta Sandrone, titular del espacio, nos contaba que tanto ella como su socia y el resto del equipo de staff, conocen a cada uno de los *coworkers* por nombre y apellido, saben a qué se dedican, cuáles son sus problemas o preocupaciones, etc. Todo eso refleja el tipo de comunidad y conductas que se intenta transmitir: que sea un ambiente relajado y divertido, manteniendo un perfil profesional y respetuoso. Es por eso que crearon los llamados “10 mandamientos” a forma de reglas de convivencia y orden. Los mismos no existieron desde el comienzo de la actividad del *Coworking* sino que fueron surgiendo con el paso del tiempo y a medida que el espacio se iba llenando. Este “manual” fue enviado a todos los *coworkers* vía mail y está diseñado y escrito de manera informal (contiene una gran variedad de colores y emoticones). Los 10 mandamientos son los siguientes:

1. Utilizar la sala de call ubicada en el piso 7 o comedores para realizar llamadas o videoconferencias por tiempo prolongado.
2. Están habilitados los espacios comunes (coffee, living y comedor) para llamador cortos- cuidando el volumen, tono y lenguaje que utilizamos y respetando a los demás *coworkers*.
3. Las salas de reuniones están siempre disponibles con reserva previa. NO usar el espacio de living para reuniones prolongadas ya que hay *coworkers* en ese sector trabajando.
4. Está súper prohibido ingresar a oficinas que no son propias

5. ¡PELIGRO! No ingresar a sala de máquinas. Por temas de climatización dirigirse al staff, quien accederá a regular el sistema de aire.
6. Si falta café... ¡avisen! Es un crimen trabajar sin café.
7. Utilizar los comedores equipados con tutti para el almuerzo. Además, así evitamos olores desagradables, mantenemos la profesionalidad y cuidamos el espacio.
8. Usar lockers para guardar pertenencias, carteras, sacos, etc.
9. Usar los espacios de coffee, comedores y living para recibir visitas/clientes o para ocio. NO utilizar los puestos de coworking para estos fines... no comprometan al staff.
10. ¡Sonriamos, seamos amables y saludemos siempre!

Si bien éstos deben ser respetados, lo único que consideran como prohibido es el hecho de hablar mal de los otros *Coworking*.

En lo referido a las actividades ritualizadas, al igual que en los otros casos analizados, en Co-Innova también se festejan los cumpleaños todos los meses se realizan fiestas de fin de año, y el último tiempo se implementó el famoso “after office”. A la hora del almuerzo se les envía un menú disponible a todos los *coworkers*, para que elijan a gusto y pueda ser encargado por las Space Managers. Tamara Halac, dueña del espacio, nos comenta que en ese sentido “son todos muy malcriados [...] el pedido lo recibe la Space Manager y se los lleva al comedor como si estuvieran en casa”. Estas actividades y conductas son fomentadas por las titulares con el fin de crear esta atmósfera de confianza, colaboración y hacer crecer el contacto entre los *coworkers*. En palabras de las titulares “todos los meses tratamos de hacer alguna actividad que nos unan a todos. Para generar ese aspecto de lo social. Los chicos, vos ves que toman confianza. A la hora del almuerzo se empiezan a conocer, se contratan entre ellos, se conocen, hacen negocios juntos. Tenemos varios casos de gente que hacen negocios juntos después de haberse conocido. Y esa es la idea del *Coworking*. Generar conexiones entre los *coworkers*.”

Una de las particularidades de Co-Innova es que cuentan con dos pisos al que se refieren como “el 7” y “el 15”. El primero es bastante nuevo, por lo tanto todavía no está lleno y los espacios que están ocupados pertenecen a empresas grandes que utilizan las oficinas privadas. Esto hace que la relación entre los *coworkers* y la comunidad todavía no esté tan consolidada como lo está en el piso 15. Para fomentar esto se implementó un sistema de rotación de las Space Manager, de forma que todas conozcan a todos los miembros.

En cuanto a la relación que existe entre los *coworkers* se podría decir que es la propia de este tipo de espacios: una relación de cuasi amistad, donde todos están dispuestos a ayudar al que lo necesite. Uno de los *coworkers* de Co-Innova nos comentaba que, si bien hay mucha



heterogeneidad en cuanto a rubros, y están los que se sientan, se ponen los auriculares y no hablan con nadie, en general existe una buena relación con todos. “Se genera un clima distinto que en una oficina propia” (Agustín Moreno, *coworker*). Se pueden apreciar muchos ejemplos de empresas que se han formado dentro del espacio, que comenzaron siendo *coworkers* independientes, pero que con el tiempo fueron cruzando caminos y realizando proyectos en conjunto. “Todos acá dentro hacen negocios, al margen de que no tengan que vender algo particular. Algún negocio tienen y siempre algún negocio se puede cruzar.” (Agustín Moreno).

Organizativamente, este *Coworking* no presenta áreas formalmente definidas, pero se pueden identificar distintos roles. Por un lado, identificamos a las dueñas del lugar o como se llaman ellas “gerentes”, quienes manejan todo lo referido con lo gerencial: ¿Cómo se comunica?, ¿cómo se vende? ¿a quién se vende? También se encuentran las encargadas de ambos pisos, llamadas Space Managers, que realizan todo tipo de tareas, desde recepción, hasta recibir clientes, armar salas y asegurarse de que foto funcione correctamente. Toda la parte contable está a cargo de un estudio tercerizado. Además cuentan con tres proveedores diferentes: uno de ellos maneja todos los sistemas informáticos, otro provee al *Coworking* las viandas para el almuerzo y el tercero es el encargado de abastecer al lugar de los productos de limpieza. Una característica particular de estos proveedores es que todos son emprendedores; “siempre tratamos de que nuestros proveedores también sean emprendedores. Esto también fomenta la cultura de los *Coworkings*” (Julieta Sandrone, dueña de Co-Innova).

Tanto las dueñas como las encargadas del espacio, mantienen una relación descontracturada e informal con los *coworkers*. “Nosotras tratamos de relacionarnos igual que el resto. Nosotras también somos emprendedoras. Este es nuestro emprendimiento.” (Tamara Halac). Resaltan que existe una relación de ida y vuelta con los *coworkers* y que están constantemente pendientes de ellos.

### 2.2.3. La Oficina - Coworking Cor

Toda organización posee en su interior una cultura que la caracteriza y que se compone de distintos elementos y factores. En el caso de La Oficina - Coworking Cor, logramos a través de las entrevistas y de observación, descubrir ciertas características de su cultura.

A modo de creencias, sus miembros coinciden en ciertas verdades: “el espacio es de todos” (que fue manifestado tanto por los titulares como por el staff - “somos todos co-dueños de La Oficina”- y es evidenciado en sus conductas); “el *Coworking* significa abrir las puertas de tu organización o emprendimiento propio”; “el *Coworking* representa un cambio cultural”.

Por otro lado, durante nuestra experiencia en esta organización, pudimos evidenciar ciertas pautas de conducta que, si bien no están formalmente establecidas, son compartidas por todos y fomentadas desde sus titulares. Principalmente, buscan que todos los *coworkers* se sientan dueños del espacio y sientan la libertad de disponer de él como propio; siempre y cuando no se moleste al resto de la comunidad. Por otro lado, también buscan incentivar el “espíritu de *coworkers*”, que participen más en la comunidad y en el espacio, que “dejen su marca”. Es en este sentido y en referencia a esa libertad que buscan fomentar, que dicen no prohibir o desalentar ningún tipo de conducta dentro de los límites de la convivencia con otros.

Esta comunidad que se conformó dentro de la organización, parece ser, hasta el momento, auto regulable. Si bien existen ciertas normas de convivencia relacionadas al orden del espacio, como el lavado de los utensilios de cocina, y al cuidado del medio ambiente, como la separación de basura; estas no son normas formalizadas ni rígidas, “se “sugiere” tratando de que se haga” (Sofía Martín). Pudimos observar también, que la ley primera es no molestar al otro, y que a partir de eso, el actuar de los miembros puede ser tan libre como ellos quieran. De la misma forma, tampoco existen comportamientos prohibidos reglamentariamente ni restricciones; “Hasta ahora no se prohibió nada porque no tuvimos nada que prohibir. Se sobre entienden algunas cosas me parece, y la gente hasta ahora se respeta sola” (Sofía Martín).

A lo largo del tiempo, se fueron ritualizando ciertas actividades de la organización que hoy son parte de su rutina. Entre estas encontramos: los “After Office” (reuniones no laborales después de finalizado el horario de trabajo) que “por reglamento tenemos que hacer dos after al mes” (Ignacio Martín); los cumpleaños de todos los miembros, que se festejan con tortas; las fiestas de fin de año, a las que asisten todos los miembros; bienvenidas y despedidas de *coworkers*; los “viernes de colesterol”, organizados por un equipo de *coworkers*; en los almuerzos de todos los días, se intenta que coman todos en el mismo momento para compartir ese horario; entre otros. Estas actividades, si bien no están reglamentadas, tienen cierta periodicidad y significancia, que las convierten en ritos. Al igual que las otras organizaciones analizadas, en ésta, usan expresiones que son propias al rubro del *Coworking* como: *coworkers*, Hosts, Space Managers, etc.

La comunidad de La Oficina - Coworking Cor es, según sus miembros, multidisciplinaria y variada, abierta, “buena onda”, relajada, colaborativa. “Es muy similar a un grupo de compañeros de trabajo” (Andrea Cerutti); tienen un clima de trabajo ameno, en el cual las relaciones entre ellos son amigables y profesionales, sin dejar de lado la informalidad en el trato que los caracteriza. “Se genera el vínculo como si fuéramos amigos; (...) nos

preocupamos porque en la vida particular de cada uno le vaya lo mejor que pueda, y sí, estamos pendiente” (Sofía Martín).

Su estructura organizativa tiene la peculiaridad de que se fusiona con la estructura de la empresa particular de los dueños, llamada Inglobe. Entonces, Ignacio y Andrea, los titulares de ambas organizaciones, cumplen el rol de Hosts en el espacio de *Coworking*, son los “anfitriones” del espacio, que tienen un rol más social y deben conocer todos los proyectos del espacio y vincular a las personas. Por otro lado, Sofía, diseñadora de Inglobe, es Space Manager durante la tarde, y se encarga de la gestión y gerencia del espacio, así como también de la comunicación interna y externa junto a Andrea. Los mismos titulares trabajan dentro del *Coworking* en espacios individuales, y están involucrados en el día a día de la organización, viviéndola también como *coworkers*; y manifiestan que la relación entre ellos y el resto de la comunidad es de “igual a igual”, “se genera una relación de amistad; no hay nadie arriba de nadie; compartimos más o menos las edades y los rubros y estamos todos en la misma, así que no hay jerarquías” (Sofía Martín). Esto marca un estilo de dirección bastante peculiar, que si bien ellos toman las decisiones estratégicas y “marcan la cabeza”, tienen un liderazgo democrático y a veces *laissez faire*, por esa libertad en el accionar que le otorgan a los *coworkers*.

Entre esas decisiones estratégicas, está principalmente, la selección de los candidatos a ser parte del espacio como *coworkers*. Tanto Ignacio como Andrea, dicen hacer un control firme sobre las personas que quieren entrar, de sus antecedentes y de su actividad, para estar seguros de que quien entra a su comunidad va a seguir los mismos valores y convicciones que ellos. Si bien nos cuentan que la mayoría de los *coworkers* actuales o potenciales que se acercan al espacio, vienen por recomendación de alguien conocido por sus miembros, cuidan a la calidad de los miembros para conservar el clima que se generó.

### 2.3 *Primeras aproximaciones a la Personalidad del Coworking como modelo de organización.*

A partir del análisis de la Filosofía y Cultura Corporativa de los casos testigo haremos, a continuación, una puesta en común de las principales características que aportan ideas sobre la personalidad del modelo de *Coworking*.

En primer lugar, a través de la misión, visión, valores y objetivos institucionales de aquellas organizaciones, pudimos observar que si bien en ningún caso estaban planteados formalmente, coincidieron en distintos puntos. Esto nos hace pensar en que los componentes de la Filosofía de un *Coworking* toman un carácter informal y muy cercano a sus dueños o titulares. Esta informalidad a la que hacemos referencia no significa que no estén planteados

explícitamente, sino que no se encuentran formulados por escrito, están latentes en la realidad institucional de los espacios. Así, la misión de cada una de estas organizaciones en particular, nos brinda indicios de la razón de ser propia del modelo de *Coworking*. Se puede decir que la misma consiste en ser el mejor espacio y forma de trabajo, para potenciar el desarrollo profesional de sus miembros y de la comunidad a través del vínculo con otros profesionales. En esta misma línea, encontramos que la visión de cada uno de los casos testigo se diferencian un poco más entre ellas. Sin embargo, logramos reconstruir una definición que se acerca a la del modelo: transformar la cultura del trabajo en una cultura colaborativa y brindar una solución integral a sus miembros.

Los objetivos institucionales, si bien tienen sus particularidades y diferencias, sobre todo en torno a aquellos de carácter comercial, también coinciden en algunos puntos. Observamos entonces, que un objetivo primordial para el *Coworking* tiene que ver con la gestión de la comunidad de *coworkers* que se desarrolla en su interior: lograr que se generen más vínculos y colaboraciones entre los profesionales, que fortalezcan sus propios emprendimientos y crear un clima propicio para el surgimiento de esos vínculos.

En cuanto a los valores, al igual que los anteriores, no están planteados formalmente en ningún lado pero sí están explícitos y son muy importantes para la organización ya que tienen que ver con la convivencia en el espacio y con la forma en que se hacen las cosas allí. Así vemos que no solo son valores centrales, sino también ideales de la cultura del *Coworking* y representan los “deber ser” de cada organización. Si bien hay algunas diferencias, observamos que muchos de ellos coinciden y nos dan una idea de los valores que se fomentan y son innegociables en este tipo de organizaciones. Entre ellos encontramos, primordialmente, el respeto, que si bien podemos decir que es común en toda comunidad u organización, aquí adquiere una impronta particular. Esto se debe a que en un mismo espacio conviven distintas organizaciones con sus miembros, los cuales comienzan siendo extraños hasta que el tiempo los termina acercando. Tiene que ver también con otros valores como la colaboración y el compañerismo, algo característico de estos espacios y sus comunidades, pero que no sería posible implementar si no existiera un respeto hacia el tiempo y el espacio del otro. Otros valores más relacionados a la forma en que se hacen negocios son la transparencia, la apertura, la confianza y la lealtad comercial, que también están conectados con la colaboración entre los *coworkers* y que permiten que la misma se desarrolle sin miedo o desconfianza en el otro. Por último, a través de valores como la sustentabilidad y el respeto al medio ambiente intentan concientizar sobre cuestiones ecológicas, fomentando acciones como la separación de residuos y reutilización de materiales.

Al conocer físicamente estas organizaciones descubrimos que aquellos aspectos que las definen están plasmados metafóricamente en la arquitectura y el diseño de su espacio. Así, parece obligatorio en un espacio de *Coworking*, contar con ciertos “escenarios” destinados a cumplir sus objetivos y potenciar su comunidad: espacios con puestos de trabajo individuales, equipados con escritorio, iluminación y silla adecuados; espacios de oficinas privadas, que si bien hay lugares que no cuentan con ellos, son bastante comunes; espacios de uso común, de recreación y relajación, que usualmente son el comedor y cocina, espacios verdes y/o lugares de reunión descontracturados y no privados, entre otros; salas de reunión privadas, un servicio que es muy utilizado por los miembros y muchas veces se alquila a terceros. A su vez, la decoración de esos espacios toma en cada organización un matiz específico pero con un estilo parecido: moderno, profesional, descontracturado e informal. Si bien los colores que utilizan varían según la organización, observamos que predominan las paredes blancas intercaladas con paredes de colores o con frases motivadoras en vinilo; y los muebles y otros accesorios, aparte de ser cómodos, son modernos y atractivos.

Al analizar la Cultura Corporativa de los espacios descubrimos que el aspecto que tienen en común y que caracteriza al modelo es la comunidad que se conforma allí dentro, a la cual nos hemos referido anteriormente. Ésta adopta ciertos rasgos culturales que pueden ser comunes a toda comunidad y otros que son particulares al clima que se genera en cada uno de estos espacios.

Una de las creencias compartidas es precisamente eso, que los miembros del *Coworking* conforman y son una comunidad de profesionales con características propias: colaborativa, respetuosa, informal, multidisciplinaria, con relaciones distendidas y muchas veces de amistad entre todos y sin jerarquías marcadas. Culturalmente, esa comunidad tiene ritos y jergas que son propias al modelo de organización del *Coworking*, como los “After Office” y otras actividades sociales destinadas a unir y vincular más a la comunidad. Otra verdad que comparten entre todos es que el espacio, el *Coworking*, es de todos; buscan que los *coworkers* verdaderamente sientan al espacio como su oficina y puedan apropiarse de ella. Esto también se ve plasmado en las conductas que fomentan, como la colaboración y cooperación entre los profesionales, hacia la comunidad y hacia el espacio.

Sumado a esto pudimos comprobar que si bien existen normas explícitas (en su mayoría no formalizadas), todas tienen un carácter informal y están orientadas a mantener y propiciar el clima y la convivencia en la comunidad. La regla más importante en los tres espacios estudiados, es “no molestar a otros”, íntimamente relacionada con el respeto al que nos referimos antes. También hay normas sobre la limpieza y el orden los espacios comunes, sobre la separación de basura o uso sustentable de los recursos, etc. Como dijimos, estas

normas no están formalizadas en ningún código de conducta pero si se comunican a través de cartelera y por mail; y al ser laxas no tienen ningún tipo de represalia (por lo menos no manifiestan tener) en caso de que no sean cumplidas. Estas normas y pautas de conducta están arraigadas a la cultura de cada organización.

En referencia a los factores de dirección, pudimos observar que existen roles institucionales específicos del *Coworking* como modelo de organización que son: los titulares o dueños de la organización (toman las decisiones estratégicas, y simultáneamente pueden cumplir con otro rol), los Hosts (con un rol más social y vincular) y los Space Managers (que tienen tareas administrativas, de recepción y de gerencia del espacio). El liderazgo que llevan adelante tiende a ser de tipo democrático y orientado al bienestar de las personas o relaciones.

### **3. Identidad Ideal**

A lo largo de las entrevistas realizadas hemos recopilado cierta información que da cuenta de la Identidad Ideal deseada en cada uno de los casos. La misma no fue necesariamente expresada de manera explícita por los entrevistados, sino que también fue inferida de las expresiones de deseo, sueños y utopías. Para esto indagamos sobre cómo quiere ser vista cada organización, sobre cómo sería para ellos un *Coworking* ideal y también sobre los atributos que caracterizan a su organización, mediante la personificación de la misma. Así pudimos construir esa Identidad que desean tener y quieren contagiar a su público.

A continuación haremos una descripción detallada de cada uno de los casos estudiados.

#### *3.1. Capital Coworking*

Luego de las entrevistas realizadas a los miembros de esta organización, pudimos sustraer ciertas ideas o indicios respecto a cómo desean que sea vista la misma y cómo se imaginan que será (o cómo quieren que sea) en un futuro. Una de las cuestiones que indagamos fue cómo describirían a la organización si la misma fuera una persona. Esto nos permitió ver qué adjetivos o rasgos le adjudican y con qué importancia. Ante esta pregunta, Agustín Ruiz Nattero (titular) la compara con alguien “profesional, responsable, proactivo, con buenas habilidades de comunicación, que le interesa su contexto, su entorno y que siempre tiene la intención de progresar y de crecer”. Sofía Viviers (Space Manager), por su lado, describió a la organización como alguien “abierto, alegre, ubicado”.

En cuanto a sus imágenes del futuro, desean que el espacio sea un lugar donde sus actuales y futuros miembros puedan trabajar y además encuentren soluciones integrales para promover su emprendimiento, todo dentro de su *Coworking*. Agustín Ruiz Nattero se imagina un lugar

en el cual, aquellas personas que sufren el aislamiento o no quieren trabajar más en su casa, puedan satisfacer todas sus necesidades. Un espacio más integral que, aparte de los servicios básicos de internet, luz, agua, y un puesto de trabajo, ofrezca la posibilidad de obtener asesoría en proyectos y negocios, financiamiento y acompañamiento en planes del gobierno. También aspiran a un espacio con más movimiento, más eventos y actividades que permitan consolidar cada vez más su comunidad y hacer más conocido al espacio. En relación a esto, buscan fortalecer, tanto su comunicación externa, utilizando el blog y la página web para difundir el espacio y la comunidad de *coworkers* con el fin de atraer a más gente; como la comunicación interna para informar mejor sobre novedades dentro de la comunidad. Para esto también plantean profundizar y formalizar las estrategias y objetivos de comunicación. Sobre el espacio físico, surgieron deseos de hacerlo más vivo y motivador, cambiando la decoración de las paredes, y más útil, remodelando la sala de reuniones y creando nuevos espacios.

### 3.2. *Co-Innova*

Este *Coworking* nace del deseo de sus dos dueñas de posicionar en Córdoba una nueva forma de organización muy difundida en grandes ciudades del mundo, de las cuales recibieron la inspiración para comenzar con su emprendimiento.

Al igual que en los espacios anteriores, en Co-Innova indagamos sobre los adjetivos que tendría la organización si fuera una persona: linda, agradable, con “buen porte”, sofisticada, global, con proyección internacional, alguien que marca el camino y que no es mediocre, un gran empresario y profesional. Esto se relaciona directamente con la forma en que desean proyectarse hacia sus públicos: ser reconocidos dentro del mercado por contar con un servicio confiable y bueno, donde la gente aprecie el hecho de trabajar en un lugar lindo y de perfil profesional.

Al ser un concepto novedoso y con una trayectoria corta en nuestro país y en el mundo (desde 2009), el ideal de este tipo de organización va mutando y cambiando con el paso del tiempo, adaptándose al mercado; y esto no escapa a Co-Innova. Pero a pesar de ser muy relativo, ambas dueñas coinciden en que un *Coworking* ideal es aquel en el cual “los *coworkers* empiezan a cruzar sus caminos profesionales y empiezan a trabajar en conjunto para generar más, generar otros negocios o proyectos”. Una de las *coworkers* entrevistadas opinó al respecto y afirmó que para ser un lugar ideal haría falta una habitación de juegos que le permita al *coworker* distenderse por unos minutos del trabajo.

Por el momento, una de las cuestiones que desean tratar a corto plazo, tiene que ver con unir a la comunidad de *coworkers* de ambos pisos, lograr que se relacionen aún más y de esta forma fomentar el emprendedorismo.

### 3.3. *La Oficina-Coworking Cor*

Durante las entrevistas a los miembros de la organización les pedimos que hagan una analogía entre La Oficina - Coworking Cor y una persona para descubrir qué adjetivos le adjudican. Sofía Martín (Space Manager), dijo que sería algo como un relacionista público, que esté pendiente de la gente, que pueda vincularlos y crear un ambiente agradable. Por su lado, Andrea Cerutti (titular), comparó a su organización con la famosa Google por ser “una empresa donde se trabaja de verdad, buscan innovación, es transparente y a nivel tecnológico es abierto”. En relación a esto, es que quieren ser vistos como “una oficina que tiene mucha más vida que una oficina propia”, con un valor social mucho mayor, con interacciones y gente que pueden potenciar la vida profesional de los miembros.

En sus imágenes del futuro, plantean que idealmente un *Coworking* sería un espacio que represente el espíritu social, colaborativo y conectado que los caracteriza, no solo ofreciendo un espacio de trabajo sino también impactando positivamente en la sociedad. Un espacio que brinde soluciones y posibilidades a sus miembros en todo su recorrido profesional y de su emprendimiento. Ediliciamente, un *Coworking* también tiene que ser estético, cómodo y con un diseño que refleje sus valores y atributos, y sobre todo que estimule el trabajo diario de sus miembros.

### 3.4. *Primeras aproximaciones a la Identidad Ideal del Coworking como modelo de organización.*

A partir de aquellas idealizaciones y expresiones de deseo de los miembros de las organizaciones estudiadas, es que pudimos esbozar una identidad ideal del *Coworking* como modelo de organización.

En este sentido, si un *Coworking* fuera una persona, sería alguien profesional, innovador, abierto, carismático, que busca relacionar y vincular a otras personas entre sí. Esto nos permite ver cuáles son los rasgos que tienen, o deberían tener los espacios de este tipo.

Por otro lado, las imágenes del futuro expresadas por los entrevistados nos permitieron esbozar ciertas características que tendría un *Coworking* ideal: debería ser un espacio abierto, innovador y colaborativo, con un impacto social positivo, que ofrezca soluciones integrales para sus miembros y que construya una comunidad viva y rica en su interior, en la que se conecten distintas personas con el fin de potenciar sus emprendimientos, crear más y mejores



proyectos y beneficiarse de la sinergia propia de estos espacios. Esto siempre de la mano con un diseño y decoración del espacio que debe demostrar originalidad, apertura, colaboración, profesionalidad; y que debe ser el mejor lugar para trabajar en cuanto a servicios, comodidades, confort y espacios comunes.

#### 4. Públicos

En esta parte del análisis nos dedicaremos a describir aquellos públicos con los cuales se relaciona el *Coworking* como modelo de organización. Esta descripción partirá de la construcción de un mapeo de actores, el cual dará cuenta de las características, roles, funciones y actividades que tiene cada uno de los públicos, así como también las relaciones sociales predominantes y niveles de poder.

Seguido a esto, entraremos en detalle respecto al perfil del *coworker*, que es específico de este tipo de organizaciones y merece ser analizado con mayor profundidad.

##### 4.1. Mapeo de Actores

Resulta necesario aclarar que para la realización del mapeo de actores hicimos una diferenciación en cuanto a públicos internos y públicos externos. Los primeros son aquellos que realizan alguna actividad dentro de los espacios de *Coworking*, ya sean dueños, miembros de staff, encargados de limpieza o *coworkers* que alquilan el espacio de trabajo. Los públicos externos son todos aquellos que mantienen relación con el *Coworking* pero que no desempeñan ninguna actividad en su interior.

Actores	Clasificación	Características	Funciones, roles y actividades	Relaciones predominantes	Nivel de Poder
Dueños	Público Interno	Este público lo conforman tanto hombres como mujeres mayores de edad (entre 30 y 40 años). Poseen una formación educativa de grado, en diferentes rubros. Puede decirse que	-Su función principal es coordinar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro del espacio. -Son ellos los	A favor	Alto

		<p>tienen una posición económica entre media y alta.</p> <p>Son los fundadores del espacio y por lo tanto con sus conductas y formas de hacer establecen los lineamientos generales que seguirá la entidad.</p> <p>Tienen un alto conocimiento sobre la institución, su historia, sus valores y misión.</p>	<p>que toman las decisiones estratégicas y presupuestarias de la organización.</p> <p>-Supervisan las actividades a desarrollar en el espacio y guían el trabajo de los miembros de staff.</p> <p>-Tienen la función social de vincular y hacer interaccionar a los <i>coworkers</i>, con el fin de enriquecer la comunidad.</p> <p>-Gestionan el contacto con otros <i>Coworking</i> y demás públicos externos.</p>		
Staff	Público Interno	<p>Son tanto hombres como mujeres, que en su mayoría poseen un título de grado.</p> <p>Son mayores de edad (entre 23 y 35 años) y en general son de nivel</p>	<p>-Son los encargados de atender el espacio.</p> <p>-Llevan a cabo las tareas administrativas,</p>	A favor	Medio

		<p>socioeconómico medio. Suelen ser llamados los Hosts, Office Manager o Space Manager. Adhieren a las políticas e ideales de la organización. Se caracterizan por ser proactivos y por tener un muy buen manejo de las relaciones.</p>	<p>mantener el orden general del espacio, encargarse de la recepción.</p> <p>-En algunos casos manejan las redes sociales y las consultas por correo electrónico y teléfono.</p> <p>-Entre sus tareas administrativas se encuentran: enviar presupuestos a clientes, facturar y cobrar los cargos mensuales a los <i>coworkers</i>, realizar inventarios de insumos del espacio y reponer en caso de faltar.</p> <p>-Reciben las visitas o clientes que se acercan al espacio.</p>		
Person	Público	Pueden ser tanto	-Encargados de	Indiferente	Bajo

al de manten imiento (limpie za)	Interno	hombres como mujeres, no necesariamente mayores de edad. Se desconoce el nivel educativo y económico que tienen. Es un servicio tercerizado.	mantener la limpieza de todo el espacio.		
<i>Cowor kers</i>	Público Interno	<i>Este público será descrito en profundidad en el próximo punto.</i>		A favor	Medio
Clientes Potencia les	Público Externo	Tienen el mismo perfil que los <i>coworkers</i> , pero todavía no pertenecen a la organización.	Configuran el público meta de la organización.	Indiferente	Medio
Provee dores	Público Externo	Pueden ser tanto hombres como mujeres, no necesariamente mayores de edad. Se desconoce el nivel educativo y económico que tienen.	Son los encargados de proveer los insumos y herramientas necesarios para los espacios de <i>Coworking</i> . Éstos pueden ser: productos de limpieza, viandas para el almuerzo, servicios de internet y telefonía, entre otros.	Indiferente	Bajo
Organi	Público	Están conformadas por	Su función es la	A favor	Medio

zaciones de Coworking	Externo	los diferentes espacios de Coworking y sus respectivos dueños, que se reúnen local, nacional o globalmente, para plantear y discutir problemáticas sobre el rubro de Coworking. Particularmente en Córdoba, la organización que nuclea a los diferentes espacios de Coworking existentes es llamada ECO Cultura Corporativa.	de difundir y acercar la modalidad de trabajo Coworking a la comunidad de emprendedores, autónomos y empresas. Hacer de nexo y punto de encuentro entre los diferentes espacios de Coworking.		
Organizaciones de emprendimiento	Público Externo	Pueden estar conformadas por entidades públicas, organizaciones privadas y del tercer sector, de nivel local, nacional y/o global. En la Ciudad de Córdoba existe un organismo destinado a fomentar el trabajo emprendedor llamado Ecosistema emprendedor	-Buscan promover el emprendimiento. -Se reúnen con el objetivo de generar sinergia entre las instituciones miembros.	A favor	Medio
Gobierno	Público Externo	Entidades gubernamentales	-Establecer el orden público, y	A favor	Medio

		<p>municipales, provinciales y nacionales. Son todas las dependencias y/o departamentos, órganos, oficinas, ministerios, etc. de la función pública y relacionados (o que influyen) a la actividad económica, empresarial y emprendedora.</p>	<p>controlar el cumplimiento de las normas sociales y jurídicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Velar por el bienestar social.</li> <li>-Propiciar e impulsar a la actividad emprendedora.</li> <li>-Favorecer la actividad económica, generando las condiciones ideales para su desarrollo.</li> </ul>		
Medios de comunicación	Público Externo	<p>Son los medios públicos, privados e independientes con alcance local, provincial y nacional, tanto gráficos, como audiovisuales y radiofónicos. Incluyen los de información general y los especializados. Se refiere también a periodistas locales, nacionales y/o globales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargados de difundir los acontecimientos o actividades respecto al <i>Coworking</i> que puedan ser de interés general.</li> <li>-Publicitan y promocionan a las instituciones.</li> </ul>	Indiferente	Bajo
Otros	Público	<p>Es toda la oferta local,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organizan</li> </ul>	A favor	Medio

<i>Coworking</i>	Externo	nacional y/o global de <i>Coworking</i> que tienen una relación de colaboración antes que de competencia. Tienen contacto a través de las organizaciones de <i>Coworking</i> .	eventos en común. -Tratan asuntos de interés y buscan alternativas o soluciones a los problemas que puedan surgir dentro de la comunidad.		
------------------	---------	--	--	--	--

#### 4.2 Los coworkers

Por medio de las encuestas realizadas en los 3 espacios de *Coworking* estudiados, logramos identificar ciertas características del perfil del *coworker* que pueden ser generales a todos los espacios.

- Sexo: podemos decir que hay, aproximadamente, la misma cantidad de mujeres que de hombres.
- Edad: es muy variada, pero encontramos que la mínima ronda los 20 años y la máxima 51; la mayoría se encuentra cerca de los 30 años.
- Otras características demográficas: la mayoría cuenta con estudios universitarios o terciarios, y son de nivel socioeconómico medio.
- Profesión y relación laboral: las profesiones de los *coworkers* son muy variadas, entre ellas encontramos: diseñadores gráficos y publicitarios, economistas, corredores inmobiliarios, traductores, abogados, programadores, ingenieros agrónomos, licenciados en marketing y comunicación, entre otros. Las relaciones laborales más frecuentes son: emprendedores, trabajadores independientes y *freelancers*.
- Otras características: en cuanto al uso que hacen del espacio, descubrimos que la mayoría asiste diariamente y casi la mitad, trabaja en otro lugar aparte. Según manifestaron, la mayoría eligió trabajar en un *Coworking* por la comodidad, el trabajo colaborativo, el *networking*, el clima distendido, por razones económicas, y la flexibilidad de horarios. Antes de trabajar en un *Coworking*, gran parte de los encuestados trabajaba en oficinas convencionales y en su hogar.

En general, se enteraron de la existencia de este tipo de organización a través de las redes sociales y de recomendaciones de conocidos.

## **5. Comunicación**

En esta esfera de análisis daremos cuenta de todas aquellas características o rasgos de la comunicación que constituyan en sí un atributo de la Identidad de cada organización.

### *5.1. Capital Coworking*

Todos los entrevistados de esta organización coinciden en que la comunicación constituye la esencia y la base del *Coworking*. Al ser un concepto relativamente nuevo, si no se comunica qué es o qué implica esta forma de trabajo para que el público lo entienda, difícilmente van a elegir trabajar en estos espacios, porque no los conocen.

Como ya vimos en las esferas anteriores, Capital no cuenta con una estructura organizativa formalizada, sino que entre los miembros del staff y el titular, se reparten las distintas tareas diarias de la organización. Es por esto que en vez de tener un área de comunicación específica, existen tareas propias que llevan a cabo Sofía, Agustín y César. En esta misma línea, no cuentan con objetivos puntuales, sino que siguen una misma estrategia para la comunicación externa: “apuntar siempre al target del emprendedor, presentar siempre las ventajas del Coworking y los beneficios que te puede llegar a traer para vos (y) sobre Economía Colaborativa, porque somos parte de eso” (Sofía Viviers, Office Manager de Capital Coworking).

En cuanto al estilo de la comunicación interna, pudimos observar que en general es informal, directa, bidireccional y fluida. Entre toda la comunidad utilizan: un grupo de Whatsapp para comunicarse diariamente, informar las novedades del espacio y otros temas de conversación informales; comunicación cara a cara para temas urgentes, aparte de la interacción grupal que surge todo el tiempo; cartelera para informar eventos y las normas de convivencia; un calendario de la sala de reunión, que se gestiona a través de la nube; y correo electrónico para enviar comunicaciones más formales, como la facturación mensual. Entre el staff y el titular realizan reuniones mensuales para discutir estrategias y otros temas más formales; tienen un grupo separado de Whatsapp para estar al tanto de lo que pasa diariamente en la organización; y además están se comunican muchas cosas personalmente.

En lo que respecta a la comunicación externa utilizan estos canales: folletería para una comunicación más comercial de los servicios que ofrece el *Coworking*; página web para una comunicación más formal sobre la identidad de la organización (quiénes son, cuál es su razón



de ser, su comunidad, sus servicios y las ventajas de trabajar en el espacio); las redes sociales Facebook, LinkedIn e Instagram para una comunicación más informal y directa con su público, en las que comunican información general acerca de la organización y el movimiento emprendedor y colaborativo; Google Ads, para posicionar estratégicamente su página web; y correo electrónico para enviar comunicaciones masivas y mantener contacto con posibles *coworkers*.

Por último, su relación con los medios de comunicación es ocasional o puntual; por ejemplo para dar a conocer el aniversario de la organización. Según nos comentaba el titular del *Coworking* “no publicitamos nunca ahí porque los medios son muy masivos, esto es más de nicho, más local. Las campañas de marketing no nos resultan tan efectivas y son muy costosas. En este momento apuntamos más a las campañas locales, con folletería o publicidad en redes” (Agustín Ruiz Nattero).

## 5.2. *Co-Innova*

Al igual que en el caso anterior, en *Co-Innova* también consideran que la comunicación es fundamental para el *Coworking*, ya que sin ésta resultaría imposible llevar adelante el día a día y generar relaciones, vínculos o negocios entre los distintos *coworkers* que la integran.

En cuanto a la formalización de la comunicación podemos decir que tampoco cuentan un área destinada a la misma, sino que se reparten las actividades entre las dueñas y el resto de los miembros del staff. Las primeras manejan todo lo relacionado con la comunicación en las redes sociales y el mail de información general, mientras que los miembros del staff se dedican más que nada a la comunicación con el público interno y casos excepcionales con el público externo.

De igual manera tampoco cuentan con objetivos de comunicación planteados, pero si intentan seguir una misma línea de acción entre todos los miembros para evitar confusiones o desacuerdos.

Puertas adentro de la organización se intenta que la comunicación del día a día sea lo más flexible, amigable, informal y bidireccional posible. Por lo general el primer contacto que tienen los *coworkers* ante cualquier duda o inquietud es con los Space Manager, y en el caso de que sean temas a tratar con las titulares se los habla con ellas.

Entre los diferentes miembros del staff y las dueñas se comunican por un grupo de Whatsapp cerrado o personalmente para tratar cuestiones del día a día y para mantenerse siempre informadas de todo lo que pasa en el lugar. Últimamente también realizan reuniones internas para tomar decisiones o plantear líneas estratégicas.

Con el resto de los miembros de la comunidad se comunican por medio de un grupo de Facebook donde se dan a conocer cuestiones que afectan al día a día o por actividades que se realizan en la comunidad. Otros de los medios utilizados para comunicarse con los *coworkers* es el correo electrónico por donde se envía todo tipo de información: los menús del día para el almuerzo, cuestiones más formales relacionadas con el pago de las cuotas o temas financieros, flyers promocionando eventos o festejos de cumpleaños, entre otras cosas.

Además cuentan con una intranet que todavía no está bien activada por lo que no se la utiliza con mucha frecuencia. Por último, encontramos una variedad de cartelera por todo el espacio en donde se plasman las reglas de convivencia, se comunican eventos o los precios de los insumo de cocina.

La comunicación con el público externo se caracteriza por ser “buena onda” y profesional en el sentido de que siempre están disponibles para cualquier consulta o inquietud que puedan tener los posibles clientes. Por lo general se comunican a través de sus redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram (donde se realizan publicaciones sobre la comunidad emprendedora o el *Coworking* en particular) , el correo electrónico oficial, teléfono o por la página web donde semanalmente se sube información sobre el perfil de los *coworkers* para dar a conocer el tipo de profesionales que conforma el espacio. Además cuentan con una base de datos que es utilizada para enviar e-mails con información general sobre eventos o publicidad.

En lo referido a la comunicación con los medios, únicamente hacen publicidad en Radio Gamba promocionando eventos particulares como ser la Semana del Coworking, y en revistas o diarios especializados.

### 5.3. *La Oficina-Coworking Cor*

Al igual que en los otros casos testigo, para los miembros de La Oficina - Coworking Cor la comunicación es muy importante, tanto interna como externamente; sobre todo para dar a conocer la forma de trabajo y la filosofía del *Coworking*. Al margen de eso, Ignacio Martín (titular) nos cuenta que buscan poner mayor énfasis en la comunicación interna, como forma de consolidar e impulsar su comunidad, antes que en la externa.

Como explicamos en el punto de Personalidad de esta organización, no tienen áreas definidas, sino que tiene la particularidad de que se fusionan con las de Inglobe, la empresa separada de los titulares. Así es que la comunicación no tiene un área formalizada, pero tienen tareas específicas que se reparten entre los miembros del staff y los titulares, sobre todo entre Andrea y Sofía. “Nuestro proceso de comunicación fue muy intuitivo e informal, y lo sigue siendo” (Sofía Martín, Space Manager). De la misma forma es que tampoco cuentan

con objetivos definidos pero implícitamente siguen una misma estrategia: tener siempre una comunicación que sea abierta, informal, directa, transparente, y sobre todo, constante y fluida.

En referencia a la comunicación interna, al igual que en los otros casos analizados, tiene un estilo más bien informal, fluido, directo, bidireccional y constante. En sus palabras “internamente, la comunicación es muy importante, es un pilar” (Sofía Martín, Space Manager). Los canales de comunicación que utilizan para comunicarse entre toda la comunidad son: un grupo de Whatsapp, donde se comunican sobre todo las novedades, los eventos y otras cosas sobre el día a día en el espacio; un pizarrón en la cocina, como dispositivo de comunicación para informar sobre eventos, recordar aspectos de la rutina del espacio; un grupo de Facebook, que según manifestaron está en desuso; y comunicación cara a cara para información de todos los días. Entre el staff y los titulares tienen un grupo separado de Whatsapp para estar al tanto de todo lo que ocurre en el espacio y para comunicar información más administrativa y de gestión del espacio; y a demás, al trabajar todos en el mismo espacio, están en contacto personalmente todo el tiempo.

Por otro lado, la comunicación externa también es informal y directa, pero no es muy constante: “la nuestra es casi nula porque no sentimos que la necesitábamos, pero funciona” (Sofía Martín, Space Manager). Dicho esto, los canales que utilizan para comunicarse con el público externo son: su página de Facebook, en la que comunican sobre “lo que pasa” en la organización, los *coworkers*, los eventos y el espacio; correo electrónico, para informar sobre eventos y seguir en contacto con posibles *coworkers*; y recomendaciones “boca a boca”, que en su opinión es de donde provienen la mayor cantidad de interesados en el espacio.

Según manifestaron no tienen una relación frecuente con medios de comunicación masivos, sino que en ocasiones los mismos periodistas se acercaron al espacio para pedir información sobre *Coworking*. En palabras de Ignacio Martín, titular,: “No hacemos ninguna actividad de marketing. Si bien es importante la comunicación en ese sentido, es más importante la comunicación interna. (...) Siempre han venido ellos para hacer notas sobre qué es el Coworking o que contemos un poco. En ese sentido nomás. Nosotros no establecemos un contacto con ellos”.

#### 5.4. *Primeras aproximaciones a la Comunicación*

A partir de lo analizado anteriormente podemos inferir ciertas características que tiene la comunicación en el *Coworking* que hacen a su identidad.

Así, podemos decir que la comunicación constituye un pilar básico e imprescindible en el *Coworking*, sin el cual perdería su verdadera esencia y sería solo un espacio con oficinas

independientes. Internamente, la comunicación es la vía por la cual se conforma, se consolida y se mantiene la comunidad a lo largo del tiempo. Externamente, constituye la herramienta por la cual se busca difundir este nuevo concepto y se da conocer la filosofía del *Coworking*, lo que representa y lo que significa trabajar en este tipo de espacios.

A pesar del lugar importante que tiene la comunicación, este tipo de organizaciones no cuentan con un área especializada ni con objetivos específicos, sino que se reparten las tareas puntuales entre el staff y los titulares, siguiendo estrategias generales. Estas estrategias que guían a la comunicación son más bien sobre el estilo que debe seguir y la información que se busca destacar. Sobre el estilo, encontramos que predomina la comunicación informal, directa y bidireccional, con una alta frecuencia en la comunicación interna y media en la externa.

Particularmente, la comunicación interna se da a través de canales informales como grupos cerrados en redes sociales y en Whatsapp, cartelera dentro del espacio, personalmente (cara a cara); y en ocasiones, como canal más formal, se utiliza el correo electrónico. La información que circula a través de ellos es principalmente sobre la rutina de la organización: eventos, novedades del espacio, normas de convivencia, conversaciones informales, etc.

Por otro lado, en la comunicación externa prevalecen los canales de comunicación digitales como las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), la página web y el correo electrónico (mailing). A través de sus redes sociales y la página web, buscan comunicar sobre la comunidad, los *coworkers* y su rutina en el espacio; sobre la filosofía del *Coworking* y sus ventajas; sobre el movimiento emprendedor y colaborativo en general; sobre la identidad, los valores y los servicios de la organización; y sobre eventos u ocasiones especiales. Mediante el correo electrónico tienen contacto con su base de datos de interesados, ex *coworkers* y otros, para comunicar eventos, responder a consultas o inquietudes y comunicar novedades.

## **El *Coworking* como nuevo modelo de organización:**

### **Primeras conclusiones sobre su Identidad.**

Cada organización tiene ciertos atributos de identidad que les son propios y diferenciadores con respecto al resto de las organizaciones. Éstos están influenciados por ciertos factores como la personalidad y normas del fundador o personas claves para la organización, la evolución histórica de la misma, la personalidad de los individuos que la integran y el entorno social en que se desarrolla.

Dicho esto, también existen atributos comunes que corresponden al modelo de organización y que son centrales, perdurables e imprescindibles.

A la luz del trabajo de investigación bibliográfico y empírico que expusimos anteriormente, podemos concluir esta primera parte del desarrollo con la definición de los atributos comunes que identifican al modelo de *Coworking*. Éstos serán clasificados en 3 categorías que, en conjunto, conforman el texto identitario del *Coworking* como nuevo modelo de organización.

- Atributos Biológicos: tienen que ver con las características físicas y biológicas que definen al *Coworking* como organización.
  - *Espacio compartido*: el *Coworking* conforma un espacio de trabajo compartido por diferentes sujetos, que cuenta con distintos escenarios que pueden ser comunes, privados o semiprivados, pero que al fin y al cabo “son de todos”. Estos espacios comunes fortalecen la socialización dentro de la organización y la comunidad.
  - *Flexibilidad*: este espacio se adapta a las necesidades de cada sujeto y admite un uso flexible de sus instalaciones. Esta flexibilidad implica, por un lado la independencia de cada uno para entrar y salir a gusto, y por el otro la posibilidad de acceder a un contrato a corto plazo (vs. alquiler de oficina particular).
  - *Profesionalismo*: el *Coworking* es un espacio de trabajo que, si bien es informal, distendido y flexible, los sujetos que acuden allí lo hacen con el propósito de trabajar.
  - *Moderno*: estas organizaciones se configuran como espacios cómodos, iluminados, atractivos y agradables, con un marcado estilo moderno y vanguardista.

- Atributos Axiológicos: son aquellos valores o juicios valorativos que tienen un carácter diferenciador.
  - *Comunidad como valor*: el espíritu de comunidad se termina convirtiendo aquí en un “meta-valor” que surge y se mantiene a través de otros valores como el compañerismo, la colaboración, el respeto, la confianza, entre otros.
  - *Colaboración y apertura*: este espacio compartido implica que cada organización que la conforma esté abierta a la comunidad y disponible para colaborar con el resto de los *coworkers*. La apertura significa transparencia y confianza, y la colaboración conlleva sinergia y trabajo colaborativo.
  - *Profesionalismo*: con esto nos referimos a que los sujetos que conforman a este espacio informal, actúan de manera profesional con respeto, mesura y prudencia.
  - *Innovador*: el *Coworking* en sí es un concepto novedoso y actual que se relaciona directamente con el emprendedorismo y la innovación.
  
- Atributos Conductuales: Son aquellos que implican modos de hacer y lógicas de comportamientos. Son la materialización de los valores.
  - *Flexibilidad*: al no tener códigos de conducta estructurados, el *Coworking* posibilita una flexibilidad en las formas de actuar y participar de cada organización o *coworker* (siempre dentro de los límites que dictan los valores).
  - *Colaboración y apertura*: estos dos atributos, representan unos de los principales valores que identifican al *Coworking* y se manifiestan en pautas de conducta.
  - *Comunidad como pauta de conducta*: al ser un espacio multidisciplinar y colaborativo, dos de las conductas que lo caracterizan son la sinergia y el vínculo entre los profesionales, que surgen de la interacción y que dan lugar a nuevos proyectos o alianzas.
  - *Comunicación y networking*: en relación el atributo anterior, la comunicación entre los *coworkers* y el consiguiente *networking* son un pilar esencial en el *Coworking*. Esto genera pautas de conducta de relacionamiento y un clima distendido e informal.



Una vez definidos los atributos identitarios que caracterizan al *Coworking* como nuevo modelo de organización, procederemos a describir cómo se comunica cada uno utilizando la técnica de la Auditoría de la emisión; para responder a las siguientes preguntas: ¿a quién se comunica?, ¿qué y cómo se comunican? y ¿por qué medios o canales se comunican?. De esta forma daremos cuenta de los procesos de comunicación interna y externa mediante los cuales se proyectan la identidad del *Coworking*.

Este análisis es el resultado de un estudio previo en el que observamos comparativamente la comunicación de la identidad de cada caso testigo, haciendo hincapié en aquellos atributos. (Ver Anexo<sup>12</sup>).

### **1. Atributo: Espacio compartido**

Hacia el público interno, este atributo se comunica a través de la disposición espacial que configura un “mapa social” del lugar, separando entre espacios comunes, privados y semiprivados. Si bien esto es algo tangible y observable físicamente, también se transmite mediante la comunicación personal, que es de tipo informal, directa, bidireccional y con carácter emocional. Esto generalmente sucede cuando ingresan por primera vez a la organización, donde se muestra cuáles son los diferentes escenarios y las instalaciones, remarcando que la mayoría son de uso compartido.

Externamente, la comunicación de este atributo de identidad está dirigida a clientes potenciales, comunidad en general, los medios de comunicación y todo el sector emprendedor. En casos excepcionales, se comunica de manera personal cuando interesados en conocer esta nueva modalidad de trabajo se acercan al lugar para conocerlo personalmente y advierten la existencia de espacios de uso compartido. Para fomentar estos encuentros, durante la Semana del Coworking (evento organizado conjuntamente por todos los espacios de *Coworking* del país) se ofrece un día de “*Coworking free*” en el que todos los interesados pueden acercarse a la organización y usar sus espacios de trabajo gratuitamente. Con esto, buscan que las personas vayan al espacio para conocerlo y experimentarlo personalmente.

Por otro lado, y más frecuentemente, se utilizan las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), página web oficial, y en casos particulares diarios, revistas especializadas y televisión. Estos canales corresponden al nivel de la comunicación masiva y se caracterizan por ser informales, unidireccionales e indirectos que transmiten información socialmente mediada.

---

<sup>12</sup> Anexo: carpeta Comunicación de la Identidad.



En las redes sociales se comunica mediante fotos que muestran el espacio compartido y herramientas digitales como las panorámicas de 360°, para recrear el recorrido del espacio. La comunicación de este atributo generalmente va acompañada de otros mensajes que pueden ser: comerciales, en los que muestran los espacios compartidos y además promocionan los planes, servicios y precios que ofrecen; e institucionales, en los que el espacio se comunica implícitamente y se hace foco en la realidad organizacional, mostrando fotos del uso de los espacios en el día a día.



En la página web de cada organización, el atributo de espacio compartido se transmite a través de fotos de los espacios con panorámicas 360° que se encuentran en una sección

específica llamada “Nuestros espacios” o “El espacio”. También en las secciones de servicios donde se detallan los diferentes espacios compartidos y sus comodidades, y de “comunidad” o “coworkers”, donde hacen hincapié en que el hecho de compartir espacios, experiencias y momentos, lleva a la formación de una comunidad de profesionales.

**Capital Coworking**  
un equilibrio entre tu hogar, vida y trabajo

Home **Servicios** Galería Coworkers Nosotros Planes Contacto

## Servicios

Todo lo que necesitás para trabajar y enfocarte en tu proyecto

**Espacio de trabajo compartido**

Contamos con puestos de trabajo que se encuentran en un ambiente compartido, ideal para optimizar recursos, potenciar proyectos, y romper con el aislamiento de trabajar desde tu casa.

**Sala para reuniones**

Contamos con espacios para recibir clientes, concretar negocios o realizar capacitaciones, junto con la posibilidad de poder realizar desayunos, almuerzos y/o meriendas empresariales.

**Espacio verde**

Contamos con un amplio espacio verde para tomarte un break y ¿Por qué no? Trabajar al aire libre. Tenés la galería, el jardín, el asador y la pileta con cobertura Wi-Fi, a tu disposición.

CO-INNOVA COWORKING OFICINAS SALAS SERVICIOS ESPACIO TOUR VIRTUAL TEAM BLOG

CO-TRAINING CONTACTO

## EL ESPACIO

MODERNO, LUMINOSO Y CON INSTALACIONES PREMIUM

Contamos con dos pisos en Córdoba Business Tower, el edificio corporativo por excelencia de Córdoba, con increíbles vistas panorámicas a las sierras y a la ciudad que transformarán tu trabajo diario en una experiencia realmente especial.

Descubrí todos los rincones que **co-innova** tiene para vos:  
Puestos de coworking, oficinas privadas, recepción, lockers, coffee bar, comedor, salas de reunión, SUM y espacio de relax.



En cuanto a los medios de comunicación más tradicionales, como ser diarios, revistas o tv, la comunicación de este atributo se realiza de forma implícita. Por lo general estas publicaciones tienen el fin de promocionar los espacios de *Coworking* y hacer conocer la

metodología de trabajo, e incluyen fotos y hacen referencia a la existencia de estos espacios compartidos.

Como excepción a la regla, encontramos que Co-Innova también comunica su espacio a través de “publi-notas” en televisión, en un canal local (Canal 10), en donde hacen un recorrido de la organización, mostrando los distintos espacios (ver Anexo<sup>13</sup>).

The screenshot shows the 'infonegocios' website. The main article is titled 'Capital Coworking: trabajar y compartir espacio (desde la oficina hasta el asador)'. Below the title is a photo of Agustín Ruiz Nattero and a short introductory text. To the right is a sidebar titled 'Notas más leídas' with a list of six articles. At the bottom right, there are several promotional banners for 'LA ELEGANCIA DE LO SIMPLE', 'CITROËN', 'PARRA', and 'Medifé'.

The screenshot shows a newspaper article from 'El día' titled 'El "coworking" suma espacios en Córdoba'. The article discusses the growth of coworking spaces in Córdoba, mentioning the 'Semana del Coworking' and the 'Intercambio local' initiative. It includes a photo of people working in a coworking space and a small graphic showing '300' points.

A partir de esto, es que podemos decir que el atributo biológico de espacio compartido es principalmente comunicado a través de fotos que muestran físicamente el espacio y los lugares de uso común. En un sentido más connotativo e implícito, se expresa a través de mensajes sobre el concepto y la filosofía del *Coworking*, donde remarcan el carácter

<sup>13</sup> Anexo: carpeta Comunicación de la Identidad.

compartido y el uso común de las instalaciones como rasgo diferenciador de este tipo de organizaciones *versus* otras formas de trabajo.

El canal preferencial para transmitirlo son las redes sociales, donde se intenta hacer que el público experimente virtualmente el espacio, utilizando imágenes de su interior y con herramientas como la panorámica 360° que lo hacen más real.

## **2. Atributo: Flexibilidad**

El atributo de Flexibilidad que caracteriza al modelo de *Coworking* tiene un carácter tanto biológico como conductual, pero en general se refiere al uso que se hace del espacio y a las posibilidades que admite.

Para el público interno, este atributo es sumamente valioso y se comunica intensamente a través de sus valores, sus creencias, sus pautas de conducta y en el hecho de que hay pocas cosas que están prohibidas. Físicamente, el espacio suele estar diseñado de forma tal que admite cambios y reorganizaciones según el profesional que lo ocupe, y para que éste pueda adaptarlo a su uso particular. Además porque al ser compartidas, las instalaciones deben poder adaptarse a las distintas actividades y rubros de cada uno. En términos de la rutina o vida institucional, la flexibilidad es básica en el espacio por el hecho de que los *coworkers* son libres de entrar y salir a su gusto y según sus propias demandas; los horarios no están estructurados y no existe una rutina obligatoria. Todo esto hace a la libertad y adaptabilidad de la organización que permite que convivan en su interior distintos profesionales que pertenecen a distintas organizaciones.

Hacia el público externo, el atributo de flexibilidad se transmite a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y de la página web, como canales digitales de comunicación masiva, que apunta a clientes potenciales, la comunidad en general y al público emprendedor. En las redes sociales, se transmite implícitamente a través de fotos y mensajes destinados a mostrar la cultura y la rutina de la organización y su comunidad, en los que se muestran principalmente, las diferentes formas de usar el espacio y su adaptabilidad. En el sitio web, donde describen los servicios y el espacio, se hace referencia directamente a la flexibilidad que los caracteriza. Por ejemplo “El espacio está diseñado para freelancers, emprendedores, y equipos que buscan un entorno moderno, flexible, con infraestructura y servicios profesionales de primer nivel para desarrollar su trabajo día a día. La modalidad de trabajo *Coworking* en co-innova ofrece todos los servicios profesionales de una oficina premium en pleno Nueva Córdoba con la flexibilidad de uso que vos estás buscando - La sala de usos múltiples del piso 15 cuenta con mobiliario flexible y se transforma en aula taller (con mesas



y sillas) perfecta para workshops y reuniones de trabajo dinámicas, o en un auditorio ideal para lanzamiento de productos y presentaciones.” (Co-Innova, sitio web oficial).

La flexibilidad como atributo axiológico refiere a que no existen pautas de conducta estrictamente establecidas, sino que hay una gran flexibilidad en cuanto a lo que se puede hacer. Este atributo no se comunica al público externo de forma explícita, ya que al ser una pauta de conducta se transmite y fomenta puertas adentro a través de la experiencia vivida dentro de la organización. Implícita y superficialmente, se comunicada junto con los mensajes mencionados arriba.



### 3. Atributo: Profesionalismo

Este atributo se caracteriza por tener un doble significado: como rasgo biológico y como valor.

El primero de ellos, como ya mencionamos, hace referencia a que el *Coworking* es un espacio de trabajo al cual acuden profesionales de diferentes ramas con el propósito de llevar adelante sus negocios, proyectos y/o empresas. Este atributo se comunica tanto interna como externamente. Internamente, cuando una nueva persona llega al espacio para hacer uso de las instalaciones y servicios, se le aclara (personalmente) que es un lugar de trabajo y no de pura recreación, donde la gente asiste para trabajar y no para pasar el tiempo. Otra forma de comunicar este atributo dentro de la organización es haciendo uso de canales de comunicación más informales, como por ejemplo pizarras donde aparecen los nombres de todas las empresas y profesionales que constituyen y trabajan en el *Coworking*. Este tipo de mensaje es más bien implícito ya que, si bien no está diciendo “acá trabajan profesionales”, al leer el nombre de las distintas empresas y organizaciones, se sobreentiende. Por último podemos nombrar al “contrato de trabajo” como otra forma de comunicar este concepto. Aquí se suele aclarar que el *Coworking* es un espacio de trabajo y que debe ser utilizado como tal.

La comunicación externa de este atributo está dirigida a la comunidad en general, el sector emprendedor y todos aquellos clientes potenciales que puedan llegar a estar interesados en conocer la filosofía de trabajo del *Coworking*. Los canales de comunicación utilizados para este fin corresponden al nivel de la comunicación masiva y se comunican de forma intencional y periódica a través de las redes sociales y la página web o blog oficial. En Facebook e Instagram encontramos posteos que refieren a los profesionales que trabajan en los espacios, explicando las actividades que realizan y las empresas que llevan adelante, con el fin último de hacerlos conocidos ante la comunidad. Además se suben fotos que muestran a los *coworkers* concentrados y trabajando en sus puestos. En las páginas web y blogs oficiales de los *Coworkings* generalmente se incluye una sección llamada “*coworkers*” o “comunidad” donde se detalla el perfil de profesionales que los integran.



Particularmente en uno de los casos testigo analizados (Co-Innova) encontramos el servicio de “Co Training” ofrecido por el espacio, que tiene como fin principal el de potenciar el profesionalismo de los coworkers y emprendedores. Esta instancia es comunicada a través del Facebook y la página web del *Coworking*.

En segundo lugar podemos caracterizar al profesionalismo como un valor axiológico, es decir, como uno de los valores principales del modelo de *Coworking*. Con esto nos referimos a que los profesionales que habitan el espacio se comportan como tales. Por lo general este

atributo se comunica internamente y de manera no intencional a través de las conductas y actitudes hacia los demás (respeto hacia el otro, respeto en el uso de los espacios, prudencia en la manera de trabajar, no molestar, etc.). Otra forma de comunicar este atributo, de manera más intencional, es a través del contrato de trabajo que se debe firmar al ingresar. Aquí, por lo general, se detalla que en el espacio debe imperar el orden y el respeto hacia los demás usuarios y sus pertenencias.

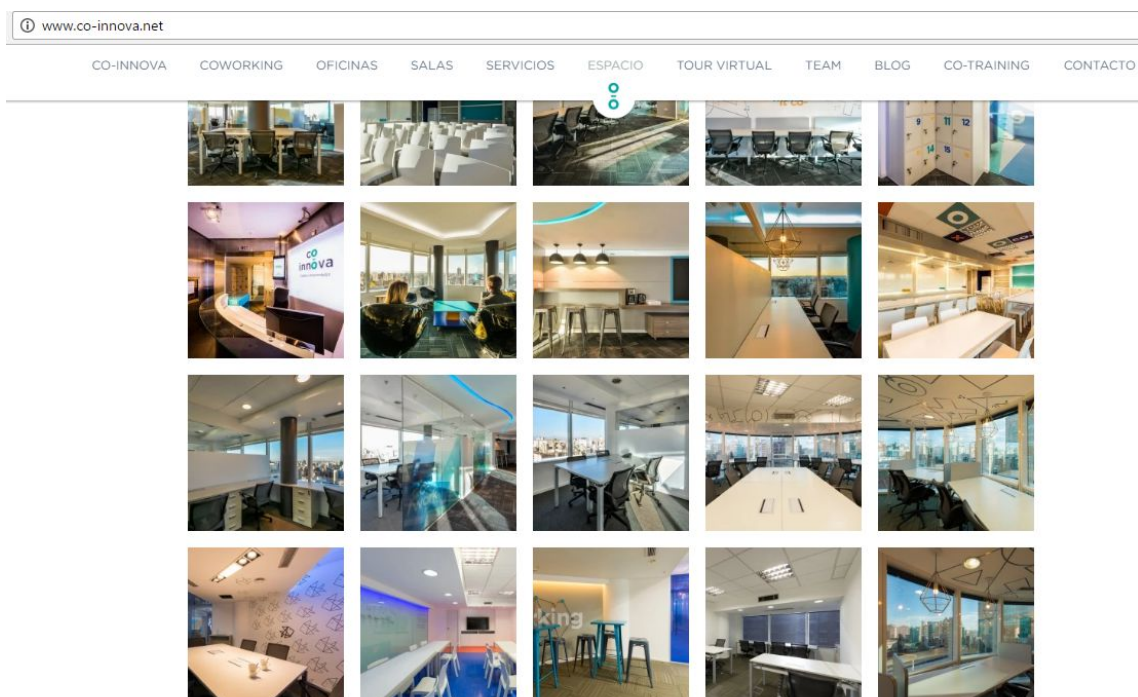
Por último, encontramos que este atributo no es comunicado al público externo debido a que es un valor que se adquiere y se transmite puertas adentro.

#### 4. Atributo: Moderno

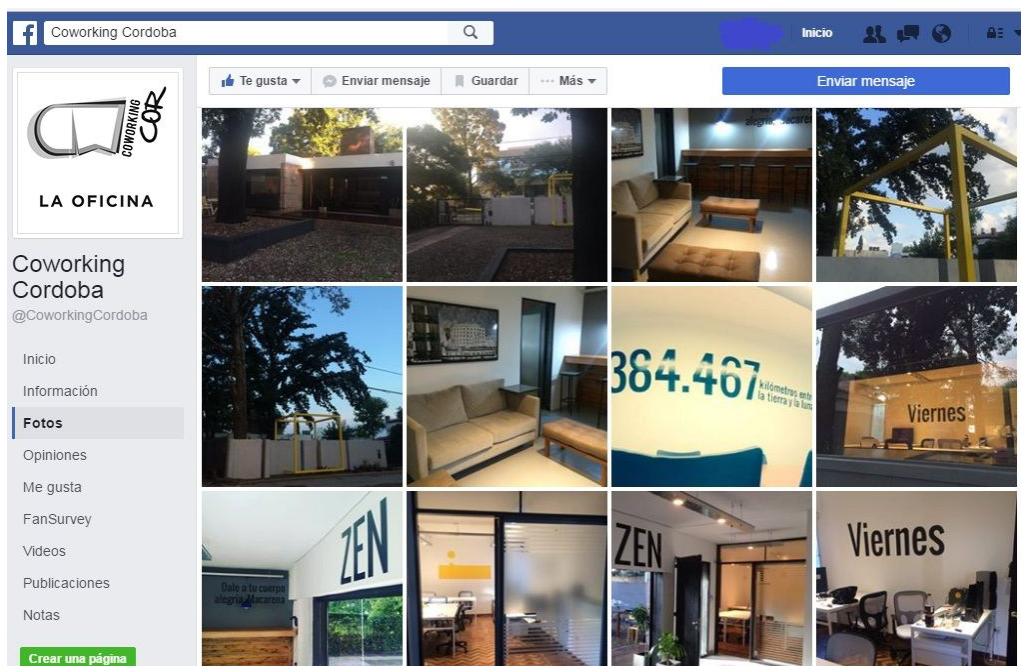
Este atributo corresponde a uno de los rasgos más llamativos del *Coworking* y se comunica tanto para el público interno (*coworkers*, miembros de staff y dueños) como para el público externo (otros *Coworking*, emprendedores, clientes potenciales y medios de comunicación).

En el primero de los casos, este atributo llega al público a través del propio contacto físico con el espacio de *Coworking*. Por lo general estas organizaciones suelen tener muebles modernos, espacios amplios, cómodos y muy iluminados, y paredes de colores en donde encontramos frases o dibujos en vinilo. Se caracterizan por tener un estilo vanguardista y llamativo.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación de este atributo hacia el público externo observamos que se realiza través de los canales de comunicación de Facebook, Instagram, o página web donde se presentan a los *Coworking* como espacios de trabajo modernos, luminosos y con todas las comodidades necesarias. También observamos una gran cantidad de fotos que muestran la arquitectura, la decoración, diseño y el mobiliario, etc.







## 5. Atributo: Comunidad

La comunidad como atributo identitario del modelo de *Coworking* constituye uno de los aspectos más característicos y destacables de estos espacios, y puede ser entendido como un valor y como una conducta.

Hacia el público interno, este “espíritu de comunidad” se transmite a través de los valores que se profesan como el compañerismo, el respeto, la colaboración, la confianza que son claves para la convivencia y vida institucional. Como pauta de conducta, podemos decir que en vez de comunicarse, se experimenta en el día a día y se fomenta culturalmente a través de eventos y espacios compartidos que den lugar a esa sinergia y vínculos.

Hacia el público externo, este atributo se comunica principalmente a través de las redes sociales y del sitio web oficial de cada organización, apuntando principalmente a clientes potenciales, la comunidad en general y a la comunidad emprendedora. Se transmite a partir de distintos mensajes y con distintos objetivos. Principalmente, en la mayoría de las comunicaciones que hacen referencia a los *coworkers* o a las actividades que se desarrollan en el interior de la organización se menciona a la comunidad, como el colectivo de sujetos que conviven y participan en ella. Si bien no hacen referencia directamente a la comunidad como “meta-valor”, si se expresa como pauta de conducta en relación a lo vincular y la sinergia cuando se promociona al espacio y a esta nueva forma de trabajar. Así, se plantea como una ventaja del *Coworking* el hecho de trabajar en un espacio compartido por otros profesionales que da lugar a una permanente interacción y vinculación. Un ejemplo de esto lo observamos en el sitio web de Capital Coworking, cuando describen a la organización: “Somos un espacio colaborativo con ambientes creados para que centres tu energía en

concretar proyectos, en generar relaciones, en intercambiar ideas, experiencias y conocimiento” y cuando hacen referencia a los *coworkers* explican que: “Compartir el espacio nos hace formar parte de una comunidad a través de la cual todos estamos predispuestos a ayudar al otro, compartir momentos, compartir experiencia, potenciarse el uno con el otro, ampliar nuestra red de contactos, para crear y crecer”.

## **6. Atributo: Colaboración y apertura**

La colaboración y la apertura son uno de los principales valores que hacen y caracterizan a la filosofía del *Coworking*, y por lo tanto debe ser comunicado tanto para su público interno como para el público externo. Es importante destacar que este atributo se encuentra muy relacionado y va de la mano con el atributo de comunidad.

Puertas adentro del espacio, este valor se comunica de forma implícita a través de las creencias y las conductas del día a día. Un ejemplo de ello es el hecho de estar siempre dispuestos y abiertos a ayudar al otro en lo que se necesite. La apertura y colaboración no es algo que se impone sino que más bien surge del mismo espíritu emprendedor y colaborativo del *Coworking*. Observamos que en todos los espacios existe una predisposición permanente a colaborar y ayudar a los demás, no sólo entre los *coworkers*, sino también con los dueños y con otros *Coworkings*.

Externamente este atributo se comunica al público utilizando canales de comunicación que pertenecen al nivel de la comunicación masiva. La difusión de este atributo tiene como objetivo principal hacer que la gente entienda cuál es el espíritu del *Coworking* como modelo de organización: un espacio abierto y colaborativo que encuentra su punto diferenciador en la posibilidad de relacionarse con otros profesionales de igual o diferentes rubros. Los principales canales que comunican esto son Facebook e Instagram donde observamos posts que invitan a la comunidad a conocer los espacios y vivir la experiencia *Coworking*. Durante la última Semana de Coworking se puso mucho énfasis en este sentido, sobre todo en lo que se llamó “Coworking Free Day”: un día en el que cualquier persona podía asistir al *Coworking*, conocer sus instalaciones y hacer uso de ellas. También se remarca y fomenta mucho el espíritu colaborativo subiendo notas sobre la economía colaborativa que detallan los beneficios de estar en interacción con otras personas.

Este atributo se materializa en el mismo nombre de “*Coworking*”, que en castellano significa co-trabajo, es decir trabajo en conjunto o trabajo colaborativo.

**Capital Coworking**  
26 de septiembre · 🌐

>> ECONOMÍA COLABORATIVA

"El sector colaborativo ha de ser capaz de impregnar con sus valores a los nuevos emprendedores y permitir un crecimiento ético, centrado en el beneficio en todas sus magnitudes y no tan sólo en la económica."  
#SectorColaborativo #Economía #Valores #Emprendedores



**Emprendimiento ético y con valores en la economía colaborativa | Revista Triodos**

El sector colaborativo ha de ser capaz de impregnar con sus valores a los nuevos emprendedores y permitir un crecimiento ético.

REVISTA-TRIODOS.COM

**Co-innova**  
24 de octubre a las 15:09 · 🌐

Te invitamos a que trabajes en Co-innova por 1 día y descubras una nueva manera de trabajar. Escribinos por inbox o a ingresá a [www.co-innova.net](http://www.co-innova.net) para más info.



**COWORKING**  
DESCUBRÍ UNA NUEVA MANERA DE TRABAJAR

Me gusta · Comentar · Compartir

**Coworking Cordoba** agregó 68 fotos nuevas al álbum Inauguración de La Oficina.  
7 de marzo · 🌐

Gracias a todos por acompañarnos en la inauguración de La Oficina. Coworking Cordoba tiene nueva casa.

Este espacio representa una cultura de trabajo de apertura y colaborativismo. Una iniciativa de Inglobe, que felizmente celebra con otros dos miembros inaugurales, Hóctopus - MKT Digital y Orange, Obras Civiles.

Quedan las puertas abiertas para todos los interesados: empresas, freelancers, testistas, start ups y curiosos.... Ver más



**Coworking Cordoba**  
18 de octubre a las 12:33 · 🌐

Esta es la #SemanaDelCoworking y estamos abiertos (como siempre) para compartir (como siempre) lo que hacemos, quienes somos y cómo podés sumarte. Envíanos un mensaje y agendamos una cita de visita al espacio.

El día del Coworking es todos los días, vení a probarlo! Este viernes hacemos un almuerzo entre todos los que formamos parte de La Oficina, con las puertas abiertas para quien quiera conocer a la comunidad, te esperamos!



**Viernes**

#SemanaDelCoworking

**17 AL 22**  
DE OCTUBRE  
DE 2016

**INSPIRATE**  
/ VENÍ A DESCUBRIR

La colaboración y la apertura como pauta de conducta son el reflejo de estos valores y por lo tanto guían el accionar de los miembros de estas organizaciones. Si bien estas conductas no se comunican explícita y verbalmente, pudimos observarlas en el día a día de las organizaciones. A lo largo de las entrevistas realizadas a los diferentes miembros de los Coworking seleccionados conocimos varias historias de trabajos colaborativos, no sólo de nuevos proyectos o empresas que surgieron de la sinergia en el espacio, sino también mínimos detalles y acciones que dan cuenta del ambiente colaborativo que se forma.

Una manera de comunicar estas conductas al público externo es verbalmente cuando alguien pregunta cómo se trabaja en el espacio o mediante fotos que muestran a los *coworkers* trabajando en conjunto.

## 7. Atributo: Innovador

Como ya mencionamos, el *Coworking* es un concepto nuevo e innovador que se relaciona directamente con el emprendedorismo y las nuevas formas de trabajar y de relacionarse.

A nivel institucional, descubrimos que los tres casos testigo son emprendimientos en sí mismos y sus titulares, emprendedores; esto le da un carácter transversal a este atributo: el *Coworking* es una innovación en sí, las organizaciones y sus titulares son emprendedores y su público principal son emprendedores. En este sentido, la comunicación de este rasgo identitario es principalmente externa pero se replica directamente en el público interno. Los canales que se destacan en este caso son las redes sociales con un especial protagonismo de Facebook. En general, la forma en que lo comunican es a través de notas, publicaciones, datos curiosos, eventos y organizaciones relacionadas al mundo emprendedor e innovador. Por ejemplo, suelen compartir publicaciones de otras organizaciones o medios especializados sobre economía colaborativa, sobre eventos del círculo emprendedor (Endeavor, E+E, Enablis, Ecosistema Emprendedor en Córdoba), sobre emprendedores destacados y sus emprendimientos. También difunden esta característica compartiendo con su público a los emprendedores que trabajan dentro de su espacio, que son *coworkers* o que trabajan con ellos; comunican quienes son, su emprendimiento y el impacto del *Coworking* en ellos.







## 8. Atributo: Comunicación y *networking*

Cuando se habla de *Coworking* uno de los principales beneficios es la posibilidad de generar nuevas redes de contacto con otros profesionales, que es posible gracias a la comunicación constante y fluida que se vive en el lugar.

Una de las formas más visibles de comunicación de este atributo (tanto para el público interno que lo vive desde adentro, como para el público externo que lo observa a través de fotos en la página web, Facebook o Instagram) tiene que ver con la distribución y diseño de los espacios. Los puestos de trabajo compartido, los sectores comunes, la escasa presencia de escritorios aislados y cerrados, todo esto fomenta la comunicación e interacción entre los trabajadores. Al no haber oficinas particulares (salvo aquellas que son privadas y que están disponibles para grupos de trabajo), los *coworkers* están en permanente contacto y comunicación entre ellos, lo cual brinda la posibilidad de generar nuevos contactos, nuevas relaciones y en el mejor de los casos, nuevos proyectos. Los puestos de trabajo están dispuestos uno al lado del otro sin separaciones o divisiones fijas, lo que permite que puedan tener su autonomía de trabajo al tiempo que habilita a trabajar juntos, comunicarse y verse a la cara. Así mismo, los espacios comunes compartidos están distribuidos de forma tal que permiten la convivencia y el relacionamiento de forma relajada e informal: los espacios de relajación y ocio, el comedor y cocina, los espacios verdes, tienen el objetivo de congregar a los *coworkers* y motivarlos a interactuar entre ellos en un ambiente descontracturado.



Además de la arquitectura y distribución del espacio, encontramos que la decoración también cumple un papel fundamental en la comunicación y en fomentar el *networking*. Las paredes

están vestidas con frases como “make it -co”, “*networking*” o “co-working”; los espacios comunes tienen diseños y muebles cómodos y descontracturados que invitan a realizar reuniones e interactuar, entre otros.



Otra de las formas de comunicar estos atributos es con los eventos fuera de los horarios laborales como los conocidos “After Office”. Estos encuentros se realizan con la intención de ofrecer un nuevo espacio de contacto, que den lugar a los *coworkers* a tratar otros temas que escapen a lo laboral. Por lo general se promocionan en las redes sociales como “After Office y *networking*” y a veces se invita a participar a ex *coworkers* o a la comunidad en general.





## 9. Primeras aproximaciones sobre la comunicación de la identidad del *Coworking*

A partir del estudio y análisis de la comunicación de los atributos identitarios del *Coworking* como nuevo modelo de organización en los 3 casos testigo, pudimos identificar algunos *insights*<sup>14</sup> sobre sus procesos de comunicación y lo que significan para estas organizaciones.

---

<sup>14</sup> Ver glosario



En primer lugar, descubrimos que se comunican más los atributos que identifican al modelo (mencionados anteriormente) antes que los diferenciales de cada organización. Esto es porque primero deben “educar” a su público sobre la filosofía del *Coworking*, sobre qué significa trabajar en estos espacios, qué implica, cómo puede potenciar el trabajo de cada uno y cómo es esa comunidad que se forma allí dentro. En palabras de Agustín Ruiz Nattero (titular de Capital Coworking): “es un reto comunicacional hacer que la gente comprenda lo que es el *Coworking*”. Una vez que se logre ese objetivo, creemos que la comunicación va a centrarse más en los atributos particulares y diferenciales de cada espacio. En términos simples: primero deben lograr que su público entienda lo que significa trabajar en un *Coworking*, que desee formar parte de estos espacios, y luego que elijan al propio *Coworking* de entre toda la oferta. Actualmente lo único que se comunica de cada espacio en particular es el logo, los servicios que ofrecen y los precios; todo lo demás tiene que ver con el movimiento de *Coworking* y emprendedor en general.

Por otro lado, observamos que de todos los atributos de identidad que nombramos, los que más se intentan destacar y hacer hincapié son los que tienen que ver con la comunidad, la colaboración y el emprendedorismo. Creemos que esto viene de la mano con lo anterior: el hecho de que la gente todavía no comprende en totalidad al concepto de *Coworking*, por lo tanto hay que profundizar en estos atributos que son la esencia de estos espacios y lo que los diferencia de otros tipos de organizaciones.

En esta misma línea, entendemos que “es difícil transmitir todo lo que significa un espacio de *Coworking* con palabras” (Ignacio Martín y Andrea Cerutti de La Oficina - Coworking-Cor), y por esto observamos que la comunicación de su identidad se construye a través de la combinación de distintos conceptos que ayudan a transmitir la esencia de esta forma de trabajo, como la colaboración (economía colaborativa, trabajo en conjunto), el emprendedorismo, la vida en comunidad, etc. Así, percibimos que para las organizaciones estudiadas la comunicación se da más desde lo vivencial, lo experiencial, desde las conductas comunicativas, que desde lo retórico.



## CONCLUSIONES

No cabe duda de que nos encontramos en una era de cambios, no solo políticos y económicos sino también culturales, que tienen que ver con la forma en que se vive, se piensa y se trabaja. En este período de transformaciones e innovaciones impensadas, se desplazan las fronteras históricas y se abre un nuevo horizonte sin precedentes ni límites conocidos.

Los avances tecnológicos y científicos alrededor del mundo van de la mano con una revolución social y cultural que plantean distintas formas de vivir en sociedad y de ver el mundo. Así, se potencian valores como la colaboración, la sustentabilidad, la libertad, la igualdad, que hoy parecen convertirse en innegociables. Estos valores se traducen en un cambio de actitud de los sujetos que comienzan a replantearse ciertas creencias o temas relacionados a la institucionalización del trabajo y que llevan a los mismos a tomar acción y/o buscar alternativas. Estas transformaciones hicieron emerger nuevas formas de vivir en sociedad, como son el *Co-Housing*<sup>15</sup> y las ciudades colaborativas<sup>16</sup>, con nuevos modos de participación ciudadana.

Este cambio cultural se expandió hacia el mundo institucional, marcando una evolución en la forma en que se trabaja y en las relaciones entre los individuos. Para las organizaciones, esto significa un cambio en los valores que las identifican; y para los individuos, una transformación en la forma de trabajar y una búsqueda constante de alternativas para satisfacer estas nuevas necesidades. En este sentido es que buscan mayor flexibilidad en el espacio de trabajo, un clima laboral colaborativo y abierto, transparencia y sustentabilidad en la forma de hacer negocios. Todo esto evidencia la convergencia y el carácter circular que existe entre los cambios socioculturales y la evolución tecnológica.

La capacidad de escucha de las organizaciones dio lugar a que surjan nuevos modelos organizacionales como respuesta a esas demandas y como materializaciones de las nuevas expectativas culturales. Aquí es donde nace el *Coworking* como el espacio laboral y colaborativo que viene a satisfacer estas necesidades. Es precisamente un emergente de este nuevo modelo cultural que traslada todos aquellos valores a su identidad y los proyecta hacia la sociedad. Como tal, su gestión implica nuevas formas de circulación de la información que sólo son posibles gracias a los avances tecnológicos que van de la mano de ese cambio cultural y que son sustantivos de este modelo.

Esa realidad de la cual surge el *Coworking* le otorga una identidad diferenciadora del resto de las organizaciones. Así es que en nuestro estudio descubrimos que existen ciertos atributos

---

<sup>15</sup> Ver glosario

<sup>16</sup> Ver glosario

identitarios que son centrales, perdurables, distintivos y comunes a este tipo de organizaciones. Estos atributos son: espacio compartido, flexibilidad, profesionalismo, moderno, comunidad, colaboración y apertura, innovador, y comunicación y *networking*.

Analizando comparativamente a la comunicación como proceso de gestión y poniendo énfasis en los canales y mensajes, advertimos que la comunicación se convierte, por un lado, en la génesis de este tipo de organizaciones y en el atributo que posibilita su existencia y funcionamiento; y por el otro, en la vía fundamental para dar a conocer esta nueva forma de trabajar.

En el primer caso decimos que la comunicación es la esencia del *Coworking* ya que sin las tecnologías de comunicación no existiría esta forma de trabajar, que implica que la labor profesional pueda desprenderse de un lugar físico, para poder ser trasladada con esas tecnologías a otros espacios. Con esto nos referimos a las posibilidades que otorgan el teletrabajo y el trabajo remoto, la contratación de servicios a través de la web sin necesidad de tener contacto personal entre las partes (como los *freelancers*), entre otros. Sumado a esto, necesitan de la comunicación para que exista un vínculo y una relación entre los *coworkers*, porque de otra forma solamente serían espacios con oficinas. Así mismo, lo que hace al *Coworking* es el trabajo en conjunto y colaborativo, el *networking* que se da en la comunidad, y esto solo es posible a través de la comunicación. Esto convierte a la comunicación en un atributo necesario de la identidad de estos espacios.

Por otro lado, externamente la comunicación se transforma en el camino para proyectar esa identidad y contagiar al público de la filosofía del *Coworking*. A través del análisis que hicimos en los casos testigo encontramos que los canales que prevalecen son los de la comunicación digital, sobre todo en redes sociales y páginas web o blogs.

En general, la información que difunden hace foco en la identidad del modelo de *Coworking* antes que de la organización en particular. Esto se explica por un lado, por la utilización de una retórica que no es la tradicional para la venta de un servicio, dirigida hacia un público que tiene una afinidad axiológica con esta filosofía. Es decir, que la comunicación no está focalizada en publicitar o vender directamente el servicio, sino que pone énfasis en la identidad de trabajo colaborativo que le da una característica diferencial. Todo esto define formas de comunicación distintas y que tienen que ver con este nuevo paradigma cultural.

Otra razón de aquella particularidad es que, al ser el *Coworking* un fenómeno reciente, el primer desafío se centra en comunicar para dar a conocer esta nueva forma de trabajo y modalidad organizacional. Una vez que se instale en el imaginario social el concepto del *Coworking* y la lógica del trabajo colaborativo y comunitario, indudablemente la comunicación va a tener que responder a otros desafíos.

Después de nuestra investigación observamos que, aparte de los beneficios que aporta el *Coworking*, existen ciertos “riesgos” que pueden surgir de esta nueva forma de trabajar. Principalmente, advertimos que no todo tipo de trabajo es susceptible de ser abordado por el *Coworking*, sino que está reservado a profesionales calificados que pueden desarrollar su actividad de manera independiente en un mercado cada vez más complejo. Esto significa que el acceso a esta forma de trabajo es restringido. Por otro lado, observamos que al no estar normativizados jurídicamente, estos espacios se encuentran en un “hueco legal” que supone un riesgo tanto para la organización como para la sociedad.

Así, se evidencia que estas nuevas formas de trabajar y de vivir, entre las que se encuentra el *Coworking*, aún no se verifican en la totalidad de la sociedad, es decir que no están democratizadas sino que se reducen a ciertos grupos sociales que pueden acceder a ellas.

Una vez más constatamos que las organizaciones son emergentes materiales y estructurales de la cultura. A cada cambio cultural van a responder nuevos modos organizacionales, y en cada uno de ellos la comunicación va a ser, cada vez más, el vector y el proceso que los hará posibles, tanto desde el establecimiento de nuevos modelos vinculares, como de los aportes tecnológicos que permitan que dichos procesos amplíen los marcos de competencia.

Si bien este trabajo constituye una primera aproximación al tema, en el transcurso de la investigación pudimos detectar nuevas temáticas que pueden ser estudiadas en otras investigaciones. Estas son:

- La calidad y naturaleza de los vínculos y la relación entre los *coworkers*, en comparación con otras formas de trabajo.
- El alcance de la colaboración en este tipo de comunidades.
- El carácter transversal de la comunicación en este nuevo paradigma colaborativo, en relación a otros tipos de organización como el *Co-Housing* y las ciudades colaborativas.
- La gestión de identidades múltiples que conviven en un mismo espacio.



## BIBLIOGRAFÍA

- AFIP. Nomenclador de Actividades económicas (S/N). Recuperado de: <https://servicios1.afip.gov.ar/genericos/nomencladorActividades/index.aspx>.
- ARAUJO, J.G. (2014). *El Coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo*. (Tesis de maestría). País Vasco, Universidad del País Vasco.
- Avilia Lammertyn, R. (1997). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Imagen
- Butcher, T. (2015). *Co-working Communities. Sustainability Citizenship and Cities: Theory and Practice*, Capítulo 8. Nueva York, EE.UU. Ed. Routledge.
- Capdevila, I. (2013). *Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters*. Available at SSRN 2414121.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo N° 13. Argentina. Recuperado de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf).
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- Chinn, D. (2016). ¿Qué es un modelo organizacional? *La Voz de Houston*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-modelo-organizacional-5938.html>
- Comunidad Coworking. (06/07/2015). *Espacios en busca de un perfil de coworker determinado*. Recuperado de: <http://www.comunidadcoworking.es/espacios-coworking-para-sectores-concretos/>.
- Comunidad Coworking. (27/09/2011). *Aspectos legales en un espacio coworking (I)*. Recuperado de: <http://comunidadcoworking.blogspot.com.ar/2011/09/aspectos-legales-en-un-espacio.html>.
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa*. Ed. La Crujía ediciones.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción*. Barcelona, España. Ed. Paidós Ibérica.
- Crombas, P. (07/11/2015). *Coworking, una tendencia mundial que se expande*. *El Sol*. Recuperado de <http://www.elsol.com.ar/nota/249262>
- ECO Cultura Colaborativa. Recuperado de <http://eco.strikingly.com/>
- Edmond, M., y Picard, D. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Editorial Paidós. Barcelona.

- Emanuelli, P. y otros. (2009). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación: conceptos, reflexiones y ejercitaciones prácticas*. Tomo I. Córdoba, Argentina. Ed. Copi-Rápido.
- Emanuelli, P. y otros. (2012). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación: Técnicas de recolección de datos*. Tomo II. Córdoba, Argentina. Ed. Copi-Rápido.
- Foertsch, C. (20/11/2015). Deskmag. *First Results Of The New Global Coworking Survey*. Recuperado de: <http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16>.
- Foertsch, C. (29/01/2016). Deskmag. *2016 Coworking Forecast*. Recuperado de: <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>.
- Horne, R., Fien, J., Beza, B., & Nelson, A. (Eds.). (2015). *Sustainability Citizenship and Cities: Theory and Practice*. Routledge.  
<http://worka.com.ar/espacios-coworking-la-evolucion-del-trabajo-colaborativo/>.
- Lange, B. (2011). Re-scaling governance in Berlin's creative economy. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research*, 3(2), 187-208.
- MARTY, B. (25/01/2016). #TrabajoComoQuiero. *Coworking: ¿Las oficinas del futuro?*. Recuperado de: <http://trabajocomoquiero.staples.com.ar/blog/coworkinglas-oficinas-del-futuro>
- Ministerio de Producción de Nación, Secretaría de Emprendedores y PyMEs (2016). Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ar/institucional/secretarias/secretaria-de-emprendedores-y-pymes/>.
- Muriel M. y Rota G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador. Ed. CIESPAL.
- Noh, M.B. (2016). *Coworking Community - A study of community working and its impact on office architecture*. North Dakota, EE.UU.
- Normas APA. (2015). Normas APA - Referencias. Recuperado de <http://normasapa.net/referencias/>
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Recuperado de: Apunte de Cátedra de Comunicación Institucional 2014.
- Pozo Solís, A. (2007). *Mapeo de actores sociales*. Lima, Perú.
- Prieto, R. y Valenzuela, V. (2012). *Territorios en crisis, territorios creativos y territorios colaborativos*. Madrid, España. Recuperado de:



[http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/10\\_Territorios\\_en\\_crisis\\_territorios\\_creativos\\_y\\_territorios\\_colaborativos.pdf](http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/10_Territorios_en_crisis_territorios_creativos_y_territorios_colaborativos.pdf).

- Sánchez-Mangas, R. (2007). *La productividad en la sociedad de la información: impacto de las nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2488617>.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Macchi Grupo Editor.
- Schlemenson, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Paidós.
- Spinuzzi, C. (2012). Journal of Business and Technical Communication. *Working alone together coworking as emergent collaborative activity.*, 26(4), 399-441.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires.
- Vela, A. (13/01/2015). TICs y Formación. *11 Estadísticas increíbles sobre Coworking #infografía #infographic*. . Recuperado de: <https://ticsyformacion.com/2015/01/13/11-estadisticas-increibles-sobre-coworking-infografia-infographic/>
- Waters-Lynch, J. M., & Potts, J. (2016). *The social economy of coworking spaces: A focal point model of coordination*. Recuperado de: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2770874](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2770874)
- Worka. (17/02/2016). *Espacios de Coworking: la evolución del trabajo colaborativo*. Recuperado de:
- Zea, M. (19/07/2013). BBVA Innovation Center. *Referencias Internacionales del Coworking*. Recuperado de: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/emprendedores/post/referencias-internacionales-del-coworking>
- Zona Co. (s/f). Recuperado de <http://www.zonacoworking.es/>