

Este material se ofrece bajo la siguiente licencia de usos permitidos:

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Máster en
Banca y Finanzas

HACIA LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Octubre de 2011

Dr. Carlos Piñeiro Sánchez
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Objetivos

2

- Comprender cómo las TIC matiza la relación entre estrategia y estructura
- Conocer las líneas evolutivas principales de diseño organizacional
- Comprender la naturaleza y los efectos del teletrabajo

Contenido

3

- La evolución de la estructura organizacional
 - ▣ Estructuras jerárquicas
 - ▣ Estructuras reticulares
 - ▣ Organizaciones virtuales
- El teletrabajo como forma ¿distintiva? de relación laboral
 - ▣ Los intereses de la sociedad, las empresas, y los trabajadores

Estructura y tecnología

4

- Al margen de sus implicaciones productivas, la tecnología determina la capacidad para controlar y manejar información
- Históricamente, ha ejercido una influencia definitiva sobre el diseño organizacional
 - La empresa clásica, jerárquica y vertical, es una consecuencia de la revolución industrial y de los principios de racionalidad administrativa
 - Las TIC traen consigo cambios en la estructura de la organización, y en el paradigma tecnoeconómico

La organización jerárquica

5

- Diseñada de acuerdo con los principios administrativos y de división del trabajo desarrollados por Taylor y Fayol
- Coherente con el marco tecnológico derivado de la Revolución Industrial
 - ▣ Intensidad en capital
 - ▣ Búsqueda de economías de escala: aumento de dimensión, y problemas de control
 - ▣ División del trabajo
- La empresa, y el lugar de trabajo, se definen como lugares *físicos*

Evolución estructural en los ochenta

6

- La estructura jerárquica clásica se revela inadecuada
 - ▣ Es mecanicista: está rígidamente estructurada en términos de líneas de autoridad y control
 - ▣ Excesivamente rígida para afrontar los cambios en el entorno
- Se buscan estructuras más versátiles
 - ▣ Estructuras matriciales, orgánicas y orgánicas reticulares
 - ▣ Nuevos mecanismos de coordinación: de la autoridad a la adaptación mutua

Las estructuras orgánicas reticulares

7

- Desde mediados de los 80 las estructuras orgánicas evolucionan hacia modelos *reticulares*
 - ▣ Las actividades ajenas al núcleo de negocios empezaron a situarse fuera de los límites convencionales de la organización
- El resultado de procesos de reestructuración: downsizing + externalización
 - ▣ Estructuras menos verticales
- Contratación ad hoc de servicios
 - ▣ Esto tiende a difuminar los límites de la empresa

El impacto de la externalización

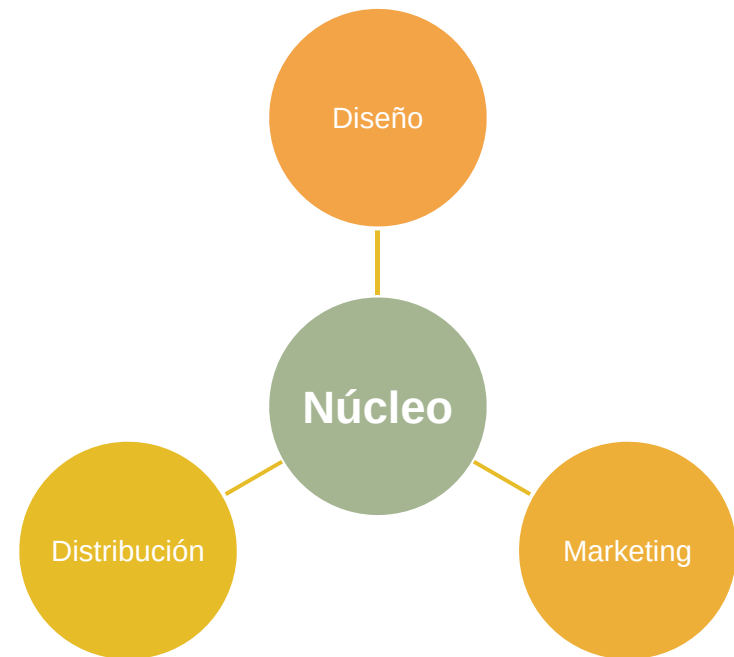
8

- Una forma de provisión de servicios basada en proveedores externos
 - ▣ La justificación clásica reside en a) obtener ahorros de costes; y b) mejorar la calidad del servicio
- Desmembra funciones o departamentos, por tanto altera la estructura
 - ▣ Un objetivo instrumental es incrementar la flexibilidad operativa y financiera

La estructura orgánica (organización *en red*)

9

- El resultado de la difuminación de la estructura mecanicista clásica
- La estructura está definida por el sistema de contratos de externalización y adquisición externa de servicios
 - ▣ En la organización clásica la estructura era el resultado de la distribución de la planta, de los equipos, o de las fábricas



De la organización en red a la organización *virtual*

10

- La noción de organización virtual destaca...
 - ▣ La desaparición de los referentes físicos tradicionales
 - Tiendas y establecimientos comerciales; red de distribución, sede corporativa, etc.
 - ▣ Que la estructura se basa en un entramado dinámico de relaciones de workflow e información
- El término se aplica, en particular, a las *empresas de Internet*

La organización virtual

11

- Varios conceptos relacionados
 - ▣ (Empresas, compañías, oficinas, corporaciones) *virtuales*
- Todos ellos tienen en común la idea del uso de las TI para hacer posible que personas separadas, en términos geográficos o de tiempo, trabajen de forma coordinada y colaborativa.
 - ▣ La noción subyacente es el deseo de relajar la restricciones físicas que tradicionalmente han limitado la capacidad para diseñar los procesos de negocios y adaptar dinámicamente la estructura de la organización.

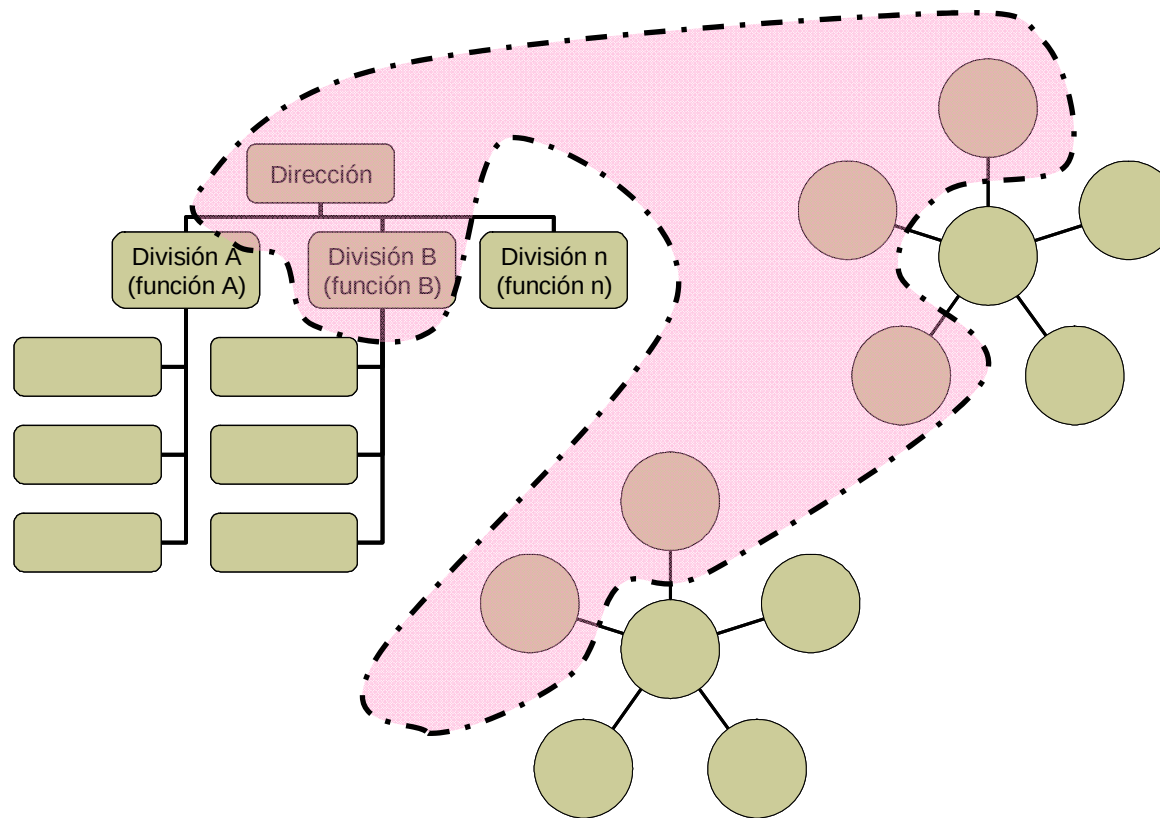
¿Qué es una organización virtual?

12

- Se extienden a lo largo y a través de varias organizaciones reales, de cuya infraestructura y medios se benefician
 - ▣ Las personas implicadas en una organización virtual pueden pertenecer laboralmente a una organización clásica
- Su funcionamiento depende críticamente del medio virtual existente entre las estructuras convencionales
- Los límites de la organización virtual no están definidos por criterios burocráticos o contractuales
 - ▣ El límite viene dado por las tareas, y la estructura por la propia organización de los flujos de información
- No tienen forma física identificable alguna, y su estructura interna está basada en relaciones temporales basadas en la información

Jerarquía, organización en red, y organización virtual

13



Una relación de *parasitismo*

14

- Las organizaciones virtuales se apoyan en la infraestructura de las organizaciones convencionales
 - ▣ Jerárquicas, o en red
- Se apoyan en ellas, y utilizan sus recursos humanos y técnicos
 - ▣ En este sentido, mantienen una relación parasitaria
- El éxito y el futuro de las organizaciones virtuales dependerá de su equilibrio con las estructuras convencionales
 - ▣ La organización virtual puede resultar beneficiosa para los fines corporativos, pero también interferir en su normal funcionamiento causando ineficiencias

Algunos conceptos relacionados

15

- Teletrabajo
 - Cualquier forma de sustitución de los desplazamientos relacionados con la actividad laboral por el uso de TI (Niles, 1974)
- Trabajo de grupo y cooperativo
- Gestión del conocimiento del grupo
- Workflow
- Dirección por objetivos
- Control por excepción

El teletrabajo

16

- Lo básico
 - ▣ Relación laboral
 - ▣ Flexibilidad geográfica y horaria
 - ▣ Un uso intensivo de recursos de TI
 - ▣ Intensidad en información y conocimiento
 - ▣ Coordinación por objetivos
- Algunas formas
 - ▣ A domicilio
 - ▣ En la sede del cliente
 - ▣ En telecentros, etc.

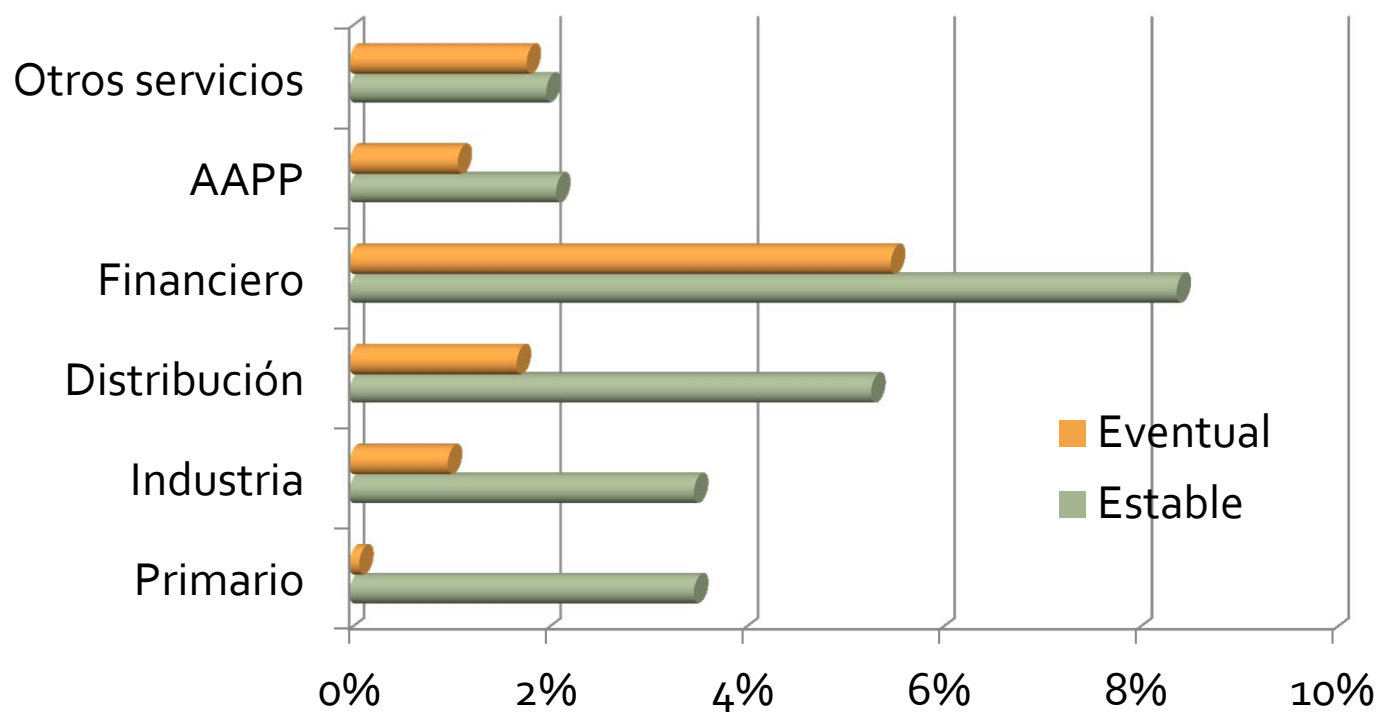
El teletrabajo en Europa

17

- 6 millones de personas en Europa
 - 9 millones si computamos quienes realizan tareas no presenciales de forma ocasional
 - Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Holanda, Suecia, y Reino Unido
- España: unos 250.000 teletrabajadores
 - 357.000 (al menos un día a la semana)
 - 65% de las empresas con ≥ 500 empleados
 - Dominantemente, hombres
 - Inicialmente multinacionales, implantación creciente en empresas de tamaño intermedio

Actividades económicas

18



Tipología de actividades

19

- Servicios generales y financieros
- Periodismo y diseño gráfico
- Desarrollo de software
- Elaboración y mantenimiento de sitios *web*
- Televenta y *call centers*
- Servicios de *help desk*
- Servicios de búsqueda de información
- etc.

Ventajas y beneficios esperados

20

- Trabajador
 - Conciliación de la vida familiar, autonomía
- Empresas
 - Reducción de costes inmobiliarios, flexibilidad operativa y financiera
- Sociedad
 - Ahorro energético y de infraestructuras
 - Desarrollo de zonas desfavorecidas

Aspectos problemáticos

21

- Delimitación de responsabilidades
- Selección del personal
- Coordinación
- Las garantías laborales y sociales
- Aislamiento

Algunas referencias bibliográficas básicas

22

- Kisielnicki, J. (ed.) (2002): *Modern organizations in virtual communities*. Hershey: IRM
- Padilla y del Águila (2001): *Las formas organizativas en la economía digital de la estructura simple a la organización en red y virtual*. Madrid: Rama
- Martínez (ed.) (1998): *Teletrabajo. Una visión multidisciplinar*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Doldán y Piñeiro (1999): [El teletrabajo en el ámbito del análisis y desarrollo de sistemas de información.](#) II Congreso de Turismo y Teletrabajo. Huelva.

Sobre el trabajo de grupo, las TIC y el conocimiento

23

- Piñeiro, C. (2002): "El papel de la cooperación y el trabajo de grupo en la gestión empresarial. Un estudio empírico". *XVI Congreso de la European Academy of Management and Business Economics*. Alicante.
- Piñeiro C. (2002): "Trabajo de grupo y sistemas de información. Una revisión de su papel en el desarrollo de la memoria corporativa". *XVI Congreso de la European Academy of Management and Business Economics*. Alicante.