



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

***Workplace Strategy y cliente interno: cómo pensar  
en el adentro nos posiciona hacia afuera***

**Autor: María Carolina Rosa**

**Tutor: Roberto Dvoskin**

**Buenos Aires, 2019**



Universidad de  
**SanAndrés**

## **MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**

“Workplace Strategy y cliente interno: cómo pensar  
en el adentro nos posiciona hacia afuera”

Autor: María Carolina Rosa

Tutor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2019

## ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1.1. Contexto.....	5
1.1.2. Presentación breve de la situación problemática.....	6
1.1.3. Objetivos.....	7
2. Situación Problemática.....	8
2.1.1. Descripción.....	8
2.1.2. Explicación.....	11
2.1.3. Diagnóstico.....	12
3. Marco referencial para el abordaje conceptual.....	12
3.1.1. Definición de los objetos de estudio.....	12
- Las primeras oficinas.....	12
- Orígenes y desarrollo del Workplace Strategy.....	14
- The employee as a customer.....	17
- Marketing interno: priorizando al empleado.....	17
- La imagen corporativa y la representación externa de los espacios de trabajo.....	19
3.1.2. Estado del arte.....	20
- Los elementos críticos de los espacios de trabajo.....	20
- Herramientas que permiten la sinergia.....	21
- Oficinas que no parecen oficinas.....	21
- La centricidad del empleado.....	24
- Entendiendo el impacto cualitativo.....	26

- ¿Y los beneficios cuantitativos?.....	28
4. Método de la investigación empírica.....	31
4.1.1. Definición metodológica.....	31
4.1.2. Realización y presentación de resultados.....	34
5. Análisis.....	44
6. Consideraciones Finales.....	45
7. Referencias bibliográficas.....	46
8. Anexos .....	50
- Entrevista a Matías Lloveras, WeWork.....	50
- Entrevista a Ana González, CBRE.....	54
- Entrevista a Mariana Tambussi, Avargis.....	59
- Entrevista a Leticia Corte, JLL.....	63

## **Resumen Ejecutivo**

El Workplace Strategy es aún una disciplina desconocida en el mundo corporativo. Una estrategia de espacios de trabajo bien planeada e implementada puede llevar a las empresas a generar un verdadero valor agregado al generar marketing interno virtuoso y consecuentemente un posicionamiento externo diferencial.

Este trabajo tiene por objetivo explorar la relación existente entre el Workplace Strategy, el marketing interno y la imagen de marca, e indagar cómo el primero impacta en los otros. Del mismo modo, se profundizó en el estado de situación de la disciplina mediante el testimonio de directivos de la industria del real estate comercial.

La investigación consistió en dos pasos. En primera instancia, se realizó una investigación exploratoria de las temáticas de interés con el objetivo de comprenderlas mejor desde una perspectiva teórica. Fue así como se analizó el desarrollo histórico de los espacios de trabajo, la centricidad en el cliente interno que las empresas han mostrado en los últimos años, y las últimas tendencias y representaciones externas que se desarrollan respecto a estos espacios. En segundo lugar, se realizaron entrevistas en profundidad a expertos en la materia con el propósito de entender la teoría aplicada a la realidad, y así comprender la situación actual del Workplace Strategy.

De este proceso de investigación se desprenden observaciones relativas al valor que las estrategias de espacios de trabajo poseen para las empresas y como éstas pueden impactar en el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

**Palabras clave:** *Workplace Strategy, Workplace Experience, endomarketing, marketing interno, cliente interno, estrategias de espacios de trabajo, imagen de marca, posicionamiento.*

## **1. Introducción**

### **1.1.1 Contexto**

Los espacios de trabajo en los que las empresas desarrollan sus actividades se presentan como un diferencial competitivo gracias al impacto positivo que generan en el capital humano. Contar con espacios de trabajo flexibles, innovadores, que generen bienestar y un ambiente de colaboración permanente, mejoran la retención, la productividad y la motivación del talento, así como también ayudan a cumplir los objetivos corporativos de las compañías (Schriefer, 2005). El diseño de los espacios de trabajo, debe por ende, basarse en las necesidades del cliente interno (Berry, 1981), en la propia cultura organizacional (Kaplan, 2017), y en las mejores prácticas de la industria para ser efectivos y generar un ecosistema virtuoso que permita la mejora continua, el crecimiento de la empresa, y la retención y satisfacción del talento, diferencial máximo de las empresas en la actualidad.

Con este paso cumplido, ya podemos comenzar a hablar de marketing interno ya que el talento humano no sólo es un eslabón clave en la consecución de objetivos corporativos, sino que es un multiplicador y generador de valor de marca. Una vez satisfecho e identificado con la compañía, el cliente interno suma promoción y atributos a la marca que expresa de forma externa de múltiples maneras, y tanto en entornos informales como formales. La imagen de marca se ve entonces respaldada e impactada por este stakeholder clave que da a conocer externamente los atributos positivos de la empresa en la que desarrolla sus actividades profesionales.

Existe una amplia motivación personal para el desarrollo del presente Trabajo Final de Carrera. En especial, ya que trabajo en la industria del real estate comercial y comprendo el auge del diseño de espacios de oficina y las repercusiones que ello tiene en el cliente interno, y en la imagen y posicionamiento de marca. Es por ello que deseo profundizar en esta temática tanto desde lo conceptual como desde lo empírico, y brindar mi grano de arena para el desarrollo de esta línea de servicios.

Debo destacar que ha sido de sumo interés todo el proceso de esta investigación. He podido profundizar mi conocimiento sobre el estado de la cuestión, sobre lo que realmente significan los espacios de trabajo tanto de forma interna como externa, y de cómo repercuten en el posicionamiento e imagen de marca de las empresas. Las entrevistas en profundidad con los referentes en la materia del Workplace Strategy dejaron a la luz aspectos concretos

de mucho valor conceptual y práctico, generalmente invisibles en los abordajes más comerciales y vacíos de contenido de las empresas y medios de comunicación. Gracias a los testimonios de estos profesionales quedaron evidenciados distintos puntos de vista y modos de trabajo, pero también sinergias en lo que representa el Workplace Strategy en el estadio de la disciplina en este país.

Espero que quienes lean este trabajo descubran un nuevo mundo de posibilidades en el real estate corporativo y los múltiples profesionales que acompañan el desarrollo de esta disciplina. La idea de este trabajo es invitar a seguir pensando en las prácticas y optimizaciones del Workplace Strategy teniendo en mente tanto al cliente interno como al público externo.

### **1.1.2 Presentación Breve de la Situación Problemática**

La problemática percibida es el desconocimiento que las empresas tienen sobre específicamente el último fenómeno enunciado en la Introducción: cómo las estrategias de espacios de trabajo eficaces repercuten en el marketing interno y cómo eso conlleva a una promoción externa, imagen de marca fortalecida y posicionamiento. Concebida como una oportunidad perdida, la contracara son las múltiples empresas que sacan provecho de ello, y el gran conocimiento de los especialistas que los acompañan en el camino del Workplace Strategy. Cabe destacar que tanto la concepción de Workplace Strategy como la de marketing interno surgen con fuerza hace unos pocos años, lo que ayudaría a entender el poco progreso que han hecho algunas empresas en estas materia. La falta de conexión entre espacios de trabajo eficaces, la satisfacción del cliente interno y la imagen de marca positiva ha llevado a que muchas empresas resten valor al contexto físico en el que desarrollan sus actividades, olvidando así que el cliente interno precisa de motivación, sentido de pertenencia y orgullo en lo que respecta a la empresa en la que realiza su carrera profesional y que eso puede manifestar a través de los elementos tangibles que componen un espacio de trabajo. Estos componentes internos y tangibles luego comenzarán a representar los valores y símbolos deseados en caso la estrategia sea exitosa y a posteriori, serán expuestos de forma externa mediante manifestaciones espontáneas de los propios empleados al expresar su unión con su compañía.

En conclusión, se observa que existe un desconocimiento general en lo que respecta al efecto que generan los espacios de trabajo que son diseñados teniendo al empleado en mente en la imagen de marca y posicionamiento de las mismas. Por más que existen múltiples publicaciones que abordan los temas de forma individual, se considera que pocas relacionan los conceptos antes enumerados. Dentro de la problemática enunciada, existe la posibilidad de arrojar luz sobre esta oportunidad que tienen las empresas de fortalecerse tanto interna como externamente gracias al real estate corporativo. Asimismo, la presencia de expertos y consultores en la temática es aún desconocida por muchas compañías acostumbradas a realizar todo “in-house” sin relegar nada en terceros. El acompañamiento de estos especialistas resulta fundamental en cuanto el proyecto de Workplace Strategy en cuestión cuenta con distintas etapas, las cuales deben estar bien implementadas para alcanzar el éxito deseado. La idea del presente Trabajo Final, además de dar a conocer las ventajas de la aplicación de estrategias en espacios de trabajo, es darle visibilidad a profesionales del real estate corporativo que hoy en día se encuentran en la tarea de “educar” a sus clientes en estos servicios.

### **1.1.3 Objetivos**

El objetivo general del presente Trabajo Final de Carrera es explorar la relación existente entre las estrategias de espacios de trabajo, el marketing interno y la imagen de marca externa, y entender de forma detallada como el primer concepto impacta en los otros.

Los objetivos específicos consisten en:

- Entender cómo los espacios de trabajo repercuten en el cliente interno y cómo eso impacta en la promoción e imagen de marca
- Analizar el desarrollo histórico, el estado del arte y la situación actual en lo que respecta a estrategias de espacio de trabajo
- Detectar, a través del testimonio de expertos en la materia, cómo los anteriores conceptos y temáticas aplican a la realidad.



## 2. Situación Problemática

### 2.1.1 Descripción

Los componentes claves de este fenómeno son:

- Empresas: según Dolan (1997), “una empresa necesita definirse no solo por el producto que vende, sino por el beneficio para el cliente que proporciona, y debe sostener el proceso de creación y captura de valor a lo largo del tiempo”. Una de las tantas herramientas que las empresas tienen hoy día para construir una ventaja competitiva es su espacio de trabajo. Todo recurso corporativo comunica valores de marca (Khanna, Chesta & Koppels, 2013). Las empresas hoy en día se encuentran en una búsqueda permanente de valor agregado, lo que hace que miren un horizonte mucho más amplio.
- Real estate corporativo: es la práctica funcional, departamento o profesión que se encarga del planeamiento, adquisición, diseño, construcción y gestión de propiedades comerciales. Provee a las corporaciones de entornos productivos para albergar a empleados, producir y distribuir productos y brindar servicios al mercado. El real estate comercial alcanza a numerosos tipos de propiedades, tierras y edificios, tal como oficinas, data centers, plantas industriales, centros logísticos, casas matrices, centros de distribución, negocios minoristas, hoteles, entre otros. Históricamente, los profesionales del rubro se enfocaron en manejar el aspecto físico del negocio, encargándose de la adquisición, mantenimiento y disposición a lo largo del ciclo de vida de dicha propiedad. Ciertamente esas funciones continúan siendo el centro del real estate corporativo, aunque el panorama está cambiando rápidamente. Más que nunca, los profesionales del rubro deben ser los aliados del negocio y agregar valor estratégico. Las corporaciones están comenzando a apreciar la gestión del real estate como un activo estratégico. Asimismo, el real estate corporativo juega un rol vital en la creación de experiencias para el cliente interno, lo cual asiste en el reclutamiento y retención del talento. En un contexto altamente competitivo por empleados cualificados, las organizaciones se encuentran sumamente concentradas en su marca empleadora y en la reinversión permanente de la experiencia en el espacio de trabajo. Años atrás, las empresas asumían que las personas trabajarían en cualquier lugar que la empresa proveyera, no obstante, se

han dado cuenta que deben crear un espacio donde quieran desarrollarse profesionalmente y ser exitosos. Una silla y un escritorio ya no son suficientes, sino que un approach holístico resulta fundamental para poder suplir las necesidades emocionales, intelectuales, físicas y virtuales de los empleados. Por lo tanto, entender el rol que juega el real estate corporativo, y más específicamente, la disciplina del Workplace Strategy es una tarea principal para las empresas hoy día.

- Especialistas en real estate corporativo: los especialistas en real estate corporativo podrían considerarse como los vehiculizadores de las estrategias relativas a la gestión de propiedades. Son individuos que conocen las últimas tendencias del mercado y que poseen la habilidad de realizar un análisis comparativo permanente debido a sus conocimientos. Entre sus tareas se puede enumerar la búsqueda de espacios de oficina aptos para las necesidades de sus clientes corporativos, la compra-venta de propiedades comerciales, el mantenimiento de las operaciones secundarias de la empresa, y por supuesto, el diseño de espacios de trabajo que exploten el máximo potencial de la marca y de sus empleados. En la era del *outsourcing*, es decir, de la tercerización de procesos que no son *core* para las empresas, el advenimiento de firmas de excelencia mundial de real estate con sus respectivos especialistas para realizar las tareas que la firma no quiere liderar por su alta complejidad se presenta como una alternativa más que atractiva. En este Trabajo Final de Carrera se ha relevado la experiencia y conocimientos de 4 especialistas del sector, ya que la gran mayoría de las empresas continúan confiando en la tercerización para ejecutar sus estrategias de Workplace. Este trabajo se realiza de forma continua con las empresas que persiguen el cambio, construyéndose así una alianza estratégica entre empresas y especialistas de real estate para alcanzar los objetivos deseados.
- Workplace Strategy: según Khanna, Chesta & Koppels (2013), el real estate corporativo es un segundo canal de comunicación corporativa. Provee una representación visual de la identidad corporativa en diferentes niveles: desde lo edilicio, la locación, la apariencia y las características del espacio de trabajo. Es este último punto el tema de interés del presente Trabajo Final de Carrera: es la “oficina narrativa” la que trae los valores de marca a la vida, actuando como un receptáculo de memoria institucional y dándole al cliente interno un estímulo visual constante

para promover un ethos de servicio (Ward & Holtman, 2000). Desde lo tangible, el Workplace Strategy integra el espacio físico (áreas de trabajo, mobiliario, decoración, ventilación, espacios colaborativos, branding de marca) con la tecnología, políticas y cultura organizacional para lograr eficiencias (mayor productividad, menores costos) y un mayor bienestar para el cliente interno.

- Cliente interno: el concepto de cliente interno fue acuñado por primera vez por Berry (1981), autor que estableció que el empleado, principal punto de contacto con el cliente externo, era el principal artífice de la calidad de servicio superior. Grönroos (1989) suma a lo anterior que al poner foco en el cliente interno, no sólo se logra un mindset más orientado al mercado, sino que se consigue que el empleado esté satisfecho en su ambiente de trabajo. Otros autores como Mudie (2003) agregan que la intención del marketing interno es que los empleados-clientes estén más comprometidos, cooperativos y entusiastas, aunque en realidad, la disciplina falla inexorablemente al existir grandes diferencias entre el deseo, la satisfacción, la felicidad y el regocijo que provoca el ser consumidor, y la ansiedad, frustración y deshumanización que genera el trabajo.
- Marketing interno: esta disciplina, sumamente atada al concepto de cliente interno, nace por el interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes (Bohnenberger, 2005). Kaplan (2017) sostiene que el marketing interno responde a la necesidad que tienen las personas de formar relaciones con la compañía, la marca, sus compañeros de trabajo y el management. Agrega, asimismo, que los empleados son centrales en el proceso de construcción de marca y que sus conductas pueden reforzar los valores publicitados de la marca, o si existen inconsistencias con esos valores, socavar la credibilidad de los mensajes. Es un proceso doble: el marketing interno genera lazos de los empleados dentro de la empresa e impacta al mismo tiempo en el marketing externo, ya que ese vínculo se transmite de forma externa y refuerza los valores de marca de la compañía.
- Imagen corporativa: es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social, es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo (Chaves, 2001). Toda empresa desea tener control absoluto sobre esta imagen de marca, y que además se encuentre alineada con la identidad corporativa.

En este vínculo entre imagen de marca e identidad corporativa es donde la disciplina del Workplace Strategy cobra más valor, ya que la generación de espacios de trabajo es una iniciativa que surge dentro de la compañía y por la compañía, lo que nos hace pensar que es un atributo de su identidad, el cual se ve más tarde reflejado en su imagen externa gracias al propio cliente interno, medios de comunicación, boca en boca.

### **2.1.2 Explicación**

Los componentes anteriormente expuestos se entrecruzan de múltiples maneras. Por un lado, la relación empresa – cliente interno ha sido ampliamente profundizada en la literatura académica, incluso sumando la disciplina del marketing interno como marco de referencia y actuación. Este Trabajo Final de Carrera considera al Workplace Strategy como una de las tantas disciplinas del real estate corporativo y como una herramienta del marketing interno, y la presenta como un diferencial competitivo tanto para retener y satisfacer al cliente interno, como para lograr que dicho empleado sea el principal transmisor de los valores de marca para así construir una imagen de marca sólida y eficaz y conseguir el posicionamiento deseado. Asimismo, se enfatiza el rol clave de los especialistas en real estate comercial y Workplace, al ser los estrategas e implementadores del cambio organizacional a través del espacio de trabajo.

Como se puede apreciar, los elementos se aparejan de distintas formas, todos ellos sumando un nivel de complejidad cuando relacionados. Es interesante observar que aislados, estos conceptos no tienen valor agregado, pero cuando cotejados, pueden llegar a ser la llave del éxito de una empresa ya que todos ejercen una enorme influencia en el talento humano, el cual es considerado el recurso más valioso de las compañías. Aunque durante mucho tiempo el foco estuvo puesto en el cliente externo, en la actualidad las empresas están virando a una centricidad en el empleado ya que comprenden que es el principal representante de las marcas en la vida real y que son el verdadero valor agregado en una organización. Aunque esta idea será ahondada con mayor profundidad en la sección de Estado del Arte del Marco Referencial, cabe destacar el rol primordial del llamado cliente interno en el éxito de las organizaciones. Del mismo modo, colaboran con la identificación de atributos públicos, en términos de Chaves, para la construcción de la imagen corporativa.

### 2.1.3 Diagnóstico

Las organizaciones, por desconocimiento o miopía (Levitt, 2008), fallan en utilizar al real estate corporativo, más específicamente las estrategias de espacios de trabajo, como un multiplicador de valor de marca. Consideran a los espacios de trabajo como meros contextos físicos para realizar las actividades laborales y no como el medio en el que el talento humano cumple los objetivos corporativos y agrega el verdadero valor diferencial a su producto o servicio. Esta visión fue la que primó durante casi todo el siglo pasado, y la que aún tienen algunas empresas.

Las empresas olvidan que el real estate corporativo es mucho más que la mera infraestructura física que alberga una oficina y a los recursos humanos. Olvidan, asimismo, que los propios espacios de trabajo comunican valores de marca internos, los cuales se relacionan con el trato al empleado (cliente interno), y externos, los cuales tienen que ver con la construcción de la imagen corporativa para los públicos externos.

Muchas empresas no sacan provecho del real estate y comienzan a quedar retrasadas respecto a las que sí comprenden el valor agregado que suma una gestión integrada de los espacios pensando en el cliente interno.

Universidad de  
San Andrés

### **3. Marco referencial para el abordaje conceptual**

#### **3.1.1 Definición de los objetos de estudio**

El mapa conceptual que compone el presente Trabajo Final de Carrera tiene tanto elementos principales como secundarios.

#### **Las primeras oficinas**

Los espacios de trabajo acarrearán una larga historia. Según Chevez & Huppatz (2017), los orígenes de la oficina moderna se remontan a organizaciones de gran escala como gobiernos, compañías de comercio y órdenes religiosas, las cuales necesitaban elaborar documentos por escrito. Los monjes medievales, por ejemplo, trabajaban en espacios silenciosos diseñados específicamente para llevar a cabo actividades sedentarias como copiar y estudiar manuscritos. Es interesante observar que incluso esta versión primaria de la oficina era tanto un espacio de trabajo como una declaración visible de prestigio y poder, similar a lo que sucede hoy en día.

En el siglo XVIII, la construcción de la casa matriz en Londres de La Compañía Británica de las Indias Orientales, organización británica que se dedicaba a realizar comercios con las Indias u otros países occidentales, marcó un precedente en lo que respecta al diseño de oficinas debido a la inmensa cantidad de personas empleadas. El advenimiento de un espacio centralizado y concentrado empezaba lentamente a ganar tracción en los hábitos corporativos del Viejo Mundo.

Ya en el 1900, el espacio de oficina comienza a buscar mejoras en la productividad de los empleados gracias a las teorías tayloristas en boga de aquel momento, las cuales tenían como base maximizar la eficiencia industrial. En el caso de las oficinas, interminables y rígidas filas de mesas y sillas ubicaban a cientos, cuando no miles, de empleados, los cuales eran fácilmente observados por sus supervisores. Este diseño olvidaba el factor humano y social propio de la interacción humana (K2space, s.f.).





*Figura 1: ejemplo de oficina “taylorista”*

El panorama en la década del '40 y '50 no luce muy diferente a aquel de comienzo de siglo. El layout reflejaba fuertes jerarquías, separando los empleados de altos rangos de los bajos. Es interesante observar como los despachos cerrados de los directores se encontraban en los perímetros de las oficinas para que pudieran disfrutar de las mejores vistas, mientras que el resto de los empleados se sentaban en la sección interna del espacio, en escritorios abiertos y experimentando durante la jornada laboral la falta de luz natural y el poco espacio entre estaciones, entre muchas otras cosas.



*Figura 2: oficina en los años '40-'50*

## **Orígenes y desarrollo del Workplace Strategy**

Como se viene observando a lo largo del Trabajo, una de las principales temáticas expuestas es el Workplace Strategy. Recapitulando, sus orígenes se remontan a la época del Taylorismo en los comienzos del siglo pasado, ya que es con esta corriente con la que se desarrolla el concepto de oficina como tipo de espacio (Coster, 2011). Jodie (2017) agrega que fue en 1906 cuando Frank Lloyd Wright diseñó un plan de oficinas abiertas en el Larkin Administration Building en Nueva York. Las oficinas en cuestión contaban con un diseño en el cual ejecutivos y gerentes ocupaban los espacios del perímetro donde estaban las ventanas y vistas, mientras que en el centro de la planta se hallaban filas de escritorios con el resto de los empleados. Fue a fines de la década del 50 cuando la consultora alemana Quickborner desarrolló el concepto de oficina abierta tal como la conocemos hoy en día, ya que rompió las filas de escritorios en grupos orgánicos de trabajo para crear un medioambiente más libre y flexible, aunque aún se mantenían las oficinas cerradas alrededor del perímetro. El cubículo llegaría sólo unos años más tarde a través de Herman Miller, la empresa estadounidense fabricante de muebles y equipo de oficina, con su Action Office, una línea de muebles de oficina que se diseñó incluyendo un conjunto de componentes que podían combinarse y recombinarse para convertirse en lo que una oficina necesitaba ser conforme a lo largo del tiempo. Esta innovación permitió que el espacio de trabajo fuese más eficiente y más abierto.





*Figura 3: Action Office de Herman Miller en la década del '80*

Morrell & Duffy (2004) establecen que el espacio de trabajo se vio revolucionado en la década del 80' cuando las computadores comenzaron a ser parte del escritorio de los empleados. Asimismo, agregan que la nueva tecnología facilitó la globalización de ciertas industrias, lo que generó una demanda de guías globales y consistentes en el uso del espacio de trabajo. El uso de las computadoras exigió un management del sitio mejorado y fue el puntapié inicial de lo que más tarde conoceríamos como un edificio inteligente. La siguiente década se vio marcada por las numerosas publicaciones de la temática Workplace Strategy, y lo que es aún más importante, estos trabajos comenzaron a hacer hincapié en que el diseño del espacio físico de trabajo repercute directamente en el éxito de las organizaciones.

En la actualidad, Schriefer (2005) define al Workplace Strategy como “la armonización dinámica de los patrones de trabajo de una organización para producir performance extraordinaria y costos bajos”. Agrega que hoy en día la tendencia en oficinas corporativas es tener menos y más pequeños espacios individuales y cada vez más espacio dedicado a usos interactivos de cualquier tipo. La principal función del espacio de trabajo está cambiando hacia una interacción intensa y una optimización para todo tipo de colaboración. Las características más recurrentes son la transparencia, la conexión, la flexibilidad para el cambio, el reflejo del contexto local, y la diversidad y elección de la configuración del

trabajo para los empleados, con el foco en proveer espacios para las nuevas generaciones de empleados que operan con nuevas normas sociales y tecnológicas (Coster, 2011).

Es interesante observar como en esa búsqueda de interacción y colaboración, cuestiones aún más profundas aparecen. Según el *white paper* “Purpose at Work” de la empresa de diseño Herman Miller, en el plano organizacional, el propósito de los empleados juega un rol significativo en la longevidad y éxito de las compañías. Las organizaciones que valoran y apoyan la idea de tener un propósito en el trabajo han demostrado ser más rentables que aquellas que no lo consideran. Del mismo modo, cuando los empleados sienten una gran conexión con el propósito organizacional, se comprometen más y apuestan al largo plazo. Desde el plano del Workplace Strategy, esto se puede motivar de diversas formas. Por ejemplo, en los espacios de trabajo donde los objetos, imágenes, gráficos, colores, herramientas y mobiliario han sido cuidadosamente curados y deliberadamente exhibidos, se pueden desencadenar emociones y símbolos para hacer que los empleados se sientan parte de algo más grande que ellos mismos, y para que puedan ser parte de un rol que sea más que una serie de tareas independientes y diarias. Es crear una experiencia narrativa que refuerce el propósito de la organización para que las personas sientan conexiones más fuertes con ellas (Herman Miller, 2016).

Tal como se puede apreciar, las estrategias de espacios de trabajo impactan de múltiples maneras tanto a los usuarios como a las compañías y al público externo. Se necesita una conexión cercana con la cultura y marca de la organización para crear un entorno que sea un catalizador de la cultura que la empresa desea promover.

### **The employee as a customer**

Otra de las principales temáticas del presente Trabajo Final es el concepto de cliente interno. Esta concepción del empleado nace de la mano de Berry en 1981 a través de su publicación “The employee as customer”, en la cual explica que las labores profesionales de los empleados son productos internos y que la tarea del marketing interno es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos mientras se aúnan fuerzas para cumplir los objetivos de la compañía. Esta idea supera la concepción de la organización centrada en el cliente externo, la cual puede ser conceptualizada como “una cadena de unidades individuales que están unidas para satisfacer al cliente externo, lo que a la larga impacta en

la habilidad de la compañía para cumplir o exceder las necesidades y expectativas de dicho cliente” (Fredendall et al., 2005). Este avance plantea que el futuro del trabajo depende del fortalecimiento y enriquecimiento de la experiencia del empleado, lo que lleva a realizar cambios claves: encuadrar su experiencia en el contexto laboral, identificar las preferencias y motivaciones que moldean dicha experiencia, y empoderarlos a crear soluciones (Meyers, et al., 2016). Del mismo modo, la visión de que todas las personas, incluidos los empleados, son importantes provee la base para un entorno laboral emocionante, dinámico, innovador y alentador, además de proveer crecimiento sustancial y ganancias. Cuando el entorno laboral está diseñado con el foco en las personas, apalanca el talento de la organización y la cultura organizacional. Para alcanzar el clima orientado a las personas, los líderes deben primero posicionar a los empleados como una prioridad. Eso hará que encuentren un propósito en el trabajo y pongan sobre la mesa sus mejores esfuerzos (Black & La Venture, 2015).

### **Marketing interno: priorizando al empleado**

El tercer elemento es el marketing interno. Los primeros estudios empezaron hace más de 25 años, justificados por la creciente preocupación para una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes (Bohnenberger, 2005). Uno de los autores principales fue Berry, quien no sólo desarrolló la idea de cliente interno sino también la del marketing interno. Según este autor, “las personas compran productos y servicios en el rol del consumidor, y las personas que compran trabajo en el rol de empleados, son las mismas personas” (Berry, 1981). Unos años más tarde, Grönroos (1989) establecerá que el marketing interno es una filosofía de management, que el management debería crear continuamente y mejorar el entendimiento y apreciación por el rol de los empleados en la organización y que el foco del marketing interno es cómo conseguir y retener empleados conscientes. Esto significa que la importancia está centrada en la coordinación de los empleados y en las estrategias de la empresa.

Algunos de los beneficios que supone la adopción del marketing interno son los que se exponen a continuación:

- Reducción de costos para la compañía.

- Mejora de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros aúnen esfuerzos en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como los aportes relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico. Sin embargo, Bohnenberger (2005) señala que muchas empresas que adoptaron el marketing interno han ido limitando el significado de este concepto hasta reducirlo solamente a satisfacer y fidelizar el talento humano. Aunque el objetivo implícito era generar valor a través de sus trabajadores, las empresas no exploraron mecanismos que llevaran a estos a cerrar el círculo y concretar sus acciones en ventajas. De esta manera, al no obtener resultados, las organizaciones empezaron a retirar su apoyo a las gestiones de satisfacción del empleado o, peor aún, a realizarlas sólo en términos formales para evitar conflictos. No obstante ello, la empresa que adopte el marketing interno como filosofía de gestión corporativa podrá encontrar apoyo y respuestas en la organización. Adoptar la filosofía del marketing interno significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso para el desarrollo de acciones relacionadas con el cliente externo que impacten en el buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del marketing interno como un medio que afiance el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador.

Esta orientación hacia el marketing interno entiende al Workplace Strategy como una herramienta fundamental de retención, satisfacción y pertenencia del empleado, dándole el lugar prioritario que merece y entendiendo que el marketing más auténtico es el que se

genera desde dentro de la empresa, ya que será la misma identidad de marca la que se transformará en imagen corporativa.

### **La imagen corporativa y la representación externa de los espacios de trabajo**

Justamente la última temática principal es la imagen corporativa. La imagen corporativa es “una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio” (Capriotti, 2004). Costa (1977), desde una óptica similar, establece que es “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. En palabras de Chaves (2006), el diseño de un perfil de imagen institucional implica un planteamiento de la identidad institucional pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Formular un sistema de recursos de imagen de una institución es optar por un conjunto de atributos concretos de identidad con la que se integrará y operará en el contexto social. Esto significa que tanto imagen como identidad pueden ser gestionadas ya que para arribar a una imagen exitosa, primero se deberán especificar cuáles son los atributos básicos de la compañía. Una vez definida la identidad, la segunda dificultad reside en comunicarla al público target y ese proceso es la conformación de la imagen de la compañía; y por ende, el posicionamiento que se llevará a cabo en su percepción. Con respecto a la noción de posicionamiento de la marca, esta estrategia remite a la proposición de valor única, diferenciada, relevante y creíble que la compañía ofrece a sus diferentes públicos target. Una de las premisas fundamentales del Trabajo Final de Carrera es evidenciar la incidencia que tiene el espacio de trabajo no sólo en el cliente interno sino en la imagen corporativa de la compañía. En consonancia con esto, Morrell & Duffy (2004) establecen que el espacio que una organización ocupa transmite mensajes a numerosos grupos externos, ya sea que el mensaje sea pensado o sea espontáneo. La importancia que las empresas le den al espacio para comunicar su marca y valores corporativos será el factor fundamental para generar *awareness* entre el público. Esto significa que el espacio de trabajo siempre comunica, y que el hecho está en cuanto queremos “trabajar” ese mensaje para que transmita la imagen de marca deseada y los valores corporativos.

### 3.1.2 Estado del arte

#### Los elementos críticos de los espacios de trabajo

Los espacios de trabajo evolucionan de forma continua. Con el constante cambio de necesidades del usuario final, es menester que las empresas se encuentren al día en lo que respecta a espacios de trabajo innovadores. Autores como Groves & Marlow (2016), no obstante, establecen que aunque existe un frenesí de actividad en el campo, todavía no se sabe con precisión las características del diseño de los espacios de trabajo que puedan estimular la innovación, ni tampoco se sabe lo suficiente sobre qué precisan los innovadores de su ambiente laboral en este mundo que cambia rápidamente y es totalmente disruptivo. Sin embargo, los autores delimitan una serie de elementos como críticos: la comunidad, la creatividad, el espacio, la innovación y la colaboración. Es interesante ya que muchas de estas características serán nombradas a posteriori en las entrevistas en profundidad a los expertos en la materia. Al ahondar en los componentes descritos por Groves & Marlow, observamos que:

- La comunidad es un grupo de personas compartiendo interacciones y experiencias, que al mismo tiempo contribuyen a un propósito común, creando identidad, pertenencia y reconocimiento.
- La creatividad es la capacidad generativa de pensar y actuar sobre nuevas ideas, rompiendo las reglas y resolviendo problemas.
- El espacio es el marco en el que existimos, un recurso físico, digital, emocional y cognitivo.
- La innovación es la aplicación de la creatividad en un contexto particular para poder obtener resultados tangibles que cambien las cosas y que las personas puedan encontrar de utilidad.
- La colaboración es la acción de trabajar con alguien o un grupo de personas para producir algo.

Son, al fin y al cabo, estos elementos críticos los que siempre deben estar presentes: una comunidad creativa que actúa en un espacio que propicia la colaboración y la innovación.



## **Herramientas que permiten la sinergia**

A partir de estos elementos críticos, cabe preguntarse cuáles son aquellas herramientas que efectivamente permiten que se de este plano sinérgico. Khanna, Chesta & Koppels (2013) establecen que es la tecnología la herramienta que está íntimamente ligada con la proyección del valor del marca en signos de real estate. Del mismo modo, Schriefer (2005) señala que la tendencia en las oficinas corporativas actuales es tener menos estaciones de trabajo individuales y cada vez porciones de espacio dedicados a usos interactivos, ya que la principal función del espacio de trabajo está virando hacia la interacción intensa. Esta autora también indica que una solución efectiva de espacios de trabajo permite una natural y eficiente compartimiento del conocimiento, el cual lleva a obtener mayor productividad, mejor calidad e innovación acelerada. Otro de los aspectos que parece surgir es la idea de que las oficinas no deben ser percibidas como espacios de trabajo per se, sino como livings de hogares, laboratorios de innovación o hasta un lugar para hacer sociales como lo sería, por ejemplo, un Starbucks o un bar. El foco siempre es el mismo: en hacer sentir al empleado (y realmente concebirlo) como el eje clave en una misión, donde el producto o servicio que se vende es sólo un componente secundario. Es percibirlo como el dueño del destino del proyecto en el que está trabajando, y para ello, oficinas que no luzcan como oficinas sino como espacios realmente motivantes e innovadores se presenta como una tendencia del mercado.

## **Oficinas que no parecen oficinas**

Los especialistas entrevistados indicaron que los espacios de trabajo abiertos y colaborativos son una metodología que aunque se sigue implementando como novedosa, ya comenzó lentamente a formar parte de lo instituido. Hoy en día, las empresas están comenzando a implementar ideas poco exploradas en los ambientes corporativos. La necesidad de contar con espacios de trabajo cómodos, flexibles y descontracturados muchas veces hace que las oficinas se terminen asemejando a hogares. En ese sentido, WeWork fue uno de los precursores en la materia, al entender los cambios relacionados a cómo las personas trabajan en la actualidad, y especialmente, las líneas cada vez más difusas entre el trabajo y el ocio.



*Figura 4: espacio de trabajo de WeWork en Seúl, Corea*

En la figura 4 se puede apreciar el “look & feel” de un hogar, aun siendo un espacio de trabajo profesional y corporativo. Según Leung (2018), numerosos estudios han demostrado que las personas desean sentirse “como en su casa” aun estando en el trabajo, ya que los hogares representan la comodidad, y reflejan mejor y de forma más natural cómo son las personas. Los límites entre el trabajo y el resto de la vida son cada vez más difusos, hoy en día trabajamos a cualquier hora y en cualquier lugar. Entre los elementos que se utilizan para reflejar este cambio en la manera en que las personas trabajan, se encuentran la utilización de materiales cálidos como la madera, mobiliario cómodo, líneas estéticas más simples, colores sobrios con acentos de color y detalles que realzan el confort, como almohadones con texturas, piezas de decoración modernas e incluso arte. La idea detrás de esta tendencia es crear áreas donde la vida sea simbiótica y las personas puedan moverse libremente entre los espacios, y que en esa dinámica, algo especial pueda suceder.

En Spaces for Innovation, Groves, Kursty & Marlow citan el caso de la casa matriz de Airbnb en San Francisco, ya que, al momento de imaginar el espacio, el pedido a los diseñadores y arquitectos fue claro: ellos querían un espacio de trabajo que fuese considerado el más creativo del mundo. La solicitud de “hub creativo” es otra de las tendencias que se observan en el mercado del Workplace. Airbnb, empresa que ofrece una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el alquiler de sus propiedades con sus huéspedes, desea inspirar, a través de su espacio de trabajo, a su cliente interno y



hacer que “lo que se vende” también sea cultura interna: hospitalidad, servicio, comunidad, experiencia, diseño.



*Figura 5: casa matriz de Airbnb en San Francisco*

La idea de inspirar al cliente interno es por demás interesante, ya que lo posiciona como una pieza clave para el éxito de la compañía. El espacio termina reflejando la pasión tanto por el producto que llega al mercado como por el empleado, y los autores enfatizan que no es lo mismo si el cliente interno entrara a un espacio liso y llano, que si trabaja en un ambiente altamente motivante, que expresa sentido de unidad y que refleja tan bien el producto que se comercializa, porque es allí donde se produce la sinergia y el verdadero trabajo colectivo.

Otra de las tendencias que se observan en el mercado de Workplace es lo que se puede llamar como “green office”, es decir, un espacio de trabajo sustentable y consciente con el medio ambiente, que no solo genere ahorros para la compañía sino que también actúe como una declaración de principios. El cliente interno, de esta forma, actúa como una forma de embajador de las iniciativas de la empresa, mientras que disfruta de los beneficios que genera este tipo de mentalidad centrada en el bienestar. Entre las estrategias que pueden enumerarse se encuentran mejorar la eficiencia en iluminación, utilizar equipos energéticamente eficientes, mejorar la calidad ambiental interior, eliminar el uso de papel, regular la temperatura, usar energías alternativas, entre muchos, existiendo asimismo la certificación LEED (sigla de Leadership in Energy & Environmental Design), un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción

Verde de Estados Unidos. Uno de los casos más paradigmáticos es el de la casa matriz de Facebook ubicada en California.



*Figura 6: casa matriz de Facebook en California*

Se observa no sólo una utilización total de la luz natural, sino también espacios de trabajo exteriores y colaborativos, un sistema de agua que ahorra millones de litros anualmente y el uso de energía solar. Asimismo, el diseño del espacio conecta al cliente interno con la naturaleza al poseer cientos de árboles, varios jardines, oficinas con diversos tipos de plantas y caminos para que puedan llegar a la oficina en bicicleta.

### **La centricidad del empleado**

Esta concepción del empleado es también innovadora: ya no es una simple tuerca en un mecanismo que lo excede por completo sino que es el centro de las empresa y debe sentirse de esa manera. En uno de los casos citados por los autores anteriormente expuestos (Groves & Marlow, 2016) se plantea que el espacio debe expresar la pasión por las personas que trabajan de forma colectiva en el propósito del negocio. Del mismo modo, Black & La Venture (2017) establecen que la centricidad en los empleados por parte de las empresas provee la base para un entorno laboral emocionante, alentador, dinámico e innovador, mientras genera crecimiento sustancial y ganancias para las empresas. Estos autores

enfatan además que los empleados son individuos racionales que están en constante búsqueda de auto realización, felicidad y sabiduría, por lo que los empleados que están felices en su espacio laboral y tienen una voz en la vida organizacional, se desempeñan en un nivel superior.

La teoría de la centricidad en el empleado se encuentra en auge y de alguna forma, es la etapa superadora de la teoría de la centricidad en el cliente. Autores como Ostrom et al. (2015) notan que los contextos rápidamente cambiantes requieren que las compañías aumenten el compromiso de los empleados para mejorar los resultados del servicio al incorporar la voz del empleado en lo que respecta a la innovación de los servicios. Se deriva de esta idea que para lograr la excelencia con el cliente es primero fundamental conseguir la excelencia con el empleado, ya que es él al fin y al cabo el representante de la marca más cercano y más próximo al potencial cliente. Una de las formas de implementar y mejorar la centricidad en el empleado es el marketing interno. Para Berry y Parasuraman (1991) “el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno y consecuentemente satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos”.

Kaplan (2017) se concentra en el impacto externo que generan los clientes internos satisfechos y señala que ellos se están volviendo centrales en el proceso de construcción de marca y que sus conductas pueden reforzar los valores publicitados o, si hay inconsistencias, socavar la credibilidad de los mensajes externos. Hoy en día, son contados los casos en los que los empleados respaldan a sus marcas de forma externa, pero cabe destacar que cada vez hay más y que el concepto de *employee advocate* gana fuerza. El estado de arte en este aspecto gira en torno, por lo tanto, al respaldo auténtico de los propios empleados a sus marcas, y es de consideración del presente trabajo que los espacios de trabajo juegan un rol fundamental en esa promoción externa. De esta forma, la imagen de marca se construye sobre una transparencia poco conocida en el mercado actual y se logra un posicionamiento natural bien ligado a la identidad marcaría.

### **Entendiendo el impacto cualitativo**

Entender el impacto del Workplace Strategy resulta fundamental. Tal como indican Kampschroer, Heerwagen and Powell (2017), los líderes están reconociendo que el trabajo

y la fuerza de trabajo están cambiando pero las técnicas para utilizar el espacio como una herramienta que afecta e inspira a los empleados no se están aplicando en la gran mayoría de los casos. Sin embargo, comienza a existir una demanda tardía por nuevos enfoques que ha generado actividad, pero sigue habiendo poca información sobre cuán bien estas innovaciones funcionan y bajo qué circunstancias. Nuevos productos, tecnologías y conceptos son frecuentemente implementados sin conocimiento del impacto en el trabajo, y mucho menos del valor que agregan a los objetivos generales organizacionales. Las métricas que continúan usándose son el costo o, peor aún, los metros cuadrados. Si la forma de medir el éxito no es alguna de las anteriores enumeradas, se suele utilizar una simple encuesta de satisfacción para el usuario. Según los autores, sería interesante analizar el impacto desde las relaciones entre la performance corporativa, los atributos del espacio físico, y los cambios en los procesos, percepciones y actitudes en el trabajo que resulten de los cambios en el espacio físico.

En consonancia con lo anterior, Morrell & Duffy (2004) indican que muchas organizaciones dependerán cada vez más de individuos altamente motivados que podrán disfrutar de un alto grado de autonomía gracias a la tecnología pero que necesitarán de la interacción cara a cara por la creciente calidad de sus tareas. Los espacios de trabajo, por lo tanto, deberán estar diseñados para apoyar y motivar la transferencia de conocimiento y la conectividad, en vez de procesos de trabajo lineales. Los estilos de trabajo están cambiando debido a que la información cada vez se comparte más y las tareas cada vez se complejizan más, y eso provoca el cambio.

Por último, es interesante abordar el impacto que el Workplace Strategy tiene en la imagen de marca de la compañía. A modo de ejemplo, Great Place to Work es una de las empresas de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener lugares de trabajo de excelencia. Esta organización elabora un ranking anual que califica cuáles son las mejores empresas para las cuales trabajar, y una de las variables que es tenida en cuenta en la evaluación es el espacio de trabajo físico que los empleados habitan. Los resultados de dicha encuesta son publicados a nivel mundial y las compañías escogidas hacen crecer su marca gracias a, entre otras cosas, los esfuerzos por desarrollar ambientes de trabajo saludables, cómodos, innovadores y expresivos en los cuales los clientes internos se sientan a gusto y motivados.

### ¿Y los beneficios cuantitativos?

Medir el impacto cuantitativo de la aplicación de estrategias de espacios de trabajo siempre ha sido una tarea difícil debido a la naturaleza intrínsecamente *soft* de la disciplina. Mientras que desde un plano cualitativo las variables de análisis abundan (productividad, eficiencia, retención del talento, mejora y afianzamiento de la imagen de marca, percepción positiva de *stakeholders* clave, entre otros), poder medir cuantitativamente el impacto que ellas tienen en la performance del negocio requiere una comprensión mucho más profunda y analítica del contexto. Autores como Morrell P., & Duffy, F. (2004), han realizado una labor de investigación de suma importancia en la materia, trayendo datos empíricos que sustentan muchas de las propuestas realizadas en este Trabajo Final de Carrera. Al comienzo de su *white paper* señalan que las inversiones en el capital de la organización, entendido como el valor de la compañía que se deriva de su filosofía y sistemas y que apalanca su performance de negocios, pueden llegar a generar hasta un crecimiento en ventas del 71%. Dentro de las posibles inversiones de capital de la organización, se encuentra justamente todo lo respectivo a espacios de trabajo y el brindar al talento el mejor ambiente posible para desarrollar sus actividades laborales y sentirse representado por una entidad mayor: la misma compañía. Asimismo, cuantifican una mejora en la productividad media entre el 5% y 15% tras la implementación del Workplace Strategy, y que las mejoras en los espacios de trabajo representan un 24% de la satisfacción general de los empleados.

Con respecto a las razones que motivan a las empresas a realizar un cambio de estrategia en lo relativo a sus espacios de trabajo, CBRE (2016) ha relevado que las causas son múltiples, tal como muestra el siguiente gráfico:



### MAIN DRIVERS OF WORKPLACE STRATEGY ARE GLOBALLY CONSISTENT

Reflects the main drivers of workplace strategy globally in green bars, and top three regionally in multi-color markings



Source: CBRE Global Occupier Survey, 2015/16.

Figura 7: Principales impulsores del Workplace Strategy

Es interesante observar que en la encuesta *CBRE Global Occupier Survey 2015/16*, el principal motivo por el cual se decide impulsar el Workplace Strategy a nivel global es la colaboración entre empleados, mientras que en segundo lugar se encuentra el ahorro de costos seguido de la atracción y retención del talento. Este white paper también muestra números que deberían preocupar a las empresas: en un estudio de Towers Watson, el 36% de los empleados encuestados se sentía desconectado de sus espacios de trabajo, dato que llama a una acción inmediata a las empresas.

Justamente la necesidad de un cambio rotundo para sus empleados es lo que llevó a Lego, la empresa danesa productora de bloques de construcción de juguete, a realizar un cambio radical en sus espacios de trabajo. Este es uno de los casos expuestos por Groves, Kursty, and Marlow, Oliver (2016) y es dable de destacar ya que muestra el impacto cuantitativo de un espacio de trabajo atractivo no solo en el cliente interno sino en el externo. La innovación y creatividad intrínseca a la marca hacen que el espacio de trabajo precise reflejar estas características, y así lo demuestran sus *hubs* de Dinamarca, Londres y otros. Con el claro objetivo de generar colaboración entre sus empleados, las oficinas de Lego no tienen asientos predeterminados y suman espacios sumamente diferentes entre sí, como ser áreas de concentración, de esparcimiento, de reunión, entre muchas otras, sumado a la decoración

característica de la marca: grandes figuras de Lego están presentes en cada rincón. Lo interesante del caso fue la renovación del *hub* de Londres, el cual tenía previsto una vez inaugurado 400 visitantes externos por mes pero terminó recibiendo más de 1.200 por mes en los meses consecutivos a la apertura. Este interés por la oficina de una empresa valida lo expuesto en este Trabajo Final: los espacios de trabajo son identitarios a la marca y su formulación repercute no solo en el cliente interno sino también en el público externo y en sus representaciones sobre la empresa.

Como fue señalado en la introducción, la medición cuantitativa del impacto del Workplace Strategy no ocupa un lugar primordial para las empresas que lo implementan ni para las consultoras que componen el ecosistema del real estate, no obstante ello, la profesionalización de la disciplina efectivamente requerirá que lo cuantitativo comience a jugar un papel mucho más importante.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Método de la investigación empírica

### 4.1.1 Definición metodológica

Este Trabajo Final de Carrera es un Proyecto crítico propositivo de investigación exploratoria y preliminar.

La realización consiste en dos etapas cualitativas diferentes. En un primer momento, y con el propósito de ahondar más sobre la temática, se realizó un Research Desk que recopila fuentes secundarias y que pueda sustentar la investigación primaria posterior. En segundo lugar, se realizaron entrevistas en profundidad a especialistas sobre Workplace Strategy que trabajan actualmente en empresas de real estate comercial, y quienes poseen una larga trayectoria en la industria y relación directa con las marcas más importantes del país y la región. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial y los entrevistados pidieron el cumplimiento de la cláusula de privacidad al brindar ejemplos de marcas con las que han trabajado en su carrera. Se tomó en cuenta este pedido para poder contar con todas las experiencias de los entrevistados. Una vez cumplido el encuentro presencial, se procedió a desgrabar y redactar las entrevistas, buscando a posteriori la aprobación final de los entrevistados.

Los profesionales entrevistados y las empresas de la industria del real estate comercial en las que actualmente se desarrollan su carrera profesional son:

- Matías Lloveras, Creative Director, WeWork América Latina.

Matías es el creativo detrás del diseño de oficinas de WeWork en Latinoamérica. Como Director Creativo, trabaja junto a un equipo creciente de arquitectos y diseñadores, liderando el diseño de las propiedades de WeWork en Perú, Brasil, Chile y Argentina. Actúa como el nexo entre el estudio creativo de Nueva York y el equipo de América Latina; y diseña y aprueba los paquetes de diseño, y la documentación técnica para la región, asegurándose que la identidad de marca global esté bien representada a nivel regional. Previo a su rol en WeWork, Matías fue el arquitecto principal en el estudio OCHO666 durante 16 años. OCHO666 se caracteriza por crear arquitectura que esté íntimamente ligada con el contexto y la funcionalidad y que sea producto de un intenso diálogo entre el cliente, los contratistas y los arquitectos.



WeWork es una compañía norteamericana que provee espacios de trabajo colaborativos para startups tecnológicas, emprendedores, freelancers, pequeños negocios y grandes corporaciones. Fue fundada en el 2010 y su casa matriz está basada en Nueva York. WeWork diseña y construye espacios de oficina con todos los servicios que un empleado puede necesitar, incluyendo eventos, workshops, y todo tipo de amenities. Hoy en día cuenta con más de 930.000 m<sup>2</sup> de oficinas y 100.000 miembros en 280 locaciones.

- Ana Gonzalez, Project Management Director, CBRE Argentina.

Ana es Directora de Project Management en CBRE Argentina. Con más de 6 años de experiencia en la empresa, es la encargada de dirigir la línea de servicios que se encarga de gestionar todas las fases del planeamiento estratégico en cuanto a diseño arquitectónico de espacios de trabajo para empresas multinacionales y locales. Ana es arquitecta de la Universidad Nacional de Córdoba y cuenta con un posgrado de la Universidad Di Tella

CBRE es una empresa norteamericana de real estate comercial e inversiones. Es la compañía más grande del rubro en el mundo. CBRE ofrece un amplio abanico de servicios, entre los que se incluyen el diseño y gestión de inmuebles (project y facility management), transacciones inmobiliarias, gestión de inversiones, servicios de desarrollo e hipotecas. Su casa matriz está basada en Los Ángeles y opera en más de 480 oficinas en todo el mundo, con presencia en más de 100 países. En el 2019, CBRE quedó en el puesto 146 dentro del ranking Fortune 500.

- Mariana Tambussi, Workplace Experience, Facility & Project Management Director, Avargis.

Mariana es Co-founder y Directora de Workplace Experience, Facility & Project Management en Avargis, una empresa dedicada a consultoría en espacios de trabajo. Mariana es arquitecta y su carrera siempre estuvo orientada a cuestiones relativas a innovación, change management y design thinking. Antes de su rol actual, ocupó diversos puestos directivos, entre ellos Directora de Facility Management para Argentina, Directora de Project Management para Argentina y Chile, y Regional Manager para American Express y HP. Asimismo, trabajó en Trammel Crow Company y Red Miniphone ACE como Project Manager. Mariana tiene una activa

participación en el plano universitario al ser la Directora Académica de varios programas ejecutivos en la Universidad Católica Argentina y en la Universidad de Ciencias Empresariales.

Avargis es una empresa argentina de consultoría en espacios de trabajo. Entre los servicios que provee se encuentran el workplacement, facility management, y change management, así como también le brinda apoyo a sus clientes en áreas como tecnología, finanzas, calidad, recursos humanos y sostenibilidad. Su visión es crear y promover espacios de trabajos flexibles, adaptables a los cambios continuos y percibiendo a la organización como un todo, no cómo un área o sector específico. Asimismo, Avargis pregona que para el crecimiento sostenible de un negocio hay que poner a la gente como núcleo de la organización, con espacios de trabajo cómodos, seguros y capaces de adaptarse al cambio.

- Leticia Corte, Associate Director, Jones Lang LaSalle

Leticia es Associate Director en Jones Lang LaSalle (JLL), empresa en la que trabaja hace más de doce años. Actualmente es la Global Program Manager de la cuenta Motorola-Lenovo, gestionando todos los proyectos del cliente, desde la estrategia del portafolio hasta la implementación para América Latina, América del Norte, Europa & Medio Oriente y Asia Pacífico. Previo a este rol, se desarrolló dentro de JLL como Occupancy Planning & Workplace Director, labor que le permitió desarrollar el servicio por primera vez en la región. Leticia también trabajó en Telecom dentro del área de Real Estate y posee numerosas certificaciones, como ser Six Sigma Green Belt y especialista en Facility Management y Real Estate por la Universidad de San Andrés y la Sociedad Central de Arquitectos, respectivamente. Leticia es arquitecta de la Universidad de Buenos Aires.

JLL es una empresa líder de servicios profesionales que se especializa en real estate y gestión de inversiones. Su visión es reimaginar el mundo del real estate, creando oportunidades provechosas y espacios increíbles donde las personas puedan lograr sus ambiciones. JLL es una compañía Fortune 500 con cerca de 300 oficinas corporativas, operaciones en más de 80 países y una fuerza laboral de 83.500 personas.

La elección de los entrevistados se realizó procurando hacer énfasis en el rol del profesional de real estate comercial externo que ayuda a las marcas con sus estrategias de espacios de trabajo y que trabaja con numerosas empresas, pudiendo así analizar sus necesidades, aspiraciones, resultados deseados y problemáticas, y por supuesto el impacto que esto tiene en su imagen de marca.

El cuestionario se desarrolló con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu puesto?
- ¿Cómo definirías al Workplace Strategy?
- ¿Cuáles son las necesidades y resultados deseados de los clientes que te piden implementar y ejecutar una estrategia de espacios de trabajo?
- ¿Cómo crees que este cambio de estrategia repercute en su imagen de marca corporativa?
- ¿Cuál fue el caso más paradigmático con el que trabajaste?

Asimismo, durante la entrevista, se dio lugar a que los entrevistados ahondaran en tópicos que le resultasen de importancia, dando lugar así a temas espontáneos los cuales han sido un verdadero valor agregado en las entrevistas.

Contar con los testimonios y experiencias en la vida real de estos profesionales fue realmente una bajada a tierra de los conceptos recorridos teóricamente en este Trabajo Final de Carrera y en lo personal, un honor haber tenido la oportunidad de conocer personalmente a estos especialistas de la industria.

#### **4.1.2 Realización y presentación de resultados**

Los resultados, además de enriquecernos de valiosas perspectivas profesionales, están presentados en una matriz de análisis, la cual reúne las siguientes variables para su comparación cualitativa:

- Definición del Workplace Strategy
- Necesidades y resultados deseados del cliente al implementar las estrategias
- Repercusiones en la imagen de marca del cliente

- Casos paradigmáticos y temas emergentes que puedan haber surgido a lo largo de las entrevistas en profundidad

La idea al construir esta matriz de análisis fue representar y sintetizar algunos de los factores, parámetros o características más relevantes de las entrevistas para luego poder sacar conclusiones exploratorias y parciales en la siguiente sección del trabajo. Esta matriz combina factores internos de las empresas en la que trabajan los profesionales con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en la cual se opera.

A continuación, la matriz de análisis:



	<b>Matías Lloveras</b> <i>WeWork</i>	<b>Ana González</b> <i>CBRE</i>	<b>Mariana Tambussi</b> <i>Avargis</i>	<b>Leticia Corte</b> <i>JLL</i>
<b>Definición Workplace Strategy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender al cliente interno</li> <li>- Entregarle un producto diferencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un programa de necesidades de la marca sumado a la cultura organizacional actual y la deseada</li> <li>- Es diseñar un espacio de trabajo efectivo en base a los objetivos del cliente</li> <li>- Tiene un aspecto cuantitativo y uno cualitativo</li> <li>-Desconocimiento del término/línea de servicios por parte de las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workplace es el lugar donde uno trabaja en plenitud</li> <li>- Analiza las relaciones entre las personas, y cómo ellas se desarrollan</li> <li>- No es ni Occupancy Planning ni Space Planning, ya que estas disciplinas son meramente cuantitativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es el nacimiento del concepto de cómo cada empresa quiere transmitir su imagen y valores en el espacio.</li> <li>- El interés por la disciplina indica que ahora el foco está puesto en el empleado, si él está feliz produce más para la compañía</li> <li>- Atención al negocio local, el Workplace Strategy debe ser funcional a esos objetivos</li> </ul>
<b>Necesidades y resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el empleado se sienta como en su casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Siempre hay necesidad de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente muchas veces no sabe lo que quiere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las necesidades tienen que ver con ahorros</li> </ul>

<p><b>deseados del cliente al implementar las estrategias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que no sienta la rigidez de una oficina corporativa</li> <li>-Que se sienta cómodo y se tome tiempo para descansar</li> <li>-Generar bienestar entre los empleados</li> <li>-“WeWorkizar” los ambientes de trabajo en oficinas que son externas</li> <li>-La eficiencia y los ahorros vienen solos, las empresas no lo explicitan cuando enumeran sus resultados deseados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar orgullo por la marca y sentido de pertenencia</li> <li>-Oficinas que no luzcan como espacios tradicionales de trabajo</li> <li>- De forma explícita se busca generar eficiencia y más productividad en los empleados</li> <li>- Mantener los estándares corporativos en todo el mundo</li> <li>-Que los empleados sean tratados en todos lados por igual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo económico es siempre un limitante</li> <li>- Se desea una combinación de satisfacción del empleado y eficiencia en el uso del espacio</li> </ul>	<p>económicos o con la mejora del bienestar del empleado, aunque siempre el tema del dinero es transversal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nos piden que la experiencia para el empleado sea mejor, que cuando estén en la oficina tengan todas las herramientas para trabajar, así se mejora la productividad.</li> <li>- A veces es un pedido de Estados Unidos para seguir un lineamiento global de la empresa</li> <li>-Que los empleados se sientan como en su casa, en los espacios reflejen la</li> </ul>
---	--	---	--	--

				supremacía de la marca en el mercado o que haya espacios de alto impacto
<b>Repercusiones en la imagen de marca del cliente</b>	<p>-Depende de la apertura del cliente: a veces el cambio de imagen es total, y otras veces es parcial.</p> <p>-Generar sentido de pertenencia</p> <p>-Se logra más conexión al haber más instancias de interacción y sociabilización</p> <p>-Las características de WeWork se reproducen en todos los edificios que recibieron el input de información (todo se mide</p>	<p>-Depende de las políticas de marca corporativas: hay empresas que tienen políticas muy duras y hay otras que escuchan más lo local</p> <p>-Hay proyectos que son mucho más que un cambio de imagen, son cambios en la cultura organizacional y en la identidad de la marca, lo que lo hace muy auténtico</p> <p>- Hay boca en boca, publicaciones e imágenes.</p>	<p>- Repercute en el sentido de pertenencia a una empresa, en el orgullo de llevar visitas, en que el talento humano quiera estar en la oficina</p> <p>-Potenciar las relaciones humanas para lograr innovación y colaboración</p>	<p>- Para que la estrategia sea efectiva, el cliente tiene que decir qué es su empresa y los especialistas se encargan de transmitir eso en el espacio de trabajo</p> <p>- La temática que se quiere reflejar como empresa puede ser global o local</p> <p>-Hay espacios muy importantes para los empleados que quedan como “top of mind”</p>

	<p>gracias al uso de la tecnología)</p>	<p>-La oficina es una carta de presentación.</p>	<p>-Todo termina siendo marketing interno: en algunas empresas hay roles de real estate dedicados a comunicaciones internas relacionadas a mejoras en los espacios de trabajo</p> <p>-La participación del empleado en el cambio es clave, porque mejores van a ser los resultados, y él mejor se va a sentir: hay que incluir todo el feedback de cómo trabajan y qué es lo que quieren con elecciones controladas</p>
--	---	--	---





<p><b>Caso más paradigmático</b></p>	<p>- Salto cuantitativo de WeWork: ampliación del portafolio de oficinas en Argentina</p>	<p>-Fusión de dos empresas, tienen que hacer rebranding -El cliente tenía que cambiar la forma en que trabajaban para representar a ambas empresas</p>	<p>- Oficina/bar para una empresa que estaba compuesta únicamente por fuerza de ventas - La oficina tiene que ser como tu manera de trabajar, tiene que adaptarse a tu función</p>	<p>- Un banco que representa la formalidad migra hacia un espacio de trabajo abierto y colaborativo -Atención en el ratio de escritorios y espacios colaborativos para que los empleados pudiesen trabajar en distintos espacios</p>
<p><b>Temas emergentes de manera espontánea</b></p>	<p>-Uso de data a través de una app para entender mejor al cliente interno -Customización local de los espacios de trabajo -Hubo un cambio de paradigma con la llegada de la computadora portátil y la democratización de</p>	<p>- Espacios de trabajo como vehiculadores de la imagen de marca - Los espacios de trabajo son cada vez más abiertos. Se ve como algo malo la oficina privada, denota un mensaje explícito demasiado tradicional y jerárquico que hoy en día</p>	<p>- Evolución de los espacios de oficina: de las oficinas cerradas para los jefes y la tropa, a oficinas abiertas sin límites. - Primero cambia la función del empleado y después el espacio</p>	<p>-La medición del antes y después de la estrategia de Workplace es fundamental para entender la situación previa y los resultados posteriores. -Los mindsets de las empresas se reflejan en los espacios de trabajos</p>

	<p>los mejores espacios de oficina, ahora estamos entrando en una nueva época.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Con las nueva generación de empleados, los espacios de trabajo también deben cambiar.</li> <li>- Las nuevas generaciones buscan un propósito en su trabajo</li> <li>- Los millennials consideran el entorno de trabajo como un factor definitorio a la hora de elegir a su empleador</li> </ul>	<p>ninguna empresa quiere tener.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oficinas que son un “mimo” al empleado</li> <li>-Democratización de las visuales y de la luz natural</li> <li>- Llevado a un extremo, espacios de trabajo como nueva forma de esclavitud moderna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez más interés en los espacios de trabajo por parte de potenciales empleados</li> <li>-Desconexión entre empleados y ejecutivos genera malestar, la respuesta ante este problema la tienen los empleados</li> <li>-Lo único permanente es el cambio, las oficinas cambiarán en cuestión de tiempo</li> <li>-El espacio determina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de certificaciones como Well™ y FitWel™</li> <li>-El Workplace es más fácil de implementar en edificios desde cero que en lugares que no están infraestructuralmente preparados: la gente está en el mismo lugar y se acuerda de lo que había antes.</li> <li>-Importancia del Change Management: estrategias para desarrollar un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados deseados.</li> </ul>
--	--	--	--	--

## 5. Análisis

Es interesante observar las similitudes y temáticas individuales en las perspectivas de los entrevistados, así como también la correlación entre la práctica y teoría en lo que respecta a Workplace Strategy, cliente interno, marketing interno e imagen de marca.

Comenzando por las similitudes, los especialistas coinciden en el rol fundamental que los espacios de trabajo cumplen hoy en día y en la creciente importancia del empleado, es decir, el cliente interno, para el éxito de la organización. Entenderlo y motivarlo parecen ser las principales premisas, y tal como señalan Mariana y Matías, también es importante entenderlos como seres sociales en constante búsqueda de innovación, colaboración y desarrollo. Es por ello que los cuatro profesionales indicaron la necesidad de contar con espacios que no sean meras oficinas con cubículos, sino lugares que inviten a sentirse únicos, cómodos y pertenecientes a la organización. Cada entrevistado dio ejemplos de cómo las oficinas dejan de ser oficinas para pasar a ser casas, bares, e incluso polos tecnológicos, y es así como la caracterización de los espacios de trabajo explicada en el Marco Referencial cobra sentido en la realidad con ejemplos de iniciativas locales. La customización del espacio en base a los pedidos y necesidades de los empleados ya no es cuestionable, y como indican Leticia y Mariana, no se puede obviar el diálogo con el usuario final de la oficina, ya que será él el principal beneficiario y transmisor de la imagen de marca en el exterior. Asimismo, el espacio debe responder a lo que es la empresa, y dicho en palabras de Leticia, “La pregunta desde nuestro lado no es: ¿cómo querés que sean tus oficinas? El cliente me tiene que decir para él qué es su empresa y nosotros nos vamos a encargar de transmitir eso en el espacio de trabajo”. Por lo tanto, la conjunción entre la escucha al cliente interno y la claridad de los líderes respecto a qué es la empresa es uno de los ingredientes hacia el camino del éxito en Workplace Strategy.

Continuando con las similitudes, cabe destacar el hecho de que la productividad, la medición de resultados, la eficiencia en costos y la generación de data continúan siendo un requisito de las empresas al contactar a los especialistas más allá del foco principal en el bienestar del empleado. Desde el testimonio de Matías se observa el papel clave que juega la data en el éxito de WeWork, con plataformas que se retroalimentan constantemente de información en tiempo real. Esta manifestación de las empresas, tan propia de la realidad, también debemos abordarla, ya que el componente económico es siempre un tema de interés en las compañías. Lo que sí podemos hacer, desde nuestro rol de especialistas, es ofrecer

como propuesta de valor no sólo un espacio que refleje la imagen de marca y la potencia a través de la centricidad en el empleado, sino también un espacio optimizado que utilice la data de una forma inteligente para realmente hacer del real estate corporativo una herramienta clave de las empresas. Esta idea lleva a pensar en la tropicalización de la disciplina de Workplace Strategy, la cual nace más como un lineamiento de Estados Unidos hacia Argentina o como una subdisciplina que completa a otras líneas de negocio, tal como señala Ana, que como una necesidad propia de las empresas. El juego local/multinacional, citado por todos los entrevistados, explica el origen de las estrategias de espacios de trabajo, ya que por más que el pedido venía de afuera en el pasado, hoy en día lo local prima, tal como lo demuestra el caso citado por Ana de la multinacional líder en servicios financieros. La pertenencia que se intenta generar en el empleado es tanto de la empresa como institución multinacional como de la entidad local, y además, se intenta que no haya diferencias entre los empleados en distintas partes del mundo.

Del mismo modo, la historia de los espacios de oficina atraviesa el discurso de los especialistas, y ayuda a dar contexto a las nuevas tendencias, como la menor cantidad de oficinas cerradas y la democratización de los espacios con buena visual y luz natural. Este cambio de paradigma aun repercute en nuestros espacios hoy día y ante el cambio permanente señalado por Mariana y Ana, se presenta como lógico prepararnos ante una nueva ruptura de lo establecido.

Otro de los puntos abordados, en este caso por Matías de WeWork, fue la nueva generación de empleados, los millennials, y cómo conviven en los espacios de trabajo. Relaciona a esta generación con el propósito, y tal como se vio en el Marco Referencial, existe una importante conexión entre este segmento y las motivaciones que los llevan a desarrollarse profesionalmente. Entre las variables que los millennials consideran a la hora de elegir un trabajo se encuentra el entorno de trabajo, por lo que ofrecer un espacio que refleje la cultura de la empresa, sea innovador y flexible son cuestiones de importancia. Del mismo modo, será este segmento de empleados el principal promotor de marca, debido a su presencia en el mundo virtual.

Las temáticas que salieron a la luz en las entrevistas son numerosas. Se considera que las anteriormente expuestas son las más importantes, no obstante ello, la presente discusión da pie a futuras investigaciones que tengan como propósito seguir ahondando en tan interesante cuestión.

## 6. Consideraciones Finales

Este proyecto crítico propositivo de investigación exploratoria y preliminar tenía el propósito de explorar la relación existente entre el Workplace Strategy, el marketing interno y la imagen de marca, y entender de forma detallada como el primer concepto impacta en los otros, colaborando así en el establecimiento de un puente entre la teoría y la realidad de los negocios. El desencadenante fue una observación basada en insights provocados tanto por la labor profesional como por la academia, y se ancla en el desconocimiento de las compañías en utilizar al real estate corporativo, más específicamente las estrategias de espacios de trabajo, como un multiplicador de valor de marca.

Durante el desarrollo de este trabajo, se ha descrito en profundidad la tríada estrategias de espacios de trabajo, marketing y cliente interno, e imagen de marca, entendiendo las profundas relaciones entre ellos. Del mismo modo, se ha analizado la evolución histórica de los espacios de trabajo y su significancia en el éxito de las compañías.

Asimismo, se han obtenido y analizado testimonios de profesionales del real estate comercial con puestos directivos en Argentina, los cuales han sumado valor empírico al presente trabajo final. El análisis de las entrevistas ha contribuido significativamente a entender la teoría con ejemplos prácticos y explicaciones basadas en la realidad.

Este trabajo puede servir para nuevas investigaciones que continúen profundizando en esta temática de tamaño interés. Por ejemplo, uno de los tópicos que fue sugerido en el presente trabajo, mas no abordado, fue el análisis de las nuevas generaciones de clientes internos en las empresas y en el rol de las estrategias de espacios de trabajo para mejorar su retención. Como se puede observar, las posibilidades son múltiples y será tarea de los futuros profesionales continuar aportando a la difusión y consolidación de la disciplina del Workplace Strategy.

## 7. Referencias Bibliográficas

### Libros

- Berry, Leonard & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. Free Press. Estados Unidos.
- Capriotti, Paul. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel. España.
- Chaves, Norberto. (2001). *La imagen corporativa*. Gustavo Gilli. España.
- Costa, Joan. (1977). *La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral*. Ibérico-Europea. España.
- Grönroos, Christian. (2016). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Wiley. Estados Unidos.
- Groves, Kursty, and Marlow, Oliver. (2016). *Spaces for Innovation: the Design and Science of Inspiring Environments*. Frame Publishers. Países Bajos.
- Kotler, Philip. & Suzan Burton. & Keller, Kevin Lane. (2009). *Marketing management*. Pearson Prentice Hall. Estados Unidos.

### Papers académicos y de profesionales en Journals

- Berry, Leonard. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*.
- Black, Jeanette & La Venture, Kelly. (2017). The Human Factor to Profitability: Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Journal of Organizational Psychology*.
- Dolan, Robert. (1997). Note on Marketing Strategy. *Harvard Business School Background*.
- Fredendall, L.D., Hopkins, C.D., & Bhonsle, A. (2005). Purchasing's internal service performance: Critical external and internal determinants. *Journal of Supply Chain Management*.
- Grönroos Christian. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*.

- Kampschroer, K., Heerwagen, and Powell. (2007). Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review*.
- Kaplan, Rachel. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *The IUP Journal of Brand Management*.
- Khanna, Chesta, and Philip Koppels. (2013). Corporate Real Estate Mirrors Brand: A Conceptual Framework and Practical Applications. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*.
- Mudie, Peter. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patricio, L., Voss, C.A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*.
- Schriefer, Audrey Ellison. (2005). Workplace Strategy: What It Is and Why You Should Care." *Journal of Corporate Real Estate*.
- Ward, V. and Holtman, C. (2000). The role of public and private spaces in knowledge management. *Conference Knowledge Management: Concepts and Controversies*. University of Warwick, Warwick.

#### **Artículos en revistas**

- Chevez, Agustin & Huppertz, DJ. (2017). A short history of the office. *The Conversation Magazine*.
- Coster, Steve. (s.f.). The evolution of the workplace. *Artichoke*.
- K2space. (s.f.). The history of office design. *K2space*.
- Leung, Rebecca. (2018). The Office of the Future Feels a Lot Like Your Home. *WeWork*.



## Tesis de grado y doctorales

- Bohnenberger, Maria Cristina. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de les Illes Balears, España.

## White Papers

- CBRE (2016). *Designing the Workplace Experience*. Estados Unidos.
- Herman Miller. (s.f.). *Purpose at Work*. Inc. Zeeland. Estados Unidos.
- Max Meyers, Hannah Roth, Eric Niu, David A. Dye, PhD. (2016). *Employees as customers: Reimagining the employee experience in government*. Deloitte University Press.
- Morrell P., & Duffy, F. (2004). *The impact of office design on business performance*. Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices.

## Imágenes

- Figura 1: ejemplo de oficina “taylorista”. Tomada de: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>
- Figura 2: oficina en los años '40-'50. Tomada de: <https://www.tinypulse.com/blog/how-the-typical-office-looked-in-the-1950s>
- Figura 3: Action Office de Herman Miller en la década del '80. Tomada de: <https://www.dwell.com/article/the-history-of-the-modern-workspace-aaf5b79e>
- Figura 4: espacio de trabajo de WeWork en Seúl, Corea. Tomada de <https://www.wework.com/zh-TW>
- Figura 5: casa matriz de Airbnb en San Francisco. Tomada de <https://homeworlddesign.com/airbnb-headquarters-wrns-studio/>
- Figura 6: casa matriz de Facebook en California. Tomada de <https://www.wallpaper.com/architecture/frank-gehry-office-facebook-menlo-park-hq-san-francisco-opens>

- Figura 7: principales impulsores del Workplace Strategy. Tomado de:  
[https://www.cbre.com/~media/files/WorkplacePerformance/Part2\\_DesigningTheWorkplaceExperience\\_BetterWorkplacePerformance\\_CBRE.pdf](https://www.cbre.com/~media/files/WorkplacePerformance/Part2_DesigningTheWorkplaceExperience_BetterWorkplacePerformance_CBRE.pdf)



Universidad de  
**San Andrés**

## **8. Anexos**

### **Entrevista Matías Lloveras (WeWork)**

#### **¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu puesto?**

Soy el Director Creativo de WeWork para Latinoamérica. Mi equipo se divide entre las personas que hacen puramente layouts y los que hacen diseño interior. Trabajamos en conjunto con el equipo de real estate, el cual se encarga de la elección de las propiedades, entre otras cosas. Siempre digo que WeWork funciona como un estudio de arquitectura en cuanto al diseño, pero ahora sí estamos migrando a ser un “estudio de arquitectura” grande.

#### **¿Cómo definirías al Workplace Strategy?**

Es una pregunta un tanto conceptual, pero sí te puedo decir que en WeWork tenemos una posibilidad privilegiada para entender al cliente interno, es decir, al destinatario final de estas estrategias de espacio de trabajo. Nosotros recibimos feedback todos los días sobre el uso de todos nuestros edificios a través de una app que usan los empleados. Podemos saber muchas cosas: cuantas horas se usa una sala de reuniones o el tránsito en las cocinas, y utilizar dicha información para satisfacer las necesidades de las personas que trabajan en nuestras oficinas. Es interesante porque dicha data cambia mucho de país en país. Por ejemplo, en Japón, el 90% de las personas pide delivery para el almuerzo. Eso hace que se produzcan tantas bolsas y cajas de comida que se necesite un cuarto de basura especial. En México, la gente suele traer comida de sus casas, pero dichos platos son más fuertes, con picantes o pescado, y eso hace que se necesiten sistemas de ventilación distintos, así como también mesas comunales más grandes por el tema de la sociabilización. Todo ese feedback lo recibimos por edificio, y podemos ir al foco tanto como queramos porque la información la tenemos. Del mismo modo, hacemos estudios de marketing por ciudad porque no es lo mismo Córdoba que San Pablo, pero tampoco lo es un barrio de San Pablo con respecto a otro: hay zonas específicas de emprendedores y start ups y otras para grandes empresas y es clave entender dichas diferencias para poder entregar un producto diferencial para el cliente interno.

## **¿Cuáles son las necesidades y resultados deseados de los clientes que te piden implementar y ejecutar una estrategia de espacios de trabajo?**

Uno de los pedidos más recurrentes, y que se alinea con nuestra filosofía, es que las personas se sientan lo más parecido a estar en su casa. Cuando armamos un living en la oficina y vemos que un miembro está con su laptop trabajando y subió los pies arriba de la mesita ratona, pensamos que lo logramos, porque nos damos cuenta de que está cómodo, de que se está tomando un rato para descansar. Nuestros diseños están cada vez más enfocados en eso. Nos alejamos bastante de lo corporativo y de la imagen rígida y nos acercamos a ofrecerte un espacio de trabajo lo más parecido a tu casa posible.

Las empresas no nos buscan por los ahorros. Te diría que es lo que menos sale en los pedidos de clientes o en revisiones de proyectos. Nuestro sistema ya incorpora conceptos de eficiencia que no hay que repensar todo el tiempo. Lo que te puedo asegurar es que empresas como Facebook no nos buscan por la eficiencia que podemos brindar, sino por el bienestar de sus empleados. Para dar un poco de contexto a este último ejemplo, WeWork empezó como una solución casi orientada exclusivamente a start ups y pequeños emprendedores y fue migrando a empresas como Facebook, Discovery Channel, Coca Cola, a las cuales nosotros les diseñamos las oficinas en sus propios edificios (Powered by We).

## **¿Cómo creés que este cambio de estrategia repercute en su imagen de marca corporativa?**

Hay varias encuestas hechas a dueños de empresas o CEOs hablando de cómo los cambia trabajar en espacios de trabajo pensados para el cliente interno, en nuestro caso, espacios de WeWork. Se genera un sentido de pertenencia. La gente que viene acá tiene a disposición un equipo de *community* que trata de nuclearlos todo el tiempo. La gente interactuando, quedándose a charlas, son cosas que, junto a trabajar en un espacio lindo y agradable, hacen al día a día del empleado, quien de otra forma se iría a su casa sin nada, sin mezclarse con nadie. Si vos tenés una agencia de marketing o sos abogada y tenes la posibilidad de alquilarte algo con tu equipo de 40m<sup>2</sup> o de venir acá, hay una enorme diferencia entre ambas. En una oficina de 40m<sup>2</sup>, son los 5 que están, quizás te cruces a alguien en el ascensor, quizás te cruces al portero. Acá vos venís y sos parte de esto. Vos podés en un mismo día de trabajo cambiar de ubicación unas cinco veces: escritorio, *phone box*, sala de reunión,

barra en la cocina, livings. Eso te despeja la cabeza, hace que se te haga menos monótono, menos rutinario. Para mí eso influye en los usuarios de los espacios. El entorno en el que trabajan se refleja en la felicidad del empleado y en cómo se lo transmite al CEO o dueño de la empresa.

Con respecto a la imagen de marca, el cliente siempre te guía en el diseño de su espacio de trabajo, pero algunos son más flexibles que otros. Hay empresas que solo te dicen que quieren respetar sus colores y su estilo de gráfica, y hay otras que te dicen que quieren respetar sus colores, los materiales, y muchas otras cosas. Para los arquitectos es algo de todos los días, estamos acostumbrados a diseñar con ese input. Es como cuando vos hablas con un cliente en un estudio de arquitectura y vos tenes tus ideas y el cliente las suyas, es una negociación amigable. Los dos ponen sobre la mesa lo que quieren. WeWork está abierto a cambiar para que la imagen se amolde a lo que quiere cada empresa: puedes ver un edificio diseñado para Adidas en San Pablo y ves uno de Facebook en Estados Unidos, y son totalmente distintos, pero si te pones a analizar la planta de oficinas, tiene conceptos que se repiten siempre, y son cosas que fuimos aprendiendo a lo largo del tiempo.

### **¿Cuál fue el caso más paradigmático con el que trabajaste?**

Ahora mismo estamos trabajando en el edificio más alto de WeWork en Latinoamérica: 38 pisos totalmente nuestros. Desde nuestra área, si cometés un error en una planta, se multiplica en todas. Vas desde lo conceptual y lo macro como analizar cuál es el perfil de los clientes del barrio, hasta el diseño del mueble de la recepción.

Hablando de paradigmas, mí me parece que hubo un cambio diametral en el diseño de oficinas desde el plano de la arquitectura. En la facultad nos hablaban de la “tropa” (trabajadores de nivel raso) de los años ’50. En una planta cuadrada, ponías a los directores y gerentes en los bordes con las vistas, y en el medio a la tropa en cubículos o filas, todos con sus máquinas de escribir. En los ’90, el diagrama era el mismo, pero con computadoras. Lo que trajo el verdadero cambio es la portabilidad de las computadoras alrededor del 2005. Luego, el auge de los teléfonos. Trabajar desde cualquier lado, sin necesidad de la rigidez de los cubículos. Y el cambio que vino después lo lideró WeWork. Moldeó el concepto de community. Antes, la oficina, aun con la portabilidad, seguía siendo un espacio para trabajar

e irse. Lo que hace WeWork es traer cosas al ámbito de la oficina que antes no tenías: un espacio menos corporativo, más familiar y donde interactúas todo el tiempo.

Esta nueva generación y las que la siguen tienen una aproximación al trabajo muy diferente a las generaciones que la precedieron: buscan un propósito en su trabajo, persiguen un ideal de bienestar que, años atrás, ni siquiera era una variable en el momento de analizar dónde trabajar. De acuerdo a nuestras encuestas, la mayor parte de millennials consideran la calidad de su entorno de trabajo como un factor definitorio a la hora de elegir a su empleador. Ellos no quieren solo trabajar, sino trabajar en lo que aman. No quieren un trabajo rutinario y que los aisle, sino que buscan formar parte de una comunidad. Creo que este es el mayor reto: entender que las oficinas, tal como se proyectaban en décadas pasadas, estaban diagramadas para personas con un pensamiento muy diferente.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Entrevista a Ana González (CBRE)**

### **¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu puesto?**

Soy Directora del área de Project Management en CBRE. Este puesto tiene que ver con liderar profesionales principalmente. Además, estoy a cargo de todas las cosas que tienen que ver con lo técnico y lo comercial del área. Las responsabilidades del puesto implican desde el approach de ventas acercándome a un cliente, pasando por un asesoramiento inicial y el armado de una propuesta, hasta la selección del recurso idóneo y el acompañamiento de mis Project Managers a lo largo de sus respectivos proyectos. Asimismo, debo direccionar hacia dónde va a el área y manejar financieramente el departamento.

### **¿Cómo definirías al Workplace Strategy?**

El Workplace Strategy es el programa de necesidades de la marca sumado a la cultura organizacional actual y la deseada. El Workplace Strategy tiene un aspecto cuantitativo, como ser definir el programa de necesidades, la proyección de crecimiento, y los ratios, y otro elemento cualitativo, es decir, qué quiere representar la marca, cómo quiere considerar al recurso humano.

Personalmente considero al Workplace Strategy como un subgrupo de la línea de servicios de Project Management. En CBRE, este área surge como una respuesta a la necesidad de darle continuidad a la línea de Transacciones. El contacto inicial con el cliente es la apropiación de un espacio vacío, pero luego aparece en escena Project Management ya que nosotros convertimos un espacio vacío en una oficina según todos los requerimientos y estándares del cliente. En el medio de la historia de Project Management, empezó a surgir una necesidad anterior y es lo que nosotros llamamos Workplace Strategy: diseñar un espacio de trabajo efectivo en base a los objetivos del cliente. Para nosotros no tiene más de 5 años. Nos llegó como una línea adicional de servicios que ofrecemos, pero sí notamos que si bien el cliente a veces no usa el término “Workplace Strategy”, es eso lo que exactamente busca. También nos sucede de que la mayoría de las veces no lo piden porque no saben que lo necesitan. Muchas veces el cliente viene y plantea la necesidad de un cambio físico, se da cuenta de que tiene que armar una infraestructura diferente para sus empleados pero no siempre entiende todo lo que viene detrás.



Me ha pasado este año con una firma de arquitectura de Córdoba que exporta servicios de planos al exterior y que se está expandiendo al servicio de ingeniería. Lo que primero me dijeron es que necesitaban cambiar la forma de trabajar y que no sabían cómo hacerlo. El dueño se dio cuenta de que con la llegada de una gran nueva área debía modificar su estructura. Se tomó 6 meses para ver cómo funcionaba la operación y después recibió un diagnóstico de nuestra parte cual si tuviese una enfermedad, en el cual nos sentamos a ver cómo funcionaba ese espacio de trabajo. Recién después de eso, yo le empecé a contar qué hacemos de Workplace Strategy en CBRE. Luego siguieron charlas de estrategia, es decir, necesitábamos saber dónde querían llegar. Por último, se estableció un programa de necesidades con un background muy fuerte en la estrategia y cultura de la empresa.

**¿Cuáles son las necesidades y resultados deseados de los clientes que te piden implementar y ejecutar una estrategia de espacios de trabajo?**

Yo creo que el Workplace Strategy siempre viene con un cambio, porque usualmente son empresas que ya están establecidas pero quieren cambiar de alguna forma, lo que termina impactando mucho en el usuario final. Para las empresas nuevas que se están formando, es importantísimo el Workplace Strategy porque es la creación de una cultura desde cero. Te voy a dar otro ejemplo de un caso real. Una multinacional líder en servicios financieros abre por primera vez sus headquarters en Argentina y quiere transmitir: “soy esta mega empresa global pero quiero también saber cómo soy acá en Argentina, quiero generar en el empleado un orgullo y sentido de pertenencia con el Cono Sur”. Esta empresa básicamente entendió que la fortaleza y estructura de la marca los empodera mucho pero también de alguna forma los limita. La CEO en Argentina era la persona encargada del proyecto y en su visión, necesitaba que el nuevo espacio de trabajo fuese flexible y que genere una generación nueva de empleados. Con esta empresa comenzamos ese proyecto, incluso se había empezado a construir, pero se canceló. El feedback que tuvimos de la responsable era que no le gustaba, que no representaba los esfuerzos locales. Nos llegó a decir que parecía una oficina de la marca en cualquier lugar del mundo, pero que no transmitía que era la primera oficina en Argentina. Obviamente se perdió mucha plata pero le permitieron cancelar el proyecto, ya que fue la primera persona que pudo abrir una entidad en el país y contratar a más de 100 personas en un año. Empezamos a buscar arquitectos sin experiencia en el mundo corporativo para que vinieran sin ideas preconcebidas ya que el cliente no quería que se

viera como una oficina sino como un polo tecnológico, un mercado, un local de retail. Esta es una tendencia actual que escuchamos mucho. Explícitamente, se intenta generar más eficiencia y más productividad. Lamentablemente, y cuando llevado a un extremo, muchas empresas han desarrollado a través de sus espacios de trabajo una esclavitud moderna y soy crítica de eso. Se terminan desarrollando oficinas tan lindas, tan cómodas, la comida es tanto mejor que estar en tu casa que no volvés. Tienen bar, laundry, gimnasio, un bus que los busca a la casa. Terminan trabajando todo el tiempo. Es tan importante mantener los estándares corporativos a lo largo y a lo ancho del mundo que a veces ves en Argentina oficinas que están desmedidamente equipadas para lo que es nuestra realidad porque la empresa quiere hacer sentir que los empleados son todos iguales. Con la globalización todos podemos viajar y puedes chequear. Hay oficinas con empleados muy empoderados que se quejan por estas cosas.

### **¿Cómo creés que este cambio de estrategia repercute en su imagen de marca corporativa?**

Hay empresas que tienen políticas de marca corporativa muy duras. La propia empresa la impone, y el responsable local no tiene participación alguna, ya que existe una máxima claridad de lo que quieren y lo que hacen a nivel global. Hay otras compañías que aun teniendo claridad de políticas, llegan acá y rebotan, como es el caso que te contaba recién de la firma de servicios financieros. Tuve otro caso acá en CBRE con una empresa de seguros, Willis Towers Watson. Un día les llega desde Londres la bajada de línea de que todos los brokers de seguros tenían que empezar a usar escritorios abiertos. Los brokers hacen de sí mismos una institución, suelen tener mucho ego y un trabajo muy tradicional. Teníamos que pasar de 50 oficinas individuales (el total de empleados era de 200) a todos espacios abiertos de trabajo. Fue un caos. Rechazo absoluto de todos los brokers. Se cayó el proyecto varias veces, y hasta recibí llamadas de empleados diciéndome: “¿Esto es lo que la empresa considera de mí? Me pusiste en el último rincón de la oficina. Siento que me estás pidiendo que renuncie”. Nos tocó negociar mucho, se tuvo que bajar las expectativas de ambas partes para llegar a un punto en común. Por suerte todo terminó saliendo bien. Al primero que tuvimos que convencer fue al CEO, nos tuvimos que sentar y explicarle las razones del cambio de cultura organizacional. Cuando el CEO entendió, inmediatamente dijo enfrente de todos los empleados que él se iba a sentar en un escritorio abierto e invitó a

quienes querían seguir teniendo una oficina cerrada a levantar la mano y obviamente nadie lo hizo. Hoy es un éxito, todos están trabajando en ese espacio abierto. Lo único que negociamos fue adjudicar espacios específicos a algunos líderes con escritorios de distinto color. Esta movida fue más que un cambio de imagen, fue un cambio en la cultura organizacional y en la identidad de la marca, lo cual lleva a un cambio en la imagen muy auténtico. Esta empresa de seguros tenía todas las oficinas privadas en los bordes de la oficina, en donde entra la luz natural. Nosotros cambiamos eso y democratizamos las visuales y la iluminación natural. En los bordes ahora están los espacios abiertos y el comedor y hacia el centro de la planta las salas de reunión.

El otro día fui a la oficina de un proveedor y cuando llegué vi que había un espacio con la mejor vista y que ahí habían puesto la cafetería, me di vuelta y le dije a la persona responsable que eso hablaba muy bien de su empresa, ya que habían democratizado el espacio más lindo en vez de haberlo utilizado para su propia oficina. Eso habla de cómo tratás a tus empleados.

Con respecto a la repercusión externa, justamente me llegó por boca en boca el caso de Willis Towers Watson en el que yo misma había trabajado. Específicamente me dijeron: “Me enteré de que en Watson sacaron a todos y todos están en espacio abierto” Sí, hay mucho boca en boca. Y también hay publicaciones e imágenes. La oficina no es solo para quien la visita sino que también se usa como carta de presentación y te das cuenta que incluso en fotos se generan un montón de cosas en la gente.

### **¿Cuál fue el caso más paradigmático con el que trabajaste?**

El caso más paradigmático en el que trabajé fue con Standard & Poor's, una empresa de calificación de riesgo en servicios financieros. El resultado final fue increíble, el cliente me terminó diciendo que realmente habían podido cambiar la forma en que trabajaban. El cambio vino con el rebranding de la marca, ya que se fusionó con McGraw Hill Financial para convertirse en S&P Global. Básicamente antes eran dos empresas, se fusionan y es necesario crear una nueva marca que tenga un poco de las dos pero que no sea ninguna de las dos. Es un ejercicio muy interesante y se logra, en parte, con un cambio de oficina en donde se juntan las dos partes. Buscan mezclar empleados, que los de una marca y la otra empiecen a compartir el espacio físico, se empiecen a mezclar las culturas. La nueva marca

en una nueva oficina implica otro tipo de muebles, de tapizados, de colores, de iluminación. La oficina habla por todos lados. Tuvimos que representar visualmente el tema de la seriedad, al fin y al cabo es una firma que analiza riesgo. No hubo lugar para mucha creatividad pero se logró un uso del color muy interesante. La oficina tiene áreas por color, con franjas para determinar pertenencia a distintos departamentos. Pasaron de una oficina que no decía nada en Microcentro a una oficina espectacular, a estar todos juntos, con un comedor increíble, última tecnología en audiovisuales. Son miles de posiciones y solo dos tienen oficina privada. Es un mimo al empleado. Crecieron en eficiencia. Y es paradigmático a nivel operación porque les sirvió mucho haber cambiado.

Otra anécdota que siempre cuento porque creo que transmite bien el cambio de paradigma que se está desarrollando en los espacios de trabajo es el caso de Baker McKenzie. Se desarrolló el proyecto con gente que no tenía background arquitectónico. A veces te asignan recursos que tienen ideas muy claras, y otras veces nada que ver, son abogados que se encuentran haciendo oficinas. En el caso de Baker McKenzie, ellos arman su proyecto, su programa de necesidades, para ellos era importante la transparencia. Querían que los empleados se sintiesen una parte fundamental de la firma. Gastaron en los mejores muebles. Compraron todo de primera línea. Pero pidieron mantener 4 oficinas privadas para directores, lo cual es bastante inusual porque ya no hay tantas oficinas privadas y además solo eran 120 empleados. Destinan unos espacios gigantes para las oficinas privadas. El CEO se va de viaje a la casa matriz en Chicago y ve que su jefe y los jefes de su jefe tienen oficinas mucho más pequeñas que la que él se estaba armando en Buenos Aires. Vuelve, nos viene a ver y nos pide achicar su oficina inmediatamente. Nosotros le decimos que no se puede porque ya se estaba construyendo. El CEO no podía llegar al día de la inauguración de las oficinas y dejar que sus empleados viesen el tamaño de su oficina privada, y en un futuro no muy lejano, su propio jefe. Al final esa oficina se terminó coinvirtiéndose en dos espacios. Lo que transmite esto es la conciencia que hay de lo que significan realmente los espacios de trabajo. Son, sin lugar a dudas, vehiculizadores de la imagen de marca y hay que tener mucho cuidado con lo que transmiten.

## **Entrevista Mariana Tambussi (Avargis)**

### **¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu puesto?**

Hoy en día, dirijo el área de Workplace Experience, Facility & Project Management en Avargis, una empresa de consultoría en espacios de trabajo. Durante muchos años estuve alejada de las estrategias de diseño y planificación, ya que me centré únicamente en las áreas de Facility y Project Management. Pero llegó un punto en donde quise darle un perfil distinto a mi carrera. Siempre había explorado por mi cuenta la temática del Workplace Experience, aprendiendo de donde se podía. Mis grandes inspiradores, gracias a los cuales comprendí que había un campo de trabajo interesante como arquitecta, fueron Leesman y Herman Miller. De hecho siempre soñé con traer sus licencias al país. En el plano académico, armé dos posgrados en UCES y UCA que se están dictando en la actualidad, y enseñé en la Sociedad Central de Arquitectos y en la Cámara de la Construcción. De forma independiente, tengo trabajos hechos para la ANSES como consultora, en donde durante un año estuvimos analizando las mejoras en su grupo de trabajo.

### **¿Cómo definirías al Workplace Strategy?**

Considero que el Workplace Strategy muchas veces se confunde con Occupancy o Space Planning, pero estas disciplinas simplemente calculan headcount y m<sup>2</sup> sin ningún tipo de juicio de valor cualitativo. En cambio, el Workplace Strategy analiza las relaciones entre las personas, y cómo ellas se desarrollan, por lo que necesita habilidades más blandas. Cada persona es única y cada grupo también es único.

El “workplace” no tiene traducción al español porque las palabras en inglés significan muchas cosas, y algunas son especiales: workplace es el lugar donde uno trabaja en plenitud. Para mí, la traducción de “espacio de trabajo” no transmite nada. No transmite lo que sí hace el término workplace, el cual es un lugar donde estas al 100% para sentirte productivo y pleno.

### **¿Cuáles son las necesidades y resultados deseados de los clientes que te piden implementar y ejecutar una estrategia de espacios de trabajo?**

Ahora estamos trabajando con un cliente fintech y en realidad no sabe mucho qué quieren. Esto lo vemos con muchos clientes. En el caso de la fintech, la necesidad y pedido vienen por parte de RRHH. Otras veces viene desde marketing. El área que más se resiste siempre es Finanzas. Un ejemplo que se me ocurre cuando el pedido viene de RRHH fue un trabajo que hicimos para Nokia, cliente que nos pidió estaciones de trabajo exactamente iguales para todos, desde el CEO hasta el último empleado. Eso transmite mucho.

Lo que sí sabemos es que nada es permanente ni absoluto. Pasamos de la oficina cerrada, a la oficina abierta y ahora estamos en una etapa de oficina abierta a ultranza, superando cualquier límite conocido. Antes, la oficina del jefe era cerrada y la tropa estaba en escritorios. Tengo todo un trabajo hecho sobre la historia de la evolución de las oficinas, donde se ve claramente cómo eran las oficinas cuando no existía la tecnología. Había muchos más pasillos porque vos te levantabas del escritorio para ir a buscar cosas a otras estaciones y tenías que tener lugar para que pudiera pasar un carrito con el café o la correspondencia. Hoy en día esas personas fueron reemplazadas por un cable donde te llega el email. Primero cambió la función y después el espacio. Porque nadie se puede imaginar una función nueva de antemano. El único que pudo predecir de algún modo el cambio que se venía fue Mario Roberto Álvarez al crear en los años 80' un edificio en plaza San Martín con un canal para cable de 80 mm cuando todavía las computadoras eran un experimento extraño, pero no pudo imaginarse que luego sería todo inalámbrico. Podes ir un paso adelante pero no cinco. Lo que es cierto es que siempre la función va un paso más allá del espacio.

En cuanto a los resultados deseados, el plano económico es el más importante, es un limitante real y no existe el cliente que te diga “hacé lo que quieras”. Pero todo termina siendo una combinación de satisfacción del empleado y efficientar el uso del espacio. Ahora el entrevistado entrevista al entrevistador: las nuevas generaciones quieren saber por los espacios de relax y amenities en las oficinas.

**¿Cómo crees que este cambio de estrategia repercute en su imagen de marca corporativa?**

Repercute en el sentido de pertenencia a una empresa, en el orgullo de llevar visitas-cuidado, ya no hablo de “ponerse la camiseta” porque eso no existe más- pero sí de que el

talento humano quiera estar en la oficina. Cualquier empresa puede entregar un proyecto de Workplace Strategy que cumpla con costos, tiempo y calidad. Pero puede suceder que los empleados no quieran estar ahí, no les guste el espacio o no represente la imagen de marca. Se tiene que chequear todo desde que se inicia hasta el final. Se puede perder el rumbo por no consultar, por no querer gastar un poco más o por tener problemas de comunicación.

Es lograr el “yo quiero estar ahí”. No es que pretendamos que los empleados vivan en la oficina, pero las relaciones se hacen transitándolas. Una empresa que quiera buena imagen corporativa, colaboración entre los empleados, e innovación no puede no estar junta, compartiendo un mismo espacio. No pueden estar incomodos porque la innovación viene de escuchar al otro. Por teléfono o videollamada no es lo mismo. Somos todos seres sociales y el espacio debe potenciarlo aún más.

Me pasó en Paraguay que di una conferencia para Great Places to Work sobre el talento y un potencial cliente me invitó a visitar su empresa de seguridad. Quería que diese la misma charla delante de su socio ya que necesitaban conectar con los empleados. Así lo hicimos: el innovador del grupo estaba escuchando todo por segunda vez y el socio mirando el celular todo el tiempo. Luego de la charla fuimos al piso de los directores, al cual llamaban “El Olimpo”. Como te imaginarás, habíamos arrancado mal. Los empleados tenían como espacio de trabajo 1 m<sup>2</sup> y los directores 50 m<sup>2</sup>. La recomendación fue que tenían que bajar, ver qué pasaba entre los empleados. Los ejecutivos top pasaban por el pasillo y no levantan la vista para saludar ni comían con ellos. Se daban cuenta de la desconexión y lo consideraban un problema. El tema es que la respuesta la tenían los empleados. No necesitaban nada más que consultarles a ellos. Richard Branson dijo una vez “hay que educar para que se vayan pero motivar para que se queden”.

### **¿Cuál fue el caso más paradigmático con el que trabajaste?**

El caso más paradigmático en el que trabajé fue en una oficina muy chiquita, de sólo 110m<sup>2</sup> para una empresa que se llamaba Genesys. Esta empresa producía y vendía software ACD para call centers con el objetivo de automatizar la recepción y gestión de llamadas. El equipo en Argentina era sólo de fuerza de ventas, sumado al director regional que se sentaba en esta oficina. Cuando arrancaron tenían una oficina en Regus en el Centro, pero era temporal, y necesitaban una fija. Mientras buscaban esa oficina fija se dieron cuenta de que les quedaba



más cómodo reunirse en un bar de Palermo. De tanto ir a ese bar, el dueño les propuso pagar un abono fijo, y así tener mesas reservadas y café libre. Cuando finalmente les llegó la oficina fija en Palermo, no querían ir. Querían seguir yendo al bar. Fue ahí donde propuse que armáramos un bar en la nueva oficina. Al fin y al cabo, la oficina tiene que ser como tu manera de trabajar, tiene que adaptarse a tu función. Siempre consideré que el cambio de paradigma está en pensar que el espacio de trabajo está determinado por la función del talento humano. WeWork es un éxito porque pudieron implementar la propuesta de valor y porque ofrecen mucha versatilidad. No podés no encontrar tu lugar, antes en una oficina eso no existía, era solo en un escritorio. Yo siempre digo que si en tu casa vos haces distintas funciones y tenés distintos espacios, a nadie se le va a ocurrir dormir en la mesa de la cocina ni tampoco trabajar en la cama. Las oficinas cambian, se tienen que modificar a veces dentro del mismo proyecto de inicio, a veces después. Cambia la fuerza de trabajo, cambia cómo trabajamos, cambia todo, todo el tiempo. Lo que no cambia es la velocidad del cambio, por eso la necesidad de ser flexibles.

Cuando los empleados de Genesys me dijeron que querían un bar, nos pusimos a pensar. Finalmente, decidimos que la protagonista de la oficina tenía que ser una barra. Ellos también necesitaban comunicarse continuamente con su cuartel central, entonces hicimos toda una pared de Video Wall. En una pared tenían en vivo a Lima, en otra a San Pablo, y así con todas las locaciones. Veían en tiempo real lo que hacían las otras oficinas. El día de la inauguración fue en la oficina, hubo DJ y barra libre y todo el mundo decía: ¿y las oficinas dónde están? No creían que esa fuese la oficina.

La repercusión fue buenísima. Fue mi primera experiencia de co-diseño, y trabajé con ellos en el bar durante todo el proceso. ¡Diseñamos en un bar otro bar! De hecho no quisieron ni siquiera sillas convencionales porque al ser fuerza de ventas no estaban tanto tiempo en la oficina. Cuando venían los clientes a la oficina todo se tornaba una charla de café, lo que facilitaba la venta. La diferencia que lo físico hace- esta reflexión me viene de estudiar coaching- es que las personas son una combinación de 3 cosas: lenguaje, emociones y cuerpo. Lo que produce el espacio- cuestión todavía inexplorada en el coaching- es muy fuerte. Uno con la función puede elegir dónde está, pero el espacio determina.

## **Entrevista Leticia Corte (JLL)**

### **¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu puesto?**

Soy Global Program Manager para la cuenta de Motorola-Lenovo dentro de Jones Lang LaSalle (JLL). Veo todos los proyectos de todas las regiones, desde que se inicia la estrategia de real estate hasta que el proyecto se entrega. Motorola-Lenovo justamente está lanzando su proyecto “Smarter Workplace”, y observamos que sigue siendo un concepto nuevo y que las unidades de negocio no lo conocen. Cuando se introduce un concepto de esta escala en una empresa, tenés que ir un paso atrás y empezar a explicar que está pasando en el mundo, por qué está todo cambiando, además de explicar por qué necesitás cierta cantidad de m<sup>2</sup> y cuáles son los espacios nuevos que se van a tener dentro de la oficina.

En la mayoría de los casos, como es un cambio importante para todos, hacemos Change Management, es decir, aplicamos estrategias para desarrollar un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados deseados. Hay distintas escalas de “cambio”, pero suele ser un servicio más que se da con Workplace Experience y Occupancy Planning. A veces por un tema de costos el cliente no lo quiere hacer, pero igualmente los ayudamos brindándoles los principios básicos para que lo hagan ellos mismos. Asimismo, aunque JLL es el proveedor preferido de real estate comercial de Motorola-Lenovo, puede pasar que en algunos países elijan a otro proveedor para dar algún que otro servicio. Pero igualmente siempre se trabaja en conjunto, porque yo tengo que ver todo lo que pasa.

Previo a JLL, trabajé en Telecom Argentina, donde hice también Occupancy Planning y Workplace, pero al ser una empresa local, no se sabía mucho sobre la disciplina, aunque desde Telecom Italia vinieron con algunas ideas. Cuando me fui a JLL en el 2007, empecé como Facility Manager- tampoco nadie sabía lo que era- pero después de algunos intercambios con Estados Unidos, me di cuenta de que estábamos haciendo Workplace Experience pero que localmente no existía, ni siquiera en América Latina. Fue así como empecé el negocio de Workplace, Occupancy Planning y Change Management en 2011 en toda la región. Los directores al principio me decían que estas disciplinas no existían, que no eran un negocio. Era mucho esfuerzo y poca plata. Cambiar la mentalidad costó mucho. Lo increíble es que Workplace une todo, es transversal a todas las líneas de servicios de empresas especialistas en real estate comercial. JLL era el único que lo hacía y vendía en

esa época, hasta el punto que cuando licitábamos no teníamos prácticamente competidores. Los que participaban de la licitación eran empresas de Estados Unidos que ofrecían un servicio muy caro, ya que ellos mandaban gente de allá para acá. Desarrollar el área fue muy lindo, porque arrancábamos de cero, e íbamos país por país. Además, contamos con el apoyo de JLL US, porque ni siquiera teníamos materiales de marketing acá. Como recién en el 2015 empecé a estar dedicada a Motorola-Lenovo, fueron 4 años de desarrollo del negocio. Al principio era sólo yo, pero si vendía el producto en otro país que no fuese Argentina, viajaba y entrenaba a una persona local de JLL en el país para que pudiera implementar el servicio en el cliente. Básicamente, yo hacía el kick-off y entrenaba a la gente y las personas locales hacían la parte más operativa. Esto fue así hasta que el volumen del negocio empezó a crecer. El equipo también creció y ahora son 12 personas en el área de Workplace, Occupancy Planning y Change Management en América Latina.

### **¿Cómo definirías al Workplace Strategy?**

Es el nacimiento del concepto de cómo cada empresa quiere transmitir su imagen y valores en el espacio. Antes de diseñar el espacio se deben tener reuniones para que los líderes transmitan qué es la empresa, cuáles son sus valores y cómo se los quiere reflejar. Arrancamos con un brainstorming conceptual que tal vez te tira ideas como “somos una empresa transparente”. Lo que hace el especialista es traducir esa idea, pasándole el concepto a los arquitectos para que puedan diseñar el espacio reflejando eso. Antes, la atención estaba en los m<sup>2</sup>, pero ahora el foco está en el empleado, porque si él está feliz produce más para la compañía

La medición del antes y después de la estrategia es fundamental. Hay muchos estudios pero siempre pasa que la gente tiende a cuestionar la medición tecnológica ya que utiliza el IP de la computadora, entre otras cosas. Por eso siempre hay que acompañarlos con un estudio de observación y eso es irrefutable: estuve aquí, tomé fotos durante 15 días, la sala de 8 personas está utilizada por 2, y hay 50% de ocupancia, por dar sólo un ejemplo de los resultados que arroja. Se diseña en base a esos resultados. Además, hay empresas que están más listas para el cambio que otras. El escritorio 1:1 ya pasó, ahora se aprovecha la vacancia natural, se busca la optimización y se debe pensar en los espacios colaborativos. Algunas empresas están preparadas para el 1:5 (1 escritorio: 5 espacios en ambientes colaborativos), otras para el 1:2 y en otras tenés que arrancar muy despacio. Vas haciendo una cosa gradual,

y el estudio de ocupación te sirve justamente para eso. Si el 95% de las personas está en la oficina, diseñás de diferente que si hay 50% de la ocupación. Todo eso tiene que estar predefinido de antes, de ahí la importancia de los estudios previos.

Otra cosa que puede suceder es que tal vez te toca un líder muy abierto, pero tal vez no y te dice que ese modelo no funciona para su negocio, y ahí tenés que convencerlo. La recepción del empleado, por otro lado, es en general positiva. La mayor resistencia se encuentra en los gerentes o en las personas que se ven más afectadas por el cambio y que piensan que van a perder más de lo que van a ganar. Es un mito porque lo que se imaginan es siempre peor de lo que obtienen. Pero tiene sentido porque es difícil imaginar el cambio. Las personas siguen pensando en el m<sup>2</sup> que pierden y no en lo que se va a ganar en la balanza general. Cuando traes a un cliente o mostrás tu espacio de trabajo ganas mucho más con una metodología Workplace. Hay que pensar en toda la oficina y no solo en tu espacio.

En el proyecto de consolidación de Motorola y Lenovo (Lenovo compró a Motorola y está tratando de afianzar la empresa) hay 470 empleados. Seguimos teniendo algunas oficinas cerradas para Directores pero ya la tendencia se observa decreciente. Hoy en día estamos revisando los guidelines globales porque no en todos los países se puede hacer lo mismo. Muchas veces me encontré con el caso de que en Estados Unidos las oficinas cerradas son solo para los “Executive VP”. Allá es común tener 50 “VP” y 5 “Executive VP”. Armás 5 oficinas cerradas y listo. En Argentina tenés un sólo “VP” y es el Gerente General. La pregunta que surge es “¿no le damos oficina cerrada a nadie?”. Y eso es un problema porque todavía el negocio de América Latina se mueve por un tema de imagen: “va a venir mi cliente a la oficina y me va a ver sentado en una oficina abierta y va a pensar que no soy capaz de tomar ninguna decisión”. Te lo reclaman todos. Es un tema de poder, de imagen y de lo que representa el espacio de trabajo para el otro. Es por eso que estamos revisando las guidelines a nivel global porque las cosas funcionan diferente en los lugares. No se puede emitir un guideline global si en el negocio local te va a perjudicar. El método que estamos utilizando es que una vez que los lineamientos estén en borrador, se revisen y se alineen a nivel local, y que si no se revelan. Puede haber una lucha local por este motivo y se puede evitar con ese primer paso de revisión y diálogo.

**¿Cuáles son las necesidades y resultados deseados de los clientes que te piden implementar y ejecutar una estrategia de espacios de trabajo?**

Usualmente tiene que ver con ahorros económicos o con la mejora del bienestar del empleado, aunque siempre el tema del dinero es transversal. Nos pasó con Johnson & Johnson: nos pidieron mantener los mismos m<sup>2</sup> pero dándoles a los empleados una mejor experiencia en sus espacios de trabajo. Se hizo el proyecto y el cambio fue radical. Por supuesto hubo un presupuesto, pero el objetivo fue más que nada el bienestar del empleado. Hubo mucho trabajo previo: encuestas y focus groups, para saber cuál era la situación actual y poder saber cómo mejoró el espacio, si los empleados se sienten más productivos, si están más a gusto.

En el caso de Motorola-Lenovo nos pasa lo siguiente: Lenovo es una empresa china, que tiene mucho volumen con poco margen en su negocio de las computadoras y en cambio Motorola representa la innovación, tienen más ganancias y quiere invertirlas. Estos mindsets se reflejan en los espacios de trabajo. Lenovo quiere combinar ahorro en costos y mejoras para el empleado, pero es difícil. Nuestra misión como expertos cuando insisten en esa combinación es decirles que el proyecto no va a funcionar, que van a tener los ahorros pero la gente se va a ir. Es difícil encontrar el equilibrio.

Otras veces te llaman porque desde Estados Unidos les impusieron algo y lo tienen que hacer, es simplemente seguir un proceso de la empresa y tal vez no saben qué resultado van a tener. Ahí vos ayudas a mostrarle cual puede ser el posible resultado y haces el proceso al revés: le vendes el resultado y lográs que localmente estén satisfechos, pero no salió de una necesidad específica, sino de un pedido o lineamiento de Estados Unidos.

En general, lo que nos piden es que la experiencia para el empleado sea mejor, que cuando estén en la oficina tengan todas las herramientas para trabajar. Eso obviamente ayuda en la productividad. Algunas empresas lo acompañan con las certificaciones Well™ y FitWel™. En Argentina aun no hay ninguna empresa certificada, aunque Motorola-Lenovo posiblemente sea la primera en un futuro cercano. La certificación Well™ tiene muchos requisitos como ser acceso a la luz natural, tener fruta todos los días y tener espacios de ejercitación en el edificio. FitWel™ es más reducida en sus requisitos, pero tiene que haber, por ejemplo, acceso a comidas saludables. La certificación en sí no es cara para una empresa pero sí impactan los costos operativos de implementar estas iniciativas.

## **¿Cómo crees que este cambio de estrategia repercute en su imagen de marca corporativa?**

Todo depende de las charlas iniciales con el cliente y su entorno. La pregunta desde nuestro lado no es: ¿cómo querés que sean tus oficinas? El cliente me tiene que decir para él qué es su empresa y nosotros nos vamos a encargar de transmitir eso en el espacio de trabajo.

En general las empresas tienen su misión y visión, arrancás por eso pero después seguís mucho más allá. Es el tema que quieren reflejar como empresa, y tal vez sea global y no local. Una vez un cliente me dijo que quería que los empleados se sintiesen como en su casa. Esa es una bajada local. En cambio, una empresa tech te dice que quiere que las personas entren a la oficina y digan que tienen tecnología de punta, que son los mejores. Muchas veces se diseñan salas de alto impacto, de hecho aquí estamos diseñando el MotoLab para traer a clientes y provocarles un “wow moment”.

Otro de los casos que viví fue el de Bayer Chile. Tenían un edificio muy lindo, bajo, con una plaza donde la gente se juntaba a comer. Después de un terremoto, el edificio quedó inhabilitado y se tuvieron que mudar a una torre. Cuando hicimos el trabajo de Workplace Strategy y Change Management, el 90% de la gente nos dijo que extrañaba la plaza. La recomendación fue que dentro del espacio nuevo se hiciese una plaza con algo de verde para que las personas pudieran compartir momentos juntas.

Todo cambió mucho. Hace 20 años venían de Estados Unidos y te decían como tenía que ser el layout y eso era lo que se implementaba. Ahora la participación del empleado en el cambio es clave, porque mejores van a ser los resultados, y él mejor se va a sentir. Hay que incluir todo el feedback de cómo trabajan y qué es lo que quieren con elecciones controladas mediante la técnica de las 3 opciones.

Es interesante cómo esto termina siendo marketing interno. En JLL administramos la cuenta de Microsoft y de hecho tenemos a una persona dedicada para hacer real estate marketing. Integra los negocios que le proveemos al cliente y además, trabaja con los empleados de Microsoft para cambiar la imagen negativa que tiene el real estate.

## **¿Cuál fue el caso más paradigmático con el que trabajaste?**

El caso más paradigmático para mí fue el HSBC, más que nada porque un banco representa la formalidad, la madera, la oficina cerrada. Ellos desarrollaron un programa llamado “Open Work” y fue super metodológico en la implementación. Al principio nos preguntábamos como le íbamos a decir al Director del Banco que no iba a tener más su oficina de 100 m<sup>2</sup>, con su baño privado, y su comedor. Tengo que decir igualmente que en Argentina, el Presidente del Banco la sigue teniendo. Sin embargo, los gerentes tenían despacho cerrado y ya no lo tienen. Fue un cambio muy grande para una entidad financiera. Open Work mantuvo un ratio recomendado de escritorios y lugares de colaboración (500:200). Comprendieron que si eran 600 empleados con 500 escritorios no podían armar sólo 50 o 60 espacios de colaboración. Para que el espacio funcione y los empleados puedan trabajar en distintos espacios, eso se debe calcular bien. A veces el responsable local te dice que quiere más escritorios, pero no funciona así porque no va a haber salas o áreas colaborativas suficientes para todos.

Otra cosa que suele suceder al implementar Workplace es que los clientes lo piden en edificios en los que están hace mucho tiempo y que no están infraestructuralmente preparados. No es lo mismo que mudarse a un edificio nuevo y crear todo desde cero. Pero a veces te lo piden y lo tenés que hacer, aunque no dé el mismo resultado. La gente está en el mismo lugar y se acuerda de lo que había antes.

Para terminar, considero que el punto clave de todo es el Change Management. Yo trabajo en proyectos con y sin, la diferencia es abismal, nos ha pasado que en algunos proyectos no quisieron pagarlo y hubo que hacer Damage Control. La gente no entendía que estaba pasando con el cambio de la oficina, falló la comunicación y estuvimos 3 meses después haciendo lo que no se hizo antes. Siempre decimos que la oficina es como tu casa: en el dormitorio duermo y no como. En el escritorio voy a hacer determinada función pero en el área colaborativa otra. Es importante entender eso y trabajar en consecuencia.