UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

**La influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de
publicidad en Lima Metropolitana, año 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Aranda Moreno, Gabriela (0000-0001-6831-3853)

Merino Peña, María Teresa (0000-0002-9654-6379)

ASESOR

Barrantes Santos, Fanny Elcira (0000-0003-2478-6557)

Lima, 16 de Setiembre de 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por ser parte de nuestro desarrollo personal, ser nuestro soporte incondicional durante toda nuestra etapa académica y enseñarnos la importancia de la perseverancia y dedicación para alcanzar nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a nuestros padres y familiares por ser nuestra fuente de inspiración y soporte.

A nuestras amistades y compañeros laborales que pudieron apoyarnos durante la elaboración del trabajo.

A nuestra asesora Fanny Barrantes por su orientación y motivación durante todo el proceso de ejecución del trabajo de investigación.

RESUMEN

Según Krugman (2011), en su libro *La era de las expectativas limitadas*: "La productividad no es todo, pero en el largo plazo es casi todo. La capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida depende mayormente de su habilidad para elevar la producción por trabajador" (p. 21). En este sentido, el coworking representa una oportunidad que fomenta mayor eficiencia, lo cual implica una valiosa contribución a la mejora de resultados.

En primer lugar, en el Capítulo I, se desarrollará el marco teórico que empieza con definir los conceptos de Coworking y Productividad para luego hablar de su evolución, importancia, ventajas, así como los factores en donde se desarrolla cada variable. En segundo lugar, en el Capítulo II, se detallará el plan de trabajo especificando cual es el problema por investigar dentro del área abordada además de especificar la relevancia, objetivos e hipótesis de la investigación. En tercer lugar, en el Capítulo III, se desarrollará y especificará la metodología de investigación a utilizar definiendo el alcance, enfoque, diseño de investigación e instrumentos de medición para obtener información. En cuarto lugar, en el Capítulo IV, se desarrollará la metodología de investigación que posee enfoque mixto. En quinto lugar, en el Capítulo V, se presentará un análisis de los resultados obtenido en el capítulo anterior. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que nos deja la investigación.

Palabras clave: coworking; empresas de comunicaciones y publicidad; productividad; factores; recurso humano.

ABSTRACT

The thesis formulated by Krugman (2011), in his book *The Age of Limited Expectations*: "Productivity is not everything, but in the long term it is almost everything. Given the complexity of the analysis of the interrelationship between economic growth and employment, what is evident is the positive long-term relationship between employment growth and productivity; specially, the total productivity of the factors" (p. 21). Taking this into consideration, coworking represents an opportunity that improves networking and encourages open and frank discussion that leads to greater efficiency.

First, in Chapter I, the theoretical framework that begins with defining the concepts of Coworking and Productivity to then narrated their evolutions, importance, advantages and the dimensions in which each variable is developed. Secondly, in Chapter II, the plan will be detailed specifying what the problem is to be investigated within the area addressed as well as specifying the relevance, objectives and hypothesis of the investigation. Thirdly, in Chapter III, the research methodology to be used will be developed and specified, defining the scope, focus, research design and measurement instruments to obtain information. Fourth, in Chapter IV, the research methodology will be developed with a mixed approach (quantitative and qualitative). Fifth, in Chapter V, an analysis of the results obtained in the previous chapter will be presented. Finally, the conclusions and recommendations that the investigation leaves us will be presented.

Keywords: Coworking; communications and publicity companies; productivity; factors; human resource.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. COWORKING	9
1.1.1. Definición.....	9
1.1.2. Antecedentes del coworking.	14
1.1.3. Factores del Coworking.	18
1.1.4. Filosofía del Coworking.	24
1.1.5. Público Objetivo.	25
1.1.6. Personas que gestionan y rentabilizan el espacio.	26
1.1.7. Ventajas.	26
1.1.8. Desventajas.....	29
1.2. PRODUCTIVIDAD	31
1.2.1. Definición.....	31
1.2.2. Antecedentes de la Productividad.....	34
1.2.3. Factores internos.	36
1.2.4. Técnicas para controlar la productividad.	44
1.2.5. Consecuencias de falta de productividad.	47
1.3. COWORKING Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.....	48
1.4. EMPRESAS DE PUBLICIDAD	51
1.4.1. Empresas de publicidad en Perú.....	51
1.4.2. Empresas de publicidad en Lima Metropolitana.	55
CAPÍTULO 2 PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	57

2.1.1.	Situación problemática.	57
2.1.2.	Estado de la cuestión.	61
2.1.3.	Problema.	65
2.1.3.1.	<i>Problema principal.</i>	65
2.1.3.2.	<i>Problemas secundarios.</i>	65
2.2.	JUSTIFICACIÓN O RELEVANCIA.....	66
2.3.	OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	67
2.3.1.	OBJETIVO GENERAL.	67
2.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	67
2.3.3.	HIPÓTESIS GENERAL.	68
2.3.4.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	68
2.4.	LIMITACIONES Y PARÁMETROS	69
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		71
3.1.	OBJETIVO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	72
3.3.1.	Descripción de los instrumentos de recolección de datos.....	73
3.3.2.	Población.	74
3.3.3.	Tamaño de la muestra.....	74
3.4.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	75
3.4.1.	Descripción de los instrumentos de recolección de datos.....	77
3.4.2.	Población.	78
3.4.3.	Tamaño de la muestra.....	84
CAPÍTULO 4 DESARROLLO		89
4.1.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	89

4.1.1.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	89
4.1.2.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS: ENCUESTA.	108
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS		134
5.1.	APLICACIÓN DE RESULTADOS.....	134
5.1.1.	Análisis del estudio cualitativo	134
5.1.2.	Análisis del estudio cuantitativo.....	141
5.1.2.1.	<i>Análisis de coworking</i>	141
5.1.2.2.	<i>Análisis de la Productividad</i>	146
5.1.2.3.	<i>Medición de Alfa de Cronbach</i>	149
5.1.2.4.	<i>Análisis del Chi Cuadrado</i>	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		163
1.	CONCLUSIONES.....	163
2.	RECOMENDACIONES	167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		171
APÉNDICES.....		186
APÉNDICE A - ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....		186
APÉNDICE B – ENCUESTA DE COWORKING		189
APÉNDICE C - MATRIZ DE CONSISTENCIA		192
APÉNDICE D – CRONOGRAMA.....		199
APÉNDICE E- VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....		200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definiciones de coworking.</i>	11
Tabla 2. <i>Cronología de iniciativas con modelo de economía colaborativa.</i>	18
Tabla 3. <i>Agencias de publicidad pertenecientes a la asociación peruana de agencias de publicidad.</i>	53
Tabla 4. <i>Ranking de agencias de publicidad mejor posicionadas en Lima Metropolitana</i>	56
Tabla 5. <i>Muestra cualitativa</i>	75
Tabla 6. <i>Distribución en m2 de las empresas de publicidad que alquilan oficinas en espacios de coworking en Lima Metropolitana.</i>	80
Tabla 7. <i>Distribución de colaboradores de las empresas de publicidad que poseen sus oficinas en una empresa de coworking en Lima Metropolitana.</i>	82
Tabla 8. <i>Distribución de colaboradores encuestados de empresas de publicidad que poseen sus oficinas en un espacio de coworking en Lima Metropolitana.</i>	85
Tabla 9. <i>Matriz operacional</i>	86
Tabla 10. <i>Respuesta de la entrevista al Especialista 1</i>	89
Tabla 11. <i>Respuesta de la entrevista al Especialista 2.</i>	97
Tabla 12. <i>Respuesta de la entrevista al Especialista 3.</i>	103
Tabla 13. <i>Resultado de entrevista a especialistas.</i>	134
Tabla 14. <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	150
Tabla 15. <i>Tabla cruzada Coworking*Productividad</i>	152
Tabla 16. <i>Chi cuadrado de la hipótesis general</i>	153
Tabla 17. <i>Tabla cruzada Servicios*Productividad</i>	154
Tabla 18. <i>Chi cuadrado de la hipótesis específica Servicios</i>	155
Tabla 19. <i>Tabla cruzada Contexto*Productividad</i>	156

Tabla 20. <i>Chi cuadrado de la hipótesis específica Contexto</i>	157
Tabla 21. <i>Tabla cruzada Colaboración*Productividad</i>	158
Tabla 22. <i>Chi cuadrado de la hipótesis específica Colaboración</i>	159
Tabla 23. <i>Tabla cruzada Tareas Individuales*Productividad</i>	160
Tabla 24. <i>Chi cuadrado de la hipótesis específica Tareas Individuales</i>	161

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Número de espacios de coworking a través del mundo. Adaptado de “Global Coworking Growth Study”, por Hobson, 2019	2
<i>Figura 2.</i> Efecto del entorno de los centros de coworking en la productividad en los espacios de trabajo. Adaptado de “Coworking spaces: a new way of achieving productivity”, por Bueno et al., 2018	7
<i>Figura 3.</i> Modelo integrado de factores internos de la productividad de una empresa. Adaptado de “Gestión de la productividad”, por Prokopenko, 1989	37
<i>Figura 4.</i> Modelo conceptual factor personas. Adaptado de “Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga”, por Jaimes et al., 2018	38
<i>Figura 5.</i> Productividad usando una función de producción. Adaptado de “Modelo Integral de Productividad”, por Medina, 2007	42
<i>Figura 6.</i> Curva de aprendizaje y experiencia. Adaptado de “Resistencia al cambio en organizaciones modernas”, por López et al., 2013.....	46
<i>Figura 7.</i> Efectos de la falta de productividad en la empresa y en el país. Adaptado de “Productividad y Competitividad”, por Carro y Gonzáles, 2013	47
<i>Figura 8.</i> Modelo de investigación. Elaboración propia en base a los modelos descritos por los autores Prokopenko (1998) y Patel et al. (2012).	50
<i>Figura 9.</i> Inversión digital por año en millones de soles de las empresas de comunicaciones y publicidad. Adaptado de “Publicidad digital representa más de s/.340 millones y supera algunos medios tradicionales”, por Redacción Gestión, 2018b.....	54
<i>Figura 10.</i> Árbol de problema. Elaboración propia.	60

<i>Figura 11.</i> Fases de la investigación. Adaptado de “Metodología de la investigación”, por Hernández et al., 2014.....	76
<i>Figura 12.</i> Alcances de la investigación cuantitativa. Adaptado de “Metodología de la investigación”, por Hernández et al., 2014.....	77
<i>Figura 13.</i> Market share de espacios de coworking. Adaptado de “Reporte inmobiliario coworking”, por Binswanger Perú, 2019	79
<i>Figura 14.</i> Market share de espacios de coworking que poseen empresas de publicidad. Elaboración propia.	81
<i>Figura 15.</i> Gráfico de distribución de frecuencia del número de colaboradores de las empresas de publicidad que poseen sus oficinas en un espacio de coworking, año 2019. Elaboración propia.....	83
<i>Figura 16.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 1 del instrumento coworking. Elaboración propia.	109
<i>Figura 17.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 2 del instrumento coworking. Elaboración propia.	110
<i>Figura 18.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 3 del instrumento coworking. Elaboración propia.	111
<i>Figura 19.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 4 del instrumento coworking. Elaboración propia.	112
<i>Figura 20.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 5 del instrumento coworking. Elaboración propia.	113
<i>Figura 21.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 6 del instrumento coworking. Elaboración propia.	114
<i>Figura 22.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 7 del instrumento coworking. Elaboración propia.	115

<i>Figura 23.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 8 del instrumento coworking. Elaboración propia.	116
<i>Figura 24.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 9 del instrumento coworking. Elaboración propia.	117
<i>Figura 25.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 10 del instrumento coworking. Elaboración propia.	118
<i>Figura 26.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 11 del instrumento coworking. Elaboración propia.	119
<i>Figura 27.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 12 del instrumento coworking. Elaboración propia.	120
<i>Figura 28.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 13 del instrumento coworking. Elaboración propia.	121
<i>Figura 29.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 14 del instrumento coworking. Elaboración propia.	122
<i>Figura 30.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 15 del instrumento coworking. Elaboración propia.	123
<i>Figura 31.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 16 del instrumento productividad. Elaboración propia.	124
<i>Figura 32.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 17 del instrumento productividad. Elaboración propia.	125
<i>Figura 33.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 18 del instrumento productividad. Elaboración propia.	126
<i>Figura 34.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 19 del instrumento productividad. Elaboración propia.	127
<i>Figura 35.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 20 del instrumento productividad. Elaboración propia.	128

<i>Figura 36.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 21 del instrumento productividad. Elaboración propia.	129
<i>Figura 37.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 22 del instrumento productividad. Elaboración propia.	130
<i>Figura 38.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 23 del instrumento productividad. Elaboración propia.	131
<i>Figura 39.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 24 del instrumento productividad. Elaboración propia.	132
<i>Figura 40.</i> Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 25 del instrumento productividad. Elaboración propia.	133
<i>Figura 41.</i> Análisis de coworking, dimensión contexto. Elaboración propia.	142
<i>Figura 42.</i> Análisis de coworking, dimensión servicios. Elaboración propia.....	143
<i>Figura 43.</i> Análisis de coworking, dimensión colaboración. Elaboración propia.	144
<i>Figura 44.</i> Análisis de coworking, dimensión tareas individuales. Elaboración propia.	145
<i>Figura 45.</i> Análisis de la productividad, dimensión personas. Elaboración propia.	147
<i>Figura 46.</i> Análisis de la productividad, dimensión métodos de trabajo. Elaboración propia.	148
<i>Figura 47.</i> Análisis de la productividad, dimensión estilos de dirección. Elaboración propia.	149

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad medir la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019. Se analizan específicamente los conceptos de coworking y productividad, así como, los factores que relacionan ambas variables aplicadas en empresas de publicidad.

En un contexto económico sumido por una profunda crisis internacional los usuarios evidencian cambios en los hábitos de consumo para satisfacer sus necesidades aplicando criterios que les permitan maximizar los recursos que utilizan. Se está cambiando el “poseer” por el “compartir” lo cual ha dado origen a la noción de economía colaborativa.

El concepto de economía colaborativa comenzó a utilizarse por Ray Algar y ganó popularidad a principios del 2010 tras la publicación del libro de Botsman y Rogers (2010), titulado *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, sumado a la aparición de nuevos modelos de negocios como Airbnb y Uber (Tello , 2018), denominados como parte de la concepción de "new economy" (DeLong & Summers, 2001), "sharing economy" (Lessig, 2008, como se citó en Oliveira, 2016), "collaborative consumption" (Algar, 2007, como se citó en Durán-Sánchez, Álvarez-García, Del Río-Rama, & Maldonado-Erazo, 2016), "peer-to-peer economy" (Rodrigues & Druschel, 2010), "gig economy" (Friedman, 2014), "disaggregate economy" (Rauch & Schleicher, 2015, como se citó en Guillén, 2018), o "access economy" (Denning, 2014), entre otros (Durán-Sánchez et al., 2016).

El coworking, así como otros espacios de trabajo flexibles, son conocidos por ofrecer entornos propicios para la innovación, la colaboración y la productividad (Amador, 2019). Este tipo de lugares de trabajo fueron pioneros en la implementación de un enfoque humano para el diseño, una tendencia que se está imponiendo entre los desarrolladores de bienes raíces, los propietarios y las empresas (Johnson, 2019).

En el mercado internacional, los espacios de trabajo colaborativos han sufrido grandes transformaciones, en el 2007, según la consultora Emergent Research, existían 14 espacios de trabajo colaborativos en el mundo, al finalizar el año 2018 ya eran 16,559 espacios y para el 2022 se pronostica tener 25,958 (García, 2018). Actualmente, no existe una data oficial sobre la cantidad de empresas que incursionan en el sector de coworking, sin embargo, se puede afirmar que los miembros se expanden rápidamente como se observa en la figura 1.

Figura 1. Número de espacios de coworking a través del mundo. Adaptado de “Global Coworking Growth Study”, por Hobson, 2019

La figura anterior es un pronóstico basado en estimaciones de Emergent Research / GCUC para los datos hasta 2017. Las proyecciones de datos hasta 2022 provienen de los datos de Coworking Resources y se basan en el crecimiento promedio en 2018 y 2019.

Según estadística recopilada de informes publicados en el 2019 alrededor del mundo por Amador (2019), se ha podido extraer la siguiente información:

- Hay aproximadamente más de 35,000 espacios de trabajo flexibles en todo el mundo, lo que representa 521 millones de pies cuadrados de espacio flexible.
- Hasta 2022, se espera que el número de espacios de coworking crezca a una tasa anual del 6% en los EE. UU. Y del 13% en otros lugares.
- En 2018, el número de espacios de coworking aumentó un 16% en los EE. UU. Y un 36% fuera de los EE. UU.
- Entre 2014 y finales del 2018, el número de ubicaciones de espacios de trabajo flexibles se expandió en + 205%, mientras que el número de operadores se expandió en + 138%.
- Se pronostica que el 40% de la demanda de espacio de trabajo flexible provendrá de compañías grandes y corporativas.
- El 14% de los empleados en grandes empresas utilizan espacios de coworking.
- El requisito de espacio promedio de coworking continúa aumentando año tras año, con el cliente promedio tomando 7 escritorios.
- Para 2030, se espera que el mercado del espacio de trabajo flexible represente el 30% del stock de oficinas de los EE. UU.

- En 2018, las ubicaciones activas de espacios de trabajo flexibles totalizaron 11.5 millones de pies cuadrados en Londres, y se espera que otros 3.0 millones de pies cuadrados se reduzcan entre ahora y 2020.
- El coworking en Asia-Pacífico tiene la mayor proporción del stock de oficinas en general con un 2,1%, comparativamente en Europa y América del Norte, la proporción es de alrededor del 1,0%.

Determinando que, las cifras de crecimiento para el 2019 indican una menor expansión, pero también pueden representar el enfoque de la industria en el crecimiento de espacios existentes al aumentar la tasa de ocupación y la rentabilidad.

A nivel nacional, se menciona que el Perú está experimentando una evolución natural en su mercado de espacios compartidos, o coworking, y en la medida que el rubro crece, se van abriendo diferentes nichos para las diversas especialidades (Crespo, 2013).

El panorama para el coworking es optimista según el gerente de Comunal: “Es una industria que está creciendo mucho en el mundo y en el Perú, sobre todo, está sofisticando y siendo disruptivo. Los márgenes de ganancias pueden ser muy altos con mucha inversión a futuro” (Delgado, 2018, párr. 16).

En el Perú, el crecimiento de este negocio según Jack Zilberman, se encuentra en la relación de oferta y demanda y en la eficiencia con relación a los costos, ya que permite un ahorro entre 30% a 50% (Vega, 2019).

Asimismo, se estima que esta nueva tendencia produce nuevas oportunidades laborales pues, “por cada 1,000 personas que deciden migrar sus oficinas a espacios de coworking, se generan 1,000 nuevos puestos de trabajo en la misma región como resultado del gasto directo e indirecto” (Redacción Gestión, 2018a, párr. 9), generando un fuerte impacto en sectores como servicios legales, bienes raíces y consultaría. Además “Si se considera que WeWork estima inaugurar cuatro nuevos edificios en Lima para el año 2020, el impacto económico de la empresa habrá logrado generar dicha cantidad de nuevos puestos de trabajo en la ciudad”. (Redacción Gestión, 2018a, párr. 9)

Según (Pucutay, 2017) y por todo lo mencionado anteriormente, se presenta un escenario nacional potencial que sienta las bases del sector del coworking y permite esta forma de trabajo distinto. Esto se interpreta a través de modificar la forma de pensar de los colaboradores de una empresa y la complementa con el saber compartido; para conocer si este cambio impacta positivamente en la productividad y amerita realizar un estudio de casos para entender a profundidad el funcionamiento de este sector.

Finalmente logramos entender ¿cómo se logró convencer a las grandes empresas en apostar por un coworking? Según expertos la principal virtud es que el coworking estimula la creatividad e inspira el aprendizaje, permite a los que conducen las empresas apostar por diferentes horizontes. Por ejemplo, dentro de una oficina tradicional los colaboradores se desempeñan sobre un mismo eje. Saben que están vigilados por sus jefes sin ningún tipo de oxígeno. Por lo que el modelo de coworking tiene un efecto disruptivo porque quiebra ese patrón dentro del grupo laboral, lo cual es fundamental para sobresalir. Decidir por el coworking es una elección corporativa para salir de la zona de confort, estimulando nuevas ideas. (Redacción Gestión, 2017)

En la presente investigación, la segunda variable analiza la productividad como consecuencia positiva de la primera variable, y se estudia la influencia de un entorno de coworking en la productividad de empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Según Cequea y Nuñez (2011, como se citó en Fontalvo, De La Hoz, & Morelos, 2017), “consideran que la productividad tiene una naturaleza multidimensional y, por lo tanto, son muchos los factores que afectan su desarrollo” (p. 54). Asimismo, ellos afirman que “el recurso humano es determinante para evaluar la productividad de una organización, pues está presente en todas las fases de la ejecución de un proceso, y requiere de la participación de grupos de personas que mantienen una permanente relación laboral” (Cequea y Nuñez, 2011, como se citó en Fontalvo et al., 2017, p.54).

Sonia de Mier, directora de Marketing y Comunicación de Great Place to Work España, explica en una entrevista para el periódico El País que “el espacio físico de trabajo contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados, mejora la productividad y disminuye la rotación o el absentismo” (First Workplaces, 2016, párr. 3).

Al examinar esta idea con mayor profundidad, Haynes (2000, como se citó en Barrell, Mason, & O’Mahony, 2000), descubrió que los tres principales componentes de la productividad de la oficina son la comodidad, el diseño y las distracciones. Otros autores, como Tucker y Smith (2008, como se citó en Bueno, Rodríguez-Baltanás, & Gallego, 2018), concluyeron que el entorno físico puede inevitablemente mejorar la experiencia en el lugar de trabajo y el logro de la productividad como su input y funcionalidades. (Bueno et al., 2018)

En referencia al diseño de la oficina, según Kim y Dear (2013, como se citó en Gonzalez, 2015), "se supone comúnmente que facilita comunicación e interacción entre compañeros de trabajo, promoviendo la satisfacción laboral, efectividad del trabajo en equipo y el logro de los objetivos comunes" (p. 18). Es por ello que, Magnier-Watanabe, Yoshida y Watanabe (2010, como se citó en Bueno et al., 2018), resaltan ese entorno espacial de coworking como uno de los principales factores que determinan la productividad en los espacios de trabajo, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Efecto del entorno de los centros de coworking en la productividad en los espacios de trabajo. Adaptado de “Coworking spaces: a new way of achieving productivity”, por Bueno et al., 2018

De esta manera, luego de detallar las variables Coworking y Productividad, se observa que existe una influencia del Coworking en la variable Productividad para empresas de cualquier sector, puesto que, como se mencionó anteriormente, el coworking prioriza el logro de nuevas capacidades y habilidades a través de la cooperación con individuos de diferentes antecedentes profesionales y personales. Dicho esto, y según Jorgenson y Khoun (2016, como se citó en Bueno et al., 2018), se entiende que el coworking está en línea con

las características de la nueva economía del conocimiento, como apertura, a la colaboración y eficiencia.

La presente investigación se enfoca en empresas del sector publicidad que poseen características distintas, observando organizaciones que combinan ambos estilos de espacio de trabajo: el tradicional y el coworking, y las que han optado únicamente por usar espacios de coworking.

Ante esto, y de acuerdo con Gerdenitsch, Scheel, Andorfer y Korunka (2016), las interacciones sociales en espacios de coworking podrían estar basadas en dos formas diferentes. Primero, las personas pueden simplemente trabajar juntas o involucrarse en una conversación casual y, en segundo lugar, los compañeros de trabajo pueden participar en redes, buscar y obtener comentarios, compartir ideas o colaborar. Este último punto de vista evidencia ser fundamental para generar productividad en las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1. Coworking

1.1.1. Definición.

El coworking nace de la economía colaborativa, y Richardson (2015), define este último concepto como toda forma de intercambio que se va facilitando a través de plataformas en línea. Según lo que explica, el modelo aplica a todo tipo de organizaciones que estén dispuestas a optimizar sus recursos subutilizados y de allí nace el término de colaborativo.

Definir la economía colaborativa es complicado, dado que no consta de un concepto exacto para darle explicación a esta anomalía. En España, a nivel terminológico, se ha delimitado en su gran mayoría como economía colaborativa; aunque es también conocida como consumo colaborativo, economía bajo demanda o economía compartida donde, cada uno de estos conceptos posee diferentes características y matizaciones, se suelen utilizar como términos parecidos. Explicando que dicha definición posee más conceptos, por temas de claridad, vamos a utilizar prioritariamente el concepto de economía colaborativa. (Richardson, 2015)

A nivel mundial no se ha definido una palabra determinado, por lo que se utilizan conceptos como: “sharing economy”, “on-demand economy” o “collaborative economy”.

Para Goudin (2016, como se citó en Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018), la definición de la economía colaborativa surge como resultado de varios conceptos que han facilitado el avance y la eficacia de prácticas económicas, que progresivamente, han encontrado su espacio como parte del modelo económico competidor.

Asimismo, Chaves y Monzón (2016), indican que es una de las nuevas formas, al menos teóricamente, que adopta la economía social a comienzos del siglo XXI, como un modo de producción y consumo cuyo objetivo es redefinir los modelos de consumo de la sociedad.

Estamos presenciando un cambio de valores con respecto al estatus social, a la propiedad y al consumo que viene favorecido por las nuevas tecnologías (Belk, 2014), y del que aparece un nuevo modelo al que se conoce como economía colaborativa. Se trata de un tipo de “economía híbrida, en parte capitalista y en parte colaborativa, donde los sistemas económicos a menudo trabajan juntos y a veces compiten” (Cañigüeral, 2014, pp. 31-32).

Respecto a su relación con el entorno, la regulación del mercado de bienes y servicios es poco clara e inexistente, ya que la economía colaborativa tiende a romper barreras económicas y a mostrarse como una opción asequible para los consumidores. Algunos autores interpretan a la economía colaborativa como un modelo híbrido que recoge los elementos de la economía tradicional y el intercambio del mercado para lograr un modelo rentable y sostenible en el tiempo. Así, en esta categoría de trueque monetario por préstamo se encuentran: Uber, ZipCar, AirBnb, entre otros, pero también existen los intercambios colaborativos que no implican un costo, por ejemplo: CouchSurfing. (Cañigüeral, 2014)

En esa línea, y de acuerdo a la literatura existente, se encuentra diversos criterios para la definición de coworking, y como ejemplo se muestra la diversidad en la Tabla 1.

Tabla 1. *Definiciones de coworking.*

Nota	Definición
Uda (2013)	Señala que “una forma de trabajar en la que las personas que trabajan se reúnen en un lugar para crear valor mientras comparten información y sabiduría a través de la comunicación y la cooperación bajo las condiciones de sus elecciones”.
Kubátová (2014)	Una forma de trabajo moderna que ocurre en un ambiente compartido en donde cada persona independientemente realiza sus tareas “con el uso de la información y las tecnologías de comunicación, a su vez estos mantienen una distancia corta con otros grupos de trabajadores que tienen diferentes trabajos”.
Burocoworking (2012)	El coworking o trabajo colaborativo se define una forma de organización laboral, que permite la integración en un mismo espacio físico “de profesionales, organizaciones, emprendedores, freelance y startups, que desarrollan proyectos individuales, pero que a su vez generan sinergias que permiten la realización de proyectos colectivos”.

Nota: Elaboración propia en base a la definición de coworking desde la perspectiva de tres autores: Uda (2013), Kubatova (2014), Burocoworking (2012, como se citó en Institución Universitaria Esumer, 2018).

De otro lado, “centrándonos en la parte menos material y, sin embargo, más importante, pertenecer a un centro de este tipo, va más allá de ocupar o tener presencia en un habitáculo social de moda” (Centro Regional de Promoción de la MYPE, 2016, p. 6). Según De Guzmán y Tang (2011, como se citó en Gorostiza, 2014), se trata de “unirse a una red o espacio colaborativo para ahorrar dinero, abatir las barreras del aislamiento y colaborar

con otras organizaciones y startups. Pero la promesa de innovación y comunidad es lo que genera el reclamo del coworking” (p. 15).

En todas las definiciones existe un común denominador que es el compartir, la autonomía y sentir como que se “trabaja en casa”. Después de una investigación de 20 meses, el doctor Spinuzzi (2012, como se citó en Pucutay, 2017), encontró 3 definiciones con las que se podría resumir el coworking, que son las siguientes:

A. Coworking como comunidad

Son espacios mixtos en donde cada emprendedor tiene su propio objetivo, y trabaja junto a los demás, no con los demás. Entonces, dada esta naturaleza, es importante definir que es una comunidad, de acuerdo a la sociología. Una comunidad consiste en 4 componente básicos: funcional, estructural, cultural y territorial (Rus & Orel, 2015), que se definen a continuación:

- Funcional: implica un intercambio emocional, económico y social.
- Estructural: interacción repetida entre los participantes.
- Cultural: valores compartidos y creencias que forman la identidad colectiva.
- Territorial: el espacio para la comunidad.

Se debe precisar que un coworking es una comunidad con un fin de desarrollar un trabajo, para distinguirlo de otras comunidades donde priman otros objetivos.

B. Coworking como espacio de colaboración

Espacios de discusión entre los usuarios que ayudan a recrear las características de la empresa tradicional y mejorar el conocimiento adquirido. Es importante distinguir que este espacio de colaboración debe ser presencial para colaborar, que es distinto de los modelos de trabajo desde casa y en oficina. En el trabajo desde casa puede existir el coworking virtual, y en la oficina sí existe presencial; sin embargo, el trabajo es con colegas que apuntan al fin de la compañía (Ross & Ressia, 2015).

Así mismo se hace referencia que el coworking, más que una actividad puede considerarse un espacio para el trabajo colaborativo, creado por y para personas que quieran aprovechar al máximo la sinergia que puede existir entre varios saberes y habilidades (Arango, 2013).

C. Coworking como centro de redes

El espacio permite conectar a emprendedores con otros emprendedores y permitir obtener retroalimentación para ejecutar sus proyectos. Este espacio comercial permite incluir emprendedores, creativos e investigadores que, gracias a las facilidades del coworking, están inmersos en una atmósfera física y socialmente productiva (Balakrishnan, Muthaly, & Leenders, 2016). Cabe destacar que la autonomía es un elemento indispensable, ya que es a elección propia del participante si desea compartir su información y sabiduría con los demás (Ross & Ressia, 2015).

1.1.2. Antecedentes del coworking.

En los años 60, comenzaron a formarse diferentes tendencias económicas las cuales se basaban principalmente en compartir e intercambiar los bienes. Luego de ello, se generó una fuerte recesión económica a raíz de la crisis proveniente del petróleo y con ello las primeras incidencias de *sharing economy* en Estados Unidos (1975, nacimiento del Useful Service Exchange - USE, primer banco de tiempo comunitario). Un tiempo más adelante se crearon los sistemas de intercambio (Local Exchange Trading System) en la Columbia Británica, provincia de Canadá. Las peculiaridades más interesantes de esos tipos de sistema son la puesta en marcha de una moneda simultánea y las tecnologías de la información para crecer y comunicarse. (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018)

A pesar de que este fenómeno de la economía colaborativa se viene usando en varios países, nació por primera vez en el 2007 en un artículo publicado por el periodista Ray Algar con el título de Collaborative Consumption. Sin embargo, su difusión surgió en el 2010 por medio del libro *What's Mine Is Yours: the rise of collaborative consumption*, de Roo Rogers y Rachel Bostman. Para esta última, el acceso a servicios y bienes se puede lograr sin tener necesariamente la posesión de los mismos. Además, el respaldo de la tecnología para lograr confianza entre completos desconocidos, por medio de plataformas digitales como un claro ejemplo de los cambios que se están generando en la manera de plasmar confianza entre las personas. Otra autora que ha incursionado en esta definición fue Lisa Gansky con *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing* (2010). (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018)

Información de la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC), entre los años 2013 y 2015, afirma que la inversión a nivel internacional en

economía colaborativa se multiplicó por siete, creciendo de 1.800 millones de dólares a casi 13.000 millones de dólares. (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018)

Entre enero del año 2000 hasta setiembre del año 2015, se ha identificado a nivel internacional una fuerte inversión en plataformas de economía colaborativa de 25.972 millones de dólares. Los últimos años presentaron un mayor crecimiento, registrando 1.820 millones de dólares en 2013, 8.489 millones de dólares en 2014 y 12.900 millones de dólares en 2015. (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018)

Se encuentran antecedentes de la economía colaborativa en los “hackatons”, “hackfests” y “hacklabs”, que son espacios de hackeo como una práctica positiva, donde ocurre ambientes de innovación abierta y predomina la colaboración de conocimiento con el fin de conseguir un modelo de negocio resultante de todos los participantes (Richardson, 2015), pero no es sino con el desarrollo de la Web 2.0 y una serie de herramientas que facilitan otros caminos para compartir a gran escala (Belk, 2014).

En una economía colaborativa existe un dueño de un recurso (ofertante) y una entidad con una necesidad específica (demandante). El ofertante nunca deja de ser dueño, pero si genera un modelo de arrendamiento donde ofrece su recurso por un periodo de tiempo al demandante y este puede retribuir mediante un trueque o valor monetario acorde a lo que solicita el ofertante. Es una relación bilateral o multilateral en el que interactúan muchos ofertantes y muchos demandantes generando así un modelo de competencia perfecta dentro de la misma. (Belk, 2014)

El surgimiento del término coworking fue en el año 1999, aunque hace apenas algunos años se ha comenzado a escuchar sobre este a nivel mundial. Según Matezans (2015, como se citó en Institución Universitaria Esumer, 2018), el coworking nació en Nueva York de la mano de Bernie Dekoven, quien de alguna manera lo concibió para describir el trabajo colaborativo a través de computadores.

Tiempo después se fundó el primer coworking en un espacio llamado 42 WEST 24, “el cual continúa en la actualidad ofreciendo sus servicios, siendo el más antiguo del mundo” (Institución Universitaria Esumer, 2018, p. 81). Posteriormente en San Francisco, “un grupo de personas del mundo de la tecnología comenzaron a encontrarse en cafés o sitios particulares como viviendas, para llevar a cabo trabajos personales, pero en equipo” (Institución Universitaria Esumer, 2018, p. 81). Cabe precisar que esta modalidad laboral permitió a los empleados trabajar donde quisieran, logrando una alta productividad en su trabajo, la cual tuvo una gran acogida por parte de los freelancers. Siendo que para el 2012, “se calculaba aproximadamente cerca de 70,000 trabajadores colaborativos alrededor del mundo” (Fortsch, 2012, como se citó en Institución Universitaria Esumer, 2018, p. 81).

En España en el año 2004, se fundó un instituto con esta novedosa modalidad de trabajo, siendo que su plan operativo establecía en superar la individualidad para lograr se parte de un conjunto de personas que compartieran recursos, conocimientos y no exclusivamente costos para lograr la ejecución de proyectos. De acuerdo con sus creadores, esta modalidad permite crear una manera de enriquecer el talento y de generar valor de formas no planificadas. (Agena, Álvarez, Bonifaz, & Briceño, 2017)

Por otro lado, este concepto es enunciado por primera vez en el 2005 por Brad Neuberg (2005, como se citó en Di Risio, 2019), cuando menciona que las personas podían elegir entre trabajar en una empresa que les ofrecía formar parte de una comunidad y tener una estructura, o trabajar desde casa con libertad, pero sin lo primero. Debido a esta cuestión plantea un punto intermedio y lo define como trabajar en una oficina corporativa en un modo único. Para Neuberg (2005, como se citó en Di Risio, 2019), el motivo más importante para crear el coworking “fue combinar un trabajo para el mismo con un trabajo de oficina, quería al mismo tiempo la independencia de trabajar para él mismo como la estructura organizacional de trabajar con otros” (Di Risio, 2019, párr. 3). De este modo, es como se creó el primer coworking con el nombre de San Francisco Coworking Space en Spiral Muse, San Francisco.

Spiral Muse se alojó en un edificio en San Francisco a una tarifa de alquiler de \$300 por dos días a la semana, durante un mes. Inició albergando a los amigos y conocidos de Brad Neuberg. El primer mes fue difícil. Brad pensó que sería exitoso desde el inicio, pero la realidad fue distinta y no obtuvo ningún cliente. Pese a los esfuerzos de mercadotecnia en páginas web no conseguía resultados y, en consecuencia, Brad adoptó diversas estrategias como hablar con potenciales clientes en los cafés. (Di Risio, 2019)

Desde su aparición, han surgido una serie de iniciativas que siguen este modelo, y han sido catalogadas cronológicamente por McKean (2014), las cuales se muestran en la Tabla 2:

Tabla 2. *Cronología de iniciativas con modelo de economía colaborativa.*

<i>Año</i>	<i>Acontecimiento</i>
1978	Se acuña el término consumo colaborativo.
1995	Se funda eBay y Craigslist para intercambio de bienes.
1999	Nace Couchsurfing para encontrar alojamiento temporal.
2000	Inicia ZipCar con base en Boston y utiliza un modelo de negocio europeo.
2003	Couchsurfing lanza su página web.
2007	Se crea Chegg como un mercado de libros usados.
2008	Se funda Bag Borrow or Steal, también Recycled Bride con el objetivo de reutilizar indumentaria y accesorios de boda. Nace AirBnB como una solución para rentar alojamiento y TaskRabbit para compra y venta de tareas.
2009	En la industria de la moda inicia Rent the Runway para que las mujeres puedan rentar los servicios de diseñadores de estilo para eventos.
2010	LooseCubes genera un mercado para compartir espacios de oficina.
2011	Zaarly comienza como un hipermercado local online de compra y venta, ZipCar se vuelve público, e inicia Get Around para permitir compartir carros.
2012	Craigslist llega a la cantidad de 50 millones de usuarios en Estados Unidos, y 30 billones de páginas vistas por mes. ZipCar ya tiene 650,000 miembros y carros disponibles en 28 estados y provincias de América del Norte.

Nota: Hechos históricos del modelo de economía colaborativa. Adaptado de “Customer’s New Voice: Extreme Relevancy and Experience through Volunteered Customer Information”, por McKean, 2014

1.1.3. Factores del Coworking.

Citamos a Patel, Pettitt y Wilson (2012), para describir los principales factores del coworking que, de acuerdo con ellos, son cuatro componentes principales: contexto, servicios, colaboración y tareas individuales.

A. Contexto

Los espacios de coworking deben definir el tipo de usuario y tarea al cual se encuentra enfocado su negocio, pues de esta manera van a lograr una mayor aceptación, crecimiento e inserción en el mercado laboral. (Patel et al., 2012)

Asimismo, hay un mayor porcentaje de probabilidad que el espacio de trabajo asegure el éxito si es que tiene un negocio enfocado a un rubro en específico, en el cual, el lugar de coworking sea el especializado en la materia, dado que tendrá las facilidades de acceso a la información que necesite. (Patel et al., 2012)

Moscoso (2017), por su parte, analiza que la poca claridad y entendimiento del público objetivo produce una alta rotación de los coworkers, por lo que se han generado estrategias que buscan lograr la permanencia de los mismos en el espacio, como la realización de eventos inclusivos con gran concurrencia y que promuevan el desarrollo del usuario por medio de foros, talleres y capacitaciones. Asimismo, la atención personalizada al coworker, el garantizar instalaciones cómodas, tranquilidad y libertad de espacio en el desarrollo de sus actividades profesionales. De igual manera, los programas y métodos que enriquecen la actividad profesional al momento de generar networking, capacitando y logrando objetivos entre los participantes, la ubicación y accesibilidad al espacio, la cantidad de repeticiones, las alianzas estratégicas y el desarrollo de proyectos con impacto social son también importantes para lograr la permanencia del usuario en el espacio de coworking.

Por su parte Koyen (2013, como se citó en Campaña, 2016), explica que el coworking fue diseñado para que los trabajadores realicen sus actividades juntos como iguales, pero al mismo tiempo por separado. Cada uno de ellos trabajando en sus propios proyectos, persiguiendo sus propios intereses comerciales en diferentes momentos de la jornada laboral, y fomentando el apoyo entre el equipo sin preocuparse por presiones competitivas. Esto genera el incremento en la productividad y la creación de un ambiente de comunidad, a pesar de que los contratos son a corto plazo y no aseguran la fidelidad del cliente.

B. Servicios

Patel et al. (2012) señalan que es posible afirmar que, si los coworkers mantienen los espacios de trabajo en las condiciones necesarias, se va a potenciar su colaboración y, por tanto, se van a lograr los objetivos planteados y la optimización del uso de recursos. Resaltan, además, que las herramientas de trabajo, el acceso a redes, la facilidad de recursos, los espacios para reuniones, la correcta gestión del conocimiento y fallos por personal calificado son necesarios para los coworkers, pues les permiten lograr el desarrollo en el espacio de coworking.

En esta misma línea, Moscoso (2017), describe cómo este nuevo modelo de oficina fomenta la renta de las mismas, espacios en escritorios y salas de reuniones por un periodo de tiempo determinado y bajo la modalidad horaria del espacio de coworking. Asimismo, los espacios de trabajo se encuentran equipadas con tecnología, herramientas de oficina, espacios para áreas comunes, reuniones, kitchenette, cafetería y estacionamientos para vehículos y bicicletas. Además, se ofrecen distintos servicios como atención personalizada,

recepción de mensajería y formación profesional como los más importantes.

A pesar de lo detallado líneas arriba, según Suárez (2013), los espacios físicos de trabajo, no siempre cumplen con los requisitos esperados por los coworkers, debido a que se encuentran a modo de préstamo y siempre deben cumplir estándares establecidos por el establecimiento de coworking, impidiendo hacer uso de todas las herramientas de trabajo necesarias para poder ejecutar la jornada laboral en plenitud y que siempre sea necesario solicitar los permisos correspondientes antes de implementar una mejora en el espacio.

C. Colaboración

Respecto a este punto, Patel et al. (2012), indican que los espacios de coworking son considerados por los clientes como un ambiente de trabajo en conjunto que ayuda a mejorar los procesos de interacción entre los miembros de una misma empresa, por medio de actividades que promueve la colaboración entre los mismos y lo cual fomenta la mejora de resultados.

Sin embargo, aclaran que es importante distinguir la existencia de dos factores de colaboración, el primero que está enfocado al espacio de trabajo destinado a los coworkers, pues este debe cumplir con los requisitos indispensables para fomentar la concentración, comunicación y decisión. El segundo, que está ligado a la actitud de apertura que muestre el coworker, pues de él va a depender que el grupo de trabajo logre cumplir los objetivos propuestos, enriquecer el aprendizaje mejorar la coordinación en el grupo de trabajo y la fidelización a la empresa en la que trabajan. (Patel et al., 2012)

Se va evidenciando, además, de acuerdo con lo estudiado por Slesaransky (2003), que los profesionales valoran el trabajo desde casa como muy reconfortante, siempre y cuando el emprendedor conozca sus fortalezas, debilidades, sea consciente que el tipo de trabajo a realizar le permita hacerlo de manera remota, si se tiene la capacidad intelectual y material para concretarlo y si se tiene el dinero para la inversión necesaria para lograr el objetivo final del proyecto. Pues de esta manera se está generando un ahorro monetario.

También Foertsch (2012) aporta a este punto afirmando que lograr la concentración trabajando desde casa suele ser casi imposible por todos los factores que influyen en el mismo. Además, de acuerdo con los resultados de su estudio, un tercio de los trabajadores alemanes afirma que comienzan a presentar un aumento en la mala postura, otros no se sienten satisfechos con el entorno laboral, y un porcentaje considerable afirma que tienen muy poco contacto social y se sienten aisladas de la operación. Estos aspectos los motivan a utilizar espacios de trabajo óptimos que contribuyan a la mejora de la productividad y les permita enfocarse mejor en sus proyectos.

D. Tareas individuales

Respecto a las tareas individuales, las conclusiones de Patel et al. (2012), indican que, en los espacios de coworking, la ejecución de las tareas individuales influye en el logro del objetivo trazado en la medida que se cumplan las mismas. Esto depende del tipo de tarea a ejercer, de la estructura y del esfuerzo que va a demandar. Asimismo, va a depender de las facilidades que provea el coworking, en privacidad y disposición de los espacios.

Según Martinelli (2019), se considera que los espacios de coworking son una solución alternativa para trabajar de manera remota, sin horarios fijos y sin estar en el domicilio, es una manera de organizar el trabajo basado en un espacio compartido que tiene el objetivo de estimular el intercambio creativo entre coworkers para impulsar la innovación, cuyo objetivo es facilitar el intercambio.

Asimismo, encontramos que los dos atributos mejor valorados de los espacios de coworking por los trabajadores, son la flexibilidad y la autonomía, junto a la posibilidad de reducir costos y proporcionar a los empleados más servicios de espacio de trabajo (Balakrishnan et al., 2016). En otras palabras, los espacios de coworking están diseñados para crear una atmósfera física y social productiva (Balakrishnan et al., 2016).

Ante esto, y de acuerdo con Gerdenitsch et al. (2016), las interacciones sociales en espacios de coworking podrían estar basadas en dos formas diferentes. Primero, las personas pueden simplemente trabajar juntas o involucrarse en una conversación casual y, en segundo lugar, los compañeros de trabajo pueden participar en redes, buscar y obtener comentarios, compartir ideas o colaborar. Este último punto de vista evidencia ser fundamental para generar productividad en las empresas de publicidad en Lima Metropolitana.

Zea (2013, como se citó en Gorostiza, 2014) brinda un punto de vista contrario, al afirmar que la privacidad en los espacios de coworking es uno de los problemas más grandes en esta estructura de trabajo innovadora, pues los espacios de trabajo son abiertos, fomentan el uso de mesas de trabajo compartidas, e inclusive rotativas dependiendo de la inversión mensual. Esto ocasiona la falta la confidencialidad de la información, el incumplimiento con los objetivos propuestos y la inseguridad en los objetos de valor de los usuarios, que muchas

veces son necesarios para lograr un desempeño óptimo en su rol laboral y que influyen en la decisión del usuario.

1.1.4. Filosofía del Coworking.

Zea (2013, como se citó en Gorostiza, 2014) destaca, sobre todo los elementos, el carácter personal que se le atribuye a cada uno de ellos, en el sentido de que son acciones, sentimientos y gestos que sólo son atribuibles a las personas. Ellas son la verdadera clave del coworking. Se trata de extrapolar las características atribuibles a una persona en concreto a un colectivo; hablar de un colectivo integrado por diferentes personas con diferentes misiones, visiones y valores como si de un todo se tratase. Este todo sitúa como elemento central a un grupo de personas que participan de manera colectiva y cooperan en forma de comunidad.

Gorostiza (2014) afirma que:

Esta filosofía está inspirada en la “cultura participativa, la open source movement y el empoderamiento de las tecnologías de la información. Se distingue una nueva economía compuesta por la colaboración y la comunidad, en contraste con el secretismo y el ocultismo empresarial de los siglos 19 y 20. (p. 20)

En este orden de ideas, De Guzmán y Tang (2011, como se citó en Gorostiza, 2014), indican que “con la práctica del coworking y el mantenimiento de su filosofía se consigue acelerar la Serendipia: lograr soluciones de manera inesperada, lograr ideas brillantes fruto

de la colaboración de mentes preparadas. Los expertos lo llaman “La tormenta perfecta””.
(p. 21)

1.1.5. Público Objetivo.

Zea (2013, como se citó en Gorostiza, 2014) nos brinda una descripción amplia, e incluye en la lista a: los y las freelancers, autónomos y autónomas, y quienes teletrabajan, por ello, “estos deciden poner fin al trabajo en solitario, prefieren compartir un espacio para compartir gastos o que, por otros motivos, encuentran más atractivo el trabajo en comunidad” (Gorostiza, 2014, p. 22). Sin embargo, con el paso del tiempo, y sobre todo últimamente, han comenzado a surgir otro tipo de usuarios y usuarias como el de quienes teletrabajan o personas que trabajan a distancia para grandes o medianas empresas cuya finalidad al integrarse en los centros coworking es ampliar la red de contactos a la vez que facilitar el cambio cultural y la conciliación entre vida laboral y vida familiar. Empresas que, por su parte, deben ser permeables en el sentido de flexibles.

En relación con las empresas más consolidadas, Gutiérrez-Rubí y Freire (2013, como se citó en Pérez, 2018), afirman que:

El coworking representa una oportunidad para cambiar el modelo organizativo. El proceso de innovación ya no es una tarea intrínseca de un departamento o un grupo de departamentos, sino que forma parte de un proceso permeable de la organización hacia el exterior. Los espacios de Coworking (y sus dinámicas de trabajo) pueden favorecer la innovación entre los empleados y enriquecer las colaboraciones externas
(p. 37).

1.1.6. Personas que gestionan y rentabilizan el espacio.

En este punto, “se hace referencia constantemente a las palabras de Manuel Zea impulsor de la cultura coworking, gestor y coworker” (Zea, 2013, como se citó en Gorostiza, 2014, p. 26). Dentro de los centros coworking la figura del gestor o gestora normalmente es la misma que la de quienes atienden a la gerencia, emprenden o la de quienes montan el centro de coworking y tratan de rentabilizarlo transformándolo en “su negocio” (la mayoría de los gestores tienen una fuente de ingresos principal y adicional a esta, especialmente en los primeros años hasta alcanzar el equilibrio financiero). De acuerdo a lo señalado, “todo nos llevaría a pensar en la creación de estos centros como otra forma más de negocio puramente lucrativa” (Zea, 2013, como se citó en Gorostiza, 2014, p. 26).

1.1.7. Ventajas.

Existen múltiples ventajas percibidas por los usuarios de coworking al momento de tomar la decisión de optar por trasladar sus oficinas a un espacio de coworking, los cuales se detallan a continuación.

La flexibilidad de uso, debido a que los espacios de trabajo denominados coworking te permiten obtener distintos tipos de membresía con diferentes tarifas dependiendo de las necesidades que los clientes presenten. De la misma forma, este modelo de trabajo te permite crecer, adaptándose a las necesidades y requerimientos del cliente sin restricción alguna. (Centro Regional de Promoción de la MYPE, 2016)

La motivación, dado que este espacio colaborativo te fuerza a establecer una rutina de trabajo, que fomenta la organización, orden y disciplina según Zea (2013, como se citó en Gorostiza, 2014). Además, se organizan reuniones y múltiples eventos durante todo el año con el fin de lograr intercambios para lograr la satisfacción de los coworkers, lo cual es uno de los éxitos de esos lugares (Martinelli, 2019).

Pierre y Burret (2014, como se citó en Scaillerez & Tremblay, 2018), indican que el lugar se convierte entonces en una entidad estructurada cuya representación puede tomar la forma de un facilitador. Según Fabbri y Charue-Duboc (2016, como se citó en Scaillerez & Tremblay, 2018), organizará reuniones y eventos múltiples a lo largo del año para posibilitar reuniones e intercambios por el bien de la actividad de los coworkers. La presencia de la función de animador (community manager) parece ser una de las claves de éxito de algunos de estos lugares.

La facilidad para aportar ideas nuevas e innovadoras, pues son espacios de interacción que fomentan el intercambio de conocimientos. Es por ello que, tienen distintos espacios de áreas comunes que buscan fomentar la concentración de los coworkers (Koyen, 2013, como se citó en Campaña, 2016).

El networking, dado que el espacio de trabajo te permite interactuar con personas de distintas empresas y rubros, lo que fomenta el aporte e intercambio de conocimientos de las mismas. Así mismo, te ayuda a generar alianzas estratégicas y acceder a conocer a los mejores profesionales del mercado que podrían ser el éxito en un negocio de emprendimiento y lograr una relación de “win to win” (Martínez & Sánchez, 2016).

Crea una red de consumo colaborativo dado que utiliza la filosofía de reutilizar, en ese sentido la comunidad que se crea permite compartir, así las personas ahorran dinero, aprenden nuevas habilidades y reducen su impacto en el medio ambiente (Foertsch, 2012).

La reducción de costos, debido a que disponer de un lugar de trabajo en coworking es más económico que en una oficina tradicional. Aunque, los precios pueden variar dependiendo del lugar en el que la oficina se encuentre ubicada y la zona del coworking estudios comprueban que es más económico que tener un espacio de trabajo propio. Además, según la cantidad de personas, zona de ubicación y tiempo de membresía las tarifas pueden variar y reducir sus costos (Martínez & Sánchez, 2016). Por otro lado, el compartir un espacio de trabajo, suministros y servicios que te permiten obtener reducción de costes significativa (Hernández-Santana & García-Cabrera, 2019).

Formación y aprendizaje, dado que los espacios de coworking brindan facilidades de acceso a cursos y talleres que ayudan a los coworkers a adquirir nuevos conocimientos y dar a conocer sus proyectos de vida (Martínez & Sánchez, 2016). Así mismo, estos espacios te permiten avanzar en el ámbito profesional y estar al día en las nuevas tendencias profesionales (Martínez & Sánchez, 2016).

Incremento en productividad, dado que los centros de trabajo reducen las distracciones en comparación a un espacio de trabajo doméstico, fomentando la concentración y el rendimiento en los espacios de coworking (Foertsch, 2012).

La riqueza profesional, debido a que en estos espacios de trabajo se comparten conocimientos, estrategias e ideas entre coworkers de la misma sede buscando enriquecer sus proyectos personales, conocer la opinión de otras personas, conseguir apoyo económico en los distintos proyectos e inclusive ejecutar alianzas estratégicas de los mismos. Es importante tener en cuenta que este modelo de economía colaborativa te permite conocer profesionales de distintos perfiles que se pueden convertir en aliados estratégicos para desarrollar nuevos e innovadores proyectos (Martínez & Sánchez, 2016).

Retiene el talento en donde está, dado que ofrece la libertad para crear y quedarse en casa, de modo que el talento ya no debe mudarse a otra ciudad en busca de trabajo, porque está creando el suyo propio. Esto le sirve a la localidad porque aporta a la economía (Foertsch, 2012).

1.1.8. Desventajas.

Los espacios de trabajo de coworking, al ser innovadores y liderados por jóvenes generan una serie de desventajas que influyen en la decisión del consumidor al momento de optar por un espacio de coworking, las cuales se detallan a continuación:

Normas de convivencia, los espacios de coworking suelen tener lineamientos necesarios para lograr mantener la armonía en la convivencia los cuales no siempre se adaptan a las necesidades de los usuarios lo que genera molestia en los usuarios finales (Martínez & Sánchez, 2016).

No hay privacidad en los espacios de trabajo, dado que hay membresías en las cuales se comparten mesas de trabajo con personas de distintos rubros y empresas, lo cual te impide la evaluación de temas confidenciales y descuidar documentación y objetos personales (Foertsch, 2012). De igual manera, no es posible realizar llamadas telefónicas privadas, pues es posible que otras personas lleguen a escuchar tu conversación (Martínez & Sánchez, 2016).

No ser dueño de las herramientas de trabajo, debido a que los espacios son alquilados, por lo que muchas de las herramientas utilizadas son alquiladas sin tener opción de adquisición. Asimismo, no todo el tiempo las herramientas se adaptan a la necesidad de los consumidores (Zea, 2013, como se citó en Gorostiza, 2014).

Alta rotación de empresas, dado el crecimiento acelerado de las mismas, lo que produce que existan constantes cambios en la estructura del espacio de trabajo para lograr adaptarse a la necesidad del cliente y en muchos casos la pérdida de los clientes al no encontrar el espacio idóneo para su empresa (Koyen, 2013, como se citó en Campaña, 2016).

El silencio monacal, dado que dentro de los espacios de coworking hay bastantes distractores que dificultan la convivencia y la concentración en el espacio de trabajo. Se debe tener en cuenta, que los ruidos ocasionados no son mayores a lo que se puedan encontrar en una oficina tradicional, siempre y cuando se tenga paciencia y disposición (Martínez & Sánchez, 2016).

El ofertante y demandante se encuentran expuestos al inicio de la transacción, pues no existe una reputación que permita asegurar el éxito, sino que se obtiene después de asegurar experiencias del ofertante o del demandante (Pucutay, 2017).

Existe la posibilidad que los recursos tangibles compartidos no estén regulados, dado que no siempre existe un control de calidad a detalle por lo que puede estar defectuoso o fuera de uso, lo que produce que afecte a quien lo solicitó y que genere malestar en el consumidor final (Pucutay, 2017).

Genera competencia desleal en el mercado, debido a que evita el cobro de impuestos, generando evasión de estos y erosiona los derechos laborales debido a la falta de regulación en el mercado peruano (Pucutay, 2017).

A pesar de la existencia de desventajas en los espacios de trabajo colaborativos, aún existe un incremento notable en el rubro. Lo cual nos lleva a deducir que hay una considerable expansión de los espacios de coworking en el mercado actual.

1.2. Productividad

1.2.1. Definición.

Diversos autores definen a la productividad desde enfoques similares, y la explican, de acuerdo a Prokopenko (1989):

La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla; así pues, esta está relacionada con el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. O también se explica como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. (p. 3)

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

De la misma forma, Medina (2010, como se citó en Fontalvo et al., 2011), cuando hablamos de productividad, nos referimos a un proceso “en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado. Cuando hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios)”. (p. 50)

Asimismo, Galindo y Ríos (2015) definieron a la productividad como una medida existente para determinar qué tan eficiente somos para usar nuestro trabajo y capital para producir un valor económico. Bajo este contexto una alta productividad implica generar un valor económico con un reducido capital o trabajo demandado. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (2016, como se citó en García & Baltazar, 2018) definió a la productividad como “el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (p. 22). Además, Fontalvo et al. (2017), indican que:

Cuando se habla de medición de la productividad se refiere al comportamiento y desempeño que ha alcanzado una organización y la utilización de los recursos en el

logro de sus objetivos, aunque a nivel macroeconómico se suele medir la productividad de un sector empresarial o del comportamiento de todas las empresas de un territorio. (p. 56)

De la misma manera, Miranda y Toirac (2010, como se citó en Fontalvo et al., 2017), señalan que:

La productividad es un indicador en sí, el cual tiene impacto en la gestión empresarial. Sostienen que, si bien los procesos se desarrollan para la producción de bienes, estas salidas pueden convertirse en entradas de otro proceso y, para garantizar el cumplimiento de las metas, es indispensable medir el desempeño de los factores de producción que, además de la productividad, pueden ser la eficiencia y la eficacia. (p. 56)

Por otro lado, Carro y González (2013) señalan que, “la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados” (p. 1). Esta postura puede representarse así:

$$\text{Productividad} = \text{Productos obtenidos} / \text{Productos invertidos}$$

De igual modo, Wong, Gomora, Zúñiga y Rodríguez (2019), señalan que:

Una revisión crítica del nuevo término de productividad permite elaborar términos más avanzados que la definen como una medida de la eficiencia económica que

resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles. En esta definición sobresale como criterio clave la eficiencia, que según la teoría económica implica lograrla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor. (p. 17)

De acuerdo a lo expuesto por los autores presentados, Carro y González (2013), presentan cuatro criterios que precisan los términos de la productividad los cuales son:

- Incorporar la eficacia como concepto clave; es decir el logro de los objetivos organizacionales, pues de nada sirve la eficiencia, por muy alta que sea si no se logra la misión de la empresa. La efectividad resulta precisamente cuando se suman la eficacia y la eficiencia.
- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual solo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual significa, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva.

1.2.2. Antecedentes de la Productividad.

De acuerdo con Hayes y Wheelwright (1984, como se citó en Colmenares, 2007), en el pasado las empresas descubrieron que el arma secreta de las organizaciones líderes no era

una mayor fuerza comercial o una superior fuerza financiera, sino la capacidad para elaborar sus productos de una forma más eficiente, fiable y precisa. Este contexto fue lo que impulsó que la medición de la productividad, sus métodos y utilidad práctica cobraran gran importancia interdisciplinaria en los procesos productivos. En este sentido, los análisis de productividad se realizan con la finalidad de estudiar algunos problemas económicos y sociales, tales como: la asignación de recursos, la eficiencia productiva, la distribución de salarios, el nivel de vida o las mejoras de competitividad, que permiten alcanzar mejores asignaciones al conseguir, con el mismo esfuerzo, mayores y mejores resultados en el proceso productivo. Por ello, “desde una perspectiva amplia, la productividad ha ocupado un lugar prominente para apreciar el avance económico, tanto de las organizaciones como de las naciones” (Wong et al., 2019, p. 17).

Botero (2006, como se citó en Colmenares, 2007), indica que la literatura sobre medición de la productividad y eficiencia puede agruparse en dos grandes vertientes: de una parte, la que se relaciona con las medidas de eficiencia, que se remontan a Farrel (1957, como se citó en Colmenares, 2007); la otra, las que abordan la variación en la productividad total de los factores (PTF), que remiten principalmente a Solow (1957, como se citó en Colmenares, 2007).

El análisis de la productividad, de manera integral o por separado, es un instrumento muy eficaz para su mejoramiento y para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos, pues dicho proceso evaluativo permite buscar posibilidades de mejoramiento y muestra también el resultado que están produciendo los esfuerzos en favor del mejoramiento. (Prokopenko, 1989)

Asimismo, según lo detallado por Mertens (1998, como se citó en Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, 2003):

La creación de una metodología de medición y mejoramiento de productividad ocurre a partir del 1997, cuando mediante la asistencia de la OIT/México, el personal de asesoría de la institución recibe un entrenamiento en esta temática. Con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en dicho entrenamiento, el INFOTEP ha venido desarrollando/adaptando una metodología de asistencia en la medición y mejoramiento de la productividad empresarial, y que en este momento pone al servicio de los gerentes de las empresas, consultores privados y profesionales interesados en la materia a fin de compartir con ellos los instrumentos técnicos que la conforman para introducir mejoras futuras. (p. 4)

1.2.3. Factores internos.

Los factores se han clasificado en dos categorías principales: los factores externos, que son los que se encuentran fuera del control de una empresa, y los factores internos, que son aquellos que se encuentran dentro de su control y alcance. Según Prokopenko (1989), se requieren de distintas técnicas, métodos, personas e instituciones. Sin embargo, para el enfoque del trabajo de investigación presentado se dará énfasis al contenido de los factores blandos o internos, los cuales se detallan a continuación en la figura 3.

Figura 3. Modelo integrado de factores internos de la productividad de una empresa. Adaptado de “Gestión de la productividad”, por Prokopenko, 1989

Los factores internos de productividad de una empresa se clasifican en tres grupos: las personas, que son los más difíciles de cambiar, los métodos de trabajo, que son considerados los más importantes para la organización y los estilos de dirección los cuales explicaremos a continuación. (Prokopenko, 1989)

A. Personas

Según Prokopenko (1989), el factor principal de todo recurso y el que interviene en el mejoramiento de la productividad son las personas que trabajan en una organización, las cuales ejercen distintas funciones con el fin de lograr los objetivos de la empresa, por medio de la dedicación y eficacia.

La dedicación, es la manera en la que una persona se compromete con su trabajo. Los seres humanos tenemos distintas maneras de percibir la información y disposición para trabajar. La motivación de las personas se ve afectada si se encuentran satisfechos con su espacio de trabajo. (Prokopenko, 1989)

Según Jaimes, Luzardo y Rojas (2018) afirman que la motivación de las personas es uno de los subfactores claves para lograr la productividad de los colaboradores, el cual se detalla en la figura 4.

Figura 4. Modelo conceptual factor personas. Adaptado de “Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga”, por Jaimes et al., 2018

- Motivación: Reconocer su compromiso con el trabajo y responsabilidad.
- Satisfacción laboral: al lograr los objetivos de la empresa, beneficios e incrementos salariales según mejora del trabajador.
- Competencias: identificación, nivel, desarrollo y evaluación de competencias.
- Participación: comprende el reconocimiento del nivel de participación en las decisiones, espacios de participación y oportunidades de mejora.

- Manejo del conflicto: gestionar con creatividad, mecanismos y aportes de mejora para la solución de conflictos, eliminando las sanciones o castigos severos ante faltas.
- Trabajo en equipo: fomentar las relaciones de trabajo en equipo, visión común, cooperación y aportes.
- Cultura organizacional: Indaga sobre valores organizacionales y flexibilidad en los procesos para fomentar mejora en la actitud de los colaboradores.
- Liderazgo: asociado como un reto constante a los empleados, con incentivos según aporte a la mejora de procesos, fomentando estilos de liderazgo y generando responsabilidad de consecuencias.
- Formación y desarrollo: incluye oportunidades de desarrollo y formación al identificar brechas, formación en áreas no técnicas y capacidades como fuente de ventaja competitiva.
- Clima organizacional: investiga si los cargos están según el nivel de conocimiento, retroalimentación, comunicación que incentiva el logro y conocimiento de directrices organizacionales.

Por otro lado, según Prokopenko (1989) la eficacia es considerada una medida en donde la cantidad de esfuerzo humano genera los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función metódica donde la técnica aprendida, pericia personal, conocimientos teóricos, perfeccionamiento profesional, aptitudes y actitudes logran mejorar la capacidad para desempeñar un empleo productivo.

Todos estos factores fomentan la mejora de las relaciones interpersonales mejorando la comunicación y reduciendo los conflictos. Así mismo, la productividad del trabajador solo

será exitosa si la empresa promueve a sus trabajadores a aplicarlo y les brinda las herramientas necesarias.

B. Métodos de trabajo

Según Prokopenko (1989), el mejoramiento de los métodos de trabajo, en las economías en desarrollo que poseen un reducido capital, donde predominan técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo, son considerados el sector más prometedor para lograr una mejora en la productividad.

Asimismo, para Prokopenko (1989), las técnicas utilizadas en los métodos de trabajo buscan lograr que el trabajo manual sea considerado más productivo por medio de la mejora de la forma en la que se ejecuta, los movimientos humanos que implican, los instrumentos utilizados, el espacio y disposición de trabajo, el uso de materiales y maquinarias especializadas. Los métodos de trabajo se mejoran mediante la observación de los métodos actuales, la eliminación de los procesos innecesarios, el ajuste de los procesos para mejorar la eficacia y reducir esfuerzo, tiempo y gasto.

Según Medina (2007), existen dos métodos de trabajo también llamados modelos los cuales son utilizados en todas las industrias del mercado con el propósito de mejorar la productividad de las empresas, conocidos como modelos de medición de la productividad y modelos de proyección de la productividad.

En primer lugar, para Medina (2007), el modelo de la medición de la productividad se subdivide en el modelo de la productividad total y el enfoque del valor agregado. Donde,

el modelo de la productividad total define una manera de medir la productividad incluyendo todos los factores de resultados, factores de insumos y elementos tangibles. Así mismo, el modelo facilita índices totales y parciales de productividad, a nivel de producto, empresa, proceso o área que lo requiera. El modelo es aplicable a cualquier tipo de organización de productos o servicios como una herramienta sistémica para medir y supervisar la productividad total y parcial de las unidades operacionales de una empresa. De igual manera, es utilizada como una herramienta de diagnóstico puesto que muestra las tendencias de la productividad y una herramienta prescriptiva, puesto que te permite identificar insumos que no se utilizan con eficiencia ni eficacia.

Por otro lado, según Medina (2007), el enfoque de valor agregado se distribuye como la riqueza adquirida en base al trabajo y esfuerzo en conjunto de los colaboradores en las empresas. La riqueza se ofrece por medio de salarios, bonos, utilidades, prestaciones, intereses o arrendamientos al sistema financiero como los más resaltantes. Es por ello que, se afirma que este modelo te permite ejecutar una evaluación comparativa del nivel de productividad de toda la organización junto con el valor agregado de las organizaciones pertenecientes a un mismo sector económico. También, facilita el análisis de la contribución de los rubros del personal, costos de capital y distribución de utilidades a generarse según los resultados de la compañía. Además, ejecutar una comparación de la productividad del valor agregado del salario con el fin de que se pueda realizar una comparación del desempeño del colaborador versus su productividad laboral y finalmente, te permite evaluar el impacto de los programas de mejoramiento de la productividad.

En segundo lugar, para Medina (2007), los modelos de proyección de la productividad tienen como finalidad proyectar el comportamiento de las variables de

producción con base en datos históricos por medio del modelo de la función de producción y el modelo de frontera.

Según Medina (2007), el modelo de la función de producción en la teoría económica es la que puede generar la máxima salida de una empresa con insumos normales, teniendo en cuenta que esta salida depende de varios factores cuantitativos, tecnológicos, humanos y organizacionales. Así como es necesario obtener todos los datos de varias empresas de competencia directa para poder realizar la comparación y obtener las que tuvieron mejores salidas la cual se detalle en la figura 5.

Figura 5. Productividad usando una función de producción. Adaptado de “Modelo Integral de Productividad”, por Medina, 2007

Por otro lado, para Medina (2007) el modelo de frontera tiene el propósito de brindar información relevante para el desarrollo de la productividad usando como ejes horizontales los recursos o factores del sistema productivo y como ejes verticales los productos o

servicios que se generan con el propósito de determinar la eficiencia total, técnica y de escala. Este modelo te ayuda a determinar los aspectos para mejorar por medio de la comprensión y distribución hacia estrategias internas y externas para mejorar un producto o servicio a pesar de no determinar las estrategias que se deben mejorar.

C. Estilos de dirección

Según Prokopenko (1989), se considera que un 85 por ciento de los problemas relacionados a la productividad y calidad en estados unidos son problemas comunes de la dirección de la empresa y no del trabajador individual. No existe ningún estilo de dirección perfecto, todo depende del cuándo, cómo, dónde y a quién se aplica un estilo de gerente. Los estilos y las prácticas influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del perfil de un puesto de trabajo, la planificación y el control operativo como los más resaltantes.

Asimismo, Ma.Gras (2011) afirma que muchas veces el cambio de jefe y/o dirección produce consecuencias negativas en la productividad de los colaboradores como cambios de puestos de trabajo, caída de rendimiento en funciones, etc. Es por ello que, agrupa los estilos de dirección en dominante y multiplicador.

Para Ma.Gras (2011), el estilo dominante, mantiene un ambiente de trabajo tenso, que te limita la posibilidad de pensar, centraliza decisiones, inutiliza a los trabajadores y sus talentos; y se muestra superior a los demás como las características más resaltantes.

Por otro lado, Ma.Gras (2011) afirma que el estilo multiplicador, busca la atracción de talento para generar mayor contribución en los resultados, genera ambientes de trabajo que mejoran el pensamiento y ejecución, fomenta la creación de oportunidades hacia sus colaboradores, toma decisiones en grupo y logra que las personas se comprometan con sus funciones dando lo mejor de sí.

1.2.4. Técnicas para controlar la productividad.

Según Carro y González (2013) existen diversas técnicas para tener un mejor control de la productividad los cuales se detallan a continuación:

A. Técnicas de análisis de trabajo

En las técnicas de análisis del trabajo, se busca encontrar la duración más propicia que debe tener una tarea predeterminada, con el fin de establecerlo como un estándar alcanzable. Este sistema sirve de base en un sistema de remuneración variable para superar el estándar y percibir un plus. (Carro & González, 2013)

Asimismo, se sabe que, para ubicar esa duración estándar, se recurre a cronometrar las tareas mientras éstas son realizadas por un operario a un ritmo regular. Esta labor regular, es realizada por analistas haciendo uso de un cronómetro y una tabla con el fin de anotar una serie de ciclos a fin de encontrar un estándar. (Carro & González, 2013)

Además, existe un método alternativo en el cual la tarea se desarrolla con una serie de movimientos esenciales como posicionarse en un solo lugar, acercarse a un componente

con el fin de determinar la duración de cada movimiento y por ende de la tarea. Existen tablas con los movimientos sencillos que permiten realizar un análisis de laboratorio de una tarea determinada. (Carro & González, 2013)

Finalmente, a pesar que las técnicas de análisis de trabajo han sido criticadas de manera invasiva, la imagen que tienen de buscar la productividad al servicio del capital ha logrado que se les localice como individuos que buscan obtener una mayor cantidad de horas de trabajo sin obtener cambio alguno cuando la realiza saca a la luz que el aprendizaje, los cambios en productos, procesos y las mejoras en los métodos permiten disminuir los tiempos de fabricación sin generar mucho esfuerzo en la operación. Con el análisis del trabajo se busca regularizar ese proceso e incluirlo en los datos de la empresa. (Carro & González, 2013)

B. Curva de aprendizaje y experiencia

Es importante tener en cuenta que cualquier persona que realice una operación de manera constante va a poder lograr su rapidez y precisión a medida que va aumentando la cantidad de veces en la que lleva a cabo esa operación. Se considera que esas mejoras tienen su origen en el aprendizaje como se muestra en la figura 6. (López, Restrepo, & López, 2013)

Figura 6. Curva de aprendizaje y experiencia. Adaptado de “Resistencia al cambio en organizaciones modernas”, por López et al., 2013

El fenómeno de este aprendizaje produce que cada vez que se duplica la cantidad de unidades totales producidas, se va a reducir el tiempo necesario para poder fabricar una unidad en un porcentaje considerable. Este porcentaje de reducción depende del tipo de proceso que se esté mejorando. (López et al., 2013)

La curva de aprendizaje y experiencia es importante para poder lograr los objetivos de productividad, establecer precios e incluso formular estrategias competitivas. Según López et al. (2013) se conoce que aquellas empresas resistentes al cambio, con falta de apatía, sin capacitación constante, evaluaciones de desempeño ni canales de comunicación claros no logran reducir su curva de aprendizaje, genera demora en los procesos y pérdida de beneficios.

1.2.5. Consecuencias de falta de productividad.

El impacto de la falta de productividad, de acuerdo con Carro y González (2013), sea por factores externos e internos, se pueden manifestar de muchas formas, ocasionando, incluso, situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Efectos de la falta de productividad en la empresa y en el país. Adaptado de “Productividad y Competitividad”, por Carro y Gonzáles, 2013

A consecuencia de la falta de productividad se observa lo siguiente:

- No hay un avance lógico en el nivel de productividad esperado en comparación a los competidores. Lo cual, se produce cuando los competidores han mejorado con rapidez su productividad o porque las mejoras de la productividad han sido superadas por un aumento en los costos. (Carro & González, 2013)

- Inadecuado tratamiento contable de inflación, debido a que las amortizaciones que se aplican en las empresas para guardar relación con el consumo de las instalaciones dentro del rubro servicio no son suficientes. (Carro & González, 2013)
- La crisis económica actual, que conducen a unos cash-flow débiles, la manera de medir la capacidad que tiene una empresa de generar liquidez, los cuales no permiten realizar proyectos de inversión capaces de lograr una mejora en la productividad. (Carro & González, 2013)
- Crecimiento del desempleo, debido a que hay una fuerte disminución del volumen de ventas en las empresas de los distintos rubros lo que genera que existan menos oportunidades laborales en el mercado y que las personas tengan la necesidad de recurrir a oportunidades irregulares de empleo. (Carro & González, 2013)
- Declinación de inversiones, se reducen la cantidad de empleados en los trabajos para incrementar el uso de maquinarias especializadas, lo que te permite reducir el costo hombre dentro del negocio y aumentar la producción en las empresas de productos y servicios. (Carro & González, 2013)

1.3. Coworking y su impacto en la productividad

Entonces, de acuerdo a lo descrito principalmente por Prokopenko (1989), Medina (2007) y Carro y González (2013), se puede teorizar que el coworking permite tener impacto en la productividad de las personas y, por lo tanto de las organizaciones, por las siguientes razones estudiadas y mencionadas: optimiza recursos, reduce niveles de distracción, aumenta niveles de satisfacción por la comodidad de los espacios ajustados a sus requerimientos, incrementa la interacción con colegas para compartir conocimientos que influyen en el aporte de soluciones y/o en la innovación de productos, servicios o para el

mejoramiento de procesos claves, promueve cambios de estilo de trabajo y dirección cooperativa, así como, la actualización y adaptación, pues el contexto del coworking es una ventana a los nuevos estilos de trabajo, tecnologías y modelos de consumo cambiantes a nivel global, todo ello, mejorando los indicadores de productividad.

Así, el coworking y las empresas que trabajan en ellas, se convierten o nacen como organizaciones dinámicas con una buena comunicación horizontal. Esto fomenta la adopción de decisiones, y facilita la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la eficacia, eficiencia, y, por lo tanto, la productividad. (Prokopenko, 1989)

La mejora en la productividad es afín a la dedicación y enfoque en los procesos clave de las empresas, y están directamente relacionados al concepto de economía colaborativa, al observar que existe un lazo desde el coworking hacia la productividad a través de la reducción de costos, el logro de objetivos comunes, y tiempos mínimos dedicados a tareas o procedimientos no relevantes para la finalización del producto o servicio final. (Prokopenko, 1989)

A continuación, se presenta el modelo de la presente investigación de estudio:

Figura 8. Modelo de investigación. Elaboración propia en base a los modelos descritos por los autores Prokopenko (1998) y Patel et al. (2012).

Para la variable coworking se tomará en cuenta:

Citamos a Patel et al. (2012) quienes indican que la capacidad de las organizaciones para apoyar entornos de trabajo colaborativos es de creciente importancia a medida que avanzan hacia formas de trabajo más distribuidas.

Los factores que lo definen fueron examinados a través de la literatura y el nuevo trabajo empírico con una serie de empresas usuarias asociadas en los sectores aeroespacial, automotriz y de la construcción. Esto fue para apoyar el desarrollo de un modelo descriptivo de colaboración de factores humanos: el Modelo de Trabajo Colaborativo CoSpaces (CCWM). (Patel et al., 2012)

Se identificaron siete categorías principales de factores involucrados en la colaboración: contexto, soporte, tareas, procesos de interacción, equipos, individuos y

factores generales, y los resumieron en un marco que forma una base para el modelo. (Patel et al., 2012)

Para la productividad en las empresas de publicidad se tomará en cuenta:

Relacionar un modelo de referencia de los factores que afectan la productividad, identificando sus dimensiones y categorías. El trabajo se realiza a través de la revisión de la literatura y de artículos especializados en el tema de productividad.

Se hizo revisión exhaustiva del modelo desarrollado por Prokopenko (1989), el cual fue un punto importante para la concepción del modelo y se pretende contribuir al basamento teórico de la productividad al incorporar a este modelo los subfactores claves de las personas, los distintos métodos de trabajo y estilos de dirección.

1.4. Empresas de publicidad

Según Castro (2008), las empresas de publicidad cumplen diferentes funciones en nuestra sociedad. Estas funciones son necesarias para el funcionamiento del mercado ya que repercuten directamente en la producción, venta y el consumo de los productos.

1.4.1. Empresas de publicidad en Perú.

De acuerdo con la reseña de Valcárcel (2017b), la historia de las agencias de publicidad profesionales en el Perú se remonta al año 1943, cuando comenzaron a fundarse

y la primera fue la compañía Anunciadora Universal S.A. Le siguieron McCann-Erickson (1946) y Publicidad Lameler (1948). Años más tarde se creó la Asociación Peruana de agencias de Publicidad (APAP) fundada en 1954 con la finalidad de unir y agrupar a las diferentes agencias de publicidad que existían y así poder establecerse en el Perú. Hoy en día se ha convertido en un sector muy demandado y con un crecimiento y desarrollo significativo, según Calderón (2017, como se citó en Valcárcel, 2017a) en la revista digital Mercado Negro, quien es la actual vicepresidenta de la Asociación de Agencias de Publicidad del Perú (APAP). Además, ella destaca que el Perú ya es un país referente en la región para todo lo que son premios creativos, como también los premios de eficiencia. Por otro lado, resalta que la participación de la publicidad peruana cada vez es mayor, ya que las agencias asociadas a la APAP y no asociadas, casas productoras y casas de audio han postulado sus piezas en los Premios Ideas y han participado en la semana de la publicidad.

Actualmente, según PUCP (2020), son veintiocho agencias publicitarias las que pertenecen a la APAP en las cuales se detalla la procedencia de la organización y el medio de publicidad (ATL: above the line, BTL:below the line o ambas):

Tabla 3. *Agencias de publicidad pertenecientes a la asociación peruana de agencias de publicidad.*

Nombre de la agencia de publicidad	Procedencia de la publicidad	Medio de publicidad
Artwork publicidad	Nacional	ATL
Boom communications group	Filial de una transnacional internacional	ATL
360 BTL	Filial de una transnacional de México	ATL y BTL
Clarín Publicidad	Nacional	ATL
Circus comunicación integrada	Nacional	ATL y BTL
Comunica con A	Filial de una transnacional española	ATL
Cuarzo publicidad	Nacional	BTL
El garaje lowe	Nacional	ATL
FBI publicidad	Filial de una transnacional americana	ATL
Fahrenheit	Filial de una transnacional americana	ATL
Garwich BBDO	Filial de una transnacional americana	ATL y BTL
Grey Group	Filial de una transnacional internacional	BTL
JWT	Filial de una transnacional americana	ATL y BTL
Interactiva ingenia	Filial de una transnacional española	BTL
Latinbrands	Nacional	ATL
Mayo publicidad	Nacional	ATL
Mccann Erickson	Filial de una transnacional americana	ATL
Neu euro RSCG	Filial de una transnacional americana	BTL
Ogilvy	Filial de una transnacional americana	ATL
Otoya y asociados	Nacional	BTL
Penta Perú	Nacional	BTL
Pragma DDB	Filial de una transnacional americana	BTL
Properu publicidad	Nacional	ATL
Publicidad Causa	Nacional	ATL
Publicis asociados	Nacional	ATL
Quórum/Nazca S&S	Nacional	ATL
TBWA Perú	Filial de una transnacional americana	ATL
Vistacom	Nacional	ATL

Nota: La tabla muestra las agencias peruanas afiliadas a asociación peruana de agencias de publicidad. Adaptado de “Principales agencias publicitarias en el país”, por PUCP, 2020

Por otro lado, desde el año 1996 se fundó el Interactive Advertising Bureau (IAB), un organismo mundial que representa a la industria de la publicidad online y que posee una oficina en Perú. Según la IAB (2020), es la responsable de fomentar el uso del internet como

herramienta de comunicación para las marcas con el propósito de motivarlas para aprovechar la afectividad de la publicidad en línea.

Asimismo, según Redacción Gestión (2018b) es un mercado que se encuentra en constante cambio con nuevas tendencias que han generado la notable evolución del rubro, mostrando un crecimiento que ha generado ingresos de s/. 342 millones en el año 2017 como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Inversión digital por año en millones de soles de las empresas de comunicaciones y publicidad. Adaptado de “Publicidad digital representa más de s/.340 millones y supera algunos medios tradicionales”, por Redacción Gestión, 2018b.

Finalmente, según Redacción Gestión (2018b) es importante tener en cuenta que el futuro de la industria es prometedor, pero está directamente relacionado con la transformación digital del país y con la unión de todas las agencias con el objetivo de garantizar e impulsar su propio crecimiento.

1.4.2. Empresas de publicidad en Lima Metropolitana.

Según Rojas (2018), las empresas de publicidad en Lima Metropolitana forman una parte importante en nuestra vida diaria, pues por medio de campañas se encuentra presente en todos los medios de comunicación, televisión radio, redes sociales, etcétera.

Según el ranking publicado por la plataforma Trace (2016), las agencias de publicidad mejor posicionadas en Lima Metropolitana son:

Tabla 4. *Ranking de agencias de publicidad mejor posicionadas en Lima Metropolitana*

Agencias de Publicidad	Giro de Negocio
ADN Creativa	Es una agencia de publicidad que se especializa en el área digital.
Quorum	Su objetivo es desarrollar una estrategia que trascienda.
Matiz MZ	Busca desarrollar una alianza estratégica con el cliente.
Creative Biz	Su lema es desarrollar soluciones para sus clientes con felicidad, profesionalismo y frescura.
Staff Creativa	Busca brindar soluciones creativas y geniales para sus clientes.
Manya	Especializada en temas digitales, identidad corporativa, diseño, programación, móvil, CRM, entre otros.
Causa	Su objetivo es pensar en estrategias sólidas y creativas para sus clientes, que enganchen a sus usuarios o consumidores.
Boom	Con su servicio 360, su objetivo es poder integrar todos los servicios posibles con profesionalismo y creatividad para hacer de las campañas más eficientes y no una en partes.
Webtilia	Es una de las mejores agencias de marketing digital en el mercado nacional. Además, cuenta con presencia en las ciudades de Boston y Madrid.

Nota: Empresas de publicidad mejor posicionadas en lima metropolitana. Adaptado de “Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú”, por Trace, 2016

Capítulo 2

Plan de investigación

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Situación problemática.

Diversos estudios relacionados al coworking han evidenciado la falta de conocimiento de este concepto de espacios de trabajo entre emprendedores y profesionales que se encuentran en la búsqueda de espacios de trabajo que sean cómodos, dinámicos y a la medida de sus necesidades. La terminología, por tanto, sigue siendo nueva en el mercado laboral, y un gran porcentaje de personas aún desconocen la funcionalidad de un espacio de coworking. (Patel et al., 2012)

El impacto del coworking en la mejora de la productividad es un factor de trabajo que también es desconocido. Los diversos estudios de investigación citados en el presente trabajo brindan un panorama amplio de la propuesta del formato de coworking y su impacto en la mejora en el buen nivel de productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana. (Patel et al., 2012)

La mejora en el nivel de impacto en la productividad de los profesionales, estudiado hasta el momento, relacionan los espacios de coworking con el fomento de la innovación y su influencia en la retención de los equipos de trabajo, pues este formato de espacio laboral estimula la creatividad, sinergia e inspira al aprendizaje, a través del uso de áreas comunes que permiten aplicar metodologías de trabajo modernas y explorar nuevas ideas fuera de

foco, quebrando el patrón dentro de un grupo laboral y permitiendo el desarrollo del mismo. (Patel et al., 2012)

En este sentido, y de acuerdo con lo planteado por Patel et al. (2012), es importante tener en cuenta que las herramientas de trabajo, el acceso a redes, la facilidad de recursos, los espacios de reuniones para el adecuado intercambio del conocimiento e información son servicios necesarios para impactar en la mejora de la productividad.

Para entender los principales factores del coworking y su influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, analizamos, en la figura 10, la problemática del coworking en sus cuatro componentes principales: contexto, servicios, colaboración y tareas individuales, según lo planteado por Patel et al. (2012):

A. Factor contexto

Los espacios de coworking deben definir el tipo de usuario y tarea al cual se encuentra enfocado su negocio, pues de esta manera van a lograr una mayor aceptación, crecimiento e inserción en el mercado laboral. Es por ello que, la falta de claridad y entendimiento del público objetivo genera una alta rotación de coworkers, donde los clientes poseen contratos a corto plazo que les permiten moverse a otro coworking. Así mismo, al existir tantas empresas especializadas en el rubro de economía colaborativa se generan distintos espacios de trabajo especializados según el giro del negocio, lo que produce la migración de coworkers en búsqueda del espacio de trabajo ideal. (Patel et al., 2012)

B. Factor servicio

Se puede afirmar que, si los coworkers mantienen los espacios de trabajo en las condiciones necesarias, se va a potenciar su colaboración y, por tanto, se van a lograr los objetivos planteados y la optimización del uso de recursos. Lamentablemente, los espacios físicos de trabajo no siempre cumplen las expectativas esperadas por los coworkers dado que, son alquilados y deben cumplir estándares de marca, lo que genera malestar en el usuario cuando desea implementar objetos no permitidos dentro de su espacio de trabajo. Así mismo, son espacios de trabajo compartido y algunas veces rotativo lo que genera la falta de sentido de pertenencia e incomodidad en el usuario. (Patel et al., 2012)

C. Factor colaboración

Indican que los espacios de coworking son considerados por los clientes como un ambiente laboral compartido que ayuda a mejorar la interacción entre el personal de una misma empresa, mediante distintas actividades y activaciones que promueven el trabajo en equipo. Sin embargo, la existencia de distintos perfiles y comportamientos de trabajadores genera dificultad en la convivencia del día a día, dado que se generan conflictos de intereses que pueden interferir en la búsqueda por lograr los objetivos de la empresa y que termina obligando a las empresas de coworking a generar normas de convivencia que permitan mantener una armonía en el espacio de trabajo. (Patel et al., 2012)

D. Factor tareas individuales

Se afirma que influyen para el logro de objetivos en la medida que se cumplan las mismas, dependiendo del esfuerzo que demande, la estructura que posea, el tipo de tarea a ejercer, las facilidades y disposición del espacio de coworking. Es por ello que, la estructura innovadora de los espacios de coworking puede generar problemas dado que, los espacios de trabajo comunitarios y abiertos generan dificultad de concentración en las funciones del día a día lo cual se manifiesta en falta de confidencialidad, inseguridad en los objetos de valor e incumplimiento de objetivos, los cuales son factores decisivos para el usuario final. (Patel et al., 2012)

Figura 10. Árbol de problema. Elaboración propia.

Entonces, luego de analizar los cuatro factores principales, se puede determinar que, a pesar de que el coworking tiene múltiples ventajas en los usuarios receptores, los cuales influyen en el incremento de la productividad de los trabajadores de empresas de publicidad, existen limitantes que podrían ser decisivos al momento de invertir en un espacio de trabajo compartido.

2.1.2. Estado de la cuestión.

A la fecha no hay estudios de investigación sobre la influencia del coworking para mejorar el nivel de productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana. Sin embargo, se han encontrado los siguientes estudios:

Chuah (2016), en su tesis de maestría titulada *Beyond the core: the role of co-working spaces in local economic development*, tiene como objetivo principal evidenciar que los trabajos de espacio compartido denominados coworking son una nueva tipología que aborda distintos aspectos tecnológicos, tendencias demográficas y laborales, y que tienen una tendencia flexible que sigue evolucionando, por lo que puede adaptarse al vecindario residente y a la población.

Campana (2016), en su tesis de bachiller titulada *Coworking como espacios de trabajo colaborativos*, tuvo como propósito analizar la sociedad actual en su búsqueda constante de transformación según las necesidades en el ámbito laboral, profesional, empresarial y de innovación para el emprendimiento, que se fomentan en los espacios de coworking, y la capacidad de llevar a cabo proyectos que les permitan mejorar la formación empresarial por medio de cursos, charlas y seminarios para sus clientes.

Bouncken, Laudien, Fredrich, y Görmar (2018), por medio de su artículo de revista titulado *Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space*, tuvieron como principal foco analizar cómo los espacios de coworking pueden mejorar la transferencia de ideas, conocimientos y recursos dentro de las diferentes etapas del emprendimiento, identificando las oportunidades y el camino para explotárlas. De igual manera usuarios individuales como corporativos colaboran y compiten en la creación de valor y la apropiación de la innovación y el espíritu empresarial.

Pham, Savitz y Whitby (2016), en su artículo de revista titulado *Sydney Coworking Insight*, tuvieron como objetivo principal fue demostrar que el modelo de coworking funciona para pequeñas, medianas empresas y grandes corporaciones, pues hay una gran relación entre la coherencia de las ofertas y la flexibilidad de los espacios de arrendamiento. Además, concluyen que estos espacios están evolucionando en gran medida en respuesta a la naturaleza cambiante de sus bases de miembros y el entorno empresarial.

Bueno et al. (2018), en su artículo de revista titulado *Coworking spaces: a new way of achieving productivity*, concluyeron que el coworking da una sensación de entorno comunitario, fomentando un incremento en la productividad, proporcionando facilidades de acceso a los trabajadores rotativos, autónomos y una solución razonable a las empresas que están emergiendo, y que poseen un presupuesto escaso que les impide contraer compromisos de alquiler a largo plazo, impactando de manera directa en la eficiencia de los costos fijos.

Ipanaque y Reátegui (2017), en su tesis de licenciatura titulada *La disposición de los consumidores hacia el uso de plataformas de economía colaborativa en la ciudad de Lima*,

tuvieron como principal objetivo analizar las tendencias de consumo, temores y paradigmas de los consumidores de la capital para identificar las probabilidades de uso de las plataformas de economía colaborativa o coworking, en función a sus intereses específicos, con la finalidad de corroborar la disposición de los mismos.

Pucutay (2017), en su tesis de maestría titulada El aporte de los espacios de coworking a la capacidad innovadora de las personas. estudio de caso múltiple en Lima, Perú, tuvieron como principal conclusión que el nacimiento del coworking ha representado un aspecto positivo en la mejora de la red de contactos que promueve la discusión de ideas libres con diversos puntos de vista que generan una valiosa contribución a un emprendimiento, donde este tipo de innovación ha ocasionado el incremento del sector de la economía en un 8%, según reporte de competitividad global WEF.

Agena et al. (2017), en su tesis de bachiller titulada Desarrollo de un plan de negocio para un coworking en la ciudad de Lima, definieron el coworking como una evolución del trabajo colaborativo y enumeró las ventajas del modelo que permiten generar mejor eficiencia en los bienes y servicios, impulsando una mayor oferta hacia los consumidores. Además, se concluyó que el crecimiento acelerado actual del coworking es la respuesta a una necesidad que no ha sido cubierta por el mercado.

Eugenio y Toyama (2018), en su tesis de maestría titulada La Influencia de la Felicidad en la Productividad de una Empresa, tuvieron como objetivo principal evidenciar que hoy en día existe la percepción de que las emociones influyen, en gran porcentaje, en la productividad de los trabajadores, a pesar de que no existen estadísticas que lo evidencien.

El estudio buscó determinar la influencia que tiene la felicidad de los trabajadores sobre su productividad en la empresa.

Tejero (2013), en su tesis de licenciatura titulada Aplicación de productividad a una empresa de servicios, tuvo como principal objetivo revisar el porcentaje de probabilidad de incremento de la productividad de trabajo de una empresa, eliminando desperdicios de materiales, tiempo y esfuerzos, y aumentando el alcance de los consumidores.

Martí, Cabrera y Aldás (2013), en su artículo de revista titulado La publicidad actual: retos y oportunidades, tuvo como foco de estudio los constantes y principales cambios de la publicidad en el modo de expresar, planificar y desarrollar los mensajes publicitarios, cuestionando, además, la funcionalidad y objetivos de la publicidad en la actualidad.

Martín y Alvarado (2007), en su libro titulado Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI, concluyen que la publicidad ya no sólo busca transmitir emociones, sino que se enfoca en generar empatía compartida en el usuario con el producto o marca, logrando una relación sólida y compartiendo distintas experiencias.

Castilla y Castro (2017), que analizaron el poder de la publicidad en los medios del Perú, al ser el quinto país en el ranking del rubro, con una inversión actual entre \$700 y \$800 millones, donde el 85% está destinado a los soportes de televisión de señal abierta, radio, online e impresos como los medios principales, según la Superintendencia del Mercado de Valores y del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual.

Dado el crecimiento, flexibilidad y conectividad del coworking, se evidencia la necesidad de investigar la influencia de este modelo de negocio en la productividad para lograr el desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas de publicidad de Lima Metropolitana, año 2019, la cual aún no ha sido materia de investigación presentada. Con ello, contribuimos a ampliar la brecha de conocimiento en el rubro.

2.1.3. Problema.

2.1.3.1. Problema principal.

En la presente investigación se abordarán aquellos problemas primarios que giran en torno a determinar:

¿Cuál es la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?

2.1.3.2. Problemas secundarios.

Por otro lado, se abordarán los siguientes problemas de investigación:

- A. ¿Cuál es la influencia del Coworking - Servicios en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?
- B. ¿Cuál es la influencia del Coworking - Contexto en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?

- C. ¿Cuál es la influencia del Coworking - Colaboración en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?
- D. ¿Cuál es la influencia del Coworking - Tareas individuales en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?

2.2. Justificación o relevancia

La presente investigación es relevante para fines académicos, ya que se analizará a detalle como el coworking ha impactado en la productividad de las empresas de publicidad de Lima Metropolitana, año 2019. Tomando como data la información de las empresas de coworking que se encuentran mejor posicionadas en el mercado actual y que cuentan con clientes dentro del rubro de publicidad como WeWork, Comunal, Liberal, Inway, Co-labora y Worx coworking.

Asimismo, se dará a conocer la implementación de los espacios de coworking en el Perú, al ser un rubro nuevo y del cual muy pocas personas conocen y comprenden el concepto. El coworking es una industria que se encuentra en crecimiento exponencial en el mundo y el Perú, sofisticándose y siendo disruptivo, generando elevados márgenes de ganancia con mucha inversión a futuro, teniendo en cuenta que no existen estudios de mercado sobre el coworking en el país, según Delgado (2018).

Por otro lado, es importante la investigación dado que nos permite dar a conocer las características de los estilos de liderazgo, la eficacia del liderazgo por medio de los métodos de trabajo, la cultura organizacional a través de las personas que laboran en empresas de

publicidad y como es su influencia directa hacia los colaboradores que poseen sus oficinas dentro de un espacio de coworking, permitiéndonos analizar a todo lo detallado previamente para lograr la posibilidad de aumento de la productividad en los colaboradores de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana.

2.3. Objetivos e hipótesis

2.3.1. Objetivo General.

Determinar la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad en Lima metropolitana, año 2019.

2.3.2. Objetivos Específicos.

- A. Determinar la influencia del Coworking - Servicios en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- B. Determinar la influencia del Coworking - Contexto en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- C. Determinar la influencia del Coworking - Colaboración en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- D. Determinar la influencia del Coworking - Tareas individuales en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

2.3.3. Hipótesis General.

El coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima metropolitana, año 2019.

2.3.4. Hipótesis Específicas.

- A. El Coworking - Servicios tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- B. El Coworking - Contexto tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- C. El Coworking - Colaboración tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.
- D. El Coworking - Tareas individuales tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

2.4. Limitaciones y parámetros

- Limitaciones

La falta de disponibilidad de los colaboradores en las empresas de publicidad limita el alcance para poder llegar a todas las empresas que tienen sus oficinas en un espacio de coworking en Lima Metropolitana, puesto que este estudio se desarrolla en base a información investigada de los factores que influyen para mejorar la productividad que difícilmente se comparten, por ser información confidencial de las mismas.

Asimismo, no se han encontrado trabajos de investigación o antecedentes dentro de nuestro país sobre la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad, a pesar de que los espacios de trabajo compartidos se encuentran en evolución de crecimiento exponencial y están siendo cada vez más populares.

Además, un gran porcentaje de las investigaciones del rubro de coworking son restringidas y requieren de un pago adicional para poder acceder a las mismas, lo cual significa realizar un esfuerzo mayor en la búsqueda para lograr obtener data relevante que nos permita comprobar nuestra hipótesis.

Por otro lado, se tuvo que orientar la investigación de la productividad solo hacia los factores blandos, pues el enfoque desarrollado en los factores duros está orientado hacia productos. Es importante tener en cuenta que los factores blandos, permiten analizar y mejorar el comportamiento de los individuos para aplicarlo en su día a día, lo cual está alineado con nuestra línea de investigación, liderazgo y comportamiento organizacional.

- Parámetros

En la presente investigación se estudiará el coworking y su influencia en la productividad de las empresas de publicidad de Lima Metropolitana, año 2019 y abarca el estudio de cuatro de los factores que influyen en las empresas de publicidad para aumentar la productividad dentro de los espacios de coworking: la reducción de costos, red de contactos, flexibilidad y comunidad.

Capítulo 3

Metodología de la investigación

3.1. Objetivo y nivel de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación es considerada como una mezcla de procesos experimentales, metódicos e importantes que en conjunto se aplican al estudio de un problema de investigación, los cuales tienen distintos enfoques de investigación los cuales son: cuantitativo, cualitativo y mixto. En primer lugar, el enfoque cuantitativo, recolecta datos para corroborar la hipótesis planteada, haciendo uso de herramientas matemáticas y estadísticas, con el propósito de lograr corroborar teorías y establecer patrones de comportamiento. En segundo lugar, el enfoque cualitativo, hace uso de la recolección de y análisis de la información con el propósito de mejorar las preguntas de investigación planteadas o de generar nuevos cuestionamientos en el proceso de interpretación. Finalmente, el enfoque mixto, implica la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de que se complementen y logren resolver distintos controversias y dilemas de investigación.

Según la definición del problema a investigar ¿Cuál es la influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019? Se logró determinar que presenta un enfoque mixto, dado que se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo para medir y evaluar las variables de coworking y productividad con el fin de encontrar su relación e influencia de ambas variables en las empresas de publicidad de Lima Metropolitana. De la misma manera, se espera poder replicar los resultados del trabajo de investigación en todos los espacios de coworking del mercado sudamericano.

3.2. Diseño de la investigación

El actual trabajo de investigación se desarrollará mediante un enfoque mixto. El enfoque seleccionado, implica una serie de procesos que recopilan, estudian y conectan datos de enfoques cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio de investigación con el fin de responder al planteamiento del problema principal. Así mismo, el uso de distintos enfoques metodológicos y el uso de la lógica racional e ilógica, aseguran una mayor confianza y autenticidad sobre las conclusiones científicas. (Hernández et al., 2014)

3.3. Investigación cualitativa

Según Hernández et al. (2014), la investigación cualitativa, analiza la manera en que las personas reciben y comprueban los fenómenos e inquietudes que los rodean, profundizando en las distintas perspectivas, análisis y motivos que generan la pregunta principal de investigación. Así mismo, esta metodología se utiliza cuando el propósito de estudio tiene pocas exploraciones o ninguna, generando la necesidad de involucrar a individuos para comprobar la hipótesis.

Por otro lado, Taylor y Bodgan (1986, como se citó en Quecedo & Castaño, 2002), indican que la investigación cualitativa es considerada como una fuente de datos descriptivos, donde se utilizan las palabras escritas o conversadas de las personas entrevistadas y su conducta durante la intervención.

Según Monje (2011), la investigación cualitativa tiene diferentes bases, la preparatoria en la cual se ejecutan las preguntas, trabajo en campo donde se entrevista a los interesados, analítica en la cual se estudia todo lo observado e informativa donde se divulgan los resultados de la investigación y todas de carácter lineal, donde cada fase va sucediendo una tras otra permitiendo encontrar un enfoque global de la investigación.

3.3.1. Descripción de los instrumentos de recolección de datos.

Hernández et al. (2014), afirman que luego de definir un diseño de investigación y su muestra según el problema de investigación se tienen que recopilar los datos adecuados según los conceptos, cualidades y características de los entrevistados con el fin de responder los objetivos principales del trabajo de investigación. Es por ello que, para lograr este enfoque debemos hacer uso de distintas herramientas como la observación, biografía de los entrevistados, entrevista a profundidad personal o grupal, grupos focales, material audiovisual, análisis retórico, entre otras. Para la presente investigación, se realizarán entrevistas a profundidad, donde se produce un intercambio de información entre el entrevistado y entrevistador por medio de preguntas y respuestas, con el fin de encontrar respuestas abiertas, flexibles y personales que enriquezcan la investigación.

Según Monje (2011), existen tres tipos de entrevista en profundidad: la primera, en la que por medio de la hoja de vida el investigador busca obtener experiencias y/o acontecimientos importantes de la vida del entrevistado, el segundo que busca dejar un aprendizaje sobre los acontecimientos y actividades que no se observan en el día a día donde se describe lo que sucede desde las percepciones de otras personas y la tercera que

proporciona distintos escenarios, situaciones o personas manteniendo una comprensión detallada.

Para Hernández et al. (2014), la entrevista a profundidad personal o grupal es la herramienta más importante pues provee información histórica, haciendo uso de la observación y la entrevista, permitiendo el control del entrevistador sobre los temas tratados mediante las preguntas retóricas. Así mismo, es importante tener en cuenta que se deben crear perfiles específicos de estudio, que te permitan tener claras las características que debe cumplir la persona con interés a ser entrevistada.

3.3.2. Población.

La población elegida para la ejecución de las entrevistas a profundidad está compuesta por la cofundadora y Chief Communication Officer de Comunal, el experience manager de Comunal y el strategic growth de We Work.

3.3.3. Tamaño de la muestra.

Para ejecutar las entrevistas a profundidad, se optó por elegir a la cofundadora de Comunal, el gerente de experiencia de Comunal y al gerente de estrategia de crecimiento de We Work.

Tabla 5. *Muestra cualitativa*

Nombre	Cargo	Empresa
Mali Goicochea	COO y co - fundadora	Comunal
Carlos Aste	Experience Manager	Comunal
Luis Felipe Del Campo	Strategic Growth	We Work

Nota: La tabla muestra las personas elegidas para la ejecución de entrevistas a profundidad. Elaboración propia.

3.4. Investigación cuantitativa

Según Unrau, Grinnell y Williams (2005, como se citó en Hernández et al., 2014):

La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (pp. 5-6)

Al respecto, Valderrama (2007), sostiene que las características de los enfoques cuantitativos son la recopilación de datos y su análisis, para poder responder a la formulación del problema de investigación, se recurren a técnicas estadísticas que sirven para verificar el contraste de las hipótesis.

Según lo mencionado por Hernández et al. (2014), “al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y

relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen).” (p. 6)

Siguiendo al mismo autor, Hernández et al. (2014):

Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. (p. 6)

Figura 11. Fases de la investigación. Adaptado de “Metodología de la investigación”, por Hernández et al., 2014

Hernández et al. (2014), manifiestan que hay varios tipos de alcance sobre la investigación cuantitativa, los cuales son: Exploratoria, descriptivo, correlacional y explicativo. Los exploratorios, son aquellos que se utilizan cuando se debe analizar un tema con poca investigación o novedosos. Los estudios descriptivos, buscan especificar características relevantes del fenómeno estudiado y/o describir tendencias de una población.

Los alcances correlacionales, asocian variables por medio de un patrón. Finalmente, el explicativo busca definir las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

Figura 12. Alcances de la investigación cuantitativa. Adaptado de “Metodología de la investigación”, por Hernández et al., 2014

Según Hernández et al. (2014), para la presente investigación se analizará el alcance Explicativo. Este tiene como propósito manifestar a que se debe la ocurrencia de un fenómeno y en qué tipo de circunstancias se producen o por qué se asocian dos o más variables. Busca dar respuesta por las causas de los acontecimientos y fenómenos sociales o físicos. Este tipo de alcance nos permitirá conocer cuál es la influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

3.4.1. Descripción de los instrumentos de recolección de datos.

Según Hernández et al. (2014), mencionan que la recolección de datos cuantitativos refiere a elaborar un plan detallado de uso de instrumentos para reunir datos con un propósito específico. Además, indican que en la investigación cuantitativa se cuenta con diversos instrumentos para medir las variables, los cuales son: Cuestionarios, escalas de actitudes,

registro del contenido y observación, pruebas estandarizadas, recolección de información factual e indicadores y metaanálisis.

Hernández et al. (2014), refieren que, de acuerdo con el enfoque cuantitativo, se eligió como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual se conforma por un grupo de preguntas que analizan una o más variables a medir. El tipo de pregunta que se utilizará es cerrado, dado que son más sencillas de codificar y analizar. Así mismo, se utilizará la escala de Likert, la cual nos permitirá evaluar la reacción del colaborador con respecto a cada factor.

3.4.2. Población.

La población está conformada por colaboradores que trabajan para empresas de publicidad que alquilan un espacio de coworking a We Work, Comunal, Liberal, Inway, Colabora y Worx coworking en Lima Metropolitana. Según Hernández et al. (2014) indicaron que la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

En Lima metropolitana existen 53 empresas de coworking según Ochoa (2019), de las cuales solo 6 de ellas, que representan un 67% de la población en base a m2, tienen empresas del rubro de publicidad dentro de su cartera de clientes. Encabezando la lista, We Work cuenta con 28 empresas que pertenecen al rubro de publicidad y albergan un total de 542 trabajadores, Comunal posee 12 empresas de publicidad que cuentan con 226 trabajadores, Liberal tiene 6 empresas de publicidad con un total de 52 trabajadores, Worx

coworking cuenta con 2 empresas del rubro con 20 trabajadores, Inway posee solo 1 empresa del rubro con 5 trabajadores y finalmente Co-labora que también cuenta con 1 empresa del rubro con 5 trabajadores.

En la siguiente figura, se aprecia el market share de los espacios de coworking en base al total de m2 del mercado en Lima Metropolitana:

Figura 13. Market share de espacios de coworking. Adaptado de “Reporte inmobiliario coworking”, por Binswanger Perú, 2019

En la tabla 6, se aprecian la lista de las 53 empresas de publicidad que poseen sus oficinas en establecimientos de coworking ubicadas en Lima Metropolitana.

Tabla 6. *Distribución en m2 de las empresas de publicidad que alquilan oficinas en espacios de coworking en Lima Metropolitana.*

Nº	Empresa	M2
1	Andes Coworking	478
2	Ascendit coworking	110
3	Bonavista coworking	750
4	Canvas coworking	367
5	Cayma coworking	220
6	Citycoworking	85
7	Co-labora	600
8	Comunal	17220
9	Convive coworking	360
10	cowork café	420
11	Coworking 4F	100
12	El pisquero	820
13	Hit Cowork	3500
14	Innova zone	450
15	Insider coworking	480
16	Inverdes	1200
17	Inway coworking	980
18	Kallpa co-working	870
19	La moneda	550
20	LCC espacios	1600
21	Leo coworking	36
22	Liberal coworking	1450
23	Libre	643
24	Lima Coworking	610
25	Los inkas coworking	200
26	Maxa	280
27	Mosaico coworking	120
28	My office	160
29	Origami cowork	780
30	Partage coworking	532
31	Plaza business center chacarilla	660
32	Regus	11070
33	Residencia coworking	536
34	Schreiber business center	259
35	Selina lima cowork	54
36	Seedspace lima swiss cowork	1800
37	Simergia - Perú coworking	720
38	Spaces	2000
39	Staff coworking	190
40	Stars camp	670
41	The office coworking	50
42	The work shop	520
43	Time 1180 coworking	950
44	Tokio Studio	690
45	trigal coworking	1080
46	vide coworking	710
47	vikki cowork	180
48	We work	61500
49	Work point	500
50	workpool coworking	620
51	worx coworking & offices	1000
52	Zero b. s. coworking	520
53	Zona de mejora	750
Total		123000

Nota: Elaboración propia a partir de la recopilación de todas las empresas de coworking en Lima Metropolitana en el año 2019.

Así mismo, tal como se comenta en los párrafos anteriores se toma el 67% que corresponde a las empresas de publicidad que alquilan espacios de coworking las cuales son We Work, Comunal, Liberal, Co-labora, Inway y Worx Coworking.

Como se puede observar en la figura 14, dentro del market share de los espacios de coworking que alquilan sus oficinas a empresas de publicidad, se encuentran We Work, liderando con un 74%, Comunal con un 21%, Liberal con un 2% y; Co-labora, Inway y Worx Coworking con un 1% respectivamente.

En la siguiente figura, se aprecia el market share de los espacios de coworking que poseen empresas de publicidad en el mercado peruano:

Figura 14. Market share de espacios de coworking que poseen empresas de publicidad. Elaboración propia.

En la tabla 7, se aprecia la distribución de los colaboradores de las empresas de publicidad:

Tabla 7. *Distribución de colaboradores de las empresas de publicidad que poseen sus oficinas en una empresa de coworking en Lima Metropolitana.*

N°	Empresas de publicidad	Coworking	Cantidad de trabajadores en coworking
1	Azerta Comunicación Estratégica Perú SAC	Comunal	18
2	Bertie Marketing Group	Comunal	6
3	Estudio Constante SAC	Comunal	8
4	Hashtrack S.A.C.	Comunal	1
5	Momentum, Ogilvy & Mather	Comunal	100
6	Palu Company	Comunal	2
7	Paneles Napsa SRL	Comunal	62
8	Rekrea SAC	Comunal	1
9	Revista Asia Sur	Comunal	9
10	Sentido	Comunal	15
11	Teads Perú	Comunal	3
12	VMJ Marketing	Comunal	1
13	Vereza Digital S.A.C	Co-labora	5
14	Brand Power	Inway	5
15	Al punto marketing	Liberal Coworking	27
16	Caffelli	Liberal Coworking	7
17	Ludik	Liberal Coworking	14
18	MK Comunicaciones	Liberal Coworking	1
19	Qualia Publicidad	Liberal Coworking	1
20	Zavalita Brand Building	Liberal Coworking	2
21	4we Agencia Digital	We Work	1
22	A + V a peach company	We Work	2
23	American Marketing	We Work	1
24	Artwork Publicidad	We Work	5
25	BCW Perú	We Work	40
26	BlackSip Hubspot	We Work	4
27	Bookmark content	We Work	3
28	Break Up	We Work	1
29	Capi Publicidad	We Work	16
30	Carat	We Work	26
31	Circus	We Work	121
32	Cuy Móvil	We Work	1
33	Digital Break	We Work	2
34	Epictrim	We Work	3
35	Geometry Perú	We Work	18
36	Henry Barret	We Work	5
37	HomeSite Media	We Work	2
38	I3 Publicidad	We Work	5
39	IPG mediabrands	We Work	220
40	Laboratorio Digital	We Work	22
41	Latin Brands	We Work	20
42	LimaTech Digital	We Work	2

43	Media Impact	We Work	16
44	Media interactive Perú	We Work	1
45	Nodos	We Work	1
46	NTC Agency Perú	We Work	2
47	Syscom	We Work	1
48	Zuma Trade Marketing	We Work	1
49	Achiklab	Worx Coworking	5
50	Natios digitales	Worx Coworking	15
Total			850

Nota: Elaboración propia a partir de la recopilación del número de trabajadores de las empresas de publicidad, año 2020.

Además, se incorporó una tabla que posee una lista de todas las empresas de publicidad que tienen sus oficinas en espacios de coworking en Lima Metropolitana, logrando identificar un total de 850 colaboradores, en seis empresas distintas de coworking.

En el siguiente gráfico, se aprecia la cantidad de colaboradores dentro de las empresas de publicidad que se encuentran en un espacio de coworking:

Figura 15. Gráfico de distribución de frecuencia del número de colaboradores de las empresas de publicidad que poseen sus oficinas en un espacio de coworking, año 2019. Elaboración propia.

3.4.3. Tamaño de la muestra.

A. Perfil del encuestado

Las empresas de publicidad que tienen sus oficinas en un espacio de coworking. Para determinar el número de participantes mínimos en el presente trabajo de investigación, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, indicada por Aguilar (2005), la cual sirve para investigaciones cualitativas que cuentan con una población finita.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población: 850

Z: constante que se determina según el nivel de confianza asignado. 95% que equivale a 1.96

p: probabilidad de éxito en la que incurre el evento de estudio: 0.5

q: probabilidad de fracaso en la que incurre el evento de estudio (p-1): 0.5

d: error muestral deseado de 7%

Con estas variables identificadas se aplicará la fórmula indicada: 159,43

$$n = \frac{850 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times (850-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$n = \frac{850 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times (850-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 159,43 = 160$$

Por tanto, la muestra de la población de la presente investigación estará compuesta por 160 colaboradores que trabajan en empresas de publicidad, que alquilan un espacio de coworking a WeWork, Comunal, Liberal, Inway, Co-labora y Worx coworking.

Las 160 encuestas realizadas para la presente investigación se distribuyeron de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 8. *Distribución de colaboradores encuestados de empresas de publicidad que poseen sus oficinas en un espacio de coworking en Lima Metropolitana.*

N°	Empresas de publicidad	Coworking	Cantidad de colaboradores encuestados
1	Azerta Comunicación Estratégica Perú SAC	Comunal	6
2	Bertie Marketing Group	Comunal	2
3	Estudio Constante SAC	Comunal	2
4	Hashtrack S.A.C.	Comunal	1
5	Momentum, Ogilvy & Mather	Comunal	15
6	Palu Company	Comunal	1
7	Paneles Napsa SRL	Comunal	13
8	Rekrea SAC	Comunal	1
9	Revista Asia Sur	Comunal	3
10	Sentido	Comunal	5
11	Teads Perú	Comunal	3
12	VMJ Marketing	Comunal	1
13	Vereza Digital S.A.C	Co-labora	2
14	Brand Power	Inway	2
15	Al punto marketing	Liberal Coworking	3
16	Caffelli	Liberal Coworking	2
17	Ludik	Liberal Coworking	5
18	MK Comunicaciones	Liberal Coworking	1
19	Qualia Publicidad	Liberal Coworking	1
20	Zavalita Brand Building	Liberal Coworking	1
21	4we Agencia Digital	We Work	1
22	A + V a peach company	We Work	1
23	American Marketing	We Work	1
24	Artwork Publicidad	We Work	1
25	BCW Perú	We Work	7

26	BlackSip Hubspot	We Work	1
27	Bookmark content	We Work	1
28	Break Up	We Work	1
29	Capi Publicidad	We Work	6
30	Carat	We Work	7
31	Circus	We Work	15
32	Cuy Móvil	We Work	1
33	Digital Break	We Work	1
34	Epicttrim	We Work	1
35	Geometry Perú	We Work	3
36	Henry Barret	We Work	1
37	HomeSite Media	We Work	1
38	I3 Publicidad	We Work	1
39	IPG mediabrands	We Work	18
40	Laboratorio Digital	We Work	4
41	Latin Brands	We Work	5
42	LimaTech Digital	We Work	1
43	Media Impact	We Work	3
44	Media interactive Perú	We Work	1
45	Nodos	We Work	1
46	NTC Agency Perú	We Work	1
47	Syscom	We Work	1
48	Zuma Trade Marketing	We Work	1
49	Achiklab	Worx Coworking	1
50	Natios digitales	Worx Coworking	2
Total			160

Nota: Elaboración propia a partir de la recopilación de encuestas de las empresas de publicidad, año 2020.

B. Matriz operacional

Asimismo, se muestra la matriz operacional que contiene los ítems a considerar para la ejecución de las encuestas y se adjunta la tabla correspondiente.

Tabla 9. *Matriz operacional*

Variables	Factores	Ítems
Coworking	Contexto	- En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio.

	<ul style="list-style-type: none"> - El espacio de coworking utilizado posee facilidades de acceso a la información que necesito. - Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra. - En este coworking se brindan eventos inclusivos. - Hay una atención personalizada para cada coworker. - Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - En este coworking se optimiza el uso de recursos. - Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un coworking mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa. - La interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales. - Trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers.
Tareas Individuales	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de privacidad en un coworking es un problema. - Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de mis horarios laborales. - Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva que la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente. - Trabajar en un coworking me limita a realizar cambios que afecten la estructura estándar del espacio.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> - La actitud en la ejecución de mis tareas incluye de manera positiva en mi productividad

		<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos. - El de trabajo donde realizo mis labores influye en mi productividad. - Una buena cultura organizacional me ayuda a ser más productivo.
Productividad	Métodos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Los métodos de trabajo implementados por la empresa me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral. - Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad. - En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo.
	Estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal. - La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida. - Los estilos de dirección de la empresa en la que trabajo están alienados a las metas planteadas.

Nota: La tabla muestra los ítems de cada variable a analizar. Elaboración propia.

Citamos a Patel et al. (2012) para describir los principales factores del coworking. En cuanto a los factores de productividad, citamos a Prokopenko (1989).

Capítulo 4

Desarrollo

4.1. Aplicación de instrumentos

4.1.1. Aplicación de instrumentos: Entrevista a profundidad.

Las entrevistas a profundidad tienen la finalidad de conocer la opinión de los especialistas en las dimensiones de coworking y la productividad.

Entrevista 1

Entrevistado: Mali Goicochea

Cargo: COO

Empresa: Comunal

Tabla 10. *Respuesta de la entrevista al Especialista 1*

Preguntas	Respuestas del Especialista 1
¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?	Creo que los espacios de coworking son el futuro del trabajo. El mundo está migrando hacia los <i>service</i> en general, y, de hecho, eso lo podemos ver en los servicios de <i>delivery</i> , con Rappi y Glovo, o los servicios de taxi como Uber o Beat, donde incluso puedes rastrear su ubicación en tiempo real. Estas nuevas tendencias son formas de economía colaborativa. Si esa analogía la llevamos al trabajo, hablamos de los espacios de trabajo colaborativos o coworking. Estamos

empezando una tendencia que a futuro será la única forma de trabajar.

¿Cuáles son aquellos servicios que mejorarías en el espacio de trabajo de un coworking?

Considero que un punto por mejorar es cómo fomentamos la forma de hacer networking, que es parte de la propuesta de valor que se ofrece en un coworking, que le permite al profesional enfocarse en el core de su negocio y conectar con potenciales clientes de manera más fluida y rápida. Hay una parte que también se valora mucho de la propuesta que ofrecemos y que podríamos mejorar aún, y está asociada a actividades y beneficios que otorgamos dentro del paquete que se adquiere, los cuales están regularmente gestionados por un área de recursos humanos, como son los detalles para celebraciones especiales y descuentos en establecimientos. Esos beneficios son altamente valorados por la empresa pequeña, que por temas presupuestales no los contempla. Las empresas más grandes también lo valoran, aunque puede ser percibido como competencia a la propuesta de valor que ellos generan. En esa línea, creo que se puede mejorar la propuesta a nivel de lo que incluye el paquete que adquieres, pensando en las empresas pequeñas, y luego, ir evaluando el perfil o tipos de empresas que se suman al coworking. Asimismo, otro tema que falta mejorar es entender cómo potenciar ese círculo donde la empresa pequeña aprende de la grande, y el grande aprende del pequeño, que es el emprendedor.

¿Qué considera usted que un espacio de coworking debe implementar para bajar la ratio de rotación de coworkers?

De hecho, hay varios estudios que concluyen que los espacios colaborativos con una buena infraestructura y diseño interior ayudan a retener talento. El hecho de pasar mucho tiempo en la oficina requiere un ambiente acogedor y un diseño funcional para trabajar. Si bien son espacios compartidos, donde cada empresa tiene sus metros cuadrados asociados, también tienes una cabina de llamadas donde puedes tratar un tema confidencial o atender una llamada, o espacios libres que se prestan a la colaboración, como la misma cafetería. El hecho de que el coworking brinde esas herramientas multifacéticas según tu día de trabajo ya ayuda bastante a retener talento. Además, que el lugar esté pensado en una buena ubicación, con accesibilidad a diferentes comercios, servicio de transporte público, seguridad, entre otros puntos importantes que son valorados por el coworker.

¿Considera usted que es importante establecer normas de convivencia dentro de los espacios de trabajo?

Es lo más importante. Si en una única empresa, que comparte normas específicas, una misma cultura de trabajo y valores asociados, la gente necesita cierto orden y lineamientos, con mucha más razón las normas de convivencia son necesarias e importantes en espacios compartidos, donde hay distintas culturas conviviendo. Si bien, por un lado, una de las características esenciales del coworking es la flexibilidad, por el otro lado, es crucial que gobierne el sentido de comunidad.

¿Considera usted que los estándares establecidos generan limitaciones dentro de los espacios de trabajo para las empresas de publicidad?

Creería que no. El networking es la base de una empresa de publicidad, y el hecho de poder ofrecerles sus servicios a esta comunidad o red con la que interactúa en este espacio, es súper importante. En cuanto a temas de convivencia, las empresas de publicidad suelen tener sus particularidades durante o como parte de su proceso creativo, por lo que dentro de sus propios espacios pueden ser más flexibles en diferencia a los espacios comunes. Tuvimos un ejemplo de una empresa de publicidad que empezó muy pequeña, y a medida que fue creciendo, demandaba un tipo de mesas especiales que ya no calzaban con los estándares del coworking, y al final decidieron hacer su propia oficina tradicional. Y el otro caso que te puedo comentar es de otra agencia de publicidad más grande, que pidieron unos diseños específicos y que se los pudimos dar, ya que es una empresa que tiene el capital para invertir. Depende mucho de cuál es la prioridad de la empresa para su proceso creativo.

¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?

Nosotros hicimos esta pregunta en la última encuesta que aplicamos a nuestros clientes para medir esta variable, y poder confirmar las conclusiones de estudios ya realizados que, efectivamente, confirman que los espacios de coworking impactan en el buen nivel de productividad. El resultado de la encuesta arrojó que un 77% de los encuestados afirman que su pase a Comunal produjo una mejora en la productividad. La pregunta fue abierta y no entramos a un nivel de detalle mayor, sin embargo, creo que es una pregunta que va

muy asociada con el hecho de sumar horas a enfocarte en el negocio, y tener un solo punto de contacto para atender todas las necesidades básicas que implica gestionar una empresa o un emprendimiento. En otras palabras, son horas hombre que ya no dedicas a algo que no te genera valor.

¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?

Creo que puede influir si se realiza una eficiente evangelización del uso y el porqué de los espacios dentro del coworking. De esta manera, se hace un uso eficiente de ellos y se trabaja de manera mucho más fluida y en armonía con los demás usuarios. Por otro lado, muchas veces se fija la mirada en la privacidad o confidencialidad que ya no se tiene, pero el hecho de estar sin barreras con tu equipo fomenta la comunicación, y permita que se dé con mayor fluidez y dinamismo, pues tienes la persona al frente para absolver dudas o preguntas, que te permiten pasar a la siguiente acción.

¿Considera usted que el coworking ayuda a los gerentes de las empresas a gestionar de manera óptima el Core del negocio?

Sí, como lo mencioné anteriormente, ayuda al gerente y/o a la persona encargada de operaciones o servicio al cliente interno, pues siente que sus colaboradores están atendidos con los beneficios y actividades soft que proveemos. Esto aliviana la carga y permite que se enfoque más en su negocio. Y esto aporta mucho valor para ellos y sus empresas.

¿Considera usted que las empresas de publicidad tienen mayor facilidad de adaptación a los servicios de un coworking?

Siendo honesta, poner al rubro de la publicidad como un todo, me parece riesgoso para dar una respuesta, pero la experiencia que he tenido es que depende mucho del ADN de

cada empresa. Si hablamos de publicidad, vuelvo a mencionar estos dos ejemplos anteriores: la empresa grande que entendió el concepto y evaluaron el tipo de producto dentro del coworking que les podía funcionar para su particular proceso creativo, sus flujos internos, etc. Y el otro caso, de la agencia pequeña que conforme fue creciendo, decidió abrirse del coworking para reinventarse a su antojo y no depender de las limitaciones que en ese momento representamos a nivel de marca.

¿De qué manera considera usted que los espacios de coworking te permiten fomentar el crecimiento de las empresas de publicidad?

En cuanto a crecimiento, la manera en la que sumamos valor es que ofrecemos beneficios adicionales relacionados a la parte soft del recurso humano, con actividades o beneficios en los cuales ya no tienes que gastar. Así, ese dinero puede ser destinado a inversiones relacionadas directamente con hacer crecer tu negocio, como campañas de marketing o contratar nuevos talentos. Sobre la base de este pilar de nuestra propuesta de valor que es “enfócate en el core de negocio”, creo que sí podemos ayudar a que las empresas crezcan un poco más rápido.

¿Consideras que los espacios de trabajo colaborativos permiten la retención de talento?

Yo creo que sí, ya hay estudios que concluyen esto. Y cada vez la tendencia es creciente con la fuerza laboral millennials, e incluso ya están entrando los centennials como practicantes. Esos perfiles de colaboradores son más exigentes respecto al ambiente de trabajo amigable, un espacio adecuado y moderno, y el factor de accesibilidad que también suma. Lo que priorizan es tener un

¿Qué normas de convivencia considera usted como las más importantes para lograr la armonía dentro de los espacios de trabajo?

¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?

buen balance de vida: lo que se llama el salario en cash y el no remunerado. Entonces dicen: “OK, gano un poco menos, pero esta empresa tiene una mejor orientación a la cultura y mejor infraestructura”. Por todo ello, sí creo que hay un aporte importante del coworking como propuesta de valor en la retención de talento.

En Comunal tenemos 10 principales normas y todas evocan al respeto mutuo. El coworker tiene un espacio privado y también comparte espacios comunes, como en casa. Entonces, así suene un poco utópico, tenemos una oportunidad muy grande de educar o reforzar la educación en casa: orden, limpieza, consideración por el otro. Todos deseamos un espacio bonito de trabajo y esto mismo deseamos repotenciar en la comunidad, pues pasamos muchas veces más tiempo en la oficina. Con esto, el coworking puede convertirse en un referente para la convivencia dentro de los espacios laborales.

Sí, hay un factor clave que es el manejo del equipo de *office management*. Nuestra propuesta es permitir al coworker encargarse únicamente de su negocio y el resto que no lo es, el coworking lo asume. En esa línea, el nivel de respuesta del equipo necesita ser rápido y generar confianza. Si no funciona de esta manera, empiezan las dudas o la credibilidad sobre la propuesta de valor se pierde. Para que esto no suceda, el equipo de *office management* debe estar super bien entrenado, demostrar que hace seguimiento,

que el cliente le importa, asegurando que el *journey map* del cliente no se tenga que modificar demasiado o mucho, a pesar de los problemas o inconvenientes - porque siempre se presentarán - sienta que el operador del coworking funciona para cualquier tamaño de cliente, y que los puede atender y entender de la misma manera. Es por esta razón que en Comunal creamos esta subárea de operaciones, llamada *customer care*, y hemos dividido a las asociadas por perfil de cliente. Incluso estamos haciendo propuestas distintas para acotar el servicio y entenderlos bien. Todos tienen diferentes necesidades, y los procesos tienen que mutar un poco dependiendo del perfil de cliente con el que estás tratando.

¿Considera usted que para un buen funcionamiento de las empresas en un coworking se debe hacer uso de la comunicación horizontal?

Totalmente. En dos frentes: comunicación de temas del día a día y que no necesariamente dependen del operador. La rapidez con que hacemos de conocimiento lo que está sucediendo para que sientan que hay gestión y supervisión. Por otro lado, también es necesaria la comunicación fluida en materia de incidencias y quejas que se puedan suscitar. Que el cliente sienta que lo estás acompañando todo el camino. Usando la analogía de una aplicación como Rappi, que te va informando cada etapa del proceso de delivery, sería así, tal cual. En Comunal nos apoyamos de la tecnología con la aplicación, pero también es muy importante el criterio del personal del front desk, quienes están detrás de esa aplicación, intercalando la tecnología y el contacto humano ante la respuesta sobre la

¿Considera usted que los espacios de coworking influyen en la productividad de las organizaciones?

queja u observación. Hacerles saber que estás atendiéndola.

Sí, yo creo que sí. Nuestra propia data soporta esta premisa. Ya lo he repetido varias veces al decir que nuestra propuesta de valor es permitir al coworker que se ocupe netamente del core de su negocio. Para mantener esa promesa, es importante todos esos procesos que tenemos y aplicamos, como: tener un equipo de front bien entrenado, medir de manera constante y armar planes de acción de mejora permanentemente, atender a los clientes de acuerdo con su perfil y tenerlos segmentados. Todo esto permite que ese círculo virtuoso fluya y se tomen decisiones que funcionen para el cliente que viene a instalarse en el espacio colaborativo y lo ayude, efectivamente, a ser más productivo.

Nota: La tabla recoge las respuestas de la Entrevista 1. Elaboración propia.

Entrevista 2

Entrevistado: Carlos Aste

Empresa: Comunal

Cargo: Customer Experience Manager

Tabla 11. *Respuesta de la entrevista al Especialista 2.*

Preguntas	Respuestas del Especialista 2
	Me parecen que son el futuro del trabajo, porque cada vez los recursos se vuelven más

¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?

limitados y el coworking te permite maximizarlos: desde el uso del metro cuadrado, apoyarte en economías de escala y en economías colaborativas, para poder gozar de un precio justo y de todos los beneficios que te pueda brindar una oficina de un determinado estándar. Existen, claro, diferentes tipos de espacio de coworking: hay espacios que se enfocan en variables más operativas que estéticas o viceversa, y otros que buscan una mezcla sana entre espacio físico y el servicio asociado al mismo.

¿Cuáles son aquellos servicios que mejorarías en el espacio de trabajo de un coworking?

Basado en nuestro estándar (Comunal) de empresa mediana a grande, uno de los puntos principales es mejorar y reforzar el mensaje con el cliente sobre el uso del espacio, el cual es colaborativo, y que deben respetar normas básicas para asegurar una adecuada convivencia – esto de cara a cómo se debe comportar el cliente. Por el lado del servicio que ofrecemos, diría que podríamos mejorar el correcto funcionamiento y operatividad de los aires acondicionados, pues este es un problema constante. La solución más efectiva está en independizar los aires acondicionados, lo que involucra una inversión económica bastante alta. Sumado a ello, existen diferentes preferencias de temperatura, por las particularidades fisiológicas de cada persona: en un mismo espacio, unos sienten frío, otros sienten calor.

Creo que lo principal que se debe priorizar es entender la necesidad de su potencial cliente. Por ejemplo: si es que tienes un potencial

¿Qué considera usted que un espacio de coworking debe implementar para bajar la ratio de rotación de coworkers?

cliente que es un *heavy user* de Internet, piensa que su uso de Internet es estándar, cuando de hecho no lo es, y cuando ingrese a trabajar en tus espacios de coworking, interpretará que el servicio de Internet es deficiente, cuando, en realidad, funciona para el 80% de coworkers. Entonces, vas a tener a un cliente insatisfecho. Otro ejemplo: en una agencia de marketing, los publicitas se encuentran el 100% del tiempo navegando en Internet, viendo vídeos, documentales, fotografías, páginas - que generan un tráfico alto - y si no tienes un ancho de banda y la infraestructura adecuada para poder dar soporte óptimo a ese tipo de cliente y de uso de Internet, vas a generarle una desilusión grande. Es decir, cuando ellos pensaron que se estaban mudando a un paraíso, se dan con la sorpresa que no cumplen con su demanda particular, que se sale del estándar de público objetivo que se maneja.

¿Considera usted que es importante establecer normas de convivencia dentro de los espacios de trabajo?

Sí, totalmente. Vivir en sociedad y compartir espacios, en líneas generales, demanda que se establezcan normas de convivencia bien definidas. Los espacios están preparados para clientes que respeten las normas, y estas deben compartirse y reforzarse para que se interioricen, pues podría volverse un caos. Por ejemplo: un phonebooth, es un espacio preparado para personas que necesitan realizar o recibir llamadas, y que no interrumpen la concentración de los demás coworkers.

¿Considera usted que los estándares establecidos generan limitaciones dentro

No conozco mucho de empresas de publicidad, pero creo que una limitante, en

de los espacios de trabajo para las empresas de publicidad?

nuestro caso, sería el servicio de Internet, pues, manejamos un servicio base. Regularmente, las agencias de publicidad, marketing o similares requieren un ancho de banda mayor.

¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?

Sí, definitivamente. Creo que estar en los espacios de trabajo te permite, entre otras cosas, enfocarte en el core de tu negocio. Puedes olvidarte de preocuparte de necesidades básicas, como: papel higiénico en el baño, el mantenimiento de los aires acondicionados, la limpieza del local, etc. Otro factor que fomenta la productividad es contagiarte de un dinamismo de trabajo que no he visto en otros lugares. Hay mucha gente que está creando, imaginando, innovando, y otras actividades en las áreas comunes. Y opino que la productividad está directamente relacionada a todo eso. Además, el estar en un espacio estéticamente adecuado impacta sobre el estado de ánimo. Es muy diferente trabajar en un espacio abierto, ambientado armónicamente, a estar en un cubículo, con colores monocromáticos y sin buena iluminación. Los espacios de coworking invitan a trabajar de mejor manera.

¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?

Primero el hecho de no tener que ocuparte en actividades o procesos que no son el core de tu negocio. Segundo, el flujo de la comunicación y de alcance de la información es más fluido, más rápido y accesible, que permite la toma de mejores decisiones.

¿Considera usted que el coworking ayuda a los gerentes de las empresas a gestionar de manera óptima el Core del negocio?

Definitivamente, tenemos algunos casos de éxito, relacionados a crecimiento y desarrollo como organización, que son ejemplo de cómo el coworking ayuda a gestionar y enfocar esfuerzos y tiempo en los procesos core y hacer crecer la empresa.

¿Considera usted que las empresas de publicidad tienen mayor facilidad de adaptación a los servicios de un coworking?

No está directamente relacionado a una empresa de publicidad, sin embargo, las empresas de publicidad tienen un estilo de pensar y de hacer, que pudiera ser un mejor match con el coworking. Dicho esto, siempre hay un componente fuerte que influye, y esta es la mentalidad del equipo de trabajo. Hay muchos ejemplos de personas o empresas que prefieren no compartir espacios, tener un espacio propio y privado. No necesariamente una empresa de publicidad maneja un estilo abierto y fluido, pero podría pensarse que la probabilidad de adaptación en ellos es mucho más rápida y fácil.

¿De qué manera considera usted que los espacios de coworking te permiten fomentar el crecimiento de las empresas de publicidad?

La posibilidad de tener más tiempo y recursos para enfocarte en el *core* de tu negocio, se ve reflejado en más ideas, más oportunidades, en más tiempo para nuevos clientes, etc. Otro punto es que dentro del mismo coworking puedes encontrar otras personas o empresas que necesitan tus servicios, puedes crear alianzas estratégicas o sinergias con otras empresas de publicidad que tengan diferentes especialidades o que se unan para atender clientes más grandes. Tenemos un ejemplo claro con empresas del rubro legal, que han formado una especie de clúster, y entre ellos se comparten clientes o se recomiendan

mutuamente. Y esto es totalmente aplicable a las empresas de publicidad.

¿Consideras que los espacios de trabajo colaborativos permiten la retención de talento?

Sí, creo que el estar en un ambiente de trabajo con un componente estético adecuado, moderno, te invita a que te sientas mejor anímicamente y, por lo tanto, a quedarte. Y eso ayuda a que retengas talento. El tener un beneficio como el *full mobility*, donde puedes acceder a cualquier sede de Comunal, de acuerdo con tu necesidad del día y a tu conveniencia, suma valor a la calidad de vida del trabajador. Y finalmente, la calidad de servicio que se ofrece genera un paquete que se traduce en que el trabajador esté cómodo y tranquilo en su espacio de trabajo, y su deseo de permanecer aumente.

¿Qué normas de convivencia considera usted como las más importantes para lograr la armonía dentro de los espacios de trabajo?

Creo que todas aquellas que involucren el respeto con el espacio ajeno, es decir, que no afecten al otro. Por dar ejemplos básicos: si vas a hablar por teléfono, usa el *phonebooth*, si vas al baño, déjalo como quisieras encontrarlo, si vas a escuchar música, coloca tus audífonos. Todas las normas que buscan que lo que hagas no afecte negativamente a los demás.

¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?

No tengo ahorita un ejemplo puntual, pero todos aquellos servicios que permitan que la persona o empresa se enfoque en el *core* de su negocio, únicamente, los ayudaría a fomentar la productividad. Todo lo que pudiera ser tercerizado, ayuda a maximizar la productividad de los *coworkers*.

¿Considera usted que para un buen funcionamiento de las empresas en un coworking se debe hacer uso de la comunicación horizontal?

Lo ideal en una empresa es la comunicación horizontal, pues te aseguras de que la información y mensajes claves lleguen a todos como tú quieres que se entreguen. La interpretación es otro tema, pero partes de la premisa que el mensaje sale de manera directa y de la manera que crees es la más adecuada, sin segundas o terceras interpretaciones de interlocutores.

¿Considera usted que los espacios de coworking influyen en la productividad de las organizaciones?

Sí, todo lo que hemos conversado y los ejemplos puntuales que hemos mencionado, influyen en la persona o el equipo, y por consiguiente, en la organización, con resultados directos y visibles en la mejora del nivel de productividad.

Nota: La tabla recoge las respuestas de la Entrevista 2. Elaboración propia.

Entrevista 3

Entrevistado: Luis Felipe Del Campo

Empresa: We Work

Cargo: Strategic Growth

Tabla 12. *Respuesta de la entrevista al Especialista 3.*

Preguntas	Respuestas del Especialista 3
¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?	Por el tema de versatilidad, el coworking es una solución “llave en mano”, en la que pagas como una membresía tipo Netflix y puedes hacer uso del espacio desde el día 1. Para empresas que tienen un alto gasto

¿Cuáles son aquellos servicios que mejorarías en el espacio de trabajo de un coworking?

administrativo o que están empezando y no quieren invertir en todo el CAPEX de montar una oficina, esta es una alternativa muy provechosa.

Algo que sería un diferencial súper valorado y que, además, es un beneficio comercial, sería el servicio de gestión de la cooperación para promover sinergias o fusiones entre las empresas que alquilan sus espacios. Ver de qué manera las empresas se pueden servir entre ellas para crecer, consolidarse, posicionarse.

¿Qué considera usted que un espacio de coworking debe implementar para bajar la ratio de rotación de coworkers?

Los espacios de coworking suelen trabajar con contratos de alquiler que van de 3 a 5 años. Entonces, se podría trabajar en las cláusulas de salida para que no resulte tan cómodo salir o terminar el contrato antes de tiempo, como: pagar penalidades, pagar el resto del tiempo de contrato, etc. Adicionalmente, el account manager podría trabajar de la mano con las empresas que no necesariamente están teniendo buena racha para brindarles facilidades, como: periodos de gracia, que estén sustentados, obviamente. Y esto va de la mano con lo que mencionaba en la respuesta

previa sobre el servicio de ayudar a las empresas a crecer, y que creo el coworking debería trabajar en ello.

¿Considera usted que es importante establecer normas de convivencia dentro de los espacios de trabajo?

Es básico. De hecho, en WeWork, por ejemplo, la primera semana de cada mes se llevaba a cabo una charla, a la cual van todas las empresas para hablar del funcionamiento y de las reglas de convivencia. Todas las empresas tienen su propia micro cultura y se necesita educarlos para que puedan tener una buena convivencia dentro del espacio.

¿Considera usted que los estándares establecidos generan limitaciones dentro de los espacios de trabajo para las empresas de publicidad?

Suelen ser el tipo de empresas que prefieren este tipo de espacios, porque son ambientes bien relajados, juveniles y que promueven la creatividad. Si bien al inicio había algo de resistencia por el tema de la privacidad, las empresas de marketing y publicidad son uno de los rubros de clientes que suelen instalarse en un espacio de coworking.

¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?

Sí, al incluir todos los costos administrativos y operativos, la persona responsable de ello puede dedicarse a otras tareas. También se busca que la gente esté cómoda en los espacios, ya que hay estudios que demuestran

que el efecto en las personas es que sean más productivos, al encontrarse en un ambiente propicio.

¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?

En la eficiencia en costos: al tener todos los costos incluidos en un solo punto de contacto, ya no tienes 75 facturas, solo tienes una. Entonces esa gestión se hace más eficiente. Dejas de invertir en recurso humano y KAPEX, y el dinero puede invertirse en otras cosas, se vuelve más productivo.

¿Considera usted que el coworking ayuda a los gerentes de las empresas a gestionar de manera óptima el Core del negocio?

En mi experiencia, sí, los gerentes pueden concentrarse en trabajar en el core del negocio, y las distracciones de la gestión administrativa de una oficina regular son responsabilidad del coworking.

¿Considera usted que las empresas de publicidad tienen mayor facilidad de adaptación a los servicios de un coworking?

De hecho, hay diferentes tipos de empresas. A un equipo de abogados puede tomarle más tiempo en adaptarse por el perfil de trabajador que tiene, personas mayores, con trato más vertical, acostumbrados a sus espacios privados con una estructura de trabajo más estructurada. Las empresas de publicidad, por el contrario, el perfil de trabajador es más

joven, acostumbrado a un trato frontal y horizontal.

¿De qué manera considera usted que los espacios de coworking te permiten fomentar el crecimiento de las empresas de publicidad?

Puedo resaltar dos puntos: uno, suele pasar que dentro de un mismo espacio hay empresas de diferentes tamaños: pequeñas, medianas y grandes. Y el coworking facilita el acercamiento entre ellas y, por lo tanto, su crecimiento. Y dos: los espacios son propicios para el desarrollo y la fluidez de la creatividad.

¿Consideras que los espacios de trabajo colaborativos permiten la retención de talento?

Sí, de hecho, es una de las variables que impulsa la retención de talento. Ahora se ve con más frecuencia que empresas que antes tenían sus oficinas administrativas en zonas periféricas, donde estaban sus plantas productivas, buscan los espacios de coworking, y pueden captar más recurso humano talentoso que aprecia y valora estar en un lugar más céntrico y en unas buenas oficinas.

¿Qué normas de convivencia considera usted como las más importantes para lograr la armonía dentro de los espacios de trabajo?

Las principales normas de convivencia van de la mano del tipo de oficina que se alquila, pero también hay espacios compartidos, y la regla más importante que podría mencionar es: deja el lugar como te gustaría encontrarlo.

¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?	Un servicio que se puede incluir es el servicio de capacitaciones gratuitas de temas específicos y valiosos para mejorar el performance de los profesionales.
¿Considera usted que para un buen funcionamiento de las empresas en un coworking se debe hacer uso de la comunicación horizontal?	Lo que se busca en los espacios de coworking es la horizontalidad, y es muy raro que se busque una oficina privada para uno de los jefes. El propósito de instalarse en un coworking es el trabajo colaborativo.
¿Considera usted que los espacios de coworking influyen en la productividad de las organizaciones?	Sí, promueve la productividad de las personas. Con todos los servicios que se brindan y los diferenciales de cada una, los resultados demuestran que las personas son más productivas.

Nota: La tabla recoge las respuestas de la Entrevista 3. Elaboración propia.

4.1.2. Aplicación de instrumentos: Encuesta.

Los instrumentos elaborados para el presente trabajo de investigación contienen un total de veinticinco preguntas, quince de ellos relacionados a coworking y diez a productividad, en los cuales la muestra seleccionada responde su nivel de conformidad o disconformidad de acuerdo con la escala de Likert. Los cuestionarios completos se encuentran en el apéndice B.

Coworking

Pregunta 1

Figura 16. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 1 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 50.63% de los encuestados se encontró de acuerdo con esta aceptación, mientras que, un 24.38% se encontró totalmente de acuerdo y un 16.88% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio.

Pregunta 2:

Figura 17. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 2 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 53.13% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, mientras que un 27.50% se encontró totalmente de acuerdo y un 14.38% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que el espacio alquilado posee las suficientes facilidades de acceso a los recursos.

Pregunta 3:

Figura 18. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 3 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 41.88% de los encuestados se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado, además un 33.75% se manifestó de acuerdo y 10.88% que estuvo en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers no tienen una decisión concreta sobre la alta rotación de ellos mismos en el espacio donde se encuentran.

Pregunta 4:

Figura 19. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 4 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 45.00% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 19.38% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.25% se manifestó en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers opinan que en el espacio alquilado se brindan eventos inclusivos.

Pregunta 5:

Figura 20. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 5 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 65.00% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 14.38% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo y 11.25% estuvo totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que en el espacio alquilado hay una atención personalizada para cada coworker.

Pregunta 6

Figura 21. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 6 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 48.13% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 34.38% estuvo totalmente de acuerdo y un 12.50% que estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que las instalaciones brindadas por el coworking favorecen al desarrollo de sus actividades laborales diarias.

Pregunta 7:

Figura 22. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 7 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 50.00% de los encuestados se manifestó de acuerdo con el enunciado, también un 23.75% que se encontraba totalmente de acuerdo y un 16.25% que estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que en el coworking se optimiza el uso de recursos.

Pregunta 8:

Figura 23. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 8 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 53.75% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 23.13% estuvo totalmente de acuerdo y un 20.00% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que los servicios adicionales que brinda el espacio alquilado cumplen con sus necesidades y expectativas.

Pregunta 9:

Figura 24. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 9 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 57.50% de los encuestados estuvo de acuerdo el enunciado, seguido por un 25.63% que se encontraba totalmente de acuerdo y 14.38% que estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que utilizar este espacio mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa.

Pregunta 10:

Figura 25. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 10 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 43.13% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además por un 31.88% que estuvo totalmente de acuerdo y un 18.75% que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que la interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales.

Pregunta 11:

Figura 26. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 11 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 45.00% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, también por un 36.25% que estuvo totalmente de acuerdo y un 13.75% que se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers.

Pregunta 12:

Figura 27. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 12 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 38.75% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 32.50% que estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.00% que se encontraba en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que la falta de privacidad en un coworking es un problema.

Pregunta 13:

Figura 28. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 13 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 56.25% de los encuestados estuvo de acuerdo el enunciado, además un 21.88% que estuvo totalmente de acuerdo y un 16.88% que se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de sus horarios laborales.

Pregunta 14:

Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente.

Figura 29. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 14 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 51.25% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 23.13% estuvo totalmente de acuerdo y un 15.63% que se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar sus tareas individuales de manera más eficiente.

Pregunta 15:

Figura 30. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 15 del instrumento coworking. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 56.88% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 20.63% estuvo totalmente de acuerdo y un 18.75% se manifestó ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que trabajar en un coworking los limita a realizar cambios que afecten la infraestructura estándar del espacio.

Productividad

Pregunta 16:

Figura 31. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 16 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 55.00% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 33.75% estuvo totalmente de acuerdo y un 10.00% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que la actitud en la ejecución de sus tareas influye de manera positiva en su productividad.

Pregunta 17:

Figura 32. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 17 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 48.13% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 42.50% estuvo de acuerdo y un 9.38% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers sienten que la empresa considera a sus colaboradores como un factor clave para el logro de objetivos.

Pregunta 18:

Figura 33. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 18 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 55.13% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, seguido por un 36.88% que estuvo totalmente de acuerdo y un 6.88% que se manifestó ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que los recursos asignados influyen en mejorar su productividad.

Pregunta 19:

Figura 34. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 19 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 44.38% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 30.63% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 21.88% se manifestó totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que una buena cultura organizacional los ayuda a ser más productivos.

Pregunta 20:

Figura 35. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 20 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 58.13% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 31.25% estuvo totalmente de acuerdo y un 9.38% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que los métodos de trabajo implementados por la empresa los ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral.

Pregunta 21:

Figura 36. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 21 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 52.50% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 28.75% estuvo totalmente de acuerdo y un 16.25% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que los recursos asignados influyen en mejorar su productividad.

Pregunta 22:

Figura 37. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 22 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 44.38% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 33.75% estuvo totalmente de acuerdo y un 20.63% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos en esa empresa son aplicables a todos los puestos de trabajo.

Pregunta 23:

Figura 38. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 23 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 47.50% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 36.25% estuvo totalmente de acuerdo y un 14.38% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal.

Pregunta 24:

Figura 39. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 24 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 51.25% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, además un 30.63% estuvo totalmente de acuerdo y un 15.63% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan que la estructura de liderazgo en esa empresa está bien definida.

Pregunta 25:

Figura 40. Gráfico de distribución de frecuencia de la pregunta 25 del instrumento productividad. Elaboración propia.

Comentarios:

Según las respuestas extraídas, el 59.38% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado, asimismo, un 26.88% estuvo totalmente de acuerdo y un 11.25% se manifestó ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de coworkers piensan los estilos de dirección de la empresa en la que trabajan están alineados a las metas planteadas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

5.1. Aplicación de resultados

5.1.1. Análisis del estudio cualitativo

A continuación, se procederá a sintetizar los comentarios y las conclusiones de las entrevistas a profundidad realizadas a Mali Goicochea, Carlos Aste y Luis Felipe Del Campo.

Tabla 13. *Resultado de entrevista a especialistas.*

Preguntas	Análisis de las respuestas
¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?	Según las opiniones del experto, los espacios de coworking son el futuro del trabajo. Las tendencias están migrando y apoyándose en economías colaborativas y economías de escalas, pues tanto en consumo como en trabajo, estas alternativas permiten maximizar los recursos limitados con que se cuentan. Así, por un precio justo, los usuarios acceden a estos espacios frescos, amigables, cómodos, y que brindan todos los beneficios de una oficina tradicional de un determinado estándar.

¿Cuáles son aquellos servicios que mejorarías en el espacio de trabajo de un coworking?

De acuerdo con la experiencia del experto, resalta tres temas principales para mejorar: el primero, poner mayor énfasis en el fomento del *networking*. Esto es, brindar el servicio de gestión de la cooperación para promover sinergias o fusiones que permitan el crecimiento, la consolidación y el posicionamiento de las empresas. Segundo, mejorar el alcance de los beneficios adicionales, como descuentos en establecimientos asociados, eventos o las celebraciones especiales que se organizan para los coworkers, que en la empresa tradicional son gestionados por un área de recursos humanos. Y, como tercer punto, destaca asegurar el correcto funcionamiento de los equipos de aires acondicionados, que suelen ser parte de las quejas recurrentes entre los usuarios del espacio.

¿Qué considera usted que un espacio de coworking debe implementar para bajar la ratio de rotación de coworkers?

Con respecto al factor ratio de rotación, un aspecto clave, teniendo en cuenta el hecho de pasar mucho tiempo en la oficina, es que se requiere de un ambiente acogedor y un diseño funcional para trabajar, con espacios privados y libres bien definidos. El coworking brinda herramientas multifacéticas según el día de trabajo y esto impacta altamente en la retención de talento. Además, los espacios de

¿Considera usted que es importante establecer normas de convivencia dentro de los espacios de trabajo?

coworking suelen estar en una buena ubicación, con accesibilidad a diferentes comercios, servicio de transporte público, seguridad, entre otros puntos importantes que son valorados por el coworker.

Otro punto adicional resaltado por el experto es que es fundamental entender la necesidad del potencial cliente. Un error muy grande sucede cuando se omite ese análisis y te encuentras con un usuario ya instalado cuya demanda particular se sale del estándar de público objetivo que se maneja. Por último, es importante trabajar cláusulas de contratos poco cómodas para dejar sin efecto su vigencia y estadía.

De acuerdo con las opiniones del experto, la implementación y difusión de las normas de convivencia es lo más importante, especialmente tratándose de espacios compartidos, donde hay distintas culturas conviviendo. En este sentido, estas normas deben ser comunicadas desde el día uno y ser reforzadas constantemente, velando por que gobierne el sentido de comunidad.

¿Considera usted que los estándares establecidos generan limitaciones dentro de los espacios de trabajo para las empresas de publicidad?

El experto afirma que al ser el *networking* la base para la expansión de una empresa de publicidad, el coworking le ofrece este espacio para que puedan ofrecer sus servicios a esta comunidad o red con la que interactúa. Sin embargo, se observan los siguientes factores que podrían llegar a ser limitantes, aunque dependiendo de cada caso particular. Por un lado, la disposición o el diseño del material mobiliario, pues los procesos

¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?

creativos suelen tener particularidades que varían de empresa a empresa. Y el otro factor resaltado podría ser el servicio de Internet, pues muchos espacios de coworking manejan servicios de red estándar, y los clientes de publicidad suelen requerir un ancho de banda mayor.

El experto resalta que ya hay estudios e investigaciones que confirman que los espacios de coworking impactan en el buen nivel de productividad. El resultado que estos arrojan dentro de sus empresas va muy asociado con el hecho de sumar tiempo exclusivo al enfoque del negocio y procesos clave, pues contar con un solo punto de contacto para atender todas las necesidades básicas que implica gestionar una empresa o un emprendimiento libera la carga operativa. Otro factor que el experto resalta es que los espacios de coworking fomentan un dinamismo de trabajo que no se da fácilmente en otros espacios de trabajo más tradicionales y que, sumando a contar con un espacio adecuado de manera estética y funcional, impacta en el buen nivel anímico de los usuarios.

¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?

En la opinión del experto, el uso eficiente de los espacios dentro del coworking permite que el trabajo se desarrolle de una manera más fluida y en armonía con los demás usuarios. Por otro lado, el flujo de comunicación - sin barreras - con el equipo permite que esta se dé con mayor dinamismo y accesibilidad, y por consiguiente, y genera mayor impacto en la

<p>¿Considera usted que el coworking ayuda a los gerentes de las empresas a gestionar de manera óptima el core del negocio?</p>	<p>toma de decisiones acertadas. Finalmente, resalta la mejora en la eficiencia en costos y gestión administrativa.</p> <p>De acuerdo con la experiencia del experto, al generarse la comodidad y tener el ambiente adecuado, otros temas no ocupan tiempo y recursos, ayudando al gerente y/o a la persona encargada de operaciones en enfocarse en los procesos <i>core</i> del negocio. Para sustentar esta afirmación, el experto se vale de evidencia de casos de éxito relacionados al crecimiento y desarrollo como organización, que son ejemplo de cómo el coworking ayuda a gestionar esfuerzos y tiempo en los procesos principales del negocio y, así, hacer crecer la empresa.</p>
<p>¿Considera usted que las empresas de publicidad tienen mayor facilidad de adaptación a los servicios de un coworking?</p>	<p>El experto considera que, aunque no se puede generalizar, podría pensarse que la probabilidad de adaptación de las empresas de este rubro es mucho más rápida y fácil al estilo de trabajo coworking. Añade que, muchas empresas de publicidad ya vienen promoviendo ambientes de trabajo amigables, y en este sentido, el coworking brinda una propuesta moderna, inspiradora y más potenciada, que promueve la creatividad, por lo que el proceso de adaptación es prácticamente fluido.</p> <p>El experto opina que la consecuencia de tener más tiempo y recursos para enfocarse en el <i>core</i> del negocio, al reducirse o eliminarse la necesidad de arreglar o solucionar cosas que</p>

<p>¿De qué manera considera usted que los espacios de coworking permiten fomentar el crecimiento de las empresas de publicidad?</p>	<p>no son parte de sus funciones principales, se ve reflejada en más ideas, oportunidades y tiempo exclusivo para nuevos clientes. Otro punto a consideración del experto es que dentro del mismo coworking se puede encontrar personas o empresas que necesitan los servicios que ofrecen, o con las cuales se pueden crear alianzas estratégicas o sinergias para atender clientes más grandes o con necesidades particulares.</p>
<p>¿Consideras que los espacios de trabajo colaborativos permiten retención de talento?</p>	<p>En la experiencia del experto, las tendencias y exigencias del trabajador actual se centran en: ambiente de trabajo amigable, un espacio adecuado y moderno y accesible. Este paquete, en otras palabras, se traduce en buen balance de vida: lo que se llama el salario en cash y el no remunerado, lo cual es un aporte importante del coworking como propuesta de valor en la retención de talento.</p>
<p>¿Qué normas de convivencia considera usted como las más importantes para lograr la armonía dentro de los espacios de trabajo?</p>	<p>El experto asegura que las normas de convivencia que evocan el respeto mutuo son fundamentales, es decir, aquellas que buscan que lo que se realice no afecte negativamente a los demás. Además, afirma que, si el coworking toma este punto como una gran oportunidad de educar o reforzar la educación en casa, en términos de orden, limpieza y consideración por el otro, podría convertirse en un referente para la convivencia dentro de los espacios laborales.</p> <p>En principio, el experto considera muy importante implementar el servicio de</p>

¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?

capacitaciones gratuitas con temáticas específicas que promuevan la mejora de la performance del trabajador. Segundo, resalta la importancia de asegurar que el manejo del equipo de *office management* sea de respuesta rápida y eficiente para atender problemas, lograr soluciones satisfactorias y generar confianza. Si no funciona de esta manera, la propuesta de valor del coworking se pierde. Por otro lado, considera que, al tener un ritmo de trabajo arduo para muchos, el servicio de comida *in-house* (concesionaria) para no perder tiempo en salir y comprar, sería muy apreciado.

¿Considera usted que para un buen funcionamiento de las empresas en un coworking se debe hacer uso de la comunicación horizontal?

El experto opina que la comunicación horizontal permite asegurar que los mensajes claves lleguen a todo el equipo como se desea que se entreguen, o en su defecto, se parte de la premisa que el mensaje sale de manera directa y la que se considera es la más adecuada, sin segundas o terceras interpretaciones de interlocutores. Este flujo de comunicación horizontal ayuda en gran manera a que los trabajadores se desarrollen, y que las ideas se consoliden y lleguen a un resultado visible. El propósito de instalarse en un coworking es el trabajo colaborativo, por lo que la horizontalidad de la comunicación está implícita.

El experto considera que el valor que aporta el coworking, permitiendo al trabajador o equipo que se enfoque en los procesos fundamentales

<p>¿Considera usted que los espacios de coworking influyen en la productividad de las organizaciones?</p>	<p>de su negocio y, adicionalmente, ofrecer un buen ambiente de trabajo que inspira, es cómodo y que cuenta con los servicios y normas de convivencia básicas, impacta de gran manera para que las organizaciones sean más eficientes y productivas.</p>
--	--

Nota: La tabla muestra los resultados de la entrevista a profundidad. Elaboración propia.

5.1.2. Análisis del estudio cuantitativo

En el presente punto se analizará los resultados conseguidos de las encuestas realizadas. En esta sección, el análisis se dividirá en dos partes. La primera corresponderá al análisis de la variable Coworking y se realizará dividiendo las preguntas por cada uno de los factores presentados por Patel et al. (2012). La segunda parte, comprende el análisis de la variable Productividad detallando cada uno de los factores indicados por Prokopenko (1989), para finalmente identificar el impacto que existe entre ellas con las validaciones correspondientes.

5.1.2.1. Análisis de coworking

El análisis de coworking se realizará dividido en cuatro factores indicados por Patel et al. (2012). A continuación, se analizarán los resultados de las preguntas realizadas en las encuestas y si este análisis es directo con cada uno de los factores detallados previamente.

A. Contexto

En relación con la siguiente dimensión contexto, se desarrollaron las preguntas 3, 4, 5, 6, 7 y 8 con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados las facilidades de acceso y los espacios de trabajo son muy importantes para desarrollar cada una de sus actividades de manera favorable. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 41)

Con estos resultados podemos contrastar lo mencionado por Patel et al. (2012), se considera relevante y a la vez acertado indicar que al momento que un coworking se especializa, personalizando sus espacios en referencia al rubro de la empresa al que le está alquilando logra que los colaboradores de dichas empresas puedan realizar sus actividades de una forma más eficiente.

Figura 41. Análisis de coworking, dimensión contexto. Elaboración propia.

B. Servicios

En relación con la siguiente dimensión servicios, se desarrollaron las preguntas 9 y 10, con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados el coworking depende mucho de sus recursos y servicios brindados en el cual se desarrollan las actividades y es primordial que los coworkers se sientan cómodos. Esto se pudo demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 42)

Con estos resultados se puede contrastar lo indicado por Patel et al. (2012), afirmando que es importante que los coworkers mantengan los espacios de trabajo en condiciones óptimas con la finalidad de que se pueda incrementar la colaboración y por consiguiente se llegue al logro de los objetivos planteados y desarrollo en el espacio de coworking.

Figura 42. Análisis de coworking, dimensión servicios. Elaboración propia.

C. Colaboración

En relación con la siguiente dimensión colaboración, se desarrollaron las preguntas 11, 12 y 13 con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados trabajar de manera colaborativa e interactuando entre ellos en el coworking es muy importante para desarrollar cada una de sus actividades de manera favorable. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 43)

Con estos resultados se puede contrastar lo indicado por Patel et al. (2012), los espacios brindados por un coworking son considerados herramientas importantes para mejorar la interacción entre los colaboradores de una misma empresa haciendo énfasis en que dichas colaboraciones conllevan a obtener mejores resultados.

Figura 43. Análisis de coworking, dimensión colaboración. Elaboración propia.

D. Tareas individuales

En relación con la siguiente dimensión tareas individuales, se desarrollaron las preguntas 14, 15, 16 y 17 con cuyos resultados se pudieron determinar y analizar que para los encuestados las tareas de forma individual realizadas en el coworking son muy importantes para mejorar su productividad. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 44)

Con estos resultados se puede contrastar lo indicado por Patel et al. (2012), haciendo mención a que, en los espacios de coworking, esta dimensión es importante ya que influye las facilidades que brinde en cuanto a privacidad y disposición de los espacios lo cual viene ligado al tipo de tarea a ejercer.

Figura 44. Análisis de coworking, dimensión tareas individuales. Elaboración propia.

5.1.2.2. *Análisis de la Productividad*

El análisis de la productividad se realizará dividido en tres factores indicados por Prokopenko. A continuación, se analizarán los resultados de las preguntas realizadas en las encuestas y si este análisis es directo con cada uno de los factores detallados previamente.

A. Personas

En relación con la siguiente dimensión personas, se desarrollaron las preguntas 18, 19, 20 y 21 con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados los colaboradores que trabajan en la empresa son valorados y considerados muy importantes para el cumplimiento de logros de la misma. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 45)

Así mismo, según Jaimes et al. (2018) es importante tener en consideración que la motivación, satisfacción, competencias, participación, manejo de conflicto, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, formación y desarrollo; y cultura organizacional son subfactores claves para lograr un incremento en la productividad de las personas como se manifiestas en los resultados recibidos de las encuestas realizadas donde la mayoría de colaboradores afirman que la actitud, el espacio donde se trabaja, una buena cultura organizacional y el considerar a los colaboradores un factor clave te ayuda no solo a ser más productivo sino a lograr los objetivos de la empresa.

Figura 45. Análisis de la productividad, dimensión personas. Elaboración propia.

B. Métodos de trabajo

En relación con la siguiente dimensión métodos de trabajo, se desarrollaron las preguntas 22, 23 y 24 con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados las técnicas y métodos utilizados en la empresa los ayuda con su productividad. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 46).

Además, según lo manifestado por Prokopenko (1989), los métodos de trabajo buscan lograr una mejora en los procesos mediante la eliminación de técnicas innecesarias, reduciendo esfuerzo, tiempo y gasto. Es por ello que Medina (2007) manifiesta múltiples modelos de medición de la productividad los cuales tiene como propósito ser herramientas

para medir y supervisar la productividad total y parcial, la riqueza adquirida en base al trabajo y esfuerzo en conjunto de los colaboradores de la empresa con el propósito de lograr una mejoría en la productividad comprobando un porcentaje mayor al 75% de colaboradores que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación

Figura 46. Análisis de la productividad, dimensión métodos de trabajo. Elaboración propia.

C. Estilos de dirección

En relación con la siguiente dimensión estilos de dirección, se desarrollaron las preguntas 25, 26 y 27 con cuyos resultados se pudo determinar y analizar que para los encuestados los estilos de liderazgo de la empresa están correctamente alineados e influyen mucho en su eficiencia y productividad. Esto se puede demostrar con el gran porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo y totalmente de acuerdo con las preguntas formuladas. (Ver Figura 47).

Así mismo, según Prokopenko (1989), no existe ningún estilo de dirección perfecto, pues todo depende del estilo que emplee el gerente de la organización dado que esto va a influir en el diseño organizativo, las políticas del personal, la descripción del perfil del puesto, entre otros. Además, Ma Grass (2011) lo agrupa en dos tipos de estilos de dirección dominante y multiplicador donde según los resultados de la encuesta se puede determinar que los estilos de dirección de las mismas están bajo el estilo multiplicador, con un gran porcentaje de encuestados que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con los estilos y estructura de liderazgo de las empresas en las que trabajan.

Figura 47. Análisis de la productividad, dimensión estilos de dirección. Elaboración propia.

5.1.2.3. Medición de Alfa de Cronbach

Para medir la fiabilidad de la investigación, utilizamos como instrumento el coeficiente de Alfa de Cronbach. El mayor valor que se puede obtener en esta prueba es 1 y hasta 0.80 se puede considerar un valor bueno (George & Mallery, 2003).

George y Mallery (2003) señalan las siguientes recomendaciones para interpretar el resultado del alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $\geq .9$ es excelente
- Coeficiente alfa $\geq .8$ es bueno
- Coeficiente alfa $\geq .7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $\geq .6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $\geq .5$ es pobre
- Coeficiente alfa $< .5$ es inaceptable

Luego de realizar el análisis a través de este instrumento, el resultado fue el siguiente:

Tabla 14. *Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.788	25

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

En base al resultado, podemos determinar que el nivel de fiabilidad es $0.788 > 0.7$ lo cual significa que el nivel de prueba es aceptable.

Esto quiere decir que, existe una relación directa entre la productividad y las empresas de coworking, demostrando que el pertenecer a este modelo de trabajo

colaborativo se presenta un impacto directo en el desempeño laboral de los clientes que tienen sus oficinas en un coworking.

5.1.2.4. *Análisis del Chi Cuadrado*

Para validar si existe o no influencia entre el coworking con la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana en el año 2019, se empleó la prueba de chi cuadrado para cada una de las hipótesis específicas. A continuación, se presentan las variables:

Variable Independiente: Coworking

Variable Dependiente: Productividad

A. Prueba de hipótesis General

Formulación de hipótesis estadísticas:

Ho: El coworking no tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: El coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 15. *Tabla cruzada Coworking*Productividad*

			Productividad			
			Ni de acuerdo ni De en desacuerdo	acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Coworking	Desacuerdo	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	.0	.7	.2	1.0
		% del total	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	3	0	6
		Recuento esperado	.2	4.4	1.4	6.0
		% del total	1.9%	1.9%	0.0%	3.8%
	De acuerdo	Recuento	1	113	29	143
		Recuento esperado	4.5	105.5	33.1	143.0
		% del total	0.6%	70.6%	18.1%	89.4%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	2	8	10
		Recuento esperado	.3	7.4	2.3	10.0
		% del total	0.0%	1.3%	5.0%	6.3%
Total		Recuento	5	118	37	160
		Recuento esperado	5.0	118.0	37.0	160.0
		% del total	3.1%	73.8%	23.1%	100.0%

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Comentario:

En la tabla 15, se muestra que el 0,6% está en desacuerdo en que el coworking influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019, el 3,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 89,4% está de acuerdo y el 6,3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 16. *Chi cuadrado de la hipótesis general*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	96.984 ^a	6	.000
Razón de verosimilitud	40.865	6	.000
Asociación lineal por lineal	35.498	1	.000
N de casos válidos	160		

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Análisis:

Como el valor observado es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir el coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Según los estudios realizados durante toda la investigación se ha podido demostrar que los factores servicios, contexto, colaboración y tareas individuales son determinantes para lograr la productividad de las empresas de publicidad, pues se convierten en un solo punto de contacto para el cliente logrando que la empresa se enfoque al 100% en el Core de su negocio, para lograr sus objetivos anuales.

B. Hipótesis Específica 1:

Formulación de hipótesis estadísticas:

Ho: El Coworking – Servicios no influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: El Coworking - Servicios influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 17. *Tabla cruzada Servicios*Productividad*

		Productividad				
		Ni de acuerdo				
		ni en		Totalmente		
		desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total	
Servicios	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	1	10	2	13
		Recuento esperado	.4	9.6	3.0	13.0
		% del total	0.6%	6.3%	1.3%	8.1%
	De acuerdo	Recuento	3	88	20	111
		Recuento esperado	3.5	81.9	25.7	111.0
		% del total	1.9%	55.0%	12.5%	69.4%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	20	15	36
		Recuento esperado	1.1	26.6	8.3	36.0
		% del total	0.6%	12.5%	9.4%	22.5%
Total	Recuento	5	118	37	160	
	Recuento esperado	5.0	118.0	37.0	160.0	
	% del total	3.1%	73.8%	23.1%	100.0%	

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Comentario:

En la tabla 17, se muestra que el 8,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo está en que la dimensión servicios del coworking sí impacta directamente sobre la productividad de

las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, el 69,4% está de acuerdo, y el 22.5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 18. *Chi cuadrado de la hipótesis específica Servicios*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.980 ^a	4	.041
Razón de verosimilitud	8.981	4	.062
Asociación lineal por lineal	6.897	1	.009
N de casos válidos	160		

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Análisis:

Como el valor observado es 0,041 mayor a 0,05 rechazamos la hipótesis alternativa y aceptamos la hipótesis nula, es decir la dimensión servicio no influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Se pudo determinar que el ofrecimiento de servicios adicionales no son un factor determinante para corroborar la influencia en la productividad de las empresas de publicidad, dado que, este tipo de servicios brindados por los espacios de trabajo, no son cruciales ni demuestran influencia en el logro de los objetivos anuales planteados por las compañías que tienen sus oficinas en este modelo de trabajo.

C. Hipótesis Específica 2:

Formulación de hipótesis estadísticas:

Ho: El Coworking – Contexto no influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019

H1: El Coworking - Contexto influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 19. *Tabla cruzada Contexto*Productividad*

		Productividad			
		Ni de acuerdo		Totalmente de	
		ni en		acuerdo	Total
		desacuerdo	De acuerdo		
Contexto	Desacuerdo	Recuento	1	2	0
		Recuento esperado	.1	2.2	.7
		% del total	0.6%	1.3%	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	25	4
		Recuento esperado	1.0	24.3	7.6
		% del total	2.5%	15.6%	2.5%
	De acuerdo	Recuento	0	89	32
		Recuento esperado	3.8	89.2	28.0
		% del total	0.0%	55.6%	20.0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	2	1
		Recuento esperado	.1	2.2	.7
		% del total	0.0%	1.3%	0.6%
Total		Recuento	5	118	37
		Recuento esperado	5.0	118.0	37.0
		% del total	3.1%	73.8%	23.1%

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Comentario:

En la tabla 19, se muestra que el 1,9% no está de acuerdo en que la dimensión contexto del coworking sí impacta directamente sobre la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, el 20,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 75,6% está de acuerdo y el 1,9% está totalmente de acuerdo.

Tabla 20. *Chi cuadrado de la hipótesis específica Contexto*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.375a	6	.000
Razón de verosimilitud	19.792	6	.003
Asociación lineal por lineal	11.646	1	.001
N de casos válidos	160		

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Análisis:

Como el valor observado es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir la dimensión contexto del coworking sí influye directamente en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Esto quiere decir que, es necesario definir el tipo de usuario al cual se va a dirigir el negocio para poder lograr un impacto positivo en la productividad de las empresas de publicidad, dado que al mezclar diferentes perfiles laborales en un mismo espacio de trabajo puedes generar caos e insatisfacción, generando un fuerte impacto negativo en la comunidad.

D. Hipótesis Específica 3:

Formulación de hipótesis estadísticas:

Ho: El Coworking – Colaboración no influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: El Coworking - Colaboración influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 21. *Tabla cruzada Colaboración*Productividad*

			Productividad			
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	Total
Colaboración	Totalmente en desacuerdo	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	.1	1.5	.5	2.0
		% del total	1.3%	0.0%	0.0%	1.3%
	Desacuerdo	Recuento	0	2	0	2
		Recuento esperado	.1	1.5	.5	2.0
		% del total	0.0%	1.3%	0.0%	1.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	2	16	2	20
		Recuento esperado	.6	14.8	4.6	20.0
		% del total	1.3%	10.0%	1.3%	12.5%
	De acuerdo	Recuento	1	80	11	92
		Recuento esperado	2.9	67.9	21.3	92.0
		% del total	0.6%	50.0%	6.9%	57.5%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	20	24	44
		Recuento esperado	1.4	32.5	10.2	44.0

	% del total	0.0%	12.5%	15.0%	27.5%
Total	Recuento	5	118	37	160
	Recuento esperado	5.0	118.0	37.0	160.0
	% del total	3.1%	73.8%	23.1%	100.0%

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Comentario:

En la tabla 21, se muestra que el 1,3% está totalmente de desacuerdo en que la dimensión colaboración del coworking sí impacta directamente sobre la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, el 1,3% no está de acuerdo, el 12,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 57,5% está de acuerdo y el 27,5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 22. *Chi cuadrado de la hipótesis específica Colaboración*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100.630a	8	.000
Razón de verosimilitud	50.547	8	.000
Asociación lineal por lineal	37.222	1	.000
N de casos válidos	160		

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Análisis:

Como el valor observado es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir la dimensión colaboración del coworking sí influye directamente en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Se ha podido determinar que el sentimiento de pertenencia del coworker en el espacio de trabajo es fundamental para lograr los objetivos planteados por la empresa. Asimismo, si bien existen distintas actividades de integración, se considera crucial la relación que existe entre los miembros de una misma empresa pues de esta también dependerá el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

E. Hipótesis Específica 4:

Formulación de hipótesis estadísticas:

Ho: El Coworking - Tareas individuales no influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: El Coworking - Tareas individuales influye en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 23. *Tabla cruzada Tareas Individuales*Productividad*

		Productividad				
		Ni de acuerdo		Totalmente		
		ni en				
		desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total	
Tareas individuales	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	13	4	20
		Recuento esperado	.6	14.8	4.6	20.0
		% del total	1.9%	8.1%	2.5%	12.5%
	De acuerdo	Recuento	2	101	25	128
		Recuento esperado	4.0	94.4	29.6	128.0
		% del total	1.3%	63.1%	15.6%	80.0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	4	8	12
		Recuento esperado	.4	8.9	2.8	12.0
		% del total	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%

Total	Recuento	5	118	37	160
	Recuento esperado	5.0	118.0	37.0	160.0
	% del total	3.1%	73.8%	23.1%	100.0%

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Comentarios:

En la tabla 23, se muestra que el 12,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que la dimensión tareas individuales del coworking sí impacta directamente sobre la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, el 80% está de acuerdo y el 7,5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 24. *Chi cuadrado de la hipótesis específica Tareas Individuales*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.364 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	17.988	4	.001
Asociación lineal por lineal	10.453	1	.001
N de casos válidos	160		

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 25. Elaboración propia.

Análisis:

Como el valor observado es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir la dimensión tareas individuales del coworking sí influye directamente en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.

Se ha podido determinar que las tareas individuales son fundamentales en la medida que están se cumplan y siempre que se determinen las funciones y el esfuerzo pues solo de esa manera van a lograr un impacto positivo en la productividad de las empresas de

publicidad. Asimismo, esto se ve influenciado por las facilidades que se le brinden en el espacio de trabajo colaborativo y la privacidad con la que se cuente.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

A. Conclusión Hipótesis General:

De acuerdo con el análisis estadístico realizado en la hipótesis general del Chi cuadrado, podemos concluir que el coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana. El mercado actual, se encuentra en constante dinamismo y expansión, con grandes competidores que por medio de un modelo de negocio diferencial basándose en la economía colaborativa están generando importantes migraciones de empresas de publicidad que se están fijando en este nuevo servicio buscando potenciar las herramientas que fomentan la productividad de sus trabajadores para generar mayor valor e impulsar el dinamismo de intercambio de información de una manera más creativa.

B. Conclusión Hipótesis Específica 1

Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión servicios del coworking, no influye en la variable dependiente, Productividad.

Esto podría deberse, entre otros factores, a que las herramientas de trabajo más importantes y la información necesaria a utilizar para cumplir las funciones diarias son principalmente brindadas por el mismo empleador de la empresa de publicidad y depende

del colaborador lograr la optimización de estos recursos y generar resultados para su empresa. Asimismo, se ha podido demostrar según lo citado por Patel et al. (2012), que estos espacios de trabajo son rentados, por lo que muchas veces dificulta la gestión de cambios en la infraestructura del espacio.

C. Conclusión Hipótesis Específica 2

Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión contexto del coworking, sí influye en la variable dependiente, productividad.

Esto podría deberse, a que, según información citada por Moscoso (2017), hay un gran porcentaje de empresas que valoran los espacios de trabajo con un perfil ajustado a las necesidades de su rubro, que ofrezcan servicios complementarios para generar mayor valor en su materia de investigación, que posean una atención personalizada y que brinden facilidades que permiten la conectividad y comunicación entre empresas del mismo rubro.

D. Conclusión Hipótesis Específica 3

Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión colaboración del coworking, sí influye en la variable dependiente, productividad.

Esto podría sustentarse, según Patel et al. (2012), en que los espacios de coworking son considerados por los coworkers como un ambiente de trabajo colaborativo que promueve la interacción y el intercambio de ideas de los miembros de una misma o distinta empresa con el propósito de generar una mejora en los resultados de productividad y/o generar alianzas estratégicas para lograr nuevos proyectos publicitarios.

E. Conclusión Hipótesis Específica 4

Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión tareas individuales del coworking, sí influye en la variable dependiente, Productividad.

Esto podría sustentarse en que según Kojo y Nenonen (2015, como se citó en Balakrishnan et al., 2016) dos atributos mejor valorados del coworking son la flexibilidad y la autonomía junto a la posibilidad de reducir costos y proporcionar a los empleados más servicios de espacio de trabajo, en conclusión, un coworking está diseñado para crear una atmósfera física y social productiva.

F. Conclusiones de la entrevista a profundidad:

Se puede concluir de acuerdo con las entrevistas con los expertos sobre el tema, que los espacios de coworking son el futuro del trabajo. Las tendencias están migrando y apoyándose en economías colaborativas y economías de escalas, pues tanto en consumo como en trabajo, estas alternativas permiten maximizar los recursos limitados con que se

cuentan. Así, por un precio justo, los usuarios acceden a estos espacios frescos, amigables, cómodos, y que brindan todos los beneficios de una oficina tradicional de un determinado estándar.

Con respecto a la dimensión contexto, los expertos consideran que al ser el networking la base para la expansión de una empresa de publicidad, el coworking le ofrece este espacio para que puedan ofrecer sus servicios a esta comunidad o red con la que interactúa. Sin embargo, se observan los siguientes factores que podrían llegar a ser limitantes, aplicables según cada caso. Por un lado, la disposición o el diseño del material mobiliario, pues los procesos creativos suelen tener particularidades que varían de empresa a empresa. Y el otro factor resaltado podría ser el servicio de Internet, pues muchos espacios de coworking manejan servicios de red estándar, y los clientes de publicidad suelen requerir un ancho de banda mayor.

Con respecto a la dimensión colaboración resalta que ya hay estudios e investigaciones que confirman que los espacios de coworking impactan en el buen nivel de productividad en el colaborador. El resultado que estos arrojan va muy asociado con el hecho de sumar tiempo exclusivo al enfoque del negocio y procesos claves, pues contar con un solo punto de contacto para atender todas las necesidades básicas que implica gestionar una empresa o un emprendimiento, libera la carga operativa.

Con respecto a la dimensión servicios se puede concluir que, los espacios de coworking fomentan un dinamismo de trabajo que no se da fácilmente en otros espacios de

oficina más tradicionales y que, sumado a contar con un espacio adecuado de manera estética y funcional, impacta en el buen nivel anímico de los usuarios.

Con respecto a la definición tareas individuales se puede concluir que, el coworking brinda recursos para enfocarse en el core del negocio, al reducirse o eliminarse la necesidad de arreglar o solucionar cosas que no son parte de sus funciones principales, y como consecuencia, el tiempo se invierte en la generación de más ideas, oportunidades y atención de nuevos clientes. Otro punto a consideración del experto es que dentro del mismo coworking se puede encontrar personas o empresas que necesitan los servicios que ofrecen, o con las cuales se pueden crear alianzas estratégicas o sinergias para atender clientes más grandes o con necesidades particulares.

2. Recomendaciones

A. Se recomienda que para lograr el éxito de una empresa de coworking se debe definir el tipo de usuario al cual se va a enfocar el negocio, priorizando a empresas medianas y grandes del mercado, que son las que tienen más poder adquisitivo, pues es desde ahí donde se podrá definir el público objetivo, las características del espacio de trabajo, los servicios a ofrecer y la ubicación del local como las más importantes. La competencia en el mercado actual es fuerte por lo que es necesario generar una propuesta de valor que facilite a las empresas la gestión de sus oficinas, donde el usuario solo tenga que preocuparse por ir a trabajar.

De igual manera, se debe considerar que luego del primer año de operación se espera un 70% de ocupación en los espacios de coworking con áreas de 300 a 1000 m², el público objetivo de los coworkers con más cantidad de m² son las empresas que cuentan con un mínimo de 10 colaboradores y el 82% de los espacios ocupados corresponden a oficina privadas. (Redacción Gestión, 2019)

Asimismo, es importante considerar que es necesario garantizar instalaciones con diseños modernos que permitan fomentar el pensamiento creativo, con ubicación estratégica que permita el acceso a zonas comerciales y el desarrollo de sus actividades profesionales, ya que son las virtudes más valoradas para los interesados en este modelo de economía colaborativa. En este sentido y con un análisis internacional, esta investigación puede servir como una pauta y una línea base de comparación con los resultados de una futura investigación.

B. Se recomienda a las empresas de coworking la generación de servicios complementarios con valor agregado que satisfagan necesidades del rubro publicidad, potencien su colaboración y, en consecuencia, logren los objetivos planteados y la optimización del uso de recursos.

Teniendo en cuenta que, el mercado actual está lleno de dinamismo y competencia es necesario generar estrategias y/o propuestas que te permiten diferenciarte en el mercado, es por ello que con la implementación de servicios complementarios se busca satisfacer necesidades claves para el logro de objetivos de una organización dentro del rubro publicidad como la adaptación de los espacios de trabajo para fomentar el pensamiento creativo. Asimismo, que se encuentren equipados con herramientas

tecnológicas, de oficina, espacios para áreas comunes, reuniones, kitchenettes, cafeterías, estacionamientos para vehículos, bicicletas, entre otros.

C. Se recomienda utilizar como estrategia la realización de eventos inclusivos agrupando empresas del mismo rubro con la finalidad de generar networking, lograr alianzas estratégicas y reducir la rotación de coworkers, buscando generar mayor fidelización en los clientes.

Así mismo, el generar esta comunicación fluida permite crear colaboraciones donde ambas empresas no solo se ven beneficiadas de manera económica, sino que enriquecen su capacidad de innovación.

D. Recomendamos que los espacios de trabajo colaborativos se enfoquen en evaluar el compromiso y estilos de dirección de los miembros del equipo como aspecto importante en el éxito de su gestión, buscando incrementar el impacto positivo en su cartera de clientes. A través de este servicio se busca lograr que las empresas dejen de preocuparse por gestionar sus oficinas lo que les permitirá reducir sus costos administrativos y enfocarse en el Core de su negocio para tener mejores resultados.

Así mismo, se pueden implementar capacitaciones mensuales que permitan el intercambio de conocimientos y que enriquezcan al colaborador no solo en herramientas de uso diario sino también habilidades blandas que te permitan mejorar el trato y atención a la cartera de clientes.

E. Se recomienda evaluar la gestión de un coworking como aspecto importante en el éxito de este, y que ayude, como consecuencia, en mejorar el nivel de impacto en la productividad de las tareas individuales. Es necesario, realizar fórums donde las direcciones de las distintas empresas se capaciten entre ellas mismas, aportando distintos conocimientos para beneficio mutuo.

Sugerimos también evaluar la interacción de los coworkers de distintas empresas que trabajan en un mismo espacio y/o mantienen una comunicación fluida pues, estos pueden intercambiar ideas, colaborar y conectarse por medio de las redes sociales. Se ha evidenciado según los resultados de la encuesta que esta interacción y relacionamiento es fundamental para generar productividad en las empresas.

Asimismo, y en base a todo lo analizado consideramos necesario realizar un estudio académico donde se pueda medir cual es el nivel de impacto que genera combinar la identidad de la empresa con la de un espacio de trabajo colaborativo en la mejora de la productividad.

Referencias Bibliográficas

- Agena, J., Álvarez, L., Bonifaz, A., & Briceño, J. (2017). *Desarrollo de un plan de negocio para un coworking en la ciudad de Lima*. (Tesis de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3061/1/2017_Agena-Enobi.pdf [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26475115_Formulas_para_el_calculo_de_la_muestra_en_investigaciones_de_salud [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Amador, C. (10 de mayo de 2019). Coworking is the new normal, and these stats prove it. *All Work*. Recuperado de <https://allwork.space/2019/05/coworking-is-the-new-normal-and-these-stats-prove-itt/> [Consulta: 13 de junio de 2020].
- Arango, S. (2013). ¿Qué es el coworking? *Young Marketing*. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/que-es-el-coworking/> [Consulta: 13 de junio de 2020].
- Balakrishnan, B., Muthaly, S., & Leenders, M. (2016). *Insights from Coworking Spaces as Unique Service Organizations: The Role of Physical and Social Elements*. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-29877-1_162#citeas [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Barrell, R., Mason, G., & O'Mahony, M. (2000). *Productivity, Innovation and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1595-1600. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Binswanger Perú (2019) Reporte inmobiliario coworking lima. Recuperado de <https://binswanger.com.pe/servicios/consultoria-inmobiliaria/reportes-inmobiliarios/> [Consulta: 14 de junio de 2020]
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: HarperCollins Publishers.
- Bouncken, R., Laudien, S., Fredrich, V., & Görmann, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12 (2), 385–410. doi: 10.1007/s11846-017-0267-7
- Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., & Gallego, M. (2018). Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, 16 (4), 452–466. doi: 10.1108/JFM-01-2018-0006
- Campaña, M. (2016). *Coworking como espacios de trabajo colaborativos*. (Tesis de bachiller, Universidad de Jaén, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Jaén, España). Recuperado de http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7220/1/Coworking_como_espacio_de_colaboracin.pdf [Consulta: 26 de noviembre de 2019].
- Cañigual, A. (2014). *Vivir mejor con menos. Descubre las ventajas de la nueva economía colaborativa*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Carrasquilla, A., Chacon-Rodriguez, A., Núñez, K., & Gómez-Espinoza, O. (2016). Regresión lineal simple y múltiple: aplicación en la predicción de variables naturales relacionadas con el crecimiento microalgal. *Tecnología en Marcha*, 29 (8), 34-45. doi: 10.18845/tm.v29i8.2983

- Carro, R., & González, D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf [Consulta: 12 de junio de 2020].
- Castilla, O., & Castro, J. (29 de noviembre de 2017). El poder de la publicidad en los medios del Perú. *Ojo público*. Recuperado de <https://duenosdelanoticia.ojo-publico.com/articulo/el-poder-de-la-publicidad-en-los-medios-del-peru/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Castro, M. (2008). Influencia de la publicidad en el comportamiento de los jóvenes y adolescentes [Entrada en blog]. Recuperado de <https://militak.wordpress.com/influencia-de-la-publicidad-en-el-comportamiento-de-los-jovenes-y-a-dolescentes-2/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Centro Regional de Promoción de la MYPE. (2016). *Proceso de Acompañamiento a Emprendimientos Didácticos* [Presentación para el Taller de Coworking]. San Salvador: CENPROMYPE. Recuperado de <http://cenpromype.synology.me/wordpress/Usb/Caja%20de%20Herramientas%20Emprendimientos%20por%20Oportunidad/LinkedDocuments/Manual%20Participante%20Taller%20de%20Coworking.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Chaves, R., & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93 (1), 5-50. doi: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901
- Chuah, V. (2016). *Beyond the Core: The Role of Co-working Spaces in Local Economic Development*. (Tesis de maestría, Columbia University, Graduate School of Architecture, Planning and Preservation. New York, Estados Unidos). Recuperado

- de <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8JQ114T> [Consulta: 25 de octubre de 2019].
- Colmenares, O. (05 de julio de 2007). Medición de la productividad empresarial. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Crespo, P. (9 de setiembre de 2013). Comunal Coworking, una alternativa para gente que trabaja diferente. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/comunal-coworking-alternativa-gente-diferente-47555-noticia/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Delgado, G. (22 de octubre de 2018). Coworking: el mercado de los espacios de trabajo compartidos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coworking-mercado-espacios-compartidos-nndc-247746-noticia/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- DeLong, J., & Summers, L. (2001). The 'new economy': background, historical perspective, questions, and speculations. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/5043970_The_%27new_economy%27_background_historical_perspective_questions_and_speculations [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Denning, S. (2014). An economy of access is opening for business: Five strategies for success. *Strategy and Leadership*, 42 (4), 1-9. doi: 10.1108/SL-05-2014-0037
- Di Risio, A. (3 de diciembre de 2019). The History of Coworking [Entrada en blog]. Recuperado de <https://www.coworkingresources.org/blog/history-of-coworking> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M., & Maldonado-Erazo, C. (2016). Economía Colaborativa: Análisis de la Producción Científica en Revistas

Académicas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7 (3), 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435649063002> [Consulta: 23 de noviembre de 2019].

Eugenio, Y., & Toyama, J. (2018). *La Influencia de la Felicidad en la Productividad de una Empresa*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13159/EUGENIO_TOYAMA_FELICIDAD_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 26 de noviembre de 2019].

First Workplaces. (9 de diciembre de 2016). Cómo mejorar la productividad del trabajador con espacios de trabajo [Entrada en blog]. Recuperado de <https://blog.firstworkplaces.com/como-fomentar-productividad-trabajador> [Consulta: 13 de junio de 2020].

Foertsch, C. (4 de diciembre de 2012). The Top 10 distractions when working from home. *Deskmag*. Recuperado de <http://www.deskmag.com/en/the-top-10-distractions-when-working-from-home-644> [Consulta: 14 de junio de 2020]. García, M. (23 de setiembre de 2018). La fiebre del ‘coworking’ revoluciona el concepto de oficina. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/09/21/actualidad/1537529790_101060.html [Consulta: 14 de junio de 2020].

Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16 (1), 47-60. doi: 10.15665/dem.v16i1.1375

- Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2 (2), 171-188. doi: 10.4337/roke.2014.02.03
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 1 (1), 1-9. Recuperado de https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf [Consulta: 16 de junio de 2020].
- García, B., & Baltazar, L. (2018). Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado. *Revista NTHE*, 21 (1), 19-28. Recuperado de <https://docplayer.es/134663420-Capacitacion-y-productividad-organizacional-un-estudio-de-caso-en-una-empresa-productiva-del-estado.html> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference Fourth Edition (11.0 update)*. Recuperado de <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Gerdenitsch, C., Scheel, T., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7 (1), 581. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00581
- Gonzalez, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemercadeo de Transactel)*. (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].

- Gorostiza, J. (2014). *El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo*. (Tesis de maestría, Universidad del País Vasco, Escuela de Posgrado. País Vasco, España). Recuperado de https://www.academia.edu/34398267/El_coworking_un_nuevo_concepto_de_organizaci%C3%B3n_del_trabajo [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Guillén, N. (2018). El arrendamiento de vehículos con conductor (VTC) y su entramado jurídico: El avance de Uber, Cabify y la economía colaborativa. *Nueva Época*, 9 (1), 128-147. doi: 10.24965/real.v0i9.10470
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hobson, K. (15 de mayo de 2019). Global Coworking Growth Study 2019 [Entrada en blog]. Recuperado de <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth> [Consulta: 13 de junio de 2020].
- Institución Universitaria Esumer. (2018). Coworking. *Revista Mercatec*, 54 (3), 1-5. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1912/1/Coworking.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional. (2003). *Metodología de medición y mejoramiento de la productividad empresarial*. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/metodologia_simapro_rep_dom.pdf [Consulta: 10 de agosto de 2020].
- Interactive Advertising Bureau (IAB). (2020). *Sobre el IAB*. Recuperado de <https://iabperu.com/sobre-iab/> [Consulta: 11 de junio de 2020].
- Ipanaque, C., & Reátegui, S. (2017). *La disposición de los consumidores hacia el uso de plataformas de economía colaborativa en la ciudad de Lima*. (Tesis de licenciatura,

- Universidad de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622919/Reategui_PS.pdf?sequence=5&isAllowed=y [Consulta: 23 de noviembre de 2019].
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Información Tecnológica*, 29 (5), 175-186.
- Johnson, C. (28 de marzo de 2019). Q&A: Steve King on loneliness, the social side of coworking and the future of work. *Shareable*. Recuperado de <https://www.shareable.net/qa-steve-king-on-loneliness-the-social-side-of-coworking-and-the-future-of-work/> [Consulta: 13 de junio de 2020].
- Krugman, P. (2011). *La era de las expectativas limitadas*. [Trad. Ribera, B., & Gres, M.]. España: Grupo Planeta.
- Kubátová, J. (2014). *The Cause and Impact of the Development of Coworking in the Current Knowledge Economy*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283711085_The_Cause_and_Impact_of_the_Development_of_Coworking_in_the_Current_Knowledge_Economy [Consulta: 16 de junio de 2020].
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18 (1), 149-157. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf> [Consulta: 12 de junio de 2020].
- Ma.Gras, L. (20 de julio de 2011). Productividad y Estilo de Dirección. *ScaleUp Business*. Recuperado de <https://scaleupbusiness.eu/2011/07/20/productividad-y-estilo-de-direccion/> [Consulta: 14 de junio de 2020].

- Martí, J., Cabrera, Y., & Aldás, J. (2013). La publicidad actual: retos y oportunidades. *Pensar La Publicidad, Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 6 (2), 327–343. doi: 10.5209/rev_pepu.2012.v6.n2.41219
- Martín, M., & Alvarado, M. (2007). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. In *Comunicación Social ediciones y publicaciones*. Recuperado de https://eprints.ucm.es/7051/1/Segovia._Nuevastendenciasenlapublicidad.pdf [Consulta: 22 de noviembre de 2019].
- Martinelli, F. (2019). Un modelo innovador de cooperación en Europa como respuesta a la fragmentación del mercado laboral. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 11 (1), 41-64. Recuperado de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/issue/view/222/N%C3%BAmeroCompleto> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Martínez, J., & Sánchez, M. (2016). Los espacios de co-working como modelo de innovación social: el caso de la Nave Nodriz Co–working. *Revista Ciencias Económicas*, 13 (1), 125-134. doi: 10.14409/ce.v1i0.5995
- McKean, J. (2014). *Customer's New Voice: Extreme Relevancy and Experience through Volunteered Customer Information*. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Customer%27s+New+Voice%3A+Extreme+Relevancy+and+Experience+through+Volunteered+Customer+Information+-p-9781119002321> [Consulta: 06 de enero de 2020].
- Medina, J. (2007). *Modelo Integral de Productividad. Una visión estratégica*. Bogotá: Fondo de publicaciones.
- Mertens, L. (1998). La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación. Una propuesta metodológica. *Boletín Cinterfor*, 143 (1), 71-99.

- Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol5.pdf [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de Productividad para la Industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 35 (2), 235-290. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87014563005.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa. Guía Didáctica*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Moscoso, S. (2017). *Análisis comparativo de las empresas coworking en las ciudades de Buenos Aires y Quito en los años 2016 y 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64404/Documento_completo__pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=1 [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Ochoa, V. (17 de diciembre de 2019). Este año ingresaron 26 nuevas sedes de coworking, 15 de nuevos jugadores. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/este-ano-ingresaron-26-nuevas-sedes-de-coworking-15-de-nuevos-jugadores-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Oliveira, J. (2016). *Measuring the sharing economy*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303909669_Measuring_the_Sharing_Economy [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. (2012). Factors of collaborative working: A Framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43 (1), 1-26. doi: 10.1016/j.apergo.2011.04.009

- Pérez, S. (2018). *Espacio laboral: Coworking. Transformaciones en el Diseño de Interiores*. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/4883.pdf [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Pham, A., Savitz, P., & Whitby, M. (24 de octubre de 2016). Sydney Coworking Insight. *Knight Frank*. Recuperado de <http://research.knightfrank.com.au/resinsight161024.pdf> [Consulta: 26 de octubre de 2019].
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2020). *Principales agencias publicitarias en el país*. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1251.pdf> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. 1ª ed. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pucutay, C. (2017). *El aporte de los espacios de coworking a la capacidad innovadora de las personas. Estudio de caso múltiple en Lima, Perú*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9098> [Consulta: 23 de noviembre de 2019].
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14 (1), 5-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf> [Consulta: 13 de junio de 2020].
- Redacción Gestión. (16 de diciembre de 2017). El impacto del coworking en las empresas consolidadas. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/impacto-coworking-empresas-consolidadas-222606-noticia/> [Consulta: 13 de junio de 2020].

- Redacción Gestión. (2018a). Empresas incrementan hasta un 50% su base de clientes al migrar a espacios de trabajo colaborativo. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/empresas-incrementan-50-base-clientes-migrar-espacios-colaborativo-238210-noticia/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Redacción Gestión. (2018b). Publicidad digital representa más de S/ 340 millones y supera a algunos medios tradicionales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219-noticia/> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67 (1), 121-129. doi: 10.1016/j.geoforum.2015.11.004
- Rodrigues, R., & Druschel, P. (2010). Peer-to-Peer Systems. *Communications of the ACM*, 53 (10), 72-82. doi: 10.1145/1831407.1831427
- Rojas, R. (2018). *Peruanidad en campañas publicitarias: la percepción de la publicidad con elementos peruanos en asentamientos humanos de Lima*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11846/Rojas_Virijivich_Peruanidad_campa%C3%B1as_publicitarias1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 11 de junio de 2020].
- Ross, P., & Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15 (1), 42. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/306346581_Neither_office_nor_home_Coworking_as_an_emerging_workplace_choice [Consulta: 16 de junio de 2020].

- Rus, A., & Orel, M. (2015). Coworking: A Community of Work. *Teorija in Praksa*, 52 (6), 1017-1038. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290430356_Coworking_A_Community_of_Work [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Sastre-Centeno, J., & Inglada-Galiana, M. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94 (1), 219-250. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjywdnGmIfqAhVF3IUKHd2sAWYQFjACegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Foj3.uv.es%2Findex.php%2Fciriecespana%2Farticle%2Fdownload%2F12109%2F12752&usg=AOvVaw1GCz8IPR2ebd1M6ztEmz1e> [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Scaillerez, A., & Tremblay, D. (2018). Terceros lugares como espacios de coworking, fab labs y living labs. Conceptos clave y un marco referencial. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 10 (1), 35-60.
- Slesaransky, V. (2003). *Trabajar desde casa*. Recuperado de http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/trabajar_desde_casa.pdf [Consulta: 14 de junio de 2020].
- Suárez, R. (2013). Qué es el coworking: ventajas y desventajas. *El Diario*. Recuperado de https://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas-desventajas_0_208929234.html [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Tello, G. (2018). *Un nuevo modelo de negocio en el sector turístico: AirBnb*. (Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo. Soria, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35367/TFG-O->

1509.pdf;jsessionid=EEBABBFEED3DC1EECF52DA70916E51C7?sequence=1

[Consulta: 16 de junio de 2020].

Tejero, J. (2013). *Aplicación de productividad a una empresa de servicios*. (Tesis de pregrado, Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería. Piura, Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2059/ING_520.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 26 de noviembre de 2019].

Trace. (2016). *Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú*. Recuperado de <https://traceperu.com/marketing-digital-agencias-de-publicidad-en-el-peru-mejor-posicionadas/> [Consulta: 16 de junio de 2020].

Uda, T. (2013). What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking. *Ideas*. Recuperado de <http://ideas.repec.org/p/hok/dpaper/265.html> [Consulta: 23 de noviembre de 2019].

Valcárcel, N. (2017a). Día de la Publicidad: ¿Cómo está actualmente la publicidad en el Perú? *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/eventos/dia-de-la-publicidad-como-esta-actualmente-la-publicidad-en-el-peru/> [Consulta: 16 de junio de 2020].

Valcárcel, N. (2017b). Historia de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/uncategorized/historia-de-la-asociacion-peruana-de-agencias-de-publicidad/> [Consulta: 14 de junio de 2020].

Valderrama, S. (2007). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Lima: San Marcos.

Vega, E. (7 de enero de 2019). “Coworking” a la carga: Los espacios colaborativos refuerzan su expansión. *Cushman & Wakefield*. Recuperado de

<https://cushwakeperu.com/coworking-a-la-carga-los-espacios-colaborativos-refuerzan-su-expansion/> [Consulta: 14 de junio de 2020].

Wong, C., Gomora, I., Zúñiga, K., & Rodríguez, H. (2019). *Unidad 7. Supervisión y Productividad*. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/tipos-de-supervision-wl1ppd9ve5lj> [Consulta: 10 de agosto de 2020].

Apéndices

Apéndice A - Entrevista a profundidad

La presente entrevista tiene como propósito conocer las opiniones de especialistas sobre las variables que se evalúan en el trabajo de investigación coworking y productividad. Así mismo, entender la relación de las mismas en el sector investigado. El tema por tratar es “La influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019”.

Es importante tener en cuenta que la información suministrada por usted el/la encuestada/do tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

A. Investigación cualitativa

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?
2. ¿Cuáles son aquellos servicios que mejoraría en el espacio de trabajo de un coworking?

3. ¿Qué considera usted que un espacio de coworking debe implementar para bajar la ratio de rotación de coworkers?
4. ¿Considera usted que es importante establecer normas de convivencia dentro de los espacios de trabajo?
5. ¿Considera usted que los estándares establecidos generan limitaciones dentro de los espacios de trabajo para las empresas de publicidad?
6. ¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?
7. ¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?
8. ¿Considera usted que el coworking ayuda a los gerentes de las empresas a gestionar de manera óptima el Core del negocio?
9. ¿Considera usted que las empresas de publicidad tienen mayor facilidad de adaptación a los servicios de un coworking?
10. ¿De qué manera considera usted que los espacios de coworking te permiten fomentar el crecimiento de las empresas de publicidad?
11. ¿Consideras que los espacios de trabajo colaborativos permiten la retención de talento?
12. ¿Qué normas de convivencia considera usted como las más importantes para lograr la armonía dentro de los espacios de trabajo?
13. ¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?
14. ¿Considera usted que para un buen funcionamiento de las empresas en un coworking se debe hacer uso de la comunicación horizontal?
15. ¿Considera usted que los espacios de coworking influyen en la productividad de las organizaciones?

La presente entrevista tiene como propósito conocer las opiniones de especialistas

Investigación cuantitativa:

- o Instrumento: encuesta
- o Población: "N" (estudios de la INEI o del mercado de coworking)
- o Muestra: "M"

Los instrumentos elaborados para el presente trabajo de investigación contienen un total de 25 preguntas, 15 de ellos relacionadas al coworking y 10 a productividad, en los cuales la muestra seleccionada responde a su nivel de conformidad o disconformidad de acuerdo con la escala de Likert.

Apéndice B – Encuesta de Coworking

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Estimado Colaborador:

Mediante la presente, le hacemos llegar el cuestionario de Coworking, cuya finalidad es conocer la situación actual del coworking en el que labora y la influencia de ello en la productividad de sus labores. La información que se desprenda del presente estudio será manejada de manera confidencial, por lo que la veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia.

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa en que trabaja. Frente a cada una de ellas, tendrá que marcar con un aspa según su nivel de acuerdo o desacuerdo, donde:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

CUESTIONARIO		1	2	3	4	5
1. Nombre y Apellido						
2. Empresa en la que trabaja						
Contexto						
3. En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio.						
4. El espacio de coworking utilizado posee facilidades de acceso a los recursos que necesito.						
5. Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra.						
6. En este coworking se brindan eventos inclusivos.						
7. Hay una atención personalizada para cada coworker.						
8. Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias.						
Servicios						
9. En este coworking se optimiza el uso de recursos.						
10. Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas.						
Colaboración						
11. Utilizar un coworking mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa.						
12. La interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales.						
13. Trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers.						
Tareas Individuales						
14. La falta de privacidad en un coworking es un problema.						
15. Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales.						
2. Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente.						

Personas:					
4. La actitud en la ejecución de mis tareas influye de manera positiva en mi productividad.					
5. En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos.					
6. El espacio de trabajo donde realizo mis labores influye en mi productividad.					
7. Una buena cultura organizacional me ayuda a ser más productivo.					
Métodos de trabajo					
8. Los métodos de trabajo implementados por la empresa me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral.					
9. Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad.					
10. En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo.					
Estilos de dirección					
11. Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal.					
12. La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida.					
13. Los estilos de dirección de la empresa en la que trabajo están alineados a las metas planteadas.					

Apéndice C - Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
<p>Problema Principal</p> <p>¿Cuál es la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿Cuál es la influencia del Coworking - Servicios en la productividad de las empresas de publicidad en Lima</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia del coworking en la productividad de las empresas de publicidad en Lima metropolitana, año 2019.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar la influencia del Coworking – Servicios en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima metropolitana, año 2019.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) El Coworking – Servicios tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Coworking</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios - Contexto - Colaboración - Tareas individuales <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confidencialidad de la información - Contratos a corto plazo - Ruidos externos en el entorno - Mobiliario y espacios compartidos y prestados. 	<p>1. Tipo y diseño de investigación:</p> <p>Para el trabajo de investigación se utilizará un enfoque mixto. Este recolecta y analiza la información cualitativa y cuantitativa de una investigación. La investigación es de tipo explicativa, pues busca explicar cada variable y su respectiva relación.</p> <p>Investigación Cualitativa</p> <p>Instrumento: Entrevista en profundidad.</p>	<p>A. Conclusión Hipótesis General:</p> <p>De acuerdo con el análisis estadístico realizado en la hipótesis general del Chi cuadrado, podemos concluir que el coworking tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana. El mercado actual, se encuentra en constante dinamismo y expansión, con grandes competidores que por medio de un modelo de negocio diferencial basándose en la economía colaborativa están generando importantes migraciones de empresas de publicidad que se están fijando en este nuevo servicio buscando potenciar las herramientas que fomentan la productividad de sus trabajadores para generar mayor valor e impulsar el dinamismo de intercambio de información de una manera más creativa.</p> <p>B. Conclusión Hipótesis Específica 1</p> <p>Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión servicios del coworking, no influye en la variable dependiente, Productividad.</p> <p>Esto podría deberse, entre otros factores, a que las herramientas de trabajo más importantes y la información necesaria a utilizar para cumplir las funciones diarias son principalmente brindadas por el mismo empleador de la empresa de publicidad y depende del colaborador lograr la optimización de estos recursos y generar resultados para su empresa. Asimismo, se ha podido demostrar según lo citado por Patel et al. (2012), que estos espacios de trabajo son rentados, por lo que muchas veces dificulta la gestión de cambios en la infraestructura del espacio.</p>

Metropolitan a, año 2019?	b) Determinar la influencia del Coworking – Contexto en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.	b) El Coworking – Contexto tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.	Variable Dependiente: Productividad	Investigación Cuantitativa Instrumento: Encuestas.	C. Conclusión Hipótesis Específica 2 Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión contexto del coworking, sí influye en la variable dependiente, productividad. Esto podría deberse, a que, según información citada por Moscoso (2017), hay un gran porcentaje de empresas que valoran los espacios de trabajo con un perfil ajustado a las necesidades de su rubro, que ofrezcan servicios complementarios para generar mayor valor en su materia de investigación, que posean una atención personalizada y que brinden facilidades que permiten la conectividad y comunicación entre empresas del mismo rubro.
b) ¿Cuál es la influencia del Coworking – Contexto en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019?	c) Determinar la influencia del Coworking – Colaboración en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.	c) El Coworking – Colaboración tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019.	Indicadores: - Reducción de costos - Mejora de procesos - Tarifas según necesidad - Planeación estratégica - Diseño de espacios - Ubicación estratégica - Servicio todo incluido	2. Unidad de análisis: • Coworking de las empresas de publicidad de Lima Metropolitana • Productividad de las empresas de publicidad de Lima Metropolitana. 3. Población de estudio: • Investigación cualitativa: 3 • Investigación cuantitativa: 160	D. Conclusión Hipótesis específica 3 Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión colaboración del coworking, sí influye en la variable dependiente, productividad. Esto podría sustentarse, según Patel et al. (2012), en que los espacios de coworking son considerados por los coworkers como un ambiente de trabajo colaborativo que promueve la interacción y el intercambio de ideas de los miembros de una misma o distinta empresa con el propósito de generar una mejora en los resultados de productividad y/o generar alianzas estratégicas para lograr nuevos proyectos publicitarios.
c) ¿Cuál es la influencia del Coworking – Colaboración en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitan a, año 2019?	d) Determinar la influencia del Coworking – Tareas individuales	d) El Coworking –			E. Conclusión Hipótesis Específica 4 Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado que, si existe un impacto positivo o negativo en la
d) ¿Cuál es la influencia del					

Coworking – Tareas individuales en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019?	en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.	Tareas individuales tiene influencia en la productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019.		<p>4. Técnicas de recolección de datos Las principales técnicas de análisis de datos que se empearán serán:</p> <hr/> <p>RESULTADOS</p> <hr/> <p>1. Alfa de Cronbach: 0,788</p> <p>2. Análisis de Chi Cuadrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hipótesis general: 0,000 - Hipótesis específica 1: 0,041 - Hipótesis específica 2: 0,000 - Hipótesis específica 3: 0,000 	<p>dimensión tareas individuales del coworking, sí influye en la variable dependiente, Productividad.</p> <p>Esto podría sustentarse en que según Kojo y Nenonen (2015, como se citó en Balakrishnan et al., 2016) dos atributos mejor valorados del coworking son la flexibilidad y la autonomía junto a la posibilidad de reducir costos y proporcionar a los empleados más servicios de espacio de trabajo, en conclusión, un coworking está diseñado para crear una atmósfera física y social productiva.</p> <p>D. Conclusiones de la entrevista a profundidad:</p> <p>Se puede concluir de acuerdo con las entrevistas con los expertos sobre el tema, que los espacios de coworking son el futuro del trabajo. Las tendencias están migrando y apoyándose en economías colaborativas y economías de escalas, pues tanto en consumo como en trabajo, estas alternativas permiten maximizar los recursos limitados con que se cuentan. Así, por un precio justo, los usuarios acceden a estos espacios frescos, amigables, cómodos, y que brindan todos los beneficios de una oficina tradicional de un determinado estándar.</p> <p>Con respecto a la dimensión contexto, los expertos consideran que al ser el networking la base para la expansión de una empresa de publicidad, el coworking le ofrece este espacio para que puedan ofrecer sus servicios a esta comunidad o red con la que interactúa. Sin embargo, se observan los siguientes factores que podrían llegar a ser limitantes, aplicables según cada caso. Por un lado, la disposición o el diseño del material mobiliario, pues los procesos creativos suelen tener particularidades que varían de empresa a empresa. Y el otro factor resaltado podría ser el servicio de Internet,</p>
--	--	---	--	--	--

				<p>- Hipótesis específica 4: 0,000.</p> <p>pues muchos espacios de coworking manejan servicios de red estándar, y los clientes de publicidad suelen requerir un ancho de banda mayor.</p> <p>Con respecto a la dimensión colaboración resalta que ya hay estudios e investigaciones que confirman que los espacios de coworking impactan en el buen nivel de productividad en el colaborador. El resultado que estos arrojan va muy asociado con el hecho de sumar tiempo exclusivo al enfoque del negocio y procesos claves, pues contar con un solo punto de contacto para atender todas las necesidades básicas que implica gestionar una empresa o un emprendimiento, libera la carga operativa.</p> <p>Con respecto a la dimensión servicios se puede concluir que, los espacios de coworking fomentan un dinamismo de trabajo que no se da fácilmente en otros espacios de oficina más tradicionales y que, sumado a contar con un espacio adecuado de manera estética y funcional, impacta en el buen nivel anímico de los usuarios.</p> <p>Con respecto a la definición tareas individuales se puede concluir que, el coworking brinda recursos para enfocarse en el core del negocio, al reducirse o eliminarse la necesidad de arreglar o solucionar cosas que no son parte de sus funciones principales, y como consecuencia, el tiempo se invierte en la generación de más ideas, oportunidades y atención de nuevos clientes. Otro punto a consideración del experto es que dentro del mismo coworking se puede encontrar personas o empresas que necesitan los servicios que ofrecen, o con las cuales se pueden crear alianzas estratégicas</p>
--	--	--	--	--

					o sinergias para atender clientes más grandes o con necesidades particulares.
<p>RECOMENDACIONES</p> <p>A. Se recomienda que para lograr el éxito de una empresa de coworking se debe definir el tipo de usuario al cual se va a enfocar el negocio, priorizando a empresas medianas y grandes del mercado, que son las que tienen más poder adquisitivo, pues es desde ahí donde se podrá definir el público objetivo, las características del espacio de trabajo, los servicios a ofrecer y la ubicación del local como las más importantes. La competencia en el mercado actual es fuerte por lo que es necesario generar una propuesta de valor que facilite a las empresas la gestión de sus oficinas, donde el usuario solo tenga que preocuparse por ir a trabajar.</p> <p>De igual manera, se debe considerar que luego del primer año de operación se espera un 70% de ocupación en los espacios de coworking con áreas de 300 a 1000 m2, el público objetivo de los coworkers con más cantidad de m2 son las empresas que cuentan con un mínimo de 10 colaboradores y el 82% de los espacios ocupados corresponden a oficina privadas. (Redacción Gestión, 2019)</p> <p>Asimismo, es importante considerar que es necesario garantizar instalaciones con diseños modernos que permitan fomentar el pensamiento creativo, con ubicación estratégica que permita el acceso a zonas comerciales y el desarrollo de sus actividades profesionales, ya que son las virtudes más valoradas para los interesados en este modelo de economía colaborativa. En este sentido y con un análisis internacional, esta investigación puede servir como una pauta y una línea base de comparación con los resultados de una futura investigación.</p> <p>Asimismo, es importante considerar que es necesario garantizar instalaciones con diseños modernos que permitan fomentar el pensamiento creativo, con ubicación estratégica que permita el acceso a zonas comerciales y el desarrollo de sus actividades profesionales, ya que son las virtudes más valoradas para los interesados en este modelo de economía colaborativa. En este sentido y con un análisis internacional, esta investigación puede servir como una pauta y una línea base de comparación con los resultados de una futura investigación.</p> <p>B. Se recomienda a las empresas de coworking la generación de servicios complementarios con valor agregado que satisfagan necesidades del rubro publicidad, potencien su colaboración y, en consecuencia, logren los objetivos planteados y la optimización del uso de recursos.</p> <p>Teniendo en cuenta que, el mercado actual está lleno de dinamismo y competencia es necesario generar estrategias y/o propuestas que te permiten diferenciarte en el mercado, es por ello que con la implementación de servicios complementarios se busca satisfacer necesidades claves para el logro de objetivos de una organización dentro del rubro publicidad como la adaptación de los espacios de trabajo para fomentar el pensamiento creativo. Asimismo, que se encuentren equipados con herramientas tecnológicas, de oficina, espacios para áreas comunes, reuniones, kitchenettes, cafeterías, estacionamientos para vehículos, bicicletas, entre otros.</p> <p>C. Se recomienda utilizar como estrategia la realización de eventos inclusivos agrupando empresas del mismo rubro con la finalidad de generar networking, lograr alianzas estratégicas y reducir la rotación de coworkers, buscando generar mayor fidelización en los clientes.</p>					

Así mismo, el generar esta comunicación fluida permite crear colaboraciones donde ambas empresas no solo se ven beneficiadas de manera económica, sino que enriquecen su capacidad de innovación

- D. Recomendamos que los espacios de trabajo colaborativos se enfoquen en evaluar el compromiso y estilos de dirección de los miembros del equipo como aspecto importante en el éxito de su gestión, buscando incrementar el impacto positivo en su cartera de clientes. A través de este servicio se busca lograr que las empresas dejen de preocuparse por gestionar sus oficinas lo que les permitirá reducir sus costos administrativos y enfocarse en el Core de su negocio para tener mejores resultados.

Así mismo, se pueden implementar capacitaciones mensuales que permitan el intercambio de conocimientos y que enriquezcan al colaborador no solo en herramientas de uso diario sino también habilidades blandas que te permitan mejorar el trato y atención a la cartera de clientes.

- E. Se recomienda evaluar la gestión de un coworking como aspecto importante en el éxito de este, y que ayude, como consecuencia, en mejorar el nivel de impacto en la productividad de las tareas individuales. Es necesario, realizar foros donde las direcciones de las distintas empresas se capaciten entre ellas mismas, aportando distintos conocimientos para beneficio mutuo.

Sugerimos también evaluar la interacción de los coworkers de distintas empresas que trabajan en un mismo espacio y/o mantienen una comunicación fluida pues, estos pueden intercambiar ideas, colaborar y conectarse por medio de las redes sociales. Se ha evidenciado según los resultados de la encuesta que esta interacción y relacionamiento es fundamental para generar productividad en las empresas.

Asimismo, y en base a todo lo analizado consideramos necesario realizar un estudio académico donde se pueda medir cual es el nivel de impacto que genera combinar la identidad de la empresa con la de un espacio de trabajo colaborativo en la mejora de la productividad.

Apéndice D – Cronograma

Actividades	Inicio	Fin	Semana	Semana													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Entrega del Problema de Investigación (requisito para la asignación de asesor)	24-oct	24-oct	1														
Entrega del Plan de tesis al asesor	13-dic	13-dic	2														
Entrega del Informe de Plan de Tesis, aprobado por el asesor	20-dic	20-dic	3														
Aprobación del Plan de Investigación por el REP	06-ener	06-ener	4														
Entrega del Capítulo I y II al asesor	30-ener	30-ener	5														
Informe de Asesor que aprueba el Capítulo I y II	06-feb	06-feb	6														
Entrega del Capítulo III y IV al asesor	19-mar	19-mar	7														
Informe Asesor que aprueba el Capítulo III y IV	26-mar	26-mar	8														
Fecha máxima de Entrega de la tesis (versión final) al asesor	23-abr	23-abr	9														
Entrega de Informe del Asesor declarando "Tesis terminada o no"	04-may	04-may	10														
Designación de Jurados	11-may	15-may	11														
Informe del Jurado declarando Tesis Apta o No para sustentar	08-junio	20-junio	12														
Sustentaciones (según resultados Apta o no para sustentar y disponibilidad del jurado)	22-junio	30-junio	13														

Apéndice E- Validación de expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN I

Señor(a) Daniela Garcia A.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Administración de la UPC, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Administración.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: La influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de publicidad en Lima Metropolitana, año 2019; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en coworking.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Maria Teresa Merino Peña
Bachiller en Administración

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Merino Peña', written over a horizontal line.

DNI: 72353431

Gabriela Aranda Moreno
Bachiller en Administración

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Aranda Moreno', written over a horizontal line.

DNI: 70493411

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1

Coworking

Según Patel et al. (2012), se define como una forma de organización laboral, que permite la integración en un mismo espacio físico de profesionales, organizaciones, emprendedores, freelance y startups, que desarrollan proyectos individuales, pero que a su vez generan sinergias que permiten la realización de proyectos colectivos y se divide en cuatro dimensiones.

Dimensión 1

Contexto: Se define como el prototipo de cliente y el rubro al cual se encuentra direccionado la línea de negocio del coworker dentro de un espacio de trabajo colaborativo.

Dimensión 2

Servicios: Se define como las herramientas de trabajo brindadas por el coworking para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dimensión 3

Colaboración: Se define como el trabajo en conjunto para mejorar los procesos de interacción entre los miembros de una misma empresa.

Dimensión 4

Tareas Individuales: Se define como la ejecución de las metas para el logro del objetivo trazado en la empresa.

Variable 2

Productividad

Según Prokopenko (1989) señala que, en la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados, la cual se divide en tres dimensiones.

Dimensión 1

Personas: El factor principal de todo recurso y el que interviene en el mejoramiento de la productividad son las personas que trabajan en una organización, las cuales ejercen distintas funciones en una organización con el fin de lograr los objetivos de la empresa, por medio de la dedicación y eficacia.

Dimensión 2

Métodos de trabajo: El mejoramiento de los métodos de trabajo es el más prometedor para lograr mejorar la productividad de las técnicas que se encuentran relacionadas con los métodos de trabajo que tienen la finalidad de lograr que el trabajo sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma que se realiza, los instrumentos que utiliza, la disposición del lugar de trabajo y la formación profesional entre los más resaltantes para mejorar los métodos de trabajo.

Dimensión 3

Estilos de dirección: Los estilos y las prácticas influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del perfil de un puesto de trabajo, la planificación y el control operativo como los más resaltantes.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE

Variable 1: Coworking

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR/ ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable independiente es: Coworking	1.- Contexto	<ul style="list-style-type: none"> En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio. El espacio de coworking posee facilidades de acceso a los recursos que necesito. Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra. En este coworking se brindan eventos inclusivos. Hay una atención personalizada para cada coworker. Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias. 	<p>Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>
	2.- Servicio	<ul style="list-style-type: none"> En este coworking se optimiza el uso de recursos. Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas. 	<p>De acuerdo (4)</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>
	3.- Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar un coworking mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa. 	<p>(5)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • La interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales. • Trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers. 	
	4.-Tareas individuales	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de privacidad en un coworking es un problema. • Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales. • Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente. • Trabajar en un coworking me limita a realizar cambios que afecten la infraestructura estándar del espacio. 	

Variable 2 Productividad

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR/ ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable dependiente: Productividad	1.- Personas	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud en la ejecución de mis tareas influye de manera positiva en mi productividad. • En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos. 	<p>Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p>

Variable dependiente: Productividad	2.- Métodos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Los métodos de trabajo implementados por la empresa me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral. Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad. En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo. 	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	3.- Estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal. La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida. Los estilos de dirección en la empresa en la que trabajo están alineados a las metas planteadas. 	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COWORKING Y PRODUCTIVIDAD

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	PERFIL DEL ENCUESTADO	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Nombre y Apellido	X		X		X		
2	Empresa a la que perteneces	X		X		X		
Variable I: COWORKING								
	DIMENSION 1 Contexto	Si	No	Si	No	Si	No	
3	En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio.	X		X		X		
4	El espacio de coworking utilizado posee facilidades de acceso a los recursos que necesito.	X		X		X		

5	Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra.	X		X		X		
6	En este coworking se brindan eventos inclusivos.	X		X		X		
7	Hay una atención personalizada para cada coworker.	X		X		X		
8	Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias.	X		X		X		
	DIMENSION 2 Servicios	Si	No	Si	No	Si	No	
9	En este coworking se optimiza el uso de recursos.	X		X		X		
10	Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas.	X		X		X		
	DIMENSION 3 Colaboración	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Utilizar un coworking mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa.	X		X		X		
12	La interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales.	X		X		X		
13	Trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers.	X		X		X		

	DIMENSION 4 Tareas individuales	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La falta de privacidad en un coworking es un problema.	X		X		X		
15	Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales.	X		X		X		
16	Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente.	X		X		X		
17	Trabajar en un coworking me limita a realizar cambios que afecten la infraestructura estándar del espacio.	X		X		X		
Variable 2: PRODUCTIVIDAD								
	DIMENSION 1 Personas	Si	No	Si	No	Si	No	
18	La actitud en la ejecución de mis tareas influye de manera positiva en mi productividad.	X		X		X		
19	En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos.	X		X		X		
20	El espacio de trabajo donde realizo mis labores influye en mi productividad.	X		X		X		
21	Una buena cultura organizacional me ayuda a ser más productivo.	X		X		X		
	DIMENSION 2 Métodos de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los métodos de trabajo implementados por la empresa	X		X		X		

	me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral.							
23	Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad.	X		X		X		
24	En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSION 3 Estilos de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal.	X		X		X		
26	La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida.	X		X		X		
27	Los estilos de dirección de la empresa en la que trabajo están alineados a las metas planteadas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del experto validador: Daniela Teresa García Ayala

DNI: 43458410

Especialidad del experto validador: Jefa de operaciones Enterprise de Comunal

08 de abril del 2020

.....
Firma del experto

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

CARTA DE PRESENTACIÓN II

Señor(a) Carlos Aste.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Administración de la UPC, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Administración.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: La influencia del Coworking en la Productividad de las empresas de comunicaciones y publicidad de Comunal en Lima Metropolitana, año 2019; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en coworking.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

María Teresa Merino Peña
Bachiller en Administración

DNI: 72353431

Gabriela Aranda Moreno
Bachiller en Administración

DNI: 70493411

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1

Coworking

Según Patel et al. (2012), se define como una forma de organización laboral, que permite la integración en un mismo espacio físico de profesionales, organizaciones, emprendedores, freelance y startups, que desarrollan proyectos individuales, pero que a su vez generan sinergias que permiten la realización de proyectos colectivos y se divide en cuatro dimensiones.

Dimensión 1

Contexto: Se define como el prototipo de cliente y el rubro al cual se encuentra direccionado la línea de negocio del coworker dentro de un espacio de trabajo colaborativo.

Dimensión 2

Servicios: Se define como las herramientas de trabajo brindadas por el coworking para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dimensión 3

Colaboración: Se define como el trabajo en conjunto para mejorar los procesos de interacción entre los miembros de una misma empresa.

Dimensión 4

Tareas Individuales: Se define como la ejecución de las metas para el logro del objetivo trazado en la empresa.

Variable 2

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1

Coworking

Según Patel et al. (2012), se define como una forma de organización laboral, que permite la integración en un mismo espacio físico de profesionales, organizaciones, emprendedores, freelance y startups, que desarrollan proyectos individuales, pero que a su vez generan sinergias que permiten la realización de proyectos colectivos y se divide en cuatro dimensiones.

Dimensión 1

Contexto: Se define como el prototipo de cliente y el rubro al cual se encuentra direccionado la línea de negocio del coworker dentro de un espacio de trabajo colaborativo.

Dimensión 2

Servicios: Se define como las herramientas de trabajo brindadas por el coworking para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dimensión 3

Colaboración: Se define como el trabajo en conjunto para mejorar los procesos de interacción entre los miembros de una misma empresa.

Dimensión 4

Tareas Individuales: Se define como la ejecución de las metas para el logro del objetivo trazado en la empresa.

Variable 2

Productividad

Según Prokopenko (1989) señala que, en la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados, la cual se divide en tres dimensiones.

Dimensión 1

Personas: El factor principal de todo recurso y el que interviene en el mejoramiento de la productividad son las personas que trabajan en una organización, las cuales ejercen distintas funciones en una organización con el fin de lograr los objetivos de la empresa, por medio de la dedicación y eficacia.

Dimensión 2

Métodos de trabajo: El mejoramiento de los métodos de trabajo es el más prometedor para lograr mejorar la productividad de las técnicas que se encuentran relacionadas con los métodos de trabajo que tienen la finalidad de lograr que el trabajo sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma que se realiza, los instrumentos que utiliza, la disposición del lugar de trabajo y la formación profesional entre los más resaltantes para mejorar los métodos de trabajo.

Dimensión 3

Estilos de dirección: Los estilos y las prácticas influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del perfil de un puesto de trabajo, la planificación y el control operativo como los más resaltantes.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE

Variable 1: Coworking

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR/ ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable independiente: Coworking	1.- Contexto	<ul style="list-style-type: none"> En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio. El espacio de coworking posee facilidades de acceso a los recursos que necesita. Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra. En este coworking se brindan eventos inclusivos. Hay una atención personalizada para cada coworker. Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias. 	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo o (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo o (3)
	2.- Servicio	<ul style="list-style-type: none"> En este coworking se optimiza el uso de recursos. Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas. 	De acuerdo (4) Totalmente de
	3.- Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar un coworking mejora los procesos de interacción entre los colaboradores de la empresa. La interacción entre los colaboradores influye en obtener mejores resultados laborales. Trabajar en un coworking estimula el intercambio creativo entre coworkers. 	

	4.-Tareas individuales	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de privacidad en un coworking es un problema. • Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales. • Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva la cual permite realizar más tareas individuales de manera más eficiente. • Trabajar en un coworking me limita a realizar cambios que afecten la infraestructura estándar del espacio. 	acuerdo (5)
--	------------------------	--	----------------

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR/ ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable dependiente: Productividad	1.- Personas	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud en la ejecución de mis tareas influye de manera positiva en mi productividad. • En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos. • El espacio de trabajo donde realizo mis labores influye en mi productividad. • Una buena cultura organizacional me ayuda a ser más productivo. 	<p>Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>
	2.- Métodos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Los métodos de trabajo implementados por la empresa me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral. • Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad. • En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo. 	<p>De acuerdo (4)</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p>

	3.- Estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal. • La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida. • Los estilos de dirección en la empresa en la que trabajo están alineados a las metas planteadas. 	
--	--------------------------	--	--

Variable 2: Productividad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COWORKING Y PRODUCTIVIDAD

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	PERFIL DEL ENCUESTADO	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Nombre y Apellido	X		X		X		
2	Empresa a la que perteneces	X		X		X		
Variable 1: COWORKING								
	DIMENSIÓN 1 Contexto	Si	No	Si	No	Si	No	
3	En este coworking, el espacio alquilado define el tipo de usuario al cual se encuentra enfocado su negocio.	X		X		X		
4	El espacio de coworking utilizado posee facilidades de acceso a los recursos que necesito.	X		X		X		
5	Existe una alta rotación de coworkers en el espacio donde se encuentra.	X		X		X		
6	En este coworking se brindan eventos inclusivos.	X		X		X		

7	Hay una atención personalizada para cada coworker.	X		X		X		
8	Las instalaciones brindadas por este coworking favorecen el desarrollo de sus actividades laborales diarias.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Servicios	Si	No	Si	No	Si	No	
9	En un coworking se optimiza el uso de recursos.	X		X		X		

10	Los servicios adicionales que brinda este coworking cumplen con mis necesidades y expectativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Colaboración	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La falta de privacidad en un coworking es un problema.	X		X		X		
12	15. Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales.	X		X		X		
13	Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 Tareas individuales	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La falta de privacidad en un coworking es un problema.	X		X		X		
15	Trabajar en un coworking brinda mayor flexibilidad en el manejo de tus horarios laborales.	X		X		X		
16	Trabajar en un coworking crea una atmósfera más productiva, la cual permite realizar mis tareas individuales de manera más eficiente.	X		X		X		
17	Trabajar en un coworking me limita a realizar cambios que afecten la infraestructura estándar del espacio.	X		X		X		
Variable 2: PRODUCTIVIDAD								

	DIMENSIÓN 1 Personas	Si	No	Si	No	Si	No	
18	La actitud en la ejecución de mis tareas influye de manera positiva en mi productividad.	X		X		X		
19	En esta empresa los colaboradores somos considerados un factor clave para el logro de los objetivos.	X		X		X		
20	El espacio de trabajo donde realizo mis labores influye en mi productividad.	X		X		X		
21	Una buena cultura organizacional me ayuda a ser más productivo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Métodos de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los métodos de trabajo implementados por la empresa me ayudan a lograr una mejor eficiencia laboral.	X		X		X		
23	Los recursos asignados influyen en mejorar mi productividad.	X		X		X		
24	En esta empresa las técnicas utilizadas para ejecutar los procesos son aplicables a todos los puestos de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Estilos de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Los estilos de dirección influyen en la eficiencia del personal.	X		X		X		
26	La estructura de liderazgo en esta empresa está bien definida.	X		X		X		
27	Los estilos de dirección de la empresa en la que trabajo están alineados a las metas planteadas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []
 No aplicable []

Apellidos y nombres del experto validador: Carlos Hernán Aste Aste **DNI:** 44067208

Especialidad del experto validador: Experience manager de coworking en Comunal.

16 de abril del 2020

Firma del experto

³**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo