

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

Idónea comunicación de resultados para obtener  
el grado de Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta:

Ramiro Orea Rivera

“Modelos de Economía Colaborativa y espacios  
*coworking* en la Ciudad de México. El caso de Distrito  
Co.Working, una revisión desde el diseño  
organizacional”



División de Ciencias Sociales y Humanidades

30 ENE 2020

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,  
Col. Vicentina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel. 58 04 46 00  
Ext. : 2740

Director: Dr. Valentino Morales López

México, CDMX agosto de 2019

Va. Bo.  
Valentino Morales López  
J. M. L.

Va. Bo.  
Maia Teresa Magallon  
J. M. L.

## **Agradecimientos**

El desarrollo y desenlace de este documento involucró a una serie de personas imprescindibles en mi vida, quienes con sus buenas palabras y consejos me dieron ánimos para continuar con mi formación como maestro, así como las herramientas para materializar este trabajo.

Primeramente, a mis padres, Rafaela y Miguel, quienes con su apoyo, amor y entendimiento me han sabido guiar durante todos estos años de mi vida bajo los valores del respeto, disciplina y constancia. Aunque no ha sido fácil, la culminación de este trabajo es por ustedes y a todas las veces que me han dado de su tiempo, llamadas de atención, regaños y apoyo incondicional.

A mis hermanos, Rafael y Janett, quienes con su cariño y el humor que hay entre nosotros me ha acompañado en la consecución de este proyecto.

A Melisa, quien con su amor y sobre todo con su apoyo incondicional me ha acompañado en momentos buenos y malos, enseñándome a ser mejor persona, mostrándome su visión humana y sensible de las cosas.

Al Dr. Valentino Morales, quien ha compartido su tiempo para la revisión y seguimiento de este trabajo, así como también de su experiencia y buenos consejos tanto en el ámbito académico como en el personal generado en mi continuar en la búsqueda de conocimiento y aprendizaje.

A los lectores, el Dr. David Cruz y el Dr. Manuel Herrera, por su tiempo y espacio para la lectura de este documento, así como por sus comentarios y retroalimentación para el desarrollo una perspectiva organizacional objetiva.

A la UAM por abrirme las puertas de su casa de estudios y permitirme formarme como alumno de maestría, así como compartir esta experiencia con diferentes personas y aprender de sus puntos vista, compañerismo y fraternidad. Asimismo, a la coordinación del posgrado en Estudios Organizacionales por el apoyo durante esta etapa y al cuerpo docente que lo conforma por instruirme y otorgarme las herramientas teóricas para la conformación de este trabajo.

A mi Peque, por acompañarme durante mis noches de trabajo quien hacía más amena la lectura y escritura de este documento.

Finalmente, pero no menos importante al CONACYT por brindarme los recursos financieros para el desarrollo de este trabajo.

A todos ustedes, de todo corazón gracias por estar y ser parte importante durante este proceso que ha concluido de manera satisfactoria.

Ramiro Orea Rivera

## Contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	1
Objetivo .....	5
Justificación .....	5
Presentación .....	7
Marco teórico.....	1
Capítulo 1.- Estructura y organización .....	1
1.1 Estructura organizacional .....	8
1.2 Diseño y estructura: una revisión configuracional y contingente .....	13
1.3 Estructura y control.....	29
Capítulo 2.- Economía Colaborativa y organizaciones.....	37
2.1 Economía Colaborativa, un panorama .....	38
2.2 Caracterización de los modelos de Economía Colaborativa .....	46
2.3 Economía Colaborativa hacia un vínculo organizacional.....	58
2.4 TICS y la organización.....	64
Economía Colaborativa, una revisión crítica .....	79
Capítulo 3.- Espacios <i>coworking</i> : un estudio de caso en la ciudad de México .....	86
3.1 <i>Coworking</i> y organizaciones .....	88
3.2 Espacios de <i>coworking</i> en la ciudad de México: El caso de Distrito Co.Working.....	94
3.3 Resultados y análisis de datos .....	98
3.4 Reflexiones en torno al estudio de caso Distrito Co.Working.....	117
Conclusiones.....	122
Bibliografía.....	126
Anexo .....	131
Tablas y Esquemas .....	134

## Introducción

### Planteamiento del problema

La Economía Colaborativa se caracteriza por representar un modelo de intercambio horizontal de bienes y servicios bajo la mediación de una plataforma tecnológica. Sin embargo, este intercambio ha virado hacia la concepción de un modelo ideal de negocio en el que se ofertan diferentes bienes y servicios principalmente hospedaje, espacios de trabajo, taxi particular, etc.

Su gestión mediante las plataformas tecnológicas ha permitido un acceso global a una red de servicios y bienes infrautilizados, así como la obtención de múltiples beneficios para personas como para organizaciones reflejados en oportunidades de crecimiento económico, vanguardia tecnológica, apertura y consolidación de un mercado donde cada vez más organizaciones tienden a adoptar total o parcialmente dichos modelos con el objetivo de participar y pertenecer a una nueva oleada de cambio, lo que significa mayores ingresos, y diversificación de clientes, consumidores y colaboradores.

De esta forma, aquellas organizaciones que adoptan los modelos de Economía Colaborativa presumen de fomentar estilos de vida sostenibles, ecológicos y colaborativos donde las plataformas tecnológicas y específicamente las aplicaciones móviles permiten conectar a diferentes actores y con ello crear sentido de pertenencia a una comunidad comprometida con el ambiente, la reducción de costos, la innovación de espacios, compartir recursos y la conectividad a una red global de múltiples actores.

Este empoderamiento en las organizaciones derivado de los modelos de Economía Colaborativa, exhibe un cauce multidireccional que requiere ser analizado desde diversas perspectivas, por ejemplo; política, para explicar las relaciones de poder que inciden dentro de

estos modelos; normativa, para atender los marcos legales que regulan sus actividades con el objetivo de ser lo más transparente y equitativos posible; económica, para abordar las relaciones instrumentales que buscan *eficientar* dichos modelos y la distribución de la ganancia; y finalmente una *perspectiva organizacional* orientada hacia el estudio de la Economía Colaborativa entendida como un fenómeno que incide en la organización y que pueda ser revisado a partir de una adecuada aplicación de los diversos marcos teóricos que componen al campo de los estudios organizacionales.

Por otro lado, el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) ha fungido como catalizador en el desarrollo de los modelos de Economía Colaborativa, dinamizando su expansión y adopción en las organizaciones, por lo tanto, es una pieza clave para entender dicho crecimiento ya que la implementación de dichas tecnologías ha derivado en nuevas formas de organización que buscan ajustarse a un entorno cada vez más dinámico que exige a las organizaciones prescindir de estructuras rígidas y esquemas de trabajo cerrados, a favor de la adopción de diversas estrategias para el incremento de la flexibilidad laboral, apropiación tecnológica, colaboración y formación de redes o alianzas.

Las TICS han mostrado tener la capacidad de influir en el diseño estructural y en los procesos de gestión de las organizaciones, esto supone que las personas y los individuos que hacen uso de ellas requieren prescindir de un enfoque tradicional hacia un modelo basado en actividades de Economía Colaborativa, el cual se asienta en la preminencia de plataformas digitales, aplicaciones móviles, apertura comercial, redes de comunidades, así como la diversidad de productos y servicios, donde estos últimos ya no representan un fin en sí mismo, sino la generación de experiencias únicas capaces de modificar hábitos de consumo y las relaciones sujeto-organización.

Aunado a ello, los estudios e investigaciones tales como: *The sharing Economy: why people participate in collaborative consumption* propuesto por Hamari, Sjöklint y Ukkonen (2015), *Coworking as new innovation scenario from the perspective of mature organizations* elaborado Josef y Back (2018) y revistas especializadas en negocios ponen atención en los modelos de Economía Colaborativa bajo un enfoque de corte económico y administrativo, en el cual se tienden a demostrar su funcionalidad y se enfatiza en sus bondades racionales, sin embargo, esto no ha permitido apreciar de forma sustancial aquellos aspectos que dotan a los modelos de Economía Colaborativa de una visión organizacional, es decir, en el análisis no solo se debe prestar atención a los elementos funcionales o racionales, sino también simbólicos, críticos, culturales e incluso discursivos, entre otros, pues es imperativo indicar que en los estudios organizacionales el estudio de la organización no sólo se hace teniendo como modelo ideal a la empresa, sino que se retoman diversos puntos de vista que permitan concebir a todo tipo de organizaciones.

Así, dentro del panorama de la Economía Colaborativa, la diversidad de organizaciones que basan sus actividades en estos modelos generan diferentes conceptos o esquemas orientados hacia un modelo de negocio, uno de ellos es el *coworking*. El *coworking* o los espacios *coworking* derivados de este panorama se jactan de proporcionar un esquema de organización del trabajo distribuido en espacios físicos novedosos o innovadores que prometen eficientar el trabajo acompañado de múltiples recursos para apoyar e incentivar el desarrollo de proyectos independientes o *freelancers*, así como de pequeños emprendedores logrando que otras formas de organización se gesten o se desarrollen.

Asimismo, en los espacios de *coworking* se conjugan elementos organizacionales de diversa dinámica, donde la revisión de dichos elementos parte en principio del estudio de las estructuras organizativas a partir del diseño organizacional pues este enfoque permite comprender bajo qué tipo de configuración se conciben estos espacios así como reconocer el papel que los procesos de colaboración y uso de herramientas tecnológicas juegan en su medio y que organizacionalmente hablando son pertinentes de examinar y parecen responder a la lógica de un modo de producción capitalista

Ante esta problemática se plantean las siguientes preguntas de investigación que tienen por finalidad proporcionar un eje de trabajo para comprender de mejor manera los modelos de Economía Colaborativa y su relación con las organizaciones:

- ¿Por qué estudiar los modelos de Economía Colaborativa a partir de los estudios organizacionales?
- ¿De qué manera se puede interpretar un *espacio coworking* a través del diseño organizacional?

Este panorama representa una base para que este documento proponga la realización de una investigación que permita recabar información en torno a los espacios de *coworking* así como su afinidad y relevancia dentro de la Economía Colaborativa, pues la adopción e introducción de dichos espacios supone una modificación en la estructura organizacional lo cual presume una innovación en la organización del trabajo que es compartida por múltiples actores logrando así la concepción de un espacio basado en la colaboración, reducción de costos, apertura tecnológica y conectividad gestionada a través de TICS para diferentes actores: personas y organizaciones.

## Objetivo

Presentar un marco de análisis con base a posturas teóricas claves pertinentes al campo del diseño organizacional que permita examinar la estructura organizacional de los espacios *coworking* con la finalidad de conocer la forma en la que se configuran estos espacios, su integración y su asimilación por parte de otras organizaciones que comparten estos espacios ya sea de forma total o parcial.

Asimismo, se proponen algunos objetivos específicos:

- Abordar tópicos en torno a la Economía Colaborativa como modelo ideal de negocio, revisando antecedentes y su vínculo con los espacios *coworking*. Así como aquellos vinculados al estudio de la estructura como lo son la teoría de la contingencia y el enfoque configuracional.
- Realizar una descripción de las estructuras organizativas de las organizaciones que participan en un espacio *coworking* y su relación con las TICS.
- Mostrar y divulgar los resultados obtenidos de un estudio de caso sobre la economía colaborativa en el contexto mexicano para la contribución al campo de los estudios organizacionales y la ampliar las discusiones sobre el tema.

## Justificación

El presente documento busca explorar diversas experiencias de actores (personas y organizaciones) que participan en un espacio de *coworking* en la Ciudad de México, pues la introducción de estos esquemas ha tomado cierta relevancia diferentes en esferas como la administración o la gestión de recursos, donde en medios especializados, como *Forbes* o *Entreprenur*, se discute la importancia de dar cabida a dichos espacios con el propósito de que más organizaciones se sumen a ellos y puedan beneficiarse de sus servicios.

Sin embargo, organizacionalmente hablando en los espacios *coworking* su valor funcional y el enfoque pragmático que predomina en estos espacios es uno más de tantos que se pueden estudiar. No obstante, en principio, el estudio de sus estructuras organizativas concierne determinar si dichos espacios corresponden “realmente” a procesos de cambio o innovación organizacional que prometen nuevas formas de organización con un rostro colaborativo, o por el contrario corresponden a nuevas herramientas de un mismo sistema de corte capitalista basado en la propiedad privada y el control del trabajo, con la adición de usar intensivamente las TICS, especialmente las plataformas que integran diversos servicios y herramientas.

De esta forma, la postura de este documento advierte que estudiar los espacios de *coworking* desde los estudios organizacionales a partir del papel de las estructuras es un primer acercamiento para comprender no solo su aspecto funcional sino contemplar algunos criterios que se encuentran implícitos en su estudio tales como la configuración y la organización del trabajo, procesos de innovación, TICS y colaboración; factores que han orientado la organización hacia la integración y desarrollo de mecanismos o herramientas que les permita adaptarse a espacios más dinámicos.

Finalmente, esta investigación subyace en la necesidad y deseo de ampliar los conocimientos sobre el tema, participar e integrar un trabajo de corte profesional pertinente para el campo de los Estudios Organizacionales que permita realizar un aporte a su acervo en temas relevantes para su estudio, así como generar un trabajo que sirva de referente para futuras investigaciones.

## Presentación

Este documento está compuesto por tres capítulos orientados a explicar la influencia de los espacios *coworking* en las organizaciones.

El primer capítulo denominado “*Estructura y organización*” aborda el tema de la organización a partir de un panorama general donde se retoman algunas perspectivas en torno a su comprensión y estudio. Enseguida se aborda el papel de las estructuras organizativas bajo el enfoque del diseño organizacional, así como algunos referentes en torno a perspectivas configuracionales y contingentes con la finalidad de proporcionar un marco teórico adecuado para abordar un vínculo en relación con los espacios de *coworking*.

El segundo capítulo lleva por título “*Economía Colaborativa y organizaciones*” este se centra en explicar el desarrollo y concepto de la Economía Colaborativa como modelo de negocio y como proceso de colaboración, a partir de la integración de los factores que tienen que ver con el consumo colaborativo, las relaciones *peer to peer* y el procomún colaborativo y su relación con las TICS esto con la finalidad de dar cabida al desarrollo y aparición de los espacios *coworking*, mismos que se abordan hacia un vínculo con el estudio de las estructuras y el diseño organizacional y con ello enmarcar ciertas bases de análisis para el desarrollo de un cuadro metodológico que será abordado en el tercer capítulo de este documento.

En el tercer capítulo denominado “*Espacios Coworking: un estudio de caso en la ciudad de México*” se presentan las herramientas y recursos metodológicos que se emplearon para el desarrollo del estudio de caso que propone esta investigación el cual se tituló “Espacios *coworking* en el contexto mexicano, el caso de Distrito Co.Working”, este representa un ejercicio analítico con base en la descripción de una organización que basa sus actividades en Economía Colaborativa y que está orientada a los esquemas de *coworking* y su explicación a partir del

diseño organizacional, donde además se presenta un panorama sobre dichas organizaciones, así como los hallazgos obtenidos a partir de la metodología aplicada los cuales se presentan a modo de conclusión.

Finalmente, se plantean una serie de reflexiones en torno al tema con el fin de plantear discusiones y argumentos que permitan enriquecer el tema de la Economía Colaborativa y los espacios *coworking* en las organizaciones.

## Marco teórico

### Capítulo 1.- Estructura y organización

El mundo de las organizaciones se caracteriza por un amplio panorama, representado por situaciones que suelen ser ambiguas, complejas, difusas y de distinto matiz en cuanto a la diversidad de organizaciones existentes. Sin embargo, los estudios organizacionales respecto a otras áreas del conocimiento permiten vislumbrar de mejor manera este panorama para dar cuenta que las organizaciones exigen algo más que solo reconocerlas; ya que estudiar, analizar y comprender distintas realidades organizacionales brinda un abanico rico en conocimiento, ideas y herramientas para atenderlas de acuerdo a su singularidad, así como al ambiente en el que se desenvuelven.

Los estudios organizacionales y su naturaleza multidisciplinaria integran campos de conocimiento como Administración, Psicología, Economía, Antropología, entre otros, han servido de ejes conductores para la elaboración de marcos teóricos para explicar nuevas realidades organizacionales. Esta cualidad de los Estudios Organizacionales enriquece y complejiza aún más el *zoo organizacional* del cual, Perrow (1984) afirmaba que al abordar a las organizaciones cada interpretación realizada para definir su naturaleza suele ser difusa, poniendo de manifiesto la desorientación de las propias ideas, tal como si se tratara de un grupo diverso de ciegos tratando de describir a un elefante respecto a muchas otras especies u objetos que también representan una gran diversidad de organizaciones, lo cual pone de manifiesto la exigencia de una serie de conocimientos fundamentales y teorías para explicar a la organización en su totalidad.

Al respecto, Mintzberg (1989), sobre las organizaciones advierte que estas abastecen y explotan al sujeto, sin que pueda escapar de ellas y ellas no pueden funcionar sin ellos. Sin embargo, a pesar de que el sujeto vive inmerso en alguna de ellas durante toda su existencia también es posible acercarse a conocerlas mejor, por lo tanto, se puede establecer la siguiente pregunta: ¿De qué forma se pueden conocer y comprender las organizaciones?

Barba (1997), sugiere que las organizaciones se pueden conocer/distinguirse por los siguientes elementos:

- Estructura social: son aquellos modelos y regularidades de las relaciones existentes y participantes de una organización, que se expresa a través de las estructuras organizacionales. Donde se distinguen dos estructuras: estructura normativa y estructura de comportamiento, donde la primera hace alusión a los valores, las normas y los roles; la segunda, se refiere a través del cual se define el comportamiento, las interacciones y sentimientos; la interacción y convergencia de estas estructuras define la estructura social de la organización.
- Los actores sociales: son aquellos individuos que, a cambio de ciertas retribuciones, proporcionan su contribución a la organización. Participan en distintas organizaciones y sin ellos no habría estructuras y por lo tanto organización.
- Los fines: estos representan un punto central en el análisis de la organización. Los fines son tentativos definidos como las condiciones que buscan los individuos a través del desempeño del tiempo.
- El interés de la tecnología: es el estudio de la organización como el lugar donde se da cada tipo de trabajo, como lugar donde la tecnología es aplicada a la transformación de materiales, como un mecanismo que transforma los *in-puts en out-puts*. Aunque el tema

de la tecnología resulta ambiguo y requiere un ejercicio de delimitar, la tecnología consiste en maquinaria y equipo mecánico, pero también incluyen el conocimiento técnico y habilidades de los participantes.

- El espacio: las organizaciones se encuentran en un espacio específico, tecnológico, cultural y de ambiente social al cual se deben adaptar. Las organizaciones no son autosuficientes, dependen del tipo de relación que establecen con los grandes sistemas de cuales forman parte. Las organizaciones son influidas por su medio ambiente, pero ellas también lo influyen hacia relaciones vitales, complejas e interdependientes con el ambiente.

Por su parte, Clegg (1996), bajo un esquema general sostiene que las organizaciones se pueden entender/conocer bajo tres categorías de análisis: *como objeto empírico, como discurso y como proceso social*. La organización como objeto empírico se refiere a la forma en la que se observa a la organización, donde cada quien observa algo diferente; la organización como discurso, se refiere a aquellos marcos teóricos de estudio que orientan el estudio hacia un punto de interés, pero vistos como una serie de conversaciones derivadas de múltiples disciplinas, así como de los conocimientos locales y su interacción que dan forma a la organización. Asimismo, la organización como proceso social, implica el conocimiento de estas conversaciones como algo intersubjetivo y compartido, en estas conversaciones la participación del individuo es sustancial, pues las percibe como espacios sociales para prácticas conversacionales con distintos matices y objetivos.

A partir del panorama referido anteriormente y de los elementos que distinguen a la organización, también se presentan algunas propuestas de acercamiento sobre el papel de la

organización que bajo un enfoque comprensivo sobre la organización permiten ahondar más en torno al tema.

De este modo, Hall (1996), señala que el análisis de las organizaciones se puede entender a partir del papel de estas en la sociedad, entendiendo una serie de relaciones: organización-individuo, organización-comunidad y organización-sociedad.

En una relación organización-individuo, se contempla la diversidad de organizaciones que rodean al hombre y como estas se vuelven parte de él, de forma externa e interna, se manifiesta en una relación instrumental donde el individuo adopta diferentes roles dentro de las organizaciones, situación que le impacta de forma económica, social, legal, laboral y conductual entre otras. En una relación organización-comunidad, se analiza el impacto de las organizaciones sobre las comunidades o localidades donde se encuentran a partir del tipo de organización, el sector al que pertenecen, productos y servicios, etc., lo que significa que las comunidades se reflejan en las organizaciones que tienen y viceversa. Finalmente, en una relación organización-sociedad, esta determina la forma en la que las organizaciones actúan a favor o en oposición del cambio social en las distintas esferas en las que podrían alterar la estructura social.

Retomando a Barba (1997), argumenta que dentro del estudio de las organizaciones primero tiene que distinguirse los niveles de análisis que se involucran. Estos niveles se entienden de forma distinta pero estrechamente relacionados y se expresan en la relación individuo-grupo, así como en la organización-sociedad. Además, los niveles implican elementos comunes que la mayoría de las organizaciones comparten, estos son: una estructura social, los actores sociales, sus fines, la tecnología y su medio ambiente.

Sobre estos niveles de comprensión se explica que el primer nivel corresponde al individual y grupal dentro de la organización, es un nivel psico-social donde las características del contexto o medio ambiente intervienen y afectan el comportamiento y la conducta del individuo. El segundo nivel se centra en la organización en sí y sus subdivisiones, es decir, aquellos elementos que componen a la organización como la estructura y la configuración de la misma. Para el último nivel, el análisis se centra en la organización como un sistema de interacciones sociales dentro de diferentes contextos.

Por otro lado, Pfeffer (2000), sostiene que es posible estudiar a la organización a partir de un enfoque multidisciplinar basado en el efecto de las organizaciones en el comportamiento y las actitudes de los miembros que las forman; los efectos de las características y los actos individuales en la organización, por ejemplo las relaciones de poder; el desempeño y vida organizacional; los efectos en el redor de las organizaciones y viceversa; y las inquietudes respecto a la forma epistemológica de atender estas situaciones.

Estas propuestas de análisis, de acuerdo con Morgan (1998), son ejercicios de representación o *imágenes* de la organización que sirven de práctica y de acercamiento para comprender y entender situaciones específicas que dan forma a la dirección y diseño de las organizaciones pues estas pueden ser muchas cosas y nada a la vez. Sin embargo, cada perspectiva o punto de encuentro disciplinar sirve de enriquecimiento a la complejidad que rodea a las organizaciones y permite generar más ideas de estudio.

. Ante la aseveración anterior, es pertinente preguntar: ¿cuáles son las situaciones específicas de la organización vinculadas a la estructura que aborda este documento?, desde un punto de vista particular y de acuerdo a los acercamientos anteriores este documento esboza una idea de acercamiento y representación bajo dos niveles:

- Nivel general, son aquellos aspectos externos de la organización (político, económicos, cultural, tecnológico, etc.), la organización es vista como un ente social y susceptible, es decir, de que algo suceda u ocurra dentro de un espacio o ambiente el cual ejerce distintas fuerzas o presiones que influyen e impactan a la organización.
- Nivel particular, son los elementos internos (metas, estrategias, división del trabajo, etc.) de la organización que se manifiestan con diferentes propósitos e intensidad en diferentes momentos dentro de ellas y que transforma las relaciones entre sus miembros pasando de estados estáticos a dinámicos de forma constante.

La correspondencia entre ambos niveles representa una constante interacción que dota a la organización de forma e identidad donde la organización se concibe como un ente dinámico, capaz de modificar o adaptar sus estructuras para responder a dicha interacción entre sus elementos externos e internos. Dentro de estas interacciones y retomando la noción de estructura social enunciada anteriormente, es donde las fuerzas se contienen o se liberan, donde el juego entre elementos internos como externos se retroalimentan constantemente generando en la organización aspectos complejos como simples y que pueden ser revisadas por diversos enfoques teóricos para comprender este juego.

Sobre esta base, el reconocimiento de la organización desde la propuesta de este eje de estudio se ve apoyada por diversos marcos o referentes teóricos que permiten su comprensión a un nivel más específico. Retomando el papel de la organización como discurso teórico propuesto por Cleeg (1996), los marcos alrededor de la organización derivado del campo de los estudios organizacionales son diversos y corresponden a diferentes enfoques o disciplinas que son objeto de múltiples ejes de estudio y sirven para explicar un fenómeno de forma particular.

Así, Reed (1996), reafirma el valor conversacional en torno a los estudios de la organización y sostiene que la noción y estudio de las organizaciones puede observarse de manera interpretativa por medio de diferentes *meta-narrativas* de análisis organizacional. Estas meta-narrativas son un ejercicio reflexivo en el que se plantea la manera en que el estudio de las organizaciones ha pasado de considerarlas herramientas de la sociedad para imponer orden, control y prosperidad hacia un entendimiento como espacios complejos de incertidumbre, ambigüedad y de luchas constantes de poder. Hatch (1997), propone que el estudio de las organizaciones se puede atender mediante una secuencia de teorías que conforman una serie de escuelas y corrientes de pensamiento y de análisis para cada punto de interés sobre un fenómeno en particular en las organizaciones, que a su vez forman parte de un continuo histórico. Finalmente, Ibarra (1999), sostiene que los marcos teóricos en torno a la organización son un conjunto de saberes diversos y unificados que han adoptado diferentes niveles de análisis y estrategias metodológicas contrastantes, lo que resulta en espacios multidisciplinarios diversos y a la vez fragmentados, donde el estudio de la organización ha pasado de ser un concepto sustantivo a uno verbalizado pues la organización se aborda desde espacios estructurales delimitados a espacios aún más complejos o abstractos.

Sin embargo, a pesar de la diversidad de perspectivas y enfoques mencionados, Montaña (2004), sugiere que no hay una visión en particular de estudio, sino se requiere el apoyo y concurrencia de varias disciplinas, se trata de un proyecto multidisciplinario, pues considera que las organizaciones asumen diferentes modalidades o formas, (escuelas, hospitales, partidos políticos, empresa, etc.), que se desenvuelven en múltiples variables, (eficiencia, cultura, calidad, servicios), que las dota de una identidad arraigada en su constructo social, y no solo como

conurrencia sino también con la oportunidad de plantear dichas perspectivas en realidades organizacionales de distinto cariz e importancia.

Por lo tanto, se reconoce que a partir de esta diversidad teórica y de comprensión, la explicación de ciertas tendencias o fenómenos organizacionales que reafirman la complejidad dentro de los estudios de la organización, el papel del *organizaciologo* debe entenderse como la capacidad de construir marcos de estudio adecuados para explicar los márgenes de complejidad que giran en torno a las organizaciones, pero también de adentrarse a los diferentes niveles en los que la organización se desenvuelve y con ello intentar de generar un nuevo conocimiento sobre los cursos que toman las organizaciones, un trabajo complicado, pero no imposible.

El siguiente apartado remarca el estudio de las estructuras organizativas con la finalidad de generar un eje de estudio que permita explicar su relación posterior con los espacios de *coworking*, dicho eje explora un enfoque en rededor al diseño organizacional, así como referentes a corrientes contingentes y configuracionales, dentro de estos referentes se analizaran las categorías de tecnología y control en la organización.

### **1.1 Estructura organizacional**

En principio, Ibarra y Montaña (1991) apoyan y sostienen que para entender ciertos fenómenos o realidades organizacionales estas deben ser revisadas a partir del modelo de producción en el cual se estudie a la organización, lo que permitirá reconocer su carácter social, así como las relaciones con otros elementos de la organización.

De esta manera, el estudio de la organización que pretende analizar este trabajo corresponde al situado dentro del modelo de producción capitalista, pues éste constituye la cooperación como la forma específica de organización del trabajo y el control como una necesidad del capital para

asegurar la supervivencia de las organizaciones principalmente en aquellas de corte industrial que dominaron a finales del siglo xix y hacia el siglo xx y que sentaron las bases de los estudios de la organización, reflejados en diversas corrientes tales como la administración científica, la escuela de las relaciones humanas o en este caso corrientes enfocadas a el diseño organizacional donde el arreglo de las partes de la organización corresponde a una visión sistémica de la organización, holística y configuracional y no solo a una visión unilateral y económica donde no solo se retoma a la gran empresa como modelo ideal de organización sino se contemplan todo tipo de organizaciones, ejércitos, hospitales, universidades, etc., o en este caso los espacios *coworking* que serán abordados posteriormente.

Por su parte, Etzioni (1979), sugiere que durante este periodo las organizaciones experimentaron una serie de cambios económicos y sociales, que apoyados por el desarrollo de los avances tecnológicos de la época fomentaron la aparición de organizaciones más grandes (económicamente hablando), donde sus funciones desplazaron a otras unidades sociales como la familia. Se desarrollaría un enfoque racional legitimado por la búsqueda de la eficiencia donde la máxima ganancia representaba la solución a todos los problemas y colocó la imagen de la organización industrial (la empresa) como benefactora social.

Ibarra y Montaña (1991), argumentan que este modo de producción capitalista se caracteriza por diferentes formas de organizar el trabajo, la primera de ellas fue mediante un grupo de obreros libres en un taller, sin embargo, cuando el obrero fue despojado de sus medios de producción se vio obligado a vender su fuerza de trabajo para sobrevivir. Posteriormente con la introducción de principios *tayloristas*, se conjugo la creación de un departamento pensante que se encargaba de despojar el saber del obrero mediante la recomposición del trabajo en función de

tareas cada vez más especializadas y de grandes máquinas que se apropiaron de ese saber para incrementar la producción.

De este modo se puede considerar que las primeras formas de organización y de organizar el trabajo (las actividades) implementaron principios en torno a un *diseño organizacional* (básico), plantearon una estructura formal (como la forma de ideal de organizar el trabajo) y funcional capaz de responder a las demandas de producción. Sin embargo, la estructura no solo obedece a cuestiones basadas en la eficiencia sino también a aspectos sobre el control del trabajo y la especialización del mismo, que posteriormente se consolidarían como herramientas o mecanismos de orden para el desarrollo de las organizaciones del siglo XX.

Dichos autores consideran que la teorización de la estructura se delinea en los principios planteados por corrientes como la teoría de la organización y la administración científica (importantes en la comprensión de las organizaciones), en las cuales la *estructura formal* representa la mejor forma de organizar el trabajo en las empresas con el fin de lograr la máxima eficiencia, posteriormente la introducción del trabajo especializado, los tiempos y movimientos exigieron mayor precisión y con ello se implementaron los primeros dispositivos de control jerárquico con el fin de evitar tiempos e insumos perdidos. Silverman (1975), a partir de una revisión social considera que la organización *formal* se sustenta con un fin expreso de lograr determinadas metas, con normas determinadas destinadas a dichas metas y evidentemente con una estructura formal con modos de producción y dirección estipuladas.

Es evidente que no se puede soslayar la relación entre estructura y organización, desde un punto de vista particular la organización formal es una característica de tantas que puede tener a la organización y que va acompañada de diferentes criterios como lo pueden ser los objetivos, metas, reglas, instrumentos, división del trabajo y que fomentan la concepción de una estructura

formal bien definida y con límites claros que deben respetarse, pero que siempre está presente, proporciona orden e identidad.

Bajo el enfoque de la estructura formal, Ibarra y Montaña (1991), consideran que la organización es concebida como un sistema estructurado que conjuga elementos organizacionales investidos o dados de cierto *poder y control* para movilizar sus recursos a fin de alcanzar sus objetivos. De esta forma consideran cuatro tipos de la estructura: técnica; reflejada en los principios de la administración científica y la ingeniería, humana; asentada en la escuela de las relaciones humanas y la motivación, formal; presente en la organización definida por reglas, métodos, procesos bien definidos; e informal; se observa en la formulación de conductas y comportamientos que distan del cumplimiento de las reglas y más en la convivencia, los sentimientos y el compañerismo.

Brunsson y Olsen (2007), por su parte consideran que la estructura de la organización con su sistema de recompensas y castigos estimula comportamientos e inhibe otros, creando así un sistema racional en términos de objetivos establecidos mediante la canalización de las conductas, comportamientos y los recursos en la dirección de los objetivos.

Así, la estructura de la organización representa un conjunto de acciones, mecanismos e instrumentos que proporcionan orden y coherencia a las actividades de la organización, sin embargo, hay elementos que dentro de la estructura tienen mayor influencia que otros en aspectos como la conducta, el control, la organización del trabajo, relaciones de poder, la cultura, las metas, el liderazgo entre otros, que se reflejan con mayor intensidad que otros y que determinan la orientación de la organización en la consecución de sus fines generales.

Hall (1996), parte de una visión holística que afirma que la estructura de la organización se concibe como el arreglo de las partes de la organización. Esta es dinámica y cambiante debido a la integración de nuevos miembros a la organización, sus interacciones y las presiones del ambiente. Bajo un enfoque funcional, la estructura organizacional posee tres propiedades: la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales; regular el comportamiento de sus miembros; y por último en las estructuras es donde se realiza el ejercicio de poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Por su parte, Fombrun (1986), a partir de un análisis sobre las diferentes corrientes de estudio de la estructura, afirma que esta se concibe como una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales dentro y alrededor de las organizaciones, de tal manera, se observa a la estructura como un proceso dinámico de estructuración capaz de cohesionar las actividades individuales dentro de diferentes tipos de colectividades sociales.

De acuerdo a lo anterior, la estructura organizacional se puede entender como un ente social capaz de contener no solo un espacio físico y tangible, sino como un espacio que es capaz de sostener diferentes relaciones sociales e individuales orientados a diversos fines e intereses que se encuentra embestido por cierto ordenes formales e informales, por lo tanto, la estructura es aquel espacio donde se gesta el *quehacer organizacional*. Bajo esta línea, Ibarra y Montaña (1991), reafirman que este espacio se caracteriza por una gran variedad de procesos internos donde la subjetividad y el comportamiento colectivo juegan un papel importante.

Consecuentemente, el estudio de la estructura organizacional en el marco del desarrollo del capital industrial no solo impulso la formación de diversos enfoques teóricos preocupados por su comprensión sino configuró una clase social y obrera, donde la introducción de la tecnología

reflejada en los procesos de trabajo modificó la relación organización-sociedad y organización-sujeto, y que a partir de dichas relaciones del estudio de la organización se postularon enfoques de corte *parsonianos o estructurales* que colocaron un foco de atención en los estudios relacionistas y de la administración científica al considerar a la organización como un ente sistémico y orgánico susceptible a los cambios del entorno y de los miembros, sin embargo, dichos cambios tienen diferentes connotaciones, pues dentro de estos enfoques la cuestión del diseño parte de entender a la organización como un conjunto de arreglos donde el acomodo de dichos conjuntos otorga cierta maleabilidad que se ajusta más o menos a dichos cambios y que puede obtenerse una visión diferente sobre todo la integración de diferentes elementos como la tecnología, la innovación y la organización del trabajo, relevantes dentro de este documento.

De este modo, este documento se señala las principales características vinculadas al diseño en las organizaciones y la estructura. Abordar el tema de la estructura conlleva un amplio espectro de múltiples temas, tales como el objetivo, el control, la formalización, etc., elementos que han sido delineados por diferentes teóricos del campo organizacional, no obstante, como se ha planteado anteriormente temas tales como: diseño y estructura, tecnología y estructura, etc., su posterior relación con las organizaciones con actividades dentro de la Economía Colaborativa son elemento central, aunque es indudable que se reconoce la influencia de otros tópicos relacionados al tema mismos que serán señalados en el desarrollo de este documento.

## **1.2 Diseño y estructura: una revisión configuracional y contingente**

El hombre por naturaleza reacciona con pavor ante lo desconocido e inédito. El hombre va más allá de lo convencional y preocupado por su entorno, no permite que las cosas se salgan de control, por lo que se ve en la necesidad de ordenar, clasificar o enumerar para dar orden y sentido a su mundo.

Este principio de orden no es ajeno al mundo de las organizaciones, pues estas también se rigen bajo distintos conceptos y enfoques para ordenarlas, clasificarlas, y agruparlas según su naturaleza, tamaño, estructura, es decir, el hombre ha extendido su influencia de control a las organizaciones con el fin de que estas sean capaces de responder de forma adecuada a múltiples situaciones.

En un plano general, el desarrollo de las estructuras organizacionales parece estar conducido por un marco determinista que aúna en diversas condiciones contextuales y enfoques de la organización del trabajo. Dichas condiciones parecen inacabas hasta el día hoy en el campo de las organizaciones, la discusión que propone este documento versa que el estudio de la estructura no solo contempla ubicarse en un modo de producción en específico capitalista, sino discernir sobre si las condiciones que se abordaran a continuación se mantienen vigentes sobre todo en organizaciones que basan sus actividades en el concepto de la Economía Colaborativa, o si estas se matizan y se diluyen hacia nuevas prácticas organizativas, donde en el caso de las TICS lejos de fomentarse un tipo de organización plana u horizontal, etc., en sustancia prevalece aquella esencia del control que recupera los vestigios de un hombre preocupado por mantener el orden del mundo que lo rodea.

Tal como se han presentados algunos referentes al estudio de la organización y de la estructura, dentro de los estudios de la organización existen elementos que denotan como es la organización, *que es algo así como el estilo*, pero también de elementos estructurales que dan forma a la organización, esta forma tiene de manera implícita criterios de diseño organizacional que sustentan a esta forma y a la vez a la estructura. De esta forma se puede entender que el diseño organizacional es la esencia de la organización y como está la configura para atender

diversos contextos que van desde los más sencillos como los más complejos. El diseño organizacional es una forma de entender a la diversidad organizacional que nos rodea.

Por lo tanto, Hall (1996), sostiene que las estructuras organizacionales son la consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores, sin embargo, esta premisa invita a cuestionar: ¿Cuáles son los factores que entran en este impacto?

Hall sostiene que explicar las estructuras organizacionales y por ende sus elementos parece una tarea difícil, pues se requieren múltiples explicaciones para ello. No obstante, se ofrecen dos categorías de análisis para comprender dicho concepto; *el contexto* donde operan las organizaciones, que incluye elementos como el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura, es el espacio donde opera e interactúa la organización; y *el diseño*, que es como se va a estructurar la organización donde prevalecen enfoques como la selección estratégica y los modelos institucionales, retomados más adelante.

Los factores contextuales se distribuyen en los siguientes rubros:

- El tamaño. Tiene que ver principalmente con la capacidad física, el personal, los insumos que ocupan, los índices de diferenciación.
- La tecnología. Puede ser o basarse en materias primas, operacional, productiva, conocimiento, reducción de tareas, innovación, entre otros, donde se guarda una relación con el tamaño, el cambio estructural, y la computación.
- Cultura interna. Es el conjunto estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman parte de la organización.

- El ambiente. Es el espacio en el cual se ve involucrada la organización, donde interactúa, ejerce presiones y es ejercida. Contempla elementos políticos, sociales, económicos y culturales.

Continuando con Hall (1996), señala que el concepto de diseño organizacional, se encuentra muy ligado a la racionalidad, por lo tanto, supone que hay problemas a resolver y debe prestarse atención a sus consecuencias previstas y no previstas, a sus efectos positivos y negativos, donde el diseño organizacional no es una solución sino un proceso en desarrollo que debe mantenerse constante.

Por otro lado, los factores en torno al diseño organizacional en las estructuras recaen en los siguientes:

- Diferenciación horizontal: se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización.
- Diferenciación vertical: es la forma en la que se distribuye la autoridad de acuerdo al nivel de jerarquía, mientras más alto sea el nivel, mayor será la autoridad.
- Dispersión: las actividades y el personal pueden estar dispersos de forma horizontal o vertical por la separación de centros de poder o tareas.
- Formalización: es una serie de mecanismos y dispositivos expresados mediante reglas, normas y procedimientos que regulan el comportamiento de los miembros de la organización.
- Centralización: se entiende como la distribución del poder en la organización aspecto reflejado en el derecho a tomar decisiones, si estas últimas se toman desde la parte superior entonces la organización está centralizada.

Los enfoques sobre el diseño organizacional señalados previamente están ligados conceptos como la selección estratégica y el enfoque institucional contemplan diferentes visiones; *la selección estratégica*, en el diseño de la organización parte de un proceso de toma de decisión racional limitado, el cual sugiere que las opciones estratégicas no son precisamente las óptimas por lo tanto se recurre al concepto de *equifinalidad* el cual sugiere que existen varios medios para alcanzar un fin determinado pues las organizaciones se ven rodeadas de múltiples medios para múltiples fines. Sin embargo, la selección estratégica se ve inmersa en un proceso político, del cual la coalición dominante que comprende una representación directa o indirecta, transversal u horizontal y que ostenta un poder central es la que realiza la elección estratégica respecto a la organización, su estructura y que puede ser clave en ella. Es decir, el concepto de equifinalidad estará condicionado por las decisiones de quienes están detrás de las organizaciones siempre y cuando perciban la necesidad alcanzar un fin determinado.

Un caso de ilustrativo de la selección estratégica como parte intrínseca de la estructura organizacional es señalado dentro de la obra de Child (1972), quien sostiene que la estrategia aplicada a la redefinición de roles en la toma de decisiones es una forma de aminorar los efectos de la incertidumbre y la confusión dentro del ambiente.

Por su parte, *el enfoque institucional*, plantea porque las organizaciones adquieren las formas que toman. De esta forma, la influencia de los trabajos de Powell y Dimaggio e influenciados por el desarrollo del concepto de burocracia sugieren que hay fuerzas que impulsan hacia una racionalización y burocratización basada en el desarrollo de la economía capitalista. Este enfoque plantea que las organizaciones surgen en campos donde coexisten con otras organizaciones, este campo constituye un área reconocida de la vida social institucional con

diferentes actores organizacionales que hacen y reproducen el mismo sistema permitiendo que estas se vayan homogeneizando bajo diferentes fuerzas coercitivas, miméticas y normativas.

A colación, ópticas estratégicas o institucionales, desde un punto de vista particular apoyan enfoques que permiten dar un entendimiento mayor a cuestiones en torno al diseño organizacional, de este modo, se puede plantear que hay un cierto *vinculo o conversación*; por un lado abordar una visión configuracional podría sustentar ciertas prácticas estratégicas, por otro lado, ciertas prácticas alrededor de tópicos de la contingencia podrían explicar el desarrollo de campos institucionales que a su vez podría explicar porque las organizaciones que basan sus actividades en Economía Colaborativa son como son a partir de su relación con ambientes exógenos de la organización.

Para apoyar dichas explicaciones en torno a la estructura de la organización, a continuación, se plantea un marco que retoma los aspectos y puntos de interés de los enfoques configuracionales y contingentes que permitan atender situaciones relevantes en el diseño de la organización.

### **Diseño y configuración de la organización.**

El peso o *la influencia* de los valores del diseño organizacional y su relación con un contexto específico se pueden analizar en el arreglo de las partes de la organización y como estos se orientan a sus necesidades, estrategias, objetivos, etc. De este modo, desde el enfoque configuracional ve al diseño de la organización como un conjunto de elementos que dan orden y sentido. Mintzberg (1989) contempla el concepto de configuración como la armonía que existe entre los atributos (valores o criterios) de una organización para alcanzar el éxito.

La configuración va acorde a las necesidades de la organización y de las necesidades de las personas que están dentro de las organizaciones, esto con el objetivo de generar sinergias para acoplarse a sus entornos. Sin embargo, también sostiene que el estudio de las organizaciones no puede ser homogéneo, pues cada organización merece ser atendida de forma independiente, considerando en primera instancia a la organización como un todo para posteriormente atender sus partes de forma individual.

El punto de vista configuracional, considera a la organización compuesta bajo los siguientes atributos:

- Núcleo operativo: que son aquellas personas que se encargan de manufacturar productos o prestar servicios, así como de realizar todo tipo de actividades estandarizadas o rutinarias.
- Ápice estratégico: es quien se encarga de supervisar al núcleo operativo para que realicen sus actividades de forma de adecuada
- Línea media: esta responde al tamaño de la organización, si la organización es grande se requiere de elementos que supervisen a quienes están supervisando, entonces se crea *una línea media*, es decir una relación jerárquica entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.
- Los analistas o staff: este grupo se encarga de realizar tareas administrativas planificar y controlar el trabajo de los demás, pero de forma diferente y que se encuentran en la *tecnoestructura* elemento que se encuentra por fuera de la línea jerárquica.
- Staff de apoyo: son las unidades que suministran diversos servicios internos, ejemplo de ello, se puede observar en los conocimientos técnicos que proporcionan los analistas.

- Ideología o cultura que comprende las tradiciones y creencias de una organización y que la distinguen de otras dotándola de vida.

De acuerdo al enfoque configuracional la combinación de estos elementos en la organización otorgara cierta armonía que dota a la organización de mecanismos y medios para responder a las demandas de su ambiente, de acuerdo con Demers (2007), quien apoya el enfoque de la configuración señala que este permite entender a la organización como un todo relacionado, amalgamado y funcional, dicho amalgamamiento da como resultado un conjunto de *modelos organizacionales*, Mintzberg (1989), sugiere que dichos modelos representan un tipo ideal de organización sobre diferentes formas en las que los atributos enlistados anteriormente se ordenan: un núcleo operativo, un ápice estratégico, una línea media, un staff, tecnoestructura, staff de apoyo y una ideología. Estos elementos separados entre sí dicen poco sobre una organización, o, si se presentan de forma ordenada esto puede derivar en un cierto tipo organizaciones tales como *empresarial, diversificada, innovador, política, misionera, etc.* donde cada una representa un modelo ideal de organización de acuerdo al tipo de arreglo de sus partes internas, así como la intensidad con la que se presentan logrando así unidades organizacionales únicas. Cabe destacar que no se pretende realizar una revisión exhaustiva de las diferentes organizaciones sino reconocer que el enfoque del diseño organizacional proporciona una visión múltiple sobre el estudio de sus atributos y una guía para entender a la organización.

Daft (1998), a partir de esta exposición, también plantea algunas configuraciones que permiten ejemplificar el valor del diseño organizacional aplicado a la estructura como un enfoque general.

- La estructura empresarial y funcional: Este tipo de estructura corresponde a la primera era de las organizaciones, basadas en mecanismos de autocontrol de una edición de sistema. Se encuentra altamente formalizada en sus roles y procedimientos de manera automatizada. Su funcionamiento recae principalmente en las habilidades de un líder capaz de supervisar, controlar y coordinar diferentes operaciones. Por otro lado, no muy separada de su concepción la estructura funcional similar las partes de un cuerpo humano que son independientes, pero se responden a una jerarquía, este tipo de estructura descentralizada y está coordinada por una dirección estratégica, cada uno ocupa un lugar muy preciso y las comunicaciones deben estar en línea vertical, es tan grande que los aspectos laborales son poco contemplados.
- La estructura divisional: Esta estructura corresponde a las organizaciones de corte empresarial en las que su tamaño aumenta y por ende sus productos, servicios y marcas tiende a diversificarse. El objetivo de estas organizaciones es dirigir sus unidades hacia diferentes orientaciones bajo el concepto de negocio estratégico que se caracteriza por una estructura multidimensional. Este tipo de estructura es muy descentralizada, ya que cada unidad servicio de manera autónoma y la dirección General tiene una calidad ensamblada. Cada división tiene sus propios servicios funcionales, donde se favorece una especialización de las competencias y el dominio de las actividades. Su coordinación es intervenido por un margen de maniobra donde los objetivos son fijados por la dirección general y por ende el beneficio es global contributivo y refleja la rentabilidad del capital. Sin embargo, algunos inconvenientes de esta estructura son los altos costos de duplicación dependencia de recursos la y dificultan de coordinación, estos inconvenientes pueden llevar a la estructura a cambiar a una más centralizada o a desaparecer sus unidades.

- La estructura matricial: Esta organización contempla criterios de departamentalización a la imagen de la función o de una actividad, la finalidad de esta estructura es acumular ventajas para simplificar la *expertise* de la técnica de estructuras funcionales. Además de mejorar las aspiraciones de participación de los actores dentro de la jerarquía. En esta estructura simplemente actividades que requieren de la parte los actores así una autonomía más grande. Es decir, cada miembro de la organización destaca su pertenencia una función de un grupo y estos son dependientes de dos jerarquías que persiguen objetivos diferentes, la coordinación vertical es guiada por una eficiencia para minimizar los factores que puedan afectar a la organización y por otro lado la coordinación horizontal es motivada por la eficacia que está orientada a atender los objetivos fijos.

Este panorama sobre las organizaciones descriptivo representa cierta evolución de como las organizaciones se han complejizado hacia espacios más grandes y diversificados, pero denotando su valor funcional y pragmático de la estructura más que a las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones a la hora de conformar ciertos diseños o configuraciones, lo cual reflejaría ciertos temas como el costo que tienen que asumir las organizaciones para pasar de una configuración a otra o el cambio organizacional como una forma de responder al entorno a partir de la modificación de las estructuras, dichos temas no se abordan en este trabajo, pero es importante reconocerlos como otra faceta de las organizaciones.

Bajo el enfoque de la configuración, la estructura de la organización es vista como un todo, es decir, de forma holística; sus partes interactúan para generar un orden en sus elementos, considerados interdependientes, de este modo Meyer (1993), argumenta que las configuraciones son formadas como una respuesta a fuerzas exógenas al ambiente, pero también bajo un enfoque estratégico, lo cual sugiere que se toman decisiones estratégicas por aquellas coaliciones

dominantes que busquen acomodar las partes de la organización para responder de forma efectiva al ambiente.

Continuando con Meyer (1993), el sostiene que el enfoque configuracional permite ordenar y dar sentido a la organización. Del mismo modo no pretende idealizar a la organización sino construir una guía para su estudio, una justificación de este enfoque se presenta desde un punto de vista epistemológico el cual busca generar un conocimiento que permita clasificar a las organizaciones bajo una tipología acorde a la configuración de los elementos que la integran.

Es evidente que en el enfoque del diseño organizacional prevalece una visión funcional donde el óptimo arreglo de los atributos/partes de la organización de resultados adecuados que permitan cumplir diferentes metas. Sin embargo, Pugh (1973), señala que el estudio en la estructura a lo largo del tiempo permite observar manifestaciones estructurales a partir de las relaciones de poder, la impersonalidad, la cultura, pues la estructura organizacional es interdependiente de otros elementos.

Por lo tanto, la relación entre contexto y diseño en las estructuras organizacionales aunado a factores como la selección estratégica y las fuerzas institucionales generan un panorama aún más amplio y diverso en las organizaciones, pues habrá organizaciones donde los valores en torno al diseño tengan mayor peso que otros, por ejemplo, la centralización y la toma de decisiones podría ocasionar que el ápice estratégico dentro de la organización genere un estilo autocrático de dirección. Así mismo, factores como la cultura y las relaciones poder tendrán un peso significativo en la configuración de la organización.

Pugh (1973), puntualiza una serie de variables para responder a la pregunta ¿Qué elementos se deben integrar a la estructura organizacional? Y ¿a qué grado deben estar presente las

características organizativas? En principio la estructura se debe pensar en las variables que inciden dentro de la estructura tales como:

- Especialización: es el grado en el que la organización divide las actividades en roles calificados
- Normalización: es la estandarización de las reglas.
- Estandarización del empleo: es el grado en el que las prácticas de los empleados están elaboradas y esta es considerada dentro del personal de las burocracias.
- Formalización: la forma en la que los procedimientos están escritos y normalizados
- Centralización: es el grado en el que la autoridad toma decisiones
- Configuración: la forma en la que la organización determina sus roles.

Las aplicaciones de estas seis variables tienen por objetivo determinar un perfil organizacional, es decir, la búsqueda de su singularidad, sin embargo, los puntos reflexivos del trabajo de Pugh afirman que las organizaciones con diferente tamaño tienen diferentes estructuras, las organizaciones varían tecnológicamente como a nivel de control, lo cual supone que también hay elementos no estructurales que ejercen influencia en las organizaciones. Por lo tanto, se propuso una serie de dimensiones contextuales a seguir:

- Origen e historia de la organización
- Propiedad y control. Si es una organización pública o privada y si está concentrada bajo una sola persona o varias.
- Tamaño. Número de empleados
- Alcance. La naturaleza y gama de los bienes y servicios.
- Tecnología. El grado de integración alcanzado en el proceso de trabajo

- Ubicación. La cantidad de interdependencias de sitios de inversión geográficamente dispersos
- Interdependencia. La cantidad y tipo de actores que dependen de la organización

Dentro de las conclusiones de su trabajo, Pugh, afirma que las organizaciones pueden ser muy avanzadas tecnológicamente, hasta ser muy simples, ser controladas por muchos o por una sola persona. Su investigación demostró que organizaciones altamente especializadas como una planta química dependía directamente del uso tecnológico para fomentar el flujo de trabajo, mientras que actividades como la contabilidad no se relacionaban directamente con la tecnología sino más bien con la formalización y estandarización de prácticas de trabajo.

Los resultados de Pugh remiten a las organizaciones como espacios de incidencia multivariable, lo cual significa que elementos exógenos como la tecnología y su subsecuente introducción tiene la capacidad de generar organizaciones con una estructura definida por dicho elemento exógeno. Este planteamiento representa un preámbulo para el siguiente apartado: la teoría de la contingencia.

### **Teoría de la contingencia**

Burns y Stalker (en Lawrence y Lorch, 1987), refleja esta singularidad a través del estudio de diversos modelos de dirección y su relación con el entorno, sus resultados arrojaron que las organizaciones adoptan distintas formas para responder al mismo y que posteriormente denominarían mecánicas y orgánicas. En las organizaciones mecánicas; sus objetivos son resueltos por unidades especializadas, los roles se asumen de forma funcional y quienes se mantienen en el escalafón más alto determinan si su función es la adecuada, la interacción se de forma vertical entre director y subordinado, prevalece un sentido de formalidad en las reglas e

instrucciones, además de que a nivel superior se centraliza la toma de decisiones generando un mecanismo de control. Por otro lado, las organizaciones orgánicas tienen la capacidad de adaptarse a condiciones inestables, en las que los problemas y requisitos del ambiente no se pueden dividir y distribuirse en los especialistas de una jerarquía definida. La formalidad en términos de métodos, derechos y obligaciones pasa a ser un proceso continuo de redefinición por medio de la interacción de todos los miembros, dicha interacción es tanto vertical como horizontal y la comunicación pasa a ser una consulta lateral, por lo tanto, los centros jerárquicos pierden cierta relevancia.

Dentro de los estudios referentes a la estructura y su relación con la tecnología, los trabajos de Lawrence y Lorch (1987), quienes mediante una serie de estudios buscaban determinar cuál es el tipo de organización adecuada para las condiciones económicas y de mercado, pues habían notado que desde la perspectiva del director en ambientes diferentes las organizaciones requerían diferentes estrategias de organización. Además de observar que existía una tendencia a generalizar los hallazgos técnicos derivados de los postulados de la administración científica hacia todas las organizaciones ejemplo de ello es la preeminencia del *best way* como la guía que aseguraría la eficacia en cualquier organización.

El objetivo de su estudio consistía en conocer el funcionamiento de las organizaciones y su entorno, lo cual permitiría obtener ventajas para una toma de decisiones más sanas e introducir cierto orden en cada unida organizativa, planteando de qué forma las organizaciones con diferentes estilos organizativos fueran eficientes en condiciones técnicas, económicas y geográficas que están en constante cambio.

Para dar respuesta a su cuestionamiento se realizó un ejercicio comparativo entre organizaciones que denominaron de alto rendimiento. Con una visión reduccionista se atendió la

relación con los estados internos organizativos de diferenciación (entendiendo aquellas diferencias en cuanto a la actividad y la conducta y no solo el referente a la segmentación y el conocimiento especializado) e integración (mecanismos orientados a garantizar la colaboración que existe entre los departamentos que manifiestan diversas conductas y comportamientos). Sus hallazgos evidenciaron que los planes de integración solían ser más elaborados si la organización mantenía altos grados de diferenciación y si se desempeñaba bajo un ambiente adverso. Por ejemplo, la resolución de conflictos se desempeñó como mecanismo de integración en organizaciones con altos niveles de diferenciación. Finalmente consideraban que aquellas organizaciones que realizaban innovaciones tecnológicas de manera constante podrían adaptarse al ambiente, denominándolas organizaciones dinámicas.

De este modo, factores como la tecnología en las organizaciones tomaron cierta relevancia, García (2004), expone que la tecnología en las organizaciones funciona como caja negra a través de la cual la producción avanza para generar resultados satisfactorios, afirmando que la tecnología es un elemento exógeno, como variable independiente que se asocia a situaciones de cambio o mejora relacionado con el avance científico.

Estas situaciones de mejora se observan en el trabajo elaborado por Woodward (1958), en una muestra de treinta y cinco organizaciones; observo que diferentes tecnologías imponían diferentes tipos de demandas y que estas tenían que ser satisfechas a través de una forma apropiada de organización, pues los cambios tecnológicos se asociaban a diferentes perturbaciones de los sistemas, de esta forma nuevas herramientas comienzan a cambiar la tarea, que induce cambios en la organización. Ejemplo de ello, se vio reflejado en la introducción de personal técnico y calificado profesionalmente para la producción, lo cual incremento el control técnico por parte de los ejecutivos y con ello también aumento la comunicación escrita hasta la

última fase de la producción determinando así una relación de causa y efecto entre los sistemas de producción y los resultados.

Esta relación se hace tangible en lo que Woodward denominó organizaciones de producción continua o de procesos que, a diferencia de las otras formas de producción, pequeña y grande respectivamente, en las primeras se requiere innovar constantemente, donde la toma de decisiones recae en diversos actores que se les exige un amplio conocimiento, sin embargo, esta toma de decisiones tiende a comprometer la organización y a afectar diversas áreas directivas por la incertidumbre en el contexto, que a diferencia de las otras formas de producción y organización se mantienen bajo estándares rígidos y de estructura formal. El sesgo entre organizaciones avanzadas tecnológicamente puede entenderse como un cambio tecnológico, de acuerdo con García (2004), este se concibe como un mecanismo que ayuda a la organización en diferentes ámbitos, pero que incurre en un proceso de decisión que al efectuarse debe considerar el tipo de tecnología para obtener diferentes ventajas, creando nuevas formas de producción y posteriormente nuevas formas de organizar el trabajo.

Estos estudios de la organización remarcaron su cualidad de ser un ente abierto, medible y transformador capaz de modificar sus partes internas para cumplir con las exigencias de su medio ambiente y que de acuerdo con Lawrence y Lorch, están orientados a la construcción de un modelo o en concreto la elaboración de una teoría contingente de la organización contra puesta a la teoría de la administración científica que pugnaban por separar el trabajo sin considerar las perturbaciones exteriores.

Finalmente, si bien el enfoque contingente como configuracional aúnan en la funcionalidad de la estructura como en su pragmatismo, ya sea de forma reduccionista u holística en su visión y desde un punto de vista particular no se puede considerar a la organización en términos absolutos

o en ciertas singularidades, sino en un amalgamado que permita generalizar para particularizar en ciertas realidades organizacionales.

De acuerdo a lo que anteriormente se ha planteado la estructura organizacional parte de entenderse como un todo funcional y armónico, capaz de adaptarse a partir de su relación con diversos contextos, sin embargo, dentro de las cualidades de la organización, su formalidad orientada hacia el control y contención de conductas para asegurar esta funcionalidad representa un punto relevante a señalar, pues el control en las organizaciones a partir del papel de las estructuras supone la aplicación de diversos mecanismos que históricamente han perpetuado y facilitado la reproducción del sistema en el que se encuentra. Particularmente la existencia de diferentes puntos de atención hacia una realidad organizacional permita enriquecer este documento, a continuación, se aborda de forma llana el papel de las estructuras organizativas y su relación con elementos como el control y el poder con la final de esbozar un marco en torno al tema.

### **1.3 Estructura y control**

Dentro de la teorización de las estructuras organizativas el tema del control varía de acuerdo a diferentes criterios, Salaman y Thomson (1984), señalan que la estructura se puede observar de forma continua y esquematizada en el comportamiento y las actividades de los miembros de la organización en un periodo de tiempo determinado, pues en dichos periodos se puede observar los resultados de las maneras en que se estructuran y se controlan de forma oficial los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, etc.

Child (1972), por su parte sugiere que dentro de la estructura se establecen los mecanismos para controlar las actividades al interior de la organización del trabajo, así como la asignación de roles. Por lo tanto, se puede observar como ciertos mecanismos de control definen un tipo de

estructura organizacional. Etzioni (1975), sugiere que, a partir de estos mecanismos, las relaciones, los instrumentos implementados y la actitud receptora se logran definir un tipo de organización como las prisiones de corte coercitivo o las universidades de corte normativo.

Desde un punto de vista particular, el control y su relación con la estructura debe estar bajo un orden legitimado pues este orden permite cerciorar a los participantes que están bajo una relación de control lo cual permite generar inercias para el logro de objetivos e intereses.

Clegg (1996), en un plano general, señala que las organizaciones durante el siglo XX se guiaban bajo la instrucción y vigilancia a través de la comunicación personal, escrita o verbal, en el control y monitoreo de la vida organizacional mediante la discrecionalidad personal. Desde su punto de vista predominaba un sentido racional-instrumental basado en un enfoque totalmente funcionalista que buscaba maximizar todo aquello que entrara a la organización y permitiera centralizar la toma de decisiones en una persona.

Por lo tanto, estructuras basadas en la norma, regla y vigilancia, son características que predominan en la mismas pero mantiene sus orígenes a partir de una serie de interacciones sociales, de acuerdo con Salaman y Thomson (1984), sugieren que los orígenes de la estructura pueden considerarse como una característica repentina de negociaciones e interacciones constantes, son el resultado de imposiciones y restricciones y donde el ejercicio del control en las estructuras se mantiene visible y en ocasiones implícito en la organización del trabajo.

A partir de esta consideración, el panorama de este juego de imposiciones y restricciones es el resultado de las relaciones de poder que son inherentes a la organización las cuales se pueden observar en diferentes formas de la organización del trabajo. Retomando a Ibarra y Montaña (1992), quienes e influenciados por diversos trabajos *weberianos* señalan que el ejercicio del

control en la estructura está presente en diferentes enfoques que retroalimentan dicho ejercicio hacia formas más sutiles y efectivas para asegurar el control y con ello mantener el contexto en el que las organizaciones operan.

En los siguientes puntos se hace mención de algunas manifestaciones del ejercicio del control en tres enfoques teóricos de la organización: administración científica, las relaciones humanas y las nuevas relaciones humanas.

- **Administración científica:** La estructura se caracterizó por la implementación de un sistema de recompensas individuales, donde los incentivos representan el bienestar y el aumento salarial como la forma de asegurar la producción. Aunado a ello el control del cuerpo mediante la segmentación del trabajo, la consolidación de la autoridad de dirección y aseguraron un poder hegemónico dentro de las organizaciones.
- **Relaciones humanas:** Dentro de este movimiento se buscó una identificación con el obrero para crear condiciones de colaboración con el objetivo de elevar los niveles de producción, aunado a ello, el moldeado de la conducta humana paso a ser mediante formas sutiles de control tales como el trabajo en grupo, y el desarrollo de relaciones informales, prestaciones, integración y reforzamiento de normas fueron el resultado de una serie de experimentos de vigilancia que permitió desarrollar procesos de autocontrol y disciplina.
- **Nuevas relaciones humanas:** este movimiento se asentó en el desarrollo de la motivación pues esta mejoraría los niveles de producción asegurando mayor identificación del trabajador con la organización y por ende se lograría la autorrealización del individuo.

El retomar estos enfoques sobre las estructuras es muestra de cómo las prácticas del ejercicio del poder y en específico del control se han diluido y sofisticado hacia formas más amigables para asegurar la colaboración de los miembros de la organización.

Ibarra y Montaña (1992), sugieren que el control estribo en dos momentos: el aparato estatal que garantizó las condiciones de la producción y reproducción de este sistema social, por otro lado, un aparato administrativo como un conjunto heterogéneo de organizaciones que dirigían las decisiones y acciones del sistema productivo y que posteriormente definiría una clase social trabajadora.

De este modo, una relación plausible entre control y diseño se puede observar en organizaciones de estilo *Empresarial*, de acuerdo con Mintzberg (1989), estas estructuras organizacionales, están basadas en mecanismos de autocontrol. Ella se encuentra altamente formalizada en sus roles y procedimientos momento en que se automatizan. Su funcionamiento recae principalmente en las habilidades de un líder capaz de supervisar, controlar y coordinar diferentes operaciones.

Dicha relación mantiene una visión unilateral del control, sin embargo, pensar que hay múltiples visiones del control y diseño organizacional arroja un panorama diverso en el enfoque de la configuración como se ha señalado anteriormente. Este trabajo no hace un planteamiento totalmente crítico del control, sino reconoce que es parte fundamental del diseño de la organización y del contexto en el que se ubica y les permite subsistir. Además esta investigación considera que el control es necesario en diferentes matices e intenciones en la organización, no solo en la empresa sino incluso en la vida cotidiana se emplean diferentes medidas de control para contener diversos fenómenos, pero en ocasiones estas medidas tienden a mermar, alienar y suprimir ciertas conductas con el fin de moldear otras conductas para lograr diversos fines, que a nivel organización, pero específicamente a nivel empresa suele señalarse la supresión del individuo a expresiones mínimas, de ahí que se planteen diversos estudios señalando el ejercicio desmedido del poder y ejercicio del control en la organización.

Por otro lado, no es intención de este trabajo realizar una revisión del poder en las organizaciones, aunque no deja de considerarse como un elemento importante que se encuentra inmerso en el desarrollo del diseño organizacional, este es uno de tantos elementos o lentes por los cuales se puede observar el ejercicio del control en la estructura organizacional y sus expresiones teorizadas.

Ejemplo específico de estas expresiones donde se conjuga el control y el diseño de la organización se reflejaron en el denominado Toyotismo, de acuerdo con Coriat (1998), este movimiento generó una disrupción en el desarrollo de la organización moderna alejada completamente de los principios que delinearon a la organización anglosajona (fordistas y taylorianas) Por el contrario, la empresa japonesa toyotista a diferencia de las primeras, plantearon un enfoque en la distribución de la organización del trabajo abierto y multilateral, los obreros son polivalentes y rotativos lo cual significa que a diferencia de la segmentación del trabajo tayloriano que buscaba despojar al obrero de su saber, en la empresa japonesa se preocupaba por especializar y culturizar a sus empleados para el logro adecuado de la eficiencia.

Dentro del modelo japonés, el control pasa a recaer en los elementos tecnológicos que permiten asegurar la producción, pero que a diferencia de la empresa fordista la cual mantenía una serie de vigías desplegados por todo el complejo, la organización japonesa implementó el *Andon* como mecanismo de orden. Coriat (1998), señala que el *Andon* hace visible el desarrollo de producción, así como la susceptibilidad de este, Ohno (en Coriat, 1998), explica la funcionalidad de este mecanismo.

El *Andon* es una herramienta de la dirección “*al ojo*”. Es un indicador luminoso suspendido sobre la línea. Funciona de este modo: mientras todo está normal, esta prendida una luz verde, cuando un operador tiene que hacer un ajuste en la línea y pide ayuda, se prende la luz

naranja; si hay que detener la línea para resolver el problema, se prende la luz roja. Se inicia a los trabajadores a que no duden en detener la línea; es el mejor medio para asegurarse que se hará todo lo posible para eliminar las anomalías. (Coriat, 1998, Pp.60)

De este modo, la introducción de elementos tecnológicos fomentó auto control y auto conciencia hacia la participación del obrero, aunado a ello, los esquemas flexibles de trabajo, participación grupal y dotación de cierto protagonismo a las líneas operativas fomentaron la integración y cohesión de la organización hacia diseños flexibles en niveles importantes de la misma. Sin embargo, dicha introducción de herramientas no solo ayudó a la expansión de la organización japonesa en múltiples sectores también a la aportación de un esquema parcelario de trabajo en el cual el obrero tendría que responder en tiempo y forma para atender las demandas de la producción generando un *justo a tiempo* similar a la producción de Occidente, que en su caso, como lo señala Coriat (1982), más allá de las bondades del cronometro, su papel fue el de transformar y generar un tipo de obrero moldeado para seguir ordenes, pues su objetivo era el de fragmentar la fraternidad de los gremios de los trabajadores y al trabajador profesional de oficio capaz de ser autónomo, regatear e imponer su propio ritmo de trabajo. De esta forma, el cronometro se perpetuo como un sistema de estandarización y definió jornadas de trabajo, cuotas y posteriormente la aparición de una sociedad industrial basada en la producción en serie.

A partir de este panorama se generaría un estado de sujeción en el trabajador el cual vería cortada su libertad por la influencia de mecanismos e instrumentos tecnológicos orientados a formas de control sutiles y efectivas.

Este esbozo de la organización japonesa, dista de los modelos estructuras de la organización occidental y en específico de la empresa, sin embargo, el fenómeno del control como el de la

tecnología mantienen el mismo cariz, es decir, se ha demostrado que existen diferentes formas de diseñar a la organización, pero estas coinciden en la búsqueda eficiente del control.

Este planteamiento permite reafirma que una finalidad del diseño organizacional es el control mediante la armonía de sus partes ya sea a nivel mínimo en la definición de tareas o a nivel que dará una forma a la organización, tal como se ha mencionado anteriormente en ejemplos como hospitales o ejércitos.

Finalmente, la revisión anterior de la estructura busco generar un marco comprensivo en torno a la organización, como se planteó al principio de documento; se ha tratado de asumir el papel del *organizaciologo* con el fin de comprender la complejidad la generación de marcos adecuados para explicar realidades organizacionales diferentes, pero que nos atañen en el campo de los estudios organizacionales.

Por lo tanto y a partir de este desarrollo, se puede esbozar una respuesta a la primera pregunta planteada dentro de este documento: ¿Por qué analizar o estudiar los modelos de Economía Colaborativa desde los estudios organizacionales?

Porque están inmersos en un modo de producción el cual se caracteriza por la preeminencia de la propiedad privada donde las organizaciones de este modo de producción mantienen estructuras de corte vertical y la riqueza se no se distribuye de manera equitativa sino se acumula para sí mismo. Las organizaciones que basan sus modelos en actividades de Economía Colaborativa ofrecen esquemas abiertos y horizontales que responden de manera diferente a las demandas del capitalismo logrando que diferentes actores se sumen para formular organizaciones con un diseño organizacional que responda a ellos mismos y no a dicho modo de producción.

Por lo tanto, las organizaciones orientadas hacia la Economía Colaborativa parecen ofrecer una respuesta o alternativa que desde los estudios organizacionales es pertinente revisar para conocer más sobre estas nuevas realidades organizacionales.

Finalmente, este capítulo concluye con algunos puntos para atender el siguiente capítulo y su relación con el estudio de la estructura en los modelos de Economía Colaborativa y su vínculo posterior con los esquemas *coworking*.

- Estudiar los modelos de Economía Colaborativa y su relación con la teorización de la estructura propuesto por campos vinculados a la teoría de la organización permitirá descubrir los mecanismos de control que están inmersos en dichos modelos, reconocer el impacto que ejercen en quienes participan en ellos, así como destacar algunas transformaciones en el modo de producción en cual se desenvuelven y lograr identificar rasgos estructurales.
- Revisar la estructura de los esquemas *coworking* a partir del diseño organizacional permitirá descubrir bajo qué tipo de organización se rigen estos esquemas, así como explorar la influencia de criterios tales como la formalización, la especialización, el contexto, la tecnología en específico las TICS, entre otros, que generen indicios que puedan apoyar la comprensión de estos espacios y reconocer sus matices configuracionales o contingentes.

## Capítulo 2.- Economía Colaborativa y organizaciones

El capítulo presente plantea diversos puntos en torno al desarrollo de los modelos de Economía Colaborativa, su relación con las tecnologías de la información, y su influencia en las organizaciones con el propósito de elaborar un marco de estudio que permita generar un vínculo hacia las estructuras organizativas, así como proponer una caracterización pertinente al campo de las organizaciones.

En principio se presenta una propuesta de caracterización a partir de la integración de diversos conceptos tales como: *procomún colaborativo*, *consumo colaborativo*, *relaciones peer to peer*, esto con el objetivo de generar criterios que permitan referirse a dichos modelos. Posteriormente se planteará un vínculo con el tema de las organizaciones a partir de dos líneas, por un lado, las nuevas formas de organización y de organización del trabajo que distan de una visión unilateral como lo fue la gran empresa y su modelo ideal, sino contemplar otras formas de organización que responden a los cambios en el ambiente, por otro lado, se abordara el papel de las TICS en las organizaciones como elemento exógeno capaz de modificar las estructuras organizativas.

Enseguida, se abordan los esquemas *coworking* como un derivado de la Economía Colaborativa pues dichos esquemas contemplan criterios como la colaboración, el uso de TICS aplicadas a una plataforma mediadora, así como su capacidad de conectar a las personas en redes de comunicación digitales. Se presentarán algunos puntos relevantes sobre los espacios *coworking* para posteriormente generar un marco de análisis y su relación con el diseño organizacional, pero como propuesta de un estudio de caso que será presentado en el capítulo tres de este documento.

## 2.1 Economía Colaborativa, un panorama

Conceptos como el *procomún colaborativo*, *consumo colaborativo*, *relaciones peer to peer*, *economía de la compartición*, *economía colaborativa*, encierran en sus definiciones un común denominador: la colaboración. Aunque, dichos conceptos abundan en revistas especializadas sobre negocios y economía bajo un tratamiento funcional y administrativo han colocado a los modelos de Economía Colaborativa (en adelante E.C) como un movimiento que pretende evocar estilos de vida sostenibles, basados en compartir recursos y servicios permitiendo auto gestionar aquellos bienes a los cuales no se les está dando uso, pero que es factible obtener beneficio si se les comparte en lugar de comprar y de esta manera fomentar prácticas de consumo responsables.

Hamari, Sjöklint y Ukkonen (2015), definen a la Economía Colaborativa como una actividad basada en pares para obtener, dar o compartir el acceso, bienes y servicios coordinado a través de servicios en línea orientados a formar una comunidad. Se entiende como un fenómeno económico-tecnológico emergente que ha sido impulsado por el desarrollo en las TICs, nuevos tipos de consumidores, proliferación de comunidades web colaborativas con participación en el comercio e intercambio.

Slee (2017), observa que la E.C encierra una contradicción en su definición pues colaborar es una actividad social no comercial entre una persona y otra, no hay un intercambio de dinero, sino que esta actividad se ve incentivada por el mero hecho de querer ayudar sin esperar nada a cambio; mientras que economía, son aquellas transacciones mercantiles que implican el intercambio de dinero por bienes y servicios. De este modo es común observar en la esfera mediática como se hace referencia a este movimiento como la nueva economía o economía con rostro colaborativo. Desde un punto de vista particular, este se decanta por asumir que la Economía Colaborativa es un modelo donde se comparten recursos y que apoyados por las

tecnologías de la información se posibilita su dinamización y expansión hacia diferentes sectores, presentando así una dicotomía: modelo de negocio como modelo de colaboración, siendo el primero que ha prevalecido y del cual diversas organizaciones aprovechan para participar encontrando organizaciones comerciales como colaborativas.

Montero (2017), por su parte, resalta la importancia e influencia de las TICS aplicadas a la generación de plataformas tecnológicas, sin embargo, señala que las plataformas siempre han existido y entiende a este tipo *plataforma* como aquel instrumento que facilita y gestiona diversos productos, bienes o servicios hacia diferentes sectores como lo fue en su momento el periódico o la televisión. Actualmente, dichas plataformas han migrado a un plano más amplio pues mediante las nuevas tecnologías de la información es factible identificar demandas en tiempo real, localizarla geográficamente y ofrecer la mejor oferta, así todo se genera de forma automática logrando costos marginales a cero.

Navio y Santaella, et all, (2016), sugieren que su aparición se debe a dos factores, el primero de ellos corresponde a una crisis económica que aunado a problemas como la precariedad salarial han puesto trabas en la adquisición de bienes y servicios debido a sus altos costos, el segundo corresponde a la popularización de las redes sociales derivado de la dinamización de las TICS y la entrada de códigos abiertos ( que permite compartir software de distintos desarrolladores) que han impulsado el desarrollo de aplicaciones móviles (UBER, AirBnB, Rappi, etc.) que apoyan valorar e intercambiar bienes desde el ámbito local hacia ámbitos más amplios.

Es común observar como el desarrollo del teléfono celular aunado al desarrollo de *software* ha permitido a la organización de E.C fomentar el uso de aplicaciones móviles en calidad de plataformas para difundir y gestionar sus operaciones con la finalidad de ofrecer un discurso de accesibilidad en el cual todos puedan integrarse a esta nueva forma de comercio.

Continuando con Montero (2017), sugiere que esta transición ha modificado sustancialmente las relaciones comerciales de unilaterales a multilaterales, logrando así definir nuevos modelos de negocio, mercados y consumidores.

Organizacionalmente hablando, la influencia de la Economía Colaborativa en las organizaciones resulta tal que hoy en día se observan organizaciones que participan en estos modelos de manera completa, aprovechando este movimiento para introducir nuevas reglas en su ámbito de competencia. Se observa un proceso a la inversa donde la organización logra modificar su ambiente a partir de la generación de experiencias novedosas e innovadoras, ejemplo de ello, se observa en el sector de hospedaje, empresas como AirBnB que no cuentan con ningún activo fijo como las grandes cadenas hoteleras, sin embargo, la facilidad con la que su plataforma conecta a la gente la ha posicionado como una de las empresas con mayor valor en el mercado<sup>1</sup>, por encima de cadenas hoteleras importantes y de amplia tradición.

Slee (2017), señala que ante esta dinamización de los modelos de Economía Colaborativa a través de las TICS se ha generado una apertura comercial más amplia. Dicha apertura atrae a quienes buscan una alternativa al libre mercado y a quienes ven a esta apertura como una manera de desafiar a las jerarquías existentes de las grandes corporaciones.

Sastre-Centeno e Inglada-Galiana (2018), señalan que se tratan de procedimientos alternativos a la estructura económica de las lógicas del capital y su dependencia con respecto al consumo. Se trata del distanciamiento de las empresas y de la reducción de compra de productos innecesarios, así como de ayudar al medio ambiente.

---

<sup>1</sup> Para conocer más sobre este estudio, dirigirse al siguiente enlace: <https://www.xataka.com/servicios/con-1-600-trabajadores-frente-a-152-000-airbnb-ya-gestiona-mas-habitaciones-que-una-gran-cadena-como-hilton>

Ante este panorama, la influencia de la Economía Colaborativa es tal que, Bara<sup>2</sup>, señala que se desprenden otro tipo de actividades que pertenecen a este tipo de modelos y buscan desequilibrar ciertas tendencias comerciales centralizadas, menciona, por ejemplo:

- El consumo colaborativo: es el intercambio de bienes y servicios o artículos, que se da en forma gratuita, por ejemplo, prestar herramientas o el auto a tu vecino.
- La producción colaborativa: son redes de interacción digital que promueven la difusión de proyectos o servicios de todo tipo, por ejemplo, plataformas digitales donde participan diversos profesionales, artistas, especialistas con el fin de dar conocer sus proyectos, por ejemplo, las aplicaciones móviles.
- Conocimiento abierto: promueve la difusión del conocimiento sin barreras legales o administrativas, por ejemplo, plataformas digitales que brindan capacitación en línea o cursos gratuitos como es el caso de la plataforma *Coursera*.
- Finanzas colaborativas: Son los microcréditos, préstamos, ahorros o donaciones para financiar proyectos de forma desinteresada, ejemplo de ello son los crowdfunding que funcionan como mecanismos de financiamiento colaborativo.

### **Datos de la Economía Colaborativa en México**

Ante este panorama de estas crecientes relaciones comerciales, un estudio realizado por a nivel regional por Nacional Financiera<sup>3</sup>, con el objetivo de conocer la presentación de este *tipo de economía* en el país, se encontró, que a nivel nacional, 15% de la población de los niveles

---

<sup>2</sup> Doctor en Ingeniería por la Universidad Politécnica de Catalunya quien realiza una caracterización de la E.C en el siguiente enlace: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>

<sup>3</sup> Para indagar sobre dicho estudio, revisar la siguiente liga: [https://www.nafin.com/portalfn/content/economia-colaborativa/ecolab\\_mexico.html](https://www.nafin.com/portalfn/content/economia-colaborativa/ecolab_mexico.html)

socioeconómicos A, B, C+ C son entusiastas del fondeo colectivo (organizaciones o esquemas de crowdfunding. En el caso, del intercambio entre pares de bienes infrautilizados en el ámbito de movilidad, alojamiento, servicios, 25.8% de la población indica ser entusiasta de utilizar estas plataformas y 23.6% indica tener un entusiasmo moderado. Sobre las conclusiones de este estudio, sugieren que no nos encontramos ante una moda pasajera sino, más bien, ante un cambio real de los patrones de consumo.

Por otro lado, el portal *consumo colaborativo*, reporta que, en México a partir del año 2017, se encontraban 39<sup>4</sup> organizaciones basadas en E.C repartidas de sectores de movilidad (17), crowdfunding (10) *coworking* (4), *coworking* (8).

Por su parte, Díaz (2016), proporciona un cuadro que registra a las principales empresas de Economía Colaborativa en México, cabe destacar que dicho directorio ha sido actualizado para el año 2019 con base a la revisión del mismo, así como la integración de nuevas empresas participantes.

Tabla 1  
*Empresas de Economía Colaborativa en México*

<b>Nombre</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>URL</b>
Animal vitae	Asesoría	Para mascotas	animalvitae.mx/
Trato	Asesoría jurídica	Servicios legales	tratoapp.com/
Mandarina Hub	Coworking	Espacio de trabajo	mandarinahub.com/
Bitso	Dinero digital	Bitcoin	bitso.com/
Mexbit	Dinero digital	Bitcoin	mexbt.com/
Capptu	Distribución	Acceso a banco de fotos	capptu.com/
AFICO	Financiamiento	Crowdfunding	afico.org/
InVenture	Financiamiento	Crowdfunding	iventu.re/

<sup>4</sup> Para conocer más sobre estas organizaciones, dirigirse al siguiente enlace:  
<https://www.consumocolaborativo.com/directorio-de-proyectos/directorio-de-proyectos-america-latina/>

PlayBusiness	Financiamiento	Crowdfunding	playbusiness.mx/
Kubo	Financiamiento	Crowdfunding	kubofinanciero.com/
Financiero			
IDEAME	Financiamiento	Crowdfunding	idea.me/
Crowdfunder	Financiamiento	Crowdfunding	crowdfunder.com/
Goteo	Financiamiento	Crowdfunding	goteo.org/
Hagamos la vaca	Financiamiento	Crowdfunding	hagamoslavaca.mx/v1/
Doopla	Financiamiento	Crowdfunding	doopla.mx/
Renka	Financiamiento	Crowdfunding	<b>Inactivo</b>
Prestadero	Financiamiento	Crowdfunding	prestadero.com/
Fondadora	Financiamiento	Crowdfunding	fondadora.com/
Multicredi	Financiamiento	Crowdfunding	multicredi.com/
Mi cochinito	Financiamiento	Crowdfunding	micochinito.com/
Trebol capital	Financiamiento	Inversión privada	http://trebolcapital.com/
Tutanda	Financiamiento	Tandas	<b>Inactivo</b>
Cuidamimascota	Hospedaje	Para mascotas	cuidamimascota.com.mx/
Host a Pet	Hospedaje	Para mascotas	hostapet.com/
Lavandero	Repartos	Lavandería y entregas	<b>Inactivo</b>
Kangoo	Repartos	Repartos pedidos	<b>Inactivo</b>
Wickicleta	Transporte	Bicicletas	<b>Inactivo</b>
Ecobici	Transporte	Bicicletas	ecobici.cdmx.gob.mx/
Dameunavento	Transporte	Carpooling aventones	<b>Inactivo</b>
Comparte Ride	Transporte	Carpooling aventones	<b>Inactivo</b>
Econduce	Transporte	Motonetas	econduce.mx/
Carrot	Transporte	Renta de Automóviles	carrotcargo.mx/
Flocky	Ventas	Artículos para bebé	<b>Inactivo</b>
Dada room	Vivienda	Renta de dptos.	dadaroom.com/
AirBnB	Vivienda	Renta de dptos. para turistas	airbnb.mx/
Blablacar	Transporte	Carpooling aventones	blablacar.mx/
Uber	Transporte	Servicio de taxi particular	uber.com/
DIDI	Transporte	Servicio de taxi particular	didi-mexico.com/
CabiFy	Transporte	Servicio de taxi particular	cabify.com/es

---

Green	Transporte	Renta de mono patines	ongrin.com/
-------	------------	-----------------------	-------------

---

Empresas de la economía colaborativa en México, fuente: La Economía Colaborativa, el consumo colaborativo, la economía de la compartición y los procesos de igual a igual. Díaz Mata, 2016

De este modo, México representa una región fructífera en el desarrollo y aparición de empresas de modelos de Economía Colaborativa, de acuerdo con el periódico el País<sup>5</sup>, señala que empresas como Blablacar en México ha registrado cerca de 12 millones de desplazamientos lo cual se debe a la existencia de buenas redes de carreteras y distancia aceptable entre diferentes lugares o poblaciones.

El ejemplo anterior denota la gran popularidad que estas empresas tienen en México, de esta manera: si uno tiene hambre, puede pedir a sus alimentos a diferentes restaurante y empresas como *Rappi* o *Uber eats* enviaran la comida a su domicilio; si hay que desplazarse se puede usar la aplicación de *Grin Scooter* y usar su scooter o mono patín para llegar al punto a al punto b, evitando así el tránsito vehicular o pagar por un taxi; si se busca un espacio de trabajo con conexión a red wifi, se puede rentar oficinas de trabajo en *WeWork* o *Distrito Co.Working* y hacer usos de sus espacios a través de su plataforma de membresías.

Los modelos de Economía Colaborativa reinventan o transforman una necesidad existente como el traslado al trabajo o el consumo de alimentos, partiendo primero de generar un esquema de colaboración que apoyado por tecnologías de la información basado en aplicaciones móviles permita conectar a quien carece de algo con alguien que puede llenar dicha carencia. Y aunque modelos como este siempre han existido, tales como el oficio del lechero, quien llevaba directamente hasta los hogares la leche, lo cual en ocasiones este recibía una propina por su

---

<sup>5</sup> Para conocer más detalles sobre esta nota, visitar:  
[https://elpais.com/economia/2016/04/28/actualidad/1461851748\\_885644.html](https://elpais.com/economia/2016/04/28/actualidad/1461851748_885644.html)

oficio y exaltaba al mismo. Actualmente ocurre el mismo fenómeno, sin embargo, la E.C está rodeada y construida de un discurso innovador, capaz de fomentar y transformar el concepto de colaborar a una relación comercial.

De acuerdo con Sastre-Centeno e Inglada-Galiana (2018), sugiere que el discurso de la E.C ha encontrado su nicho poblacional en los jóvenes o “*millennials*” conocidos como la generación “*y*” pues estos poseen los valores y la afinidad por la tecnología que ha sido determinante en nuevas formas de consumo. De lo anterior y de acuerdo con el portal *Merca 2.0*<sup>6</sup>, reporta que el 26% de los *millennials* en el caso de Estados Unidos, es decir, los nacidos entre 1981 y 1995 señalaron que habían utilizado el sistema de transporte privada al menos una vez en un lapso de 60 días y que el crecimiento de 26% creció ocho puntos con respecto al mismo periodo del año anterior.

Por lo tanto, los modelos de E.C representa una innovación con respecto de otros modelos de colaboración tradicionales como el trueque, donde el primero ha sido reconocido como favorito de un sector poblacional que en términos de consumo son fáciles de atraer y captar para brindarles servicios que suplen más allá de sus necesidades sino les entregan el factor experiencia.

Siguiendo con Sastre-Centeno e Inglada-Galiana (2018), mencionan que las experiencias de los usuarios que brinda las organizaciones que basan sus actividades en modelos de Economía Colaborativa parte de proporcionar una plataforma o página web, donde los procesos de elección, confirmación y transacción son de forma sencilla y amigable. Por otro lado, compartir la experiencia con otros usuarios o propietarios mediante un sistema de puntuación abierto

---

<sup>6</sup> Para conocer los aspectos generales sobre el uso generacional de Uber en Estados Unidos, consultar: <https://www.merca20.com/pese-que-son-los-que-mas-se-quejan-millennials-son-los-que-mas-utilizan-uber/>

genera un círculo de confianza. Su cometido es promover encuentros entre anfitriones o prestadores servicios y usuarios, reclamando a los primeros confianza y colaboración como una característica diferenciadora de los servicios tradicionales.

De esta forma, la experiencia y los sistemas de puntuación se convierten en un poderoso dispositivo que se instala en la psique de los usuarios haciendo que su experiencia se vuelva única y adquiera la cualidad de ser transmitida a otras personas, logrando así una comunidad de usuarios que prestan más atención a la experiencia más que al bien físico.

Esta transformación de las necesidades parte de la influencia y el desarrollo de las TICS que han permitido dinamizar y acelerar procesos de comunicación, lo cual ha reducido múltiples brechas regionales, culturales, comerciales, etc. Ante este panorama, este documento presenta una propuesta de análisis sobre su desarrollo y caracterización con la finalidad de obtener un punto de partida para su posterior relación con las organizaciones a partir de tres elementos que giran y componen a la E.C.

A continuación, se hace una descripción sobre la propuesta de los elementos que constituye un modelo de Economía Colaborativa y que permitirá una caracterización acorde al campo de los estudios organizacionales.

## **2.2 Caracterización de los modelos de Economía Colaborativa**

Bajo este principio, se propone un eje de construcción sobre su caracterización, que involucra tres categorías: *procomún colaborativo*, *el consumo colaborativo*, y *las relaciones peer to peer*, las elecciones de estas categorías remiten al trabajo de Díaz (2016), quien propone su revisión y tratamiento bajo un enfoque jurídico que analiza los marcos legales en torno a la E.C, no obstante, debido a que esta investigación se desarrolla dentro de un posgrado se trabaja con un

enfoque organizacional. A continuación, se plantean una descripción de las categorías mencionadas.

El *procomún colaborativo*, término que de acuerdo con la obra de Rifkin (2014), representa un cambio paradigmático, que está transformando la forma de organizar la vida económica, democratizando y creando un estilo de vida más sostenible.

Se está en presencia de una economía híbrida, en parte de mercado capitalista y en parte procomún colaborativo; dos sistemas económicos que suelen actuar conjuntamente y que, a veces, compiten entre sí. Existe un beneficio de las sinergias que surgen a lo largo de sus perímetros respectivos y, al mismo tiempo se añade valor mutuo. En otras ocasiones se oponen con fuerza donde uno intenta absorber o sustituir al otro. (Rifkin, 2014, Pp. 11)

Esta idea de procomún colaborativo, tiene antecedentes en lo que Rifkin (2001) denominó la era del acceso, la cual consiste en la separación de la propiedad privada como modelo económico que caracterizó el siglo XX y la forma en la que esta cede al *leasing* (cualquier tipo de renta, alquiler, arrendamiento, suscripción, arrendamiento por diferentes plazos). Las alianzas estratégicas, coproducción, acuerdos para compartir beneficios y la creación constante de redes caracterizan esta corriente permitiendo el acceso a diversos agentes, generando un cambio económico, político, social, y en este sentido la propiedad privada deja de centralizarse para comenzar a distribuirse.

Empresas como Uber y AirBnB integra en una red la gestión de recursos, relaciones comerciales y mercadotecnia, Cada vez que alguien accede a sus plataformas con el propósito de hacer uso de sus servicios se negocia cediendo la propiedad privada bajo ciertos tipos de

contratos, pero también a grandes cantidades de información a cambio de generar experiencias vivas y consientes dando paso de lo material a lo inmaterial.

El *consumo colaborativo*, es un concepto que fue propuesto en el trabajo de Bostman y Rogers (2010), ellos observaron una serie de tendencias en historias que abordaban como el intercambio, préstamo e intercambio reactivaba comunidades mediante el papel de la sociedad bajo un pensamiento colectivista orientado al gobierno de los bienes comunes, pero algo que notaron es que el desarrollo de estos proyectos denominados como: *Coworking*, *Co-Housing for Gen* y *Couch Surfing* eran punto de atención sobre temas de economía, psicología social que buscaban entender este comportamiento de auto organización como si fueran hormigas capaces de crear redes para colaborar que renuevan y revientan conceptos simples como compartir.

Continuando con Bostman y Rogers, ellos sostienen que la colaboración es la esencia del consumo colaborativo y este tiene múltiples matices, cara a cara, usarse el internet para conectarse, formar grupos o encontrar algo o a alguien para crear sinergias y añadir un valor a algo que de forma individual no sería posible. Las personas están compartiendo bienes y servicios, creando comunidades, una economía y una cultura de lo mío es tuyo. El consumo colaborativo, permite a las personas darse cuenta de los beneficios del acceso, a productos y servicios sobre propiedad y al mismo tiempo ahorrar dinero, espacio y tiempo; hacer nuevos amigos y obtener un empoderamiento como ciudadano que gracias a las redes inteligentes y en específico a las redes sociales permiten saltar en el tiempo para la creación de sistemas innovadores como el uso compartido de un automóvil o una casa.

Esta visión propone un estilo de vida sostenible, ecológica que permite a las personas regresar a los valores del compartir favoreciendo las relaciones personales basadas en la confianza y en el conocimiento del otro para llegar a una generación del nosotros. Este nuevo estado se encuentra

fuertemente vinculado al uso de internet, lo que propicia el consumo colaborativo agrupado en tres grupos:

- **Sistemas de servicios de productos:** son aquellos en los que existe preminencia sobre la compartición de bienes y productos más no su posesión, por ejemplo, prestar un taladro a un vecino para sus tareas domésticas.
- **Mercados de distribución:** son los espacios que permiten la transmisión de bienes usados entre los usuarios, pero esta transmisión es contratada por los usuarios dueños orientados hacia reciclar, redistribuir, reducir, reparar y reutilizar, ejemplo de ello son las plataformas de compra venta por internet como *eBay* o “Segunda Mano” en México.
- **Estilos de vida colaborativo:** en una forma para el intercambio de cosas como capacidades personales o grupales, tiempo, espacio, o dinero. Por ejemplo, el servicio de transporte particular donde las personas invierte su tiempo para conducir y ayudar a las personas a llegar a su destino.

Sobre la colaboración y las organizaciones, Porras (2007), afirma que la colaboración es asegurar la prosperidad a través de un mejor entendimiento de la variedad nuevos retos que un ambiente dinámico posee. La colaboración busca crear una visión común de la variedad de problemas o elementos que las organizaciones enfrentan en sus actividades diarias y con miras hacia el futuro.

Continuando con Porras (2007), sugiere que para exista una relación de colaboración exitosa, esta debe cumplir con una clara definición de metas y objetivos los cuales deben estar ligados a beneficios de todas las partes involucradas; compromiso de las partes; un monitoreo o control del proceso de colaboración para evitar diversos conflictos. No obstante, también señala que existen barreras para la colaboración, tales como la dependencia de otros participantes, pues al participar

se pierde cierta independencia; el deseo de cambio, que se refiere a la habilidad de tratar con nuevas tecnologías e innovación; barreras históricas e ideológicas de los participantes como lo es la falta de confianza; diferencias de poder entre los participantes, situación en la que algunas partes perciben que es mejor para ellas no establecer convenios de colaboración con una entidad más poderosa que ellas, así como la pérdida de control organizacional hacia otro participante, son solo algunas barreras dentro de la colaboración que hay que subrayar.

La prescripción de cómo debe ser la colaboración para las partes se puede aplicar de igual formal a los elementos que integran modelos de E.C, de este modo, las interacciones *Peer to peer* (o de igual a igual) dinamizaron los procesos de colaboración entre diferentes usuarios.

De acuerdo con Bouwens (2006), presidente de la fundación P2P, los de procesos de igual a igual representan un nuevo modo de producción que intensificó la participación para colaborar, dicho proceso consta de los siguientes puntos:

- Producir un valor a través de la libre colaboración de los productores que tienen acceso a un capital, donde el resultado de la producción no tiene valor de cambio para un mercado, pero sí un valor de uso para una comunidad de usuarios.
- El intercambio de los productos estos regidos por una comunidad y no por un mercado, lo que genera un modo de gobierno.
- Hacer que el valor de uso sea libre y accesible de forma universal a través de una forma de propiedad común diferente a la propiedad privada.

Siguiendo con el trabajo de Bouwens, este afirma que existen cinco condiciones para el desarrollo de las interacciones peer to peer:

- La primera de ellas, es la existencia de una estructura tecnológica física, que incluya ordenadores capaces de desempeñar tareas específicas; internet, como red punto a punto para conectar usuarios; y un sistema de gobernanza que incluya una relación jerárquica basada en protocolos y dominios.
- La segunda condición es la existencia de sistemas alternativos de comunicación e información autónoma entre los cooperantes, es decir, la producción, difusión y consumo de material escrito y audiovisual que pueda ser distribuido sin intermediarios.
- La tercera condición es la presencia de tecnología de *software* para la cooperación autónoma, son herramientas colaborativas blogs, wikis, etc., integradas a redes sociales. Esto permite la confianza y el desarrollo de capital social que ayude a la creación de grupos para la creación de valor de uso sin intermediarios.
- La cuarta condición es un marco legal que incentive a que se cumpla cabalmente la infraestructura productora de valor de uso, así como la aplicación de licencias vigentes que, de protección a dicho valor de uso, así como su valor viral.
- Finalmente, el último requisito es cultural, referida a esta como la difusión hacia las masas de este valor, es la distribución de la intelectualidad, de los cambios del ser, del saber y de los valores que han instrumentado este tipo de cooperación y sea permisible generar más proyectos.

Este desglose de los criterios que conforman a la E.C se caracteriza por denotar una visión utilitarista y funcional orientada a conformar estilos de vida ecológicos y que apoyados por la insurrección de la tecnología ha permitido cosificar dichos estilos para fomentar espacios de colaboración y generación de modelos de negocio. Sin embargo, dentro del movimiento de la E.C existe una evidente influencia de enfoques o *paradigmas* derivados de la Economía Social

tales como *la economía del bien común* y *una nueva economía orientada al uso de bienes intangibles* que este trabajo considera como base teórica y práctica en el desarrollo posterior de la Economía Colaborativa. A continuación, se plantean algunos principios en torno a dichas bases teóricas con la finalidad de proporcionar un marco de antecedentes previos que permitan explicar de manera adecuada el desarrollo de la E.C.

La economía del bien común se caracteriza por representar una alternativa a los estilos de consumo y competencia que prevalecen dentro de los sistemas de producción capitalista, de acuerdo con Felber (2012), la economía del bien común consiste en la creación de sinergias entre consumidores, organizaciones y gobiernos para fomentar prácticas orientadas a la colaboración, confianza, trabajo en equipo, transparencia que ayuden a diferentes sectores de la población que se han visto mermada su calidad de vida por lo que se denomina “*crisis del capitalismo*”.

De acuerdo con Felber (2012), la economía del bien común tiene una serie de partidarios provenientes de iniciativas de organizaciones como ATTAC<sup>7</sup> (Asociación por la tasación de las transacciones financieras y por la atención ciudadana), dicha organización de corte internacional trabaja por la regulación de mercados financieros, cierre de paraísos fiscales, anulación de deuda externa de países en vías de desarrollo y un comercio justo mediante la democratización de instrumentos financieros orientados y cooperación con la finalidad de generar sistemas económicos más equitativos. De este modo, la economía del bien común trae consigo una base de organizaciones que pone entre dicho las prácticas de un modelo de producción basado en la propiedad privada donde las organizaciones de dicho modelo se caracterizaron en su mayoría por mantener estructuras verticales y estilos de dirección autocráticos centralizados, mientras que las

---

<sup>7</sup> Para conocer más sobre ATTAC, visitar el siguiente enlace: <https://www.attac.org/es>

organizaciones de una economía del bien común presumen de fomentar la apertura y la democratización de recursos y decisiones.

Retomando la obra de Felber (2012), señala a la economía del bien común como una respuesta capaz de aminorar los efectos derivados de los desequilibrios del capitalismo, pues este último mediante la implementación de un enfoque económico basado en competencia en diferentes niveles se ha generado ambientes de desconfianza, individualismo, precariedad, desigualdad que han socavado la dignidad humana. Por lo tanto, el bien común, es una idea que pugna por el bienestar para todos y que se edifica bajo tres puntos:

- Resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad, incentivando y premiando en la primera los mismos comportamientos y valores que tienen existo en las relaciones humanas: honestidad, empatía, confianza, estima, cooperación, solidaridad y voluntad de compartir.
- Los valores, el espíritu, y los objetivos de nuestras constituciones deben implementarse en la economía de forma consecuente puesto que el sistema económico real actual vulnera el espíritu de las constituciones.
- El éxito económico deja de medirse mediante indicadores de valores de cambio para medirse mediante indicadores de utilidad social, donde el fin de la economía no es la provisión de valores de cambio, sino de utilidades. La economía del bien común quiere medir solo aquello que cuenta, lo que el ser humano necesita primordialmente, aquello que le hace sentir satisfecho y feliz.

Los puntos anteriores favorecen el desarrollo social de la E.C para ofrecer alternativas de consumo, empoderamiento a pequeños productores, y creación de comunidades digitales basadas

en estructuras abiertas y de participación activa que distan de la búsqueda del interés propio hacia el cooperativismo.

Por otro lado, enfoques orientados a una nueva economía basada en el manejo de los bienes intangibles, sugiere que estos representan una ventaja competitiva y estratégica con respecto a organizaciones que han utilizado recursos tangibles para su desarrollo, principalmente aquellas de corte de industrial que caracterización al siglo XX. De acuerdo, con Lechuga y Castillo (2007), sostienen que los bienes intangibles representan una ventaja invisible de replicar, así como una ventaja sostenible que incide en las estructuras de rendimientos crecientes para las organizaciones.

La ventaja competitiva no es producida por el tamaño de la empresa ni por la cantidad y tipo de activos físicos con que cuente; proviene de un eficiente desarrollo y administración de los activos intangibles, es decir, de saber manejar la ventaja invisible. Los intangibles, en un sentido amplio, lo constituirán el programa de investigación y desarrollo, el personal altamente especializado, el saber cómo (know how), las relaciones y por su puesto la estrategia de inversión en Tecnologías de la información (TI); es el stock del conocimiento especializado de cualquier empresa. (Lechuga y Castillo, 2007, P.p. 17)

Esta aserción, ayuda explicar y a generar la base que está detrás de las organizaciones que plantean la Economía Colaborativa, pues son organizaciones que saben explotar aquellos recursos intangibles aplicados al conocimiento y al desarrollo de tecnología que esta última es la base de sus actividades, crecimiento y diversificación, lo cual se observa en la aparición de múltiples plataformas tecnológicas que se acercan a diferentes sectores.

Continuando con Lechuga y Castillo (2007), argumentan que la forma de creación de valor ha cambiado sustancialmente en los últimos años, propiciado por la revolución tecnológica con base en la digitalización, así como el crecimiento exponencial de la red, elemento que funge como estratégico que permite generar la retroalimentación, la cual consiste en extrapolar lo físico a lo virtual y con ello crear ventajas competitivas basadas en el alcance a diferentes objetivos.

Ante este panorama el desarrollo de una nueva economía trae consigo una serie de cambios que inciden en diferentes esferas (sociales, económicas, tecnológicas y organizacionales), generando una brecha cada vez más marcada entre dichas esferas, por ejemplo: en ámbitos de consumo, diferenciación de productos, creación de redes tecnológicas y digitalización, por mencionar algunos.

El trabajo de Lechuga y Castillo (2007), se presenta en un listado de cambios que se mencionan a continuación y construyen concepto completo de una nueva economía.

- Las nuevas tecnologías digitales han impactado de manera estructural la producción y distribución de todo tipo de bienes y servicios, pero dentro de las tecnologías digitales fue donde la revolución se hizo más densa pues desde sus inicios involucró innovación, ejemplo de ello se vio reflejado en los microprocesadores que ayudaron a la expansión tecnológica de diversas empresas.
- Paralelo a la digitalización y revolución tecnológica se dieron una serie de transformaciones estructurales de la economía que tiene que ver con ámbitos a nivel micro, la explosividad de la red; desregularización y privatización; globalización; y cambios de consumo. Asimismo, el florecimiento de los pequeños grandes negocios basados en crecimiento explosivo gracias a las TI.

Y aunque esta nueva economía se ha presentado como un modelo impregnado de innovación, esto no significa que haya nacido para favorecer conductas colectivistas, sino más bien, el desarrollo tecnológico ha propiciado una intensificación del trabajo y dinamización de empresas basadas en TICS que han crecido exponencialmente bajo economías de alcance y con ello consolidar su hegemonía en el mercado. Desde un punto de vista particular, se trata de un modo de producción basado en *plataformas* que están a la orden del día.

Sin embargo, dicho desarrollo económico no ha quedado exento de desequilibrios y crisis de diferentes magnitudes, de acuerdo con Felber (2012), lo que ha llevado a generar conductas y comportamientos basados en la colaboración es la construcción de la dignidad humana y el bienestar común ante los problemas que desatado el capitalismo tales como:

- Concentración y abuso de poder: ante su crecimiento, se han creado corporaciones gigantescas que abusan del poder del mercado, cierran mercados, bloquean la innovación o devoran competidores orientándose al beneficio propio.
- Polarización y medios sociales: la economía del mercado es una economía del poder. Cuanto más global es la libre competencia, más grandes son los desniveles de poder entre los participantes y con ello las desigualdades y las brechas entre ricos y pobres.
- La insatisfacción de necesidades básicas: la satisfacción de necesidades básicas no es la meta del capitalismo, sino aumentar el capital, esto conduce a que las necesidades básicas de quienes carecen de poder adquisitivo simplemente no se atiendan.
- Deterioro de los valores: si en la economía se recompensa sistemáticamente el egoísmo y las actitudes competitivas, si se tiene por personas exitosas a aquellas que progresan a base de emplear esta dinámica de incentivos, entonces se deterioran los valores en todos los ámbitos sociales.

Ante este panorama, los modelos de Economía Colaborativa recogen los principios y los replica a través de las TICS para generar esquemas alternos basados en la cooperación y la confianza. Finalmente, en un corolario y a partir de los conceptos expuestos anteriormente, se puede caracterizar a la Economía Colaborativa como un proceso dicotómico de colaboración y gestión económica basado en TICS en el cual participan personas como organizaciones:

- **Proceso de colaboración:** es compartir recursos, riesgos y beneficios, espacios y tiempo entre una o más personas entre sí mediante una plataforma tecnológica o aplicaciones móviles conectadas a internet que transforman sustancialmente las relaciones entre personas y entre organizaciones principalmente transitando de lo material a lo simbólico, pero sin una transacción económica de por medio sino por el simple hecho de colaborar y compartir.
- **Mecanismo de gestión económica,** su aplicación tiende a reducir la incertidumbre en diferentes entornos con el objetivo de adoptar una postura guiada por conductas colectivas hacia estados más sostenibles y ecológicos, pero también instrumentalistas vinculados estrechamente a una red o plataforma tecnológica capaz de generar el acceso y participación, asegurado su distribución y generación de ganancia para una de las partes o un tercero que sirve de mediador o intermediario, logrando así legitimar e impulsar un modelo de negocio atractivo.

La Economía Colaborativa consiste en la adopción de un proceso de colaboración entre dos o más participantes personas y organizaciones que puede o no orientarse a una relación comercial, asentándose sobre una base tecnológica que posibilita la comunicación entre participantes de forma horizontal en tiempo real con el objetivo proporcionar bienes y servicios generando nuevas experiencias de consumo e interacción.

### 2.3 Economía Colaborativa hacia un vínculo organizacional

El desarrollo de la E. C a partir de la integración de los elementos mencionados anteriormente como propuesta de análisis reconoce plantear que dicho desarrollo parte de entenderse como un fenómeno de corte constructivista, de acuerdo con Pinch (2015), este constructivismo se puede presentar en dos formas; moderado y radical.

- Moderado: Donde la tecnología ha sido influida por componentes sociales como intereses políticos, consumidores, mercadotecnia, estereotipos de género, u otros. La tecnología está construida socialmente en el sentido de que los grupos consumidores, intereses políticos y otros similares desempeñan un papel importante en la forma final que tomó la tecnología.
- Radical: Está orientada a la manera en la que los procesos sociales influyen en el mismo contenido de la tecnología. Esta visión gira alrededor del trabajo de la sociología de la ciencia, donde el significado de la tecnología, incluyendo hechos sobre su funcionamiento establecidos por un mecanismo de ingeniería y prueba resulta ser una construcción social, rechazando el determinismo tecnológico.

Esta perspectiva sociológica permite atribuir que la aparición y el consecuente desarrollo de conceptos como la E.C no es algo fortuito, sino ha sido resultado de proceso coyuntural propiciado por diversos eventos y fenómenos mencionados anteriormente.

Este trabajo se decanta por defender que su aparición responde a distintos momentos en los que se puede vincular su relación con la organización como parte de este entramado social en el que en diferentes momentos se acrecentó el uso de tecnologías de la información generando la aparición de formas de organización que dentro de una perspectiva del *constructivismo moderado* permite argumentar que elementos tecnológicos, cambios socio históricos, integración

y generación de nuevos consumidores con problemas diferentes dieron forma a estos modelos, pero no a través de una especie de “*generación espontánea*”, sino por un proceso en constante retroalimentación e innovación tecnológica en los que se ha sabido aprovechar esta coyuntura para ofrecer y posicionar un modelo ideal de negocio para nuevas organizaciones.

De este modo, el desarrollo histórico de las organizaciones representa un punto en dicha coyuntura de la E.C donde la transición de esquemas “tradicionales o unilaterales” como lo fue la organización taylorista o fordista hacia organizaciones de corte “*postfordistas o postindustriales*” resultado de diversos cambios en diferentes contextos. De acuerdo con Coriat (1992), esta revisión de cambio se puede observar en dos momentos: la transición de la organización moderna y la introducción de tecnología en las organizaciones.

El primer momento se observa en la transición de esquemas de trabajo tayloristas que se vio agotado con la entrada de la era de los crecimientos rápidos, la diferenciación de productos y competencia por la calidad. Asimismo, el agotamiento de los principios de la administración científica fue mermado por diversas presiones laborales que demandaban mejores condiciones de trabajo.

La diferenciación de productos, fueron el resultado de la innovación, de nuevos comportamientos de consumo, así como del surgimiento de mercados con el sello de la diferenciación, su naturaleza y los costos, pues el fordismo como movimiento definió una clase media consumista la cual se expandió e incremento su poder de compra, se multiplico y empezó a solicitar productos diferentes lejos de la estandarización de modelos que ofrecía la producción en serie.

Su revisión advierte que no solo el agotamiento de enfoques sino también la introducción de elementos tecnológicos derivó en una mutación que trajo consigo dos líneas de presión: la integración y la flexibilidad. La primera se refiere a reducir al máximo los tiempos muertos haciendo en poco tiempo la intervención de todos los elementos. En un primer momento la cibernética y posteriormente la tecnología y la informática permitirían un salto cualitativo en la optimización de tiempos y movimientos, logrando así rebasar las fronteras de los esquemas fordistas y tayloristas desplazándolos hacia nuevas formas de organización. La segunda, se refiere a la característica programable que las nuevas tecnologías han permitido dotar a diversas maquinas con la capacidad de elaborar o realizar diversas tareas de forma simultánea.

Hacia un plano general, Reed (1996), sugiere que se trata de una *narrativa denominada red* representa una serie de observaciones sobre los cambios globales de corte tecnológico, económico, político y social que han polarizado el mundo organizacional durante la segunda mitad del siglo XX, estos cambios se ven reflejados en la transición de las organizaciones industriales a las postindustriales que se caracterizan por la integración de tecnologías de la comunicación y sistemas de difusión de conocimiento que ha permitido las organizaciones romper las barreras espaciales y temporales hacia un nuevo orden económico global conectado pero cada vez más complejo. Bell (1994), subraya algunas características de estas organizaciones postindustriales, tales como manifestar e implementar, esquemas obrero-patronales flexibles, esquemas organizacionales postburocráticos, atención por la cultura organizacional, desarrollo e innovación tecnológica y un cambio sustantivo de la producción de bienes hacia a la oferta de servicios.

Por su parte Heydebrand (1989), argumenta que esta transición está marcada por la turbulencia del entorno, cambio rápido, complejidad, e incertidumbre. Durante esta transición se

desarrollaron una serie de cambios que abarcan fenómenos como la dinámica de las corporaciones, formas de organización postburocráticas, el papel de la producción que integra la informática en la interiorización de procesos y el reemplazo de las reglas burocráticas externas por programas de cómputo, así como una ideología de servicio de responsabilidad en las organizaciones que ofertan servicios. Esta perspectiva sugiere que el desarrollo del capitalismo postindustrial generó nuevas formas de organización que responden a los cambios socioeconómicos, pero de un modo selectivo y convergente, es decir, hay organizaciones que tienden a desaparecer por falta de adaptación, otras se mantienen mediante nichos fuertemente institucionalizados y son capaces de adaptarse, (similares a los seres vivos en la selección natural). Sin embargo, dicha transición tiene un impacto en el entorno que marcado históricamente obedece a revoluciones de distinta naturaleza, el papel cambiante del estado, el desarrollo de conocimiento especializado y la introducción de tecnologías de la información.

Igualmente, el trabajo de Ibarra (1999), sostiene que durante el último cuarto de siglo se ha constituido como una época de grandes cambios que han modificado el campo del trabajo, pero sobre todo el de las organizaciones, la incorporación acelerada de nuevas tecnologías de producción ha generado formas post burocráticas de organización sustentadas en la externalización de las relaciones de empleo. Y, por otro lado, la integración de flujos económicos internacionales, apoyados en sofisticados sistemas de comunicación han transformado el sentido del espacio y el tiempo, modificando con ello las formas de intercambio y producción.

Fenómenos de esta naturaleza en las organizaciones ha generado esquemas alejados de estructuras organizacionales simples a modelos basados en red, de acuerdo con Daft (1998), la organización en red, representa una solución transformada, compleja, flexible e innovadora. Este tipo de organización integra los elementos de las multinacionales y un concepto de estructura que

responde a un movimiento globalizador, donde las presiones contingenciales son aún más complejas y de cierta manera difíciles de atender, por lo tanto, las redes organizacionales se sustentan bajo la colaboración y pueden adoptar formas como *la organización virtual*, *organización modular* o *alianzas estratégicas* mediante una red compleja de contratos y subcontratos que tienen por objetivo externalizar diversas operaciones de una organización matriz hacia diferentes regiones geográficas con diferentes líneas de productos y servicios que están a la orden del día.

Pisani y Castañeda (1997), sugieren que este paso o transición, en las organizaciones responde a un panorama más amplio y que históricamente tiene que ver en la forma en que la llegada de nuevos inventos, productos y servicios han modificado la esfera social tal como lo fue con la imprenta o el automóvil que definieron una etapa o era en las organizaciones. Con la aparición del internet y la informática ocurrió una transformación que ha exigido a las organizaciones adaptarse para resolver nuevos problemas y desafíos, por ejemplo, la externalización de actividades o generación de redes organizacionales. Desde un punto prescriptivo sugieren que las organizaciones deben atender estos flujos o cambios (tecnológico, productos y servicios con poca vida útil y mercados delimitados, etc.), los cuales representan desafíos y donde el uso de la tecnología puede apoyar brindando flexibilidad estructural para ser más eficientes.

De este modo, organizaciones de corte colaborativo como Uber, AirBnB, Blablacar, son resultado de un conjunto de fuerzas, enfoques y cambios en diferentes contextos que han intervenido en el desarrollo de la organización durante el siglo XX. Organizaciones como Uber, la cual opera bajo una plataforma tecnológica, permite conectar a miles de personas bajo una estructura de comunicación directa, reducción de costos, emplear estrategias de mercadotecnia para captar nuevos consumidores, así como implementar un estilo de vida moderno asentado en

la venta de experiencias más que en el consumo. Estas se han vuelto un tipo de organizaciones que avanza con el mismo cambio y son capaces de modificar sus elementos de su contexto para obtener ventajas a tal punto de rebasar marcos legales u culturales.

La aplicación de los principios de la E. C para crear y reproducir un modelo ideal de negocio basado en ideales de colaboración, ha permitido expandir sus servicios a diferentes regiones partiendo del:

- Uso de redes organizacionales entre clientes y prestadores del servicio.
- Flexibilidad laboral para sus empleados conductores (socios como se les conoce)
- Uso de un sistema de gestión de información para coordinar sus actividades (aplicados a plataformas digitales o aplicaciones móviles)
- Captación de un mercado específico.
- Diferenciación de productos (Uber Bike, Uber Lux)<sup>8</sup>
- Sistema de recompensas y bonificaciones para cada socio conductor.
- Reconocimiento de pertenencia a una comunidad asentada en la colaboración.

Por otro lado, en este tipo de organizaciones hay factores a los que se les debe prestar atención como la ideología, que de acuerdo Mintzberg (1989), la ideología o cultura comprende las tradiciones y creencias de una organización y la distinguen de otras dotándola de vida e identidad. En el caso de Uber, su cultura organizacional está orientada a la entrega de la

---

<sup>8</sup> Para conocer más sobre los servicios que Uber ofrece, favor de consulta el siguiente enlace: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/09/08/9-servicios-uber-que-seguro-desconoces/>

seguridad de sus pasajeros<sup>9</sup> así como ofrecer servicios de calidad, lo que la distingue de un servicio de taxi normal.

Pesqueux (2008), sugiere que este tipo de prácticas se puede observar bajo un lente denominado “*glocalización*”, el cual se refiere a pensar de forma global y actuar localmente, plantea una especie de mundialización de los espacios geográficos singulares de los mercados, como si se tratase de un tipo de imperialismo. Lo cual se observa en la forma en la que sus acciones impactan en mayor o menor medida diferentes regiones, conductas de consumo o aceptación por nuevos usuarios.

Así, este breve esbozo de Uber como organización plantea que en términos organizacionales su desarrollo se explica por medio de diferentes cambios en la organización del trabajo de la transición a partir de una visión unilateral a una multilateral. Donde por ejemplo la introducción de elementos de corte tecnológico y la modificación de las relaciones organización-sujeto generan nuevas formas de consumo y participación llegando a fabricar un tipo consumidor moldeado y cosificado para adaptarlo a las nuevas estructuras organizativas.

## **2.4 TICS y la organización**

Este apartado se avoca en resaltar aquellos elementos considerados claves en este trabajo en el desarrollo de las organizaciones, no se pretende realizar una revisión exhaustiva de dichos elementos sino señala su relevancia y su vínculo a aspectos estructurales en la organización del trabajo.

Por lo tanto, en segundo momento y retomando el trabajo de Coriat (1992), quien señala que la introducción de la computadora, el florecimiento de la mecatrónica en los modelos de gestión

---

<sup>9</sup> Para indagar más sobre a cultura organizacional de Uber, visitar: <https://www.entrepreneur.com/article/304510>

japonés y el desarrollo de la informática convergieron para el desarrollo de combinaciones productivas, pues en un principio la electrónica fue introducida como soporte a las técnicas tradicionales, que no fueron sustituidas sino intensificadas para el ahorro del tiempo lo cual se llegó a consolidar con una nueva trayectoria tecnológica. Posteriormente con la introducción de la microcomputadora y su expansión equiparable al corazón de las máquinas modernas, su medio en la interfaz de la electrónica de la informática y las telecomunicaciones permitieron dar el paso de la manipulación de elementos materiales a inmateriales y con ello surgirían las bases de las tecnologías de la información.

Barba (1996), sobre el enfoque el papel de la tecnología y la intensificación del trabajo, sugiere:

“Algunas organizaciones se incorporan rápidamente al progreso tecnológico, donde la investigación tecnológica e investigación científica adquirió un gran dinamismo, propagando la producción de nuevos productos, el incremento de la intensidad tecnológica y un crecimiento directo de la organización” (P.61)

Ante este panorama, García (2004), considera dos ejes fundamentales que permiten explicar la adopción e introducción de la tecnología en las organizaciones: la eficacia de la selección y la eficacia de la aplicación. La primera hace referencia a la forma en la que se apropia la tecnología para el desarrollo, la utilidad y el monto de la inversión; la segunda se refiere a los resultados esperados en las áreas donde la organización promueva la innovación y el mejoramiento para favorecer dichas áreas.

Ejemplo de esta la selección y la aplicación se observa en lo que Macu (2004), describe como la introducción de las TICS, donde la información basada en la informática se centró en el

desarrollo del proceso burocrático de la organización pues la información llega a todos los puntos, su explosión cruzándose y contra cruzándose con una gran cantidad de datos. La aportación del *managament information system* (MIS) como un sistema que basado en un diseño global comprende el trabajo burocrático como de los sistemas de gestión. Así la informática de la gestión había hecho su aparición de forma departamentalizada sin un impacto global, pero habían cambiado internamente los procesos internos y operativos. Sin embargo, la organización se mantenía bajo los mismos principios de gestión de la organización industrial basados en la vigilancia y en la separación del trabajo especializado.

La tecnología aplicada a la técnica, así como la introducción de tecnologías de la información aplicada a favorecer a la organización, no solo dinamizaron y flexibilizaron diversos procesos dentro de la organización del trabajo, sino que terminarían por intensificarse y homologarse en la estructura y por lo tanto en las actividades con el fin de generar esquemas de producción y eficiencia acorde a los procesos de cambio externo sin dejar de lado los principios de control que sirven para contener y dar orden.

Por otro lado, Macu (2004), señala que los desarrollos de las primeras bases de datos buscaban integrar la información de forma coherente y ordenada. Esta integración permitió la transversalidad de la información en la organización lo cual obligo a generar cambios organizativos para crear puentes operativos entre los diferentes departamentos, lo que dio lugar a la reconfiguración del diseño organizacional. Así, el sistema de información debe ser transversal desde una posición jerárquica, pero tiene que ser coherente con la operación modificando a la organización para responder al ambiente siendo capaz de gestionar el flujo de información con eficacia y rapidez.

Macu (2004), atribuye que la informática personal generó un peso económico que transformó a las organizaciones diluyendo en buena parte sus fronteras internas. Así la organización dio paso a la adopción de su papel como un nodo de una red de relaciones de producción, distribución, intercambio de información mediante la aplicación de TICS que posibilitaran enlaces en cadena de valor hacia otras organizaciones en calidad de proveedores y clientes, sentando así las bases del comercio electrónico, entre otro tipo de nuevas formas organizativas. La gestión de la información generada por una organización debe estar en concordancia con su estructura organizacional. Por ejemplo, un sistema de información integrado con profunda transversalidad organizativa colisionaría frontalmente con una organización departamentalizada y con poca interacción operativa. De esta forma la aplicación de las TICS en la organización no debe superponerse sino integrarse de forma coherente.

De este modo, las TICS como lo fue la tecnología mecánica en el desarrollo de la industria del siglo XX, las TICS han definido un modo de organización basado en ordenadores y digitalización de actividades que ha impulsado y llevado a límites superiores la organización del trabajo en términos más abiertos difuminando sus límites y barreras. Es decir, aspectos como la globalización han dotado a la organización de cualidades *supra organizacionales*, característica que le permite ser de algún modo omnipresente y colarse en inconsciente de las personas de múltiples formas, desde símbolos hasta grandes anuncios en diversas plataformas, al grado que hay quien asevera que las cadenas del esclavo moderno no son de metal, sino sus dispositivos digitales, que permiten que la organización lo monitoree de manera constante y en tiempo real.

Otro factor que impulso el desarrollo de las organizaciones hacia ámbitos tecnológicos y su relación estrecha con la E.C fue el fenómeno de la apertura tecnológica, de acuerdo con Slee (2017), esta apertura se caracterizó por el uso del *código abierto* el cual tiene sus orígenes en las

décadas de los ochenta y noventa; y se trata del uso un *software libre* que se puede usar, escribir, modificar y redistribuir de forma gratuita. Algunos precedentes de movimiento se asentaron en el desarrollo de sistemas operativos de código abierto como Linux o proyectos como GNU<sup>10</sup> que consisten en software libre que facilita a los usuarios de ordenadores ejercer el control de sus propias tareas de computación sin someterse al poder y a las condiciones de sistemas operativos comerciales.

Slee (2017), señala que la apertura consiste en tres pilares fundamentales: el código abierto, el contenido abierto y los datos abiertos, los cuales han tenido diversas implicaciones que a nivel organizacional son relevantes señalar.

- El código abierto: Este ha fomentado prácticas de colaboración basadas en el procomún, porque el resultado no es propiedad de nadie, porque quienes toman parte lo hacen en pie de igualdad. Así organizaciones desarrolladoras de software o pequeñas *startups* de corte tecnológico toman partido del código abierto como *MySQL* para generar estructuras “libres” y generar esquemas más competitivos de trabajo.
- El contenido abierto: Este se mantiene ligado al desarrollo de la *red. 01* basada en una red de ordenadores hacia *red 2.0* donde el contenido es albergado por en una *granja o conjunto de ordenadores* propiedad de una organización y son gestionados por su propio software, lo que se denomina como compañía de software. De este modo organizaciones que basan sus actividades bajo estos esquemas representan una fuerza de apertura y se puede observar en proyectos de código abierto como *Wikipedia* en la cual cualquiera puede entrar y editar diversos artículos para la comunidad.

---

<sup>10</sup> Para conocer más sobre GNU y el proyecto de software libre, visitar: <https://www.gnu.org/home.es.html>

- Los datos abiertos: este, representa la edición de acceso a revistas de investigación, el hardware de código abierto y la educación abierta, en el cual diversas plataformas generan cursos en línea como *MOOC* y que facilita la entrada a diversos actores para capacitarse y aprender sobre diversos tópicos.

De este modo, bajo estos pilares las organizaciones han encontrado espacios de desarrollo en plataformas tecnológicas que les permite generar esquemas de competitividad que se integran a sus estructuras con la finalidad de adaptarse a nuevos ambientes de trabajo. Por lo tanto, se puede aseverar de manera afirmativa que la introducción de las TICS si modifica la estructura de la organización hacia ámbitos de cambio más dinámicos, lo cual, en principio, no asegura que completamente más avanzadas tecnológicamente que otras organizaciones, sino que se han integrado a los cambios derivados del desarrollo tecnológico.

Este resultado organizacional se ve influencia en el desarrollo de la estructura, de acuerdo con Salaman (1984), la estructura siempre mantiene una relación otras variables, en el caso de la TICS esta recae sobre las decisiones que toman las personas de forma individual y capaces de controlar y diseñar a la organización en función de lo que se puede considerar su racionalidad, es decir, hacia un estado óptimo de la misma. Este punto relacionado con ámbitos estratégicos y de coalición representa un factor importante de quienes deciden integrar elementos como las TICS a la organización.

Asimismo, tal como lo sugieren Pisani y Castañeda (1997), la entrada y selección de la computadora fungió como un componente capaz de sustituir áreas en la verticalidad de la organización pues esta puede atender los problemas cuando la jerarquía se ve rebasada por los problemas, generando así capas de informatización en la organización.

Por lo tanto, es común que la organización del siglo XXI implementa de forma constante elementos tecnológicos en general con diversos fines y propósitos, de cuestiones de eficiencia, control y orden hasta su integración completa donde el manejo de la tecnología es el principal elemento distintivo de la organización. Por ejemplo, Amazon, Facebook o Spotify partieron siendo plataformas digitales hasta convertirse o materializarse en organizaciones gestionadas por principios del *management*. Es evidente que la introducción de las TICS en la organización ha redefinido ciertas prácticas organizacionales, así como plantean esquemas que permiten adelgazar o maleabilizar a la organización con fines diversos, sin embargo, aspectos como la obtención de la máxima ganancia y la imposición de ser eficientes priva más de lo que se cree.

Resulta interesante observar que se genera una especie de proceso a la inversa, donde se parte de la plataforma o el espacio digital y que acorde a las vicisitudes de diversos contextos, tales como la captación de usuarios, diferenciación e innovación de productos y servicios se consolida una estructura tangible que posee elementos característicos de la gran empresa, pero que se ajusta flexiblemente a un ambiente volátil. De esta forma la visión sobre la organización como un ente abierto y constante interacción con su exterior prevalece de manera vigorosa.

Ante los elementos explorados anteriormente es posible dar respuesta a las preguntas ¿Cuáles son las condiciones y requisitos para participar en un modelo de Economía Colaborativa? y ¿De qué forma puede examinar la estructura, si se parte de un modelo de negocio?

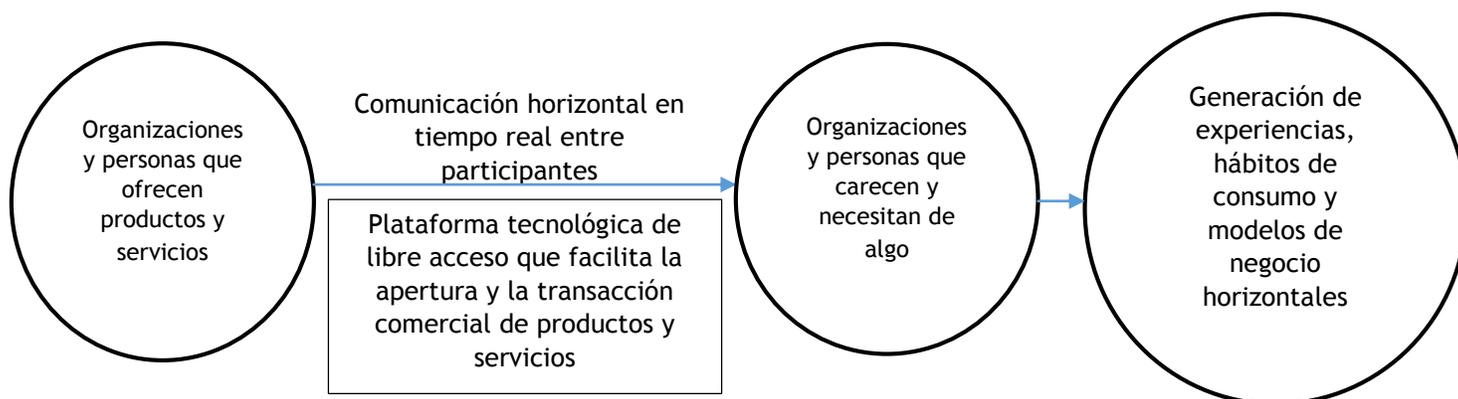
Para dar respuesta a la primera pregunta, este trabajo se remite a la obra de Sastre-Centeno e Inglada-Galiana (2018), la cual sugiere que para distinguir un modelo de E.C se requieren los siguientes criterios:

- Nuevas tecnologías: en este caso las referentes a las TICS como los son las redes sociales aplicadas a teléfonos móviles y ordenadores que permita la conexión entre usuarios y se fomente el sentido de comunidad. Asimismo, el desarrollo de plataformas tecnológicas aplicadas a procesos de transacción y mercadotecnia que dinamicen su expansión.
- Mercados multilaterales: entendiéndolo a este como el conjunto de oportunidades generado por diversos esquemas de financiamiento para la adquisición de bienes y servicios.
- Contratación en tiempo real: este posibilita realizar la transacción en cuestión de minutos que va desde la elección del servicio hasta el pago del mismo.
- Par con par o negocio entre pares: participan desde personas y organizaciones, pero en ocasiones se trata de colaborar y en otras de generar modelos de negocio.
- Uso de recursos ociosos: se trata de reutilizar aquellos productos o materiales los cuáles se les ha dejado de dar uso y tienen la cualidad de ser compartidos por una o más personas como lo pueden ser un automóvil o herramientas.

Sumado a este listado, factores como la experiencia y practicidad y lo atractivo que resulta la forma de participar en un modelo de E.C es posible en marcar un esquema, el cual consiste siempre en dos extremos, por un lado, una necesidad o carencia y, por otro lado, ubicar un ofertante o colaborador, sin embargo, su papel se determinara de acuerdo a los intereses de las partes en el cual se puede invertir los papeles, por lo tanto alguien puede colaborar de forma desinteresada y prestar sus servicios y por otro lado ambos pueden colaborar para generar sinergias y superar obstáculos diversos.

El planteamiento anterior queda a colación con lo que sugiere Cañigual (2014), la economía colaborativa es un modelo híbrido donde los sistemas económicos a menudo trabajan juntos y a menudo compiten, no obstante, no hay que perder de vista que en estos procesos la presencia de

una plataforma tecnológica que funciona como base de intermediación, pero de siempre de forma horizontal, estrecha y con comunicación en tiempo real. De esto, los siguientes esquemas ilustran estas dos esferas de un modelo de E.C



Esquema no. 1 Relación de E.C de corte comercial donde se ofertan productos y servicios a través de plataformas digitales. Fuente: elaboración propia.

Este esquema representa a los actores participantes (organizaciones y personas), por un lado, encontramos a personas u organizaciones que ofertan productos y servicios en el mercado, sus productos son diversos y mantiene una ventaja competitiva al gestionarse por una plataforma sobre productos que se ofrecen de manera tradicional, ¿Qué elementos posibilitan este proceso?, a continuación, se puntualizan:

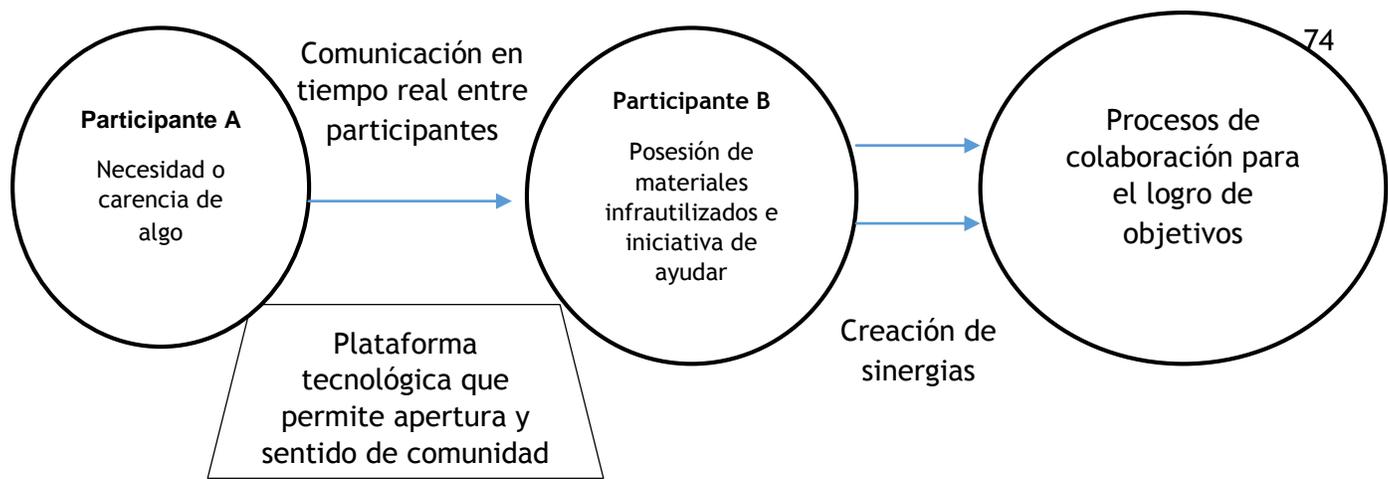
- a) Contar con un dispositivo móvil con conexión a internet
- b) Contar con la aplicación pertinente al proceso de comercialización (servicios de transporte particular, renta de habitación, venta de objetos infrautilizados, renta de espacios de trabajo, venta de cursos especializados, entre otros)
- c) Contar con un método de pago electrónico como lo son las tarjetas de crédito o debito
- d) Proporcionar información personal (gustos, preferencias, necesidades, ingresos mensuales, dirección particular, tarjetas de crédito, entre otros)

- e) Valorar la aplicación y su proceso de transacción mediante sistemas de reputación y calificación.
- f) Compartir la experiencia de uso en foros, página web de la aplicación, redes sociales, etc.

Este primer esquema representa una primera relación de los modelos de Economía Colaborativa hacia su concepción de un modelo de negocio que trae consigo diversos cambios en los hábitos de consumo y experiencias de participación en diversas dinámicas para organización y las personas, entendiéndose por dinámica un *desarrollo*, de acuerdo con Méndez, Monroy y Zorrilla (1989), este desarrollo es de corte social y mantiene un vínculo con la organización como ente social y de la cual el hombre ha recurrido para satisfacer sus necesidades desde su formas simples hasta las avanzadas, las cuales se modifican y transforman en función de diversos contextos exógenos como endógenos, ya mencionados anteriormente en este documento.

A partir de un punto de vista de particular, esta búsqueda de satisfacción de necesidades se ha instaurado y reafirmado aún más por la organización que basa sus actividades en modelos de Economía Colaborativa orientándose a ser organizaciones del *confort*. Es decir, la creación de un modelo que acerca, ofrece y hace compatible las necesidades del hombre con productos y servicios que ofrece la E.C hacen del hombre un instrumento de la organización, ya no como el engrane de la gran empresa, sino como *una extensión o parte externa* que recibe y genera experiencias de satisfacción y *confort* a partir del uso de lo que produce la organización.

En cuanto a un esquema de E.C basado en colaboración estaría representado de la siguiente manera:



Esquema no. 2 Relación de E.C de corte colaborativo. Fuente: elaboración propia

El esquema anterior representa un proceso de colaboración de E.C que bien puede ser similar al trueque o, a movimientos parecidos al *tequio* que están fundamentados en conductas colectivas y desinteresadas, pero que, impulsados por redes sociales, aplicaciones móviles, redes de organizaciones, así como la sensibilización por los valores como la confianza, permiten entablar la colaboración ya sea entre personas como organizaciones logrando así superar diferentes obstáculos. De acuerdo con Rifkin (2011), la conexión entre personas a través de internet está impulsando hacia un espacio social y hacia un campo simultáneo, donde el acceso a redes transforma el concepto y noción de propiedad privada por acciones destinadas a compartir. Pues, actualmente se comparte aspecto como la creatividad, conocimiento, bienes y servicios bajo un régimen comunal para promover el bien común.

¿Qué elementos hacen posible este proceso y lo diferencian de una relación comercial?

- a) Contar un dispositivo móvil con conexión a internet
- b) Contar con la aplicación móvil que permita la conectividad entre usuarios y la comunicación directa en tiempo real
- c) Compartir bienes infrautilizados como lo pueden ser herramientas de trabajo o servicios como transporte de forma desinteresada

- d) Compartir la experiencia a través de redes sociales que fortalezcan los lazos de colaboración y creación de un sentido de compromiso con el ambiente y ayuda mutua

La diferencia entre estos procesos radica en la naturaleza del mismo, es decir, como participante se pueden establecer algunas preguntas al respecto: ¿Cuándo debería participar como colaborador?, ¿Cuándo debería participar como competidor para ganar?

Y aunque las TICS, la apertura digital y la transición de estructuras verticales a horizontales que facilitan la integración y comunicación entre los participantes parece representar un elemento atractivo a la hora de participar. Sin embargo, Rifkin (2011), señala que estas disposiciones mantienen claros oscuros ya que las personas son egoístas, competitivas y se aprovechan de la buena voluntad y la ingenuidad de sus iguales parasitando lo que aportan los demás o bien optarían por ganancia mayor.

Cajaiba-Santana (en Llodrá, Mas y Debrix, 2014), señala que la orientación de la E.C puede integrarse al espectro de una innovación social, entendiendo a esta a la manifestación de ideas en el liderazgo de acciones sociales para el cambio social y proponer nuevas alternativas y nuevas prácticas sociales para grupos sociales.

En el caso de las organizaciones, de acuerdo con Porras (2007), para que exista colaboración los participantes deben aportar elementos que sean de utilidad para los socios. Los participantes deben sentir y percibir que hay reciprocidad en trato, comunicación, información clara y compromiso en la relación, ya que esto aumenta la voluntad de continuar con la aventura. Para las organizaciones, fenómenos como la colaboración o alianzas estratégicas no son nuevos, incluso la introducción de las TICS ha permeado por completo los procesos de colaboración

entre las organizaciones, lo pertinente a resaltar es papel de las organizaciones que hacen uso de estas plataformas para diferentes fines.

Es evidente que dentro de las relaciones comerciales y como modelo de negocio, la E.C vira hacia completamente de la consecución de ganancia y hacia la concepción de un mercado donde se oferten múltiples servicios en tiempo real para atender múltiples necesidades cada vez mas de forma personalizada con la finalidad de ser lo más atractiva posible.

Los esquemas anteriores permiten esbozar una posible respuesta que permita atender la estructura sobre la cual se asientan los modelos de E.C, la cual consiste en una transición de la estructura de la organización formal hacia modelos con rostro colaborativo. Sin embargo, para dibujar esta respuesta se parte de trabajo elaborado por Cigüñeñal (2014) quien parte de una visión sobre los modelos del *hiperconsumo* a la Economía Colaborativa que básicamente representa una transición de lo individual a lo colectivo.

Tabla no. 2

*Modelos de hiperconsumo vs E.C.*

<b>Modelos de hiper consumismo</b>	<b>Modelos de Economía Colaborativa</b>
Yo	Nosotros
Propiedad	Acceso
Centralización	Distribución
Competición	Colaboración
Compañía	Personas
Consumidor	Productor
Publicidad	Comunidad
Crédito	Reputación
Dinero	Valor

Fuente: Vivir mejor con menos Descubre las ventajas de la Economía Colaborativa. Cañigueral, (2014). Pp. 42

A partir de la tabla presentada, se puede tomar un punto de referencia para entender la estructura de las organizaciones que basan sus actividades en modelos de Economía

Colaborativa. Es importante señalar que cuando se habla de modelos de E.C se piensa directamente en empresas o corporaciones con tipo de organización formal que es difícil precisar por el desconocimiento y la poca inmersión hacia este tipo de organizaciones, sin embargo, se pueden tomar algunos elementos para representar las actividades colaborativas como parte de una estructura organizacional que dista de estructuras organizacionales planteadas en el desarrollo del siglo XX y que las primeras pueden ser referentes a organizaciones post industriales representantes del siglo fines del siglo XX hacia principios del nuevo milenio. El siguiente cuadro propone un estado de análisis a partir de la revisión de los conceptos revisados y descritos del primer capítulo y los revisados en este.

Tabla no. 3

*Estructuras organizacionales tradicionales vs Estructuras organizacionales basadas en Economía Colaborativa*

<b>Estructura organizacional tradicional</b>	<b>Estructura organizacional basada en actividades de E.C</b>
Comunicación vertical y unidireccional	Comunicación multilateral
Centralización	Descentralización
Orientación a un solo mercado	Orientación a múltiples mercados y segmentación del mismo
Productos y servicios estandarizados	Diversidad de productos y servicios personalizados
Uso TICS mínimo	Uso de tics intensificado
Sanciones y recompensas físicas y tangibles	Sanciones y recompensas simbólicas
Individualización personal y aislamiento	Colaboración y sentido de pertenencia
Estandarización de procesos	Innovación de procesos
Ambiente estable	Ambiente dinámico y tecnológico
Personal profesional	Personal profesional y especializado
Nula o poca creación de redes	Creación de redes por medio de plataformas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia

Bajo una visión configuracional se trata de organizaciones que pueden ser denominadas híbridas, entiendo esto como la unión de elementos de diferente naturaleza para conformar uno solo (como lo pueden ser organizaciones profesionales, innovadoras, empresariales, etc.) que

están bajo constante atención del ambiente y sus cambios dinámicos, donde su principal papel es comercializar con procesos de colaboración como una nueva forma de ofrecer servicios y bienes infrutilizados, son organizaciones que asumen diferentes roles: comercio e intermediación.

Por otro lado, este documento no advierte que un tipo de estructura sea mejor que la otra o viceversa, sino se trata de nuevas lecturas sobre como la organización ha adoptado modelos o tendencias en el mercado para ofrecer productos o servicios novedosos, sin embargo, desde un punto de vista particular, las organizaciones que basan sus actividades en modelos de E.C pueden presentar también ciertos desbalances en gastos y costos para mantenerse a la vanguardia y retener diferentes sectores de la población al verse estos rodeados por más organizaciones del mismo cariz así como ciertas prácticas que ponen en entredicho rostro colaborativo.

Estos puntos subrayan el valor funcional de la E.C, sin embargo, es válido preguntar ¿Qué lo hace diferente de otros modelos? O ¿Por qué ha tomado cierta relevancia en diferentes medios? El siguiente apartado plantea una revisión sobre la E.C en algunos puntos de corte crítico que revisten y ponen en tela de juicio los valores de colaboración que en un principio prometieron generar un estado de colaboración y sustentabilidad.

Es reconocible que a diferencia de otros esquemas, la preeminencia de las TICS reflejado en la internet, las redes sociales y las aplicaciones móviles han facilitado la conectividad y modificado diversas esferas trayendo consigo diversos cambios positivos, sin embargo, también se consideran elementos de control que implementan un discursos novedoso, rico en imágenes y símbolos que invitan a participar en dichos modelos ya sea organizacionalmente o individualmente y con ello aspirar a estilos de vida que prometen mejor calidad de vida o pertenencia.

El siguiente apartado se muestran algunos argumentos que pretenden explorar algunas prácticas de la Economía Colaborativa y su incidencia en la transformación de la relación sujeto-organización, donde esta se ve tergiversada y desequilibrada, a partir de subrayar el cómo su aspecto colaborativo se ve minimizado por relaciones comerciales invasivas.

### **Economía Colaborativa, una revisión crítica**

Este breve apartado plantea algunos puntos en torno al papel de la Economía Colaborativa bajo dos ejes, por un lado, el papel de la tecnología como instrumento de control y, por otro lado, la tendencia a la precarización de ciertas esferas laborales que merman la calidad de vida de quienes hace uso de la E.C.

Si bien es cierto que la E.C ha generado un empoderamiento en los actores que participan en su modelo, este no plantea un punto de equilibrio o igualdad entre sus participantes sino se aprovechan ciertos desfases de quienes están detrás del modelo para rebasar marcos normativos, económicos y humanos. Con la idea anterior, no se pretende tachar el modelo negativamente, sino simplemente reconocer que existen perspectivas encontradas donde, por un lado, se exaltan sus propiedades y se invitan a fomentar sus aplicaciones, y, por otro lado, existen argumentos negativos que resaltan prácticas irregulares, donde estas últimas deben atenderse.

De acuerdo con Slee (2017), la E.C prometió una alternativa sostenible al comercio dominante, ayudando a hacer un mejor uso de aquellos recursos infrautilizados, dicho autor plantea: ¿Por qué mantener escondidas herramientas de trabajo, si se pueden compartir, y así reducir la huella ecológica? ¿Por qué comprar un auto si puedo utilizar el sistema de UBER para transportarme y evitar gastos de consumo exorbitantes? Se abre un camino de experiencias por posesiones para darle sentido a la vida alejándose de un estilo de vida materialista. No obstante, la E.C está introduciendo un libre mercado desregulado en diferentes ámbitos donde

organizaciones se ha convertido en grandes corporaciones y están desempeñando un papel más intrusivo en sus transacciones para generar dinero y mantener su marca, donde la confianza ha pasado a ser un sistema de vigilancia y control casi disciplinario.

Anteriormente este trabajo ha apuntalado que para atender ciertas realidades organizaciones es pertinente observarlas desde el modelo de producción en el cual se ubican. De este modo, la E.C se puede ubicar en un modelo de producción capitalista donde impera la propiedad privada y la búsqueda de la eficiencia por diversos medios. Así, una organización que basa sus actividades en E.C como Uber, AirBnB o WeWork plantea en sus estructuras ciertos mecanismos de control para legitimar su aparición, desarrollo y aceptación.

Dentro de los modelos de Economía Colaborativa, organizaciones como AirBnB, Uber o WeWork emplean las siguientes prácticas de forma habitual mediante los *avisos de privacidad* que tienen por finalidad salvaguardar sus intereses sin el consentimiento de sus usuarios.

- Deslinde de responsabilidades
- Cobro de impuestos dependiendo de la región donde se haga el servicio
- Cobros extras
- Otorgar un mal servicio sin generar reembolsos
- Falta de seguros de vida o protección al consumidor

De esta forma, se esboza un tipo de estructura centralizada que no permite aportar o generar lazos de confianza para sus participantes haciendo que el concepto de Economía Colaborativa pase a derivar en un esquema de ganancia más del mercado.

Continuando con Slee (2017), señala a los *sistemas de reputación o evaluación* y su inmersión dentro de los sistemas tecnológicos y digitales representan un mecanismo de control práctico, por

un lado, se considera el papel del consumidor como juez y supervisor, quien representa un filtro en la evaluación y recomendación de los servicios y productos logrando así que un *historial online* sea considerado más importante que los historiales crediticios, por otro lado, dentro del aspecto de las evaluaciones, aquellas que señalan la negatividad y la mala calidad de los servicios o bienes estas pueden impactar de forma importante, pues su uso se extiende a usos mercadológicos y no solo de control.

El sistema de reputación tecnológico resulta útil para que los proveedores de un servicio mantengan la disciplina, en estos sistemas, la mayoría de la gente ofrecerá una reseña positiva a menos a menos que tenga una experiencia muy mala, pero sigue habiendo un pequeño grupo de clientes dispuestos a ofrecer reseñas críticas, y estas pueden tener un gran impacto.

Un descenso de 4.6 a 4.5 en la puntuación de Uber, dotada de un sistema disciplinario propio por medio del que puede eliminar a conductores de la plataforma por cualquier razón y sin rendir cuentas a nadie hace que la amenaza de una mala reseña se convierte en una trampa en la que el conductor puede caer en cualquier momento. (Slee, 2017, Pp.134)

Los sistemas de calificación concebidos dentro de la plataforma de Uber impactan no solo al conductor sino también al pasajero, pues este último igualmente debe aceptar las condiciones de participación en dicha plataforma. Si un pasajero recibe una mala calificación por parte del conductor, el pasajero verá coartada su elección de participar nuevamente e incluso puede ser excluido de la plataforma, sin mediar razones o argumentos.

De esta forma quienes prestan estos servicios deben mostrarse sonrientes y eficientes ya que gracias a estos mecanismos de evaluación la plataforma crea una atmosfera en la que los cliente o usuarios generan un sentido de confianza.

La revisión de Slee (2017), sobre los sistemas de reputación argumenta que han convertido la utilidad de las recomendaciones a un sistema de fe en desarrollo informático, el cual se disfraza de vanguardia en favor de la regulación algorítmica haciendo que las leyes que protegen al consumidor y proveedor se sustituidas por algoritmos y software.

El papel de la tecnología dentro de estos sistemas parece revesar las condiciones de confianza entre personas, pues ahora se confía más en una maquina o en el servicio de internet que en las personas. De esta manera, es común que al solicitar un servicio de E.C y calificarlo de forma positiva o negativa pasa por alto la existencia y forma de un marco normativo que proteja tanto al conductor como al consumidor, sino se ve tergiversado por la existencia de evaluaciones algorítmicas que vulneran y precarizan el servicio como a quien lo presta.

En un punto de vista particular, parece concebirse una versión refinada del mecanismo panóptico, en el cual este se logra mediante los sistemas de reputación o evaluación que se instalan en las aplicaciones móviles y en los GPS, que vigilan y amoldan una conducta disciplinar, ya no en un aparato arquitectónico capaz de crear y sostener una relación de poder independiente de aquel que lo ejerce, sino en máquinas autónomas programadas para determinar sanciones y castigos. La visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder, pasa a aparatos tecnológicos que condicionan, regulan y dictaminan la forma de actuar del sujeto. Una especie de *gran hermano* orwelliano que dentro de un contexto se adapta y es aprovechado para legitimarse mediante mecanismos de sanción como de bonificaciones.

Este nuevo panóptico, en la plataforma Uber constituye un ente superior que dentro de su sistema tiene tanto conductores como pasajeros, es decir, si se cumple cabalmente con las reglas de la plataforma se obtendrán mayores beneficios y ganancias pero que a largo plazo merman la

calidad individual de forma intrusiva para ubicar la ubicación geográfica en tiempo real, a donde te dirige y con quien se dirige el pasajero.

Bajo este sentido, los sistemas de calificación o evaluación representan el concepto de *examen* propuesto por Foucault (1976) los cuales representan una mirada normalizadora, un elemento que permite calificar, clasificar y castigar donde examen consiste en la técnica por la cual, en lugar de imponer una marca sobre aquellos a quien somete los mantiene en un estado de objetivación sin poder permitir una revisión de las estructuras algorítmicas y legales que estos sistemas imponen y merman las relaciones laborales de estos modelos.

En el caso de plataformas como AirBnB, de acuerdo con Slee (2017), la plataforma online no posee ni controla los alojamientos como tampoco los contratos legales, y las quejas de terceras partes en las que se ha demostrado el mal uso que sea hecho de la plataforma. AirBnB como modelo de Economía Colaborativa parte de una visión de una ciudad compartida para todos aprovechando los espacios para todos, sin embargo, también se ha caracterizado por generar prácticas como el desahucio llevadas a cabo por caseros para obtener ganancias mayores dentro de la plataforma generando escases de vivienda.

En el caso de México, de acuerdo con el diario *el financiero*, AirBnB ha registrado un impacto económico para el año 2018 de \$2, 700,000 de dólares<sup>11</sup>, no obstante esta cifra disfraza una serie de prácticas de quienes hacen o aprovechan los huecos de su estructura formal para acaparar y desplazar inquilinos para la proliferación del turismo.

---

<sup>11</sup> Para conocer acerca de los efectos de estas cifras, dirigirse a: [https://elfinanciero.com.mx/empresas/impacto-economico-de-airbnb-en-mexico-en-2018-fue-de-2-mil-700-mdd?fbclid=IwAR2yF2whUxDHHQziqKlg9JdF5dNNLVlNGg1afloYqt6dDBRfmm6dViWa\\_5g](https://elfinanciero.com.mx/empresas/impacto-economico-de-airbnb-en-mexico-en-2018-fue-de-2-mil-700-mdd?fbclid=IwAR2yF2whUxDHHQziqKlg9JdF5dNNLVlNGg1afloYqt6dDBRfmm6dViWa_5g)

El portal *El Big Data*<sup>12</sup> señala que el modelo de AirBnB se ve desequilibrado por los dueños de las viviendas quienes desalojan a sus inquilinos pues resulta más atractivo la renta a los turistas, el resultado genera una ciudad flotante la cual se caracteriza por una comunidad indiferente a los problemas del entorno así como al encarecimiento de la vivienda donde solo los más ricos puede costear un espacio para vivir. Ante esta situación, se requieren esquemas de regulación y obligaciones que compensen los impactos en las comunidades urbanas.

Tanto las plataformas como Uber o AirBnB lejos de fomentar la colaboración o estilos de vida para compartir, se fomenta un desequilibrio, Slee (2017), señala que se trata de un movimiento desregulador y hacia la búsqueda de un interés propio, no se trata de construir una alternativa a la economía del mercado nuevas corporaciones sino extender el libre mercado a otros ámbitos.

Las situaciones presentadas anteriormente reflejan parte de las posturas que han polarizado la Economía Colaborativa y a las organizaciones que son partidarias de dicho modelo, donde la parte colaborativa resulta ser la fachada de un modelo de negocio con miras a la precarización del espacio el abuso en la prestación de servicios. A pesar de observar ciertas tendencias variopintas de iniciativas comerciales y no comerciales de colaboración e intercambio, es común observar que cada vez más organizaciones se integran a estos esquemas imitando sus modelos, pero orientados principalmente a conformar un tipo de negocio.

Esta revisión sobre los modelos de E.C es parte de una propuesta de análisis sobre su incidencia en las organizaciones, no se considera que sea una nueva forma de organización sino

---

<sup>12</sup> Para conocer más sobre esta problemática, dirigirse a: [https://elbigdata.mx/big-data-tv/la-discreta-forma-en-que-airbnb-desterro-a-los-habitantes-de-esta-colonia-de-cdmx/?fbclid=IwAR25RSuCs\\_fr6TPJ3NTJ6G16V3d4ncR6JW3jg\\_bWD31r7LFf2IA9auNY6Q](https://elbigdata.mx/big-data-tv/la-discreta-forma-en-que-airbnb-desterro-a-los-habitantes-de-esta-colonia-de-cdmx/?fbclid=IwAR25RSuCs_fr6TPJ3NTJ6G16V3d4ncR6JW3jg_bWD31r7LFf2IA9auNY6Q)

más bien una característica más de lo que está implementando las organizaciones como consecuencia del cambio tecnológico, económico, social e incluso cultural. Se trata de una exposición de organizaciones que basan sus actividades en dichos modelos que cuentan con una estructura específica y formal capaz de asignar funciones. Lo que resulta pertinente abordar a partir de los elementos subrayados anteriormente es el cómo se compone su *quehacer organizacional* a partir de una óptica tal como el diseño que permite concebirla como un todo y posteriormente revisar aspectos individuales que generan cierta identidad y posteriormente explicar porque resultan ser un fenómeno o tendencia del cual las organizaciones han comenzado a mostrar interés en participar, ya sea de forma total o parcial.

En un colofón, las organizaciones que basan sus actividades en Economía Colaborativa se pueden distinguir por los siguientes elementos.

- Se originan a partir de un proceso de colaboración que se expande por medio de diferentes prácticas, tales como la creación de un sentido de comunidad de diferentes personas en un estado físico como virtual basado en redes sociales y orientado a fomentar el uso de bienes infrautilizados que en ocasiones genera relaciones comerciales y en ocasiones se generan procesos de colaboración.
- Poseen una estructura capaz establecer normas, reglas, procedimientos y asignación de roles entre quienes hacen uso y participan en sus actividades. Su estructura se genera y se construye a partir de las interacciones de sus actores quienes definen un modelo a partir de sus necesidades o el tipo de servicio que requieren, aunque en esencia modelos o esquemas como compartir el auto, habitación, espacios de trabajo o equipo inmobiliario mantienen similitudes cada uno es diferente al formalizar sus reglas de operación y uso, lo cual les posibilita generar mecanismo de control, recompensas o sanciones.

- Parten de un fenómeno denominado emprendedurismo que busca romper con la hegemonía de grandes transnacionales, pues se plantea generar bienes o servicios capaces de competir con productos reconocidos e internacionales mediante el apoyo de redes sociales, redes de colaboración o apoyo al consumo local hasta consolidarse como micro organizaciones.
- Se apoyan y dinamizan mediante plataformas tecnológicas para su difusión, conexión de usuarios y reducción de brechas temporales y espaciales. De modo que es común observar su desarrollo a través de aplicaciones móviles, páginas web, videos interactivos, Facebook, Instagram, y Twitter.

Finalmente, en el siguiente capítulo plantea un estudio de caso que pretenden abordar un marco de análisis que involucra lo referido al diseño de la organización, así como los planteamientos de la E.C a nivel organización. Tal como se planteó en el objetivo al principio del documento se pretende explorar diversas experiencias con la finalidad de comprender de qué forma se comparten dichos planteamientos.

### **Capítulo 3.- Espacios *coworking*: un estudio de caso en la ciudad de México**

El presente capítulo presenta el planteamiento metodológico que fue empleado para este trabajo, así como los resultados de un estudio de caso llevado a cabo en la ciudad de México. Su finalidad consistió en atender y estudiar los esquemas de *coworking* derivados de los modelos Economía Colaborativa, a partir de una visión organizacional comprendiendo un análisis desde el enfoque del diseño organizacional, así como de algunos referentes teóricos clave planteados en los capítulos anteriores de este documento.

Asimismo, la propuesta de análisis organizacional para este documento, remite a lo planteado por Morgan (1998), que para entender a la organización no solo basta realizar un ejercicio de representación, sino establecer un diagnóstico en el sentido de que este nos permita discernir el carácter de una situación. Este diagnóstico en calidad de herramienta ayuda a describir la forma de cómo son las organizaciones, así como generar ideas y opiniones de cómo podrían ser con la finalidad de establecer un modo de entendimiento argumental.

La propuesta de análisis descriptivo a partir de la aplicación de un cuerpo teórico con base a posturas clave dentro de los estudios organizacionales está acompañado de un enfoque cualitativo, mediante el cual, la recolección de información se realizó mediante la aplicación de métodos etnográficos tales como cuestionarios con preguntas abiertas, observación no participante, así como de revisión de documentación (teoría fundamentada) y textos de diferente dinámica en torno al tema permitió generar un marco sólido capaz de ser aplicado para explicar una situación específica, en este caso, los espacios *coworking* y su relación con las organizaciones.

La aplicación de estas herramientas se sustentó bajo las siguientes obras: *metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* de Hernández-Sampieri (2017); *el proceso de la investigación científica* de Tamayo (2017) y manuales de investigación tales como: *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* de Schmelkes y Elizondo (2010).

La investigación cualitativa consiste en examinar los hechos en sí, revisar estudios previos, de forma simultánea, a fin de generar una teoría que corresponda con la realidad que se está observando. Así la ruta cualitativa se va descubriendo y construyendo de acuerdo con el contexto

y los eventos que ocurren con forma se desarrolla el estudio. Las herramientas de esta investigación son las siguientes:

- Cuestionarios: Estos se presentan bajo un enfoque etnográfico como narrativo y tienen el objetivo de describir, explicar, así como de hablar de experiencias sobre la realidad en la que viven los actores.
- Teoría fundamentada: esta consiste en un diseño y un producto, pues a partir de una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes, el investigador genera una nueva explicación.

Bajo la aplicación de estas herramientas metodológicas, la ruta cualitativa proporciona un marco que permite brindar una estructura que da forma a la investigación bajo los siguientes rubros: objetivos, preguntas de investigación, justificación, viabilidad y contexto.

Finalmente, se presenta el análisis que contemplan los hallazgos encontrados, así como la relación con el marco teórico desarrollado en los capítulos uno y dos. Posteriormente se enmarcan una serie de reflexiones en torno al tema con el objetivo de retroalimentar y ampliar las discusiones en torno al tema del *coworking* en el campo de los estudios organizacionales.

### **3.1 *Coworking* y organizaciones**

#### **Antecedentes y forma de trabajo**

En el capítulo anterior, se hizo mención del desarrollo de los modelos de E.C donde se subraya la colaboración y la integración de plataformas tecnológicas como elementos dinamizadores de dichos modelos, por lo tanto, los esquemas *coworking* se consideran parte de estos al promover conductas reduccionistas de consumo, compartición, creación de redes de

colaboración y conexión entre diferentes participantes. No obstante, antes de abordar las cuestiones organizacionales es permitente enunciar algunos antecedentes del *coworking* como fenómeno y movimiento.

Medios especializados como revistas de negocios y *emprendedurismo* señalan que los orígenes del *coworking* se remontan al año 1999 cuando Bernard Dekoven utilizó el término *coworking* por vez primera para referirse a las actividades colaborativas apoyadas por las computadoras y las nuevas tecnologías de la época.

De acuerdo con Dekoven (1999), el *coworking* se define como un fenómeno para trabajar juntos como iguales mediante la aplicación de “*juegos*” para facilitar el trabajo. Pues en ocasiones las personas no trabajan como iguales, es especial en el mundo de los negocios donde están categorizadas, calificadas, aisladas y separadas por jerarquías de rangos y salarios lo que representa una serie de situaciones competitivas, donde incluso trabajando en equipo se está lleno de desconfianza entre los miembros.

Este movimiento se sustenta bajo los siguientes puntos:

- Generar un movimiento para trabajar como iguales y con el uso de la tecnología para apoyar el trabajo colaborativo.
- Generar una comunidad en un espacio donde a pesar de que las personas trabajen por separado bajo sus propios intereses comerciales puedan ayudarse mutuamente sin preocuparse tanto por las presiones competitivas.
- Centrarse en la actividad más social que son las reuniones pues son espacios abiertos donde la creatividad y espontaneidad pueden estar orientadas a la resolución de conflictos, planificación y lluvia de ideas.

- El uso de la tecnología está orientado al uso de un proyector de datos en un espacio grupal para generar ideas. Dicho proyector consiste en un esquema que permite a los participantes aprender técnicas que puedan aplicarse directamente para aumentar la productividad.

Posteriormente en el año 2005, Brand Neuberger aterrizó las ideas de Dekoven en un *loft* en la ciudad de San Francisco, California donde se fijó el objetivo de crear un lugar de trabajo denominado *Hat Factory* donde estarían presentes los recursos físicos operativos de una empresa, pero también la convergencia de los *FreeLancers*.

A partir de ahí, los espacios de *coworking* crecieron exponencialmente hacia diferentes latitudes. De acuerdo con estudio de Deskmag<sup>13</sup> medio alemán especializado en *coworking*, en su estudio denominado *2018 global coworking survey*, y junto con la federación alemana de *coworking*, Nexodus Spaces y más de 28 organizaciones de *coworking* en 15 países de los cinco continentes arrojó que para el año 2017 el número de usuarios era de 1.27 millones de personas participantes en espacios de *coworking* y estiman que para finales del año 2018 el número de personas incrementa a 1.69 millones de personas. Por otro lado, dicho estudio afirma que los espacios de *coworking* también se han incrementado con respecto para años anteriores, de tal forma que para el 2015 habían cerca de 8,900 espacios de *coworking* para finales del año 2018 este número ha crecido a la cifra de 18,900 espacios.

Uda (2013), por su parte señala que el *coworking* significa una forma de trabajo en que las personas se reúnen en un lugar para crear valor mientras comparten información y cooperan bajo sus propias condiciones, pero que se distingue de otras formas de organización bajo dos criterios:

---

<sup>13</sup> Para conocer detalle del estudio elaborado por Deskmag, dirigirse a la siguiente liga: <https://www.shareable.net/blog/recent-report-estimates-13-million-people-use-coworking-spaces>

los trabajadores no están restringidos a un trabajo u organización en específico y el espacio es compartido físicamente por ellos, ya sean profesionales independientes o pequeños empresarios, el espacio es compartido y existe la cooperación flexible bajo diferentes circunstancias donde se comunican mutuamente a pesar de trabajar de forma separada.

De esta manera, se puede argumentar que fenómenos como el *coworking* plantean una disrupción de la organización formal planteada por los teóricos de la organización de corte funcional, es decir, es una alternativa a la organización formal, pero no estriba en la informalidad sino una serie de prácticas para fomentar una organización del trabajo *relajada*, o *como si lo informal para ser parte de lo formal*.

Sin embargo, siguiendo el trabajo de Uda, quien afirma que el *coworking* siempre ha existido, es decir, siempre se ha trabajado en equipo y señala como ejemplo el proyecto denominado “*The Factory*”, espacio fundado por Andy Warhol en cual convergieron múltiples artistas de diferentes disciplinas durante la década de 1970 y de la cual se desarrollaron varios proyectos artísticos. Para el caso de México, una situación similar se puede apreciar desde la concepción de la comunidad de la red de faros de la ciudad de México como un proyecto para recuperar espacios en zonas marginadas de la Ciudad de México, pero también para que las personas desarrollen sus competencias en un ambiente cultural y artístico. Sin embargo, lo que ocurre con el *coworking* es que comenzó a materializarse para los pequeños empresarios por lo que el concepto ha sido reconocido ampliamente como un espacio para conectar personas con ideas de negocio similares.

Es decir, tal como ha ocurrido con la E.C como modelo ideal de colaboración se ha transfigurado hacia un modelo ideal de negocio bajo una etiqueta de colaboración, pero pensando en colaborar como una actividad para obtener una ganancia.

De este modo, como modelo de negocio apropiado por diversos enfoques de cambio y emprendimiento, los esquemas del *coworking* poseen algunas características que denotan su funcionalidad.

Así, el enfoque funcional de los espacios *coworking* es mencionado por Llorente (2012) bajo los siguientes puntos.

- Permite compartir gastos con otros profesionales, pues al compartir un espacio físico también se comparten los servicios.
- Permite la generación de sinergias como una red que permite crear nodos entre contactos, proveedores, clientes etc.
- Ayuda a desarrollar nuevos proyectos que otorguen valor añadido aprovechando las ideas de la red de contactos que se genera.
- Ayuda a encontrar financiamiento basándose en redes de *crowdfunding*.

Un caso concreto que conjuga los principios de este modelo, se observa en compañías como WeWork, organización empresarial que representa el florecimiento de los espacios de trabajo que promueve el acceso en lugar de la propiedad para diferentes organizaciones como son otras empresas o emprendedores. De acuerdo con la plataforma Wired<sup>14</sup>, WeWork se caracteriza por combinar los bienes raíces con la tecnología que va de la mano con la economía compartida y que ha resultado un modelo de negocio atractivo. Posteriormente desarrolla *WeWork commons*, que funciona como su aplicación y red social que permite conectar a pequeños negocios ofreciéndoles diversos servicios y beneficios.

---

<sup>14</sup> Para saber más sobre el modelo de WeWork, visitar: <https://www.wired.com/2014/12/wework-valuation/>

Por su parte Zea (2013), sugiere que hay que distinguir el *coworking* de los negocios inmobiliarios pues en el *coworking* se mantiene una filosofía de crear comunidades, compañerismo que va más allá de lo físico porque es una cuestión de actitud, compromiso y esfuerzo.

En los espacios de *coworking* se gestionan personas, ambientes, pues además de compartir costos, se generan experiencias en comunidad que ofrece el disfrute de la interacción, proyección colectiva e individual.

Estos espacios surgieron con la idea de ser una organización amigable, horizontal en el que la comunicación y los flujos de información son directos, con la finalidad de generar confianza con los otros. Es decir, se hace formal lo que aparentemente es informal para la generación de ambientes propicios para la organización del trabajo.

Zea (2013), continua y argumenta que el *coworking* son las personas y la comunidad que se genera y que proviene de los *freelancers*, emprendedores y autónomos que buscan desarrollar su profesión o proyecto mediante la creación de círculos sociales y profesionales. En dichos espacios se necesita promover la colaboración, participación en actividades de fomento y ayuda emprendedora, así como programas de integración social y ponderar al usuario más allá de brindar servicios tangibles y de internet. El *coworking* funciona como una estructura social compuesta por personas conectadas entre sí mediante una relación laboral y que se gesta en una relación profesional. También es *networking* donde existe una red de profesionales y empresas interconectadas entre sí con el objetivo de resolver necesidades profesionales.

En términos organizativos el *coworking* se puede entender como un fenómeno o movimiento que parte de una estructura formal hacia la integración de prácticas informales y flexibles dentro

de la organización formal del trabajo, donde se hace hincapié más en las relaciones sociales e interpersonales más que en otros elementos estructurales de la organización.

Sin embargo, si se considera el papel del *coworking* en sus orígenes como una forma de juego (basado en el aprendizaje y trabajo en equipo) en las organizaciones para atacar el formalismo y liberarse de la rigidez de las estructuras verticales de las organizaciones de negocio, se considera al *coworking* como un *fenómeno informal* de la organización que está inmerso en la estructura formal, por lo tanto, la estructura no solo son espacios de lucha y de tensión, contención de comportamientos, arreglo de departamentos, control y sanción sino también espacios de relajación y confort.

De acuerdo al panorama anterior, a continuación, se plantea un estudio de caso que permita identificar los planteamientos teóricos referidos anteriormente.

### **3.2 Espacios de *coworking* en la ciudad de México: El caso de Distrito Co.Working**

De acuerdo con la plataforma *coworker.com*<sup>15</sup>, señala que en la Ciudad de México actualmente se encuentran 113 espacios de *coworking* distribuidos en diferentes zonas. De los cuales Distrito Co.Working figura como un espacio en el cual convergen diversos profesionales, emprendedores y MiPyME.

Distrito Co.Working pertenece a Corporativo SACH. S.E S.C<sup>16</sup>, organización empresarial del ramo inmobiliario que tiene presencia en la Ciudad de México (en diferentes colonias: Condesa, Santa Fe, Insurgentes, Satélite y Polanco) y Cancún, Quintana Roo, donde se ofrecen servicios

---

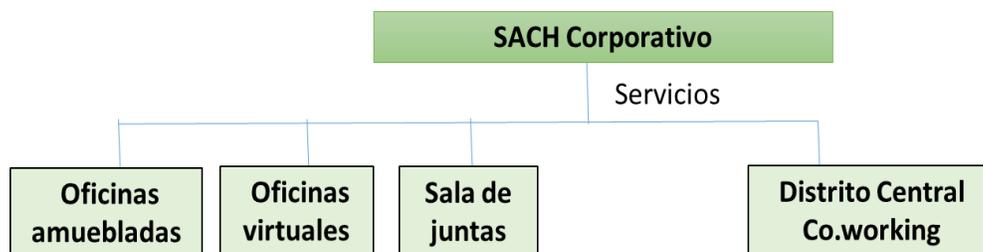
<sup>15</sup> Para conocer los datos e información que ofrece este portal, consulte el siguiente enlace: <https://www.coworker.com/search/mexico-city/mexico>

<sup>16</sup> Para conocer todos los servicios que ofrece Sach, grupo inmobiliario así como el funcionamiento de su plataforma digital, visitar: <https://sach.mx/es/>

como oficinas amuebladas, oficinas virtuales, renta de sala de juntas con servicios incluidos, un centro de negocio y espacios de *coworking*.

Las actividades de Distrito Co.Working consiste en ofrecer la renta de espacios para diferentes sectores o mercados; los espacios van desde oficinas completas, salas de juntas, oficinas virtuales cada una con sus respectivos servicios adicionales como internet de banda ancha, lockers, teléfonos (con asistente personal), así como servicios de domiciliación. Estos servicios de renta de espacios se mantienen regidos por un sistema que ellos denominan membresías las cuales varían según el servicio que se contrate por un periodo de tiempo determinado como puede ser desde 24 horas hasta un servicio de 1 año el cual se puede contratar directamente a través de su plataforma digital vía internet.

En un plano general se puede atender que el modelo de SACH en relación con el *coworking* obedece más un servicio y producto para la captación de un nicho o mercado de profesionales, lo que en principio representa que las bases del *coworking* descritas anteriormente responden completamente a un modelo de negocio inmobiliarios más que aun movimiento basado en la colaboración dejando a esta actividad reducida.



Esquema no: 3 Servicios generales ofrecidos por SACH. Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en las visitas a Distrito Co.Working.

De este modo es común observar la entrada y participación de organizaciones consolidadas económicamente hablando, así como MiPyME o pequeños grupos de emprendedores que de acuerdo a sus necesidades hacen uso de diferentes servicios, pero comparten el mismo espacio, se generan diversas relaciones, así como redes de colaboración y trabajo en equipo, es decir, son diversos actores que comparten la misma estructura organizacional de un ente social más grande.

### **Metodología**

Tal como se planteó con anterioridad al inicio de este capítulo, este estudio de caso se sustenta bajo una perspectiva de corte cualitativa mediante el uso de métodos etnográficos como observación no participante y cuestionarios con preguntas abiertas, esto con la finalidad de explorar sobre diferentes experiencias en torno a la participación en los espacios de *coworking*. Asimismo, se parte de dar una respuesta a la segunda pregunta de investigación planteada en este documento: ¿De qué manera se puede interpretar un *espacio coworking* a través del diseño organizacional?

De esta forma el planteamiento cualitativo se estructura bajo el siguiente marco.

- **Objetivo:** El propósito de este trabajo es explorar las experiencias de diversos actores, este caso personas y organizaciones que participan en un espacio de *coworking* en la ciudad de México y con ello encontrar elementos claves que permitan ser revisados a partir del enfoque del diseño organizacional.
- **Justificación:** La recolección de diversas experiencias por parte de diversas personas que participan en un espacio de *coworking*, permitirá comprender los aspectos generales alrededor al diseño organizacional bajo el cual estos esquemas se configuran y con ello comprender la influencia de aspectos como, la comunicación y el control del trabajo, así

como el uso de la tecnología en específico las aplicaciones móviles. Atender los espacios de *coworking* desde el campo de los estudios organizacionales ayudara a comprender la dinámica de su estructura con ello se busca determinar si estos espacios corresponden a lo que se denominan nuevas formas de organización o por el contrario corresponde a modelos “sofisticados” pero del mismo modelo que legitimo a la empresa como modelo ideal.

- **Vialidad:** La vialidad de este estudio gira en derredor a los siguientes aspectos:
  - a) Alcance: este se verá reflejado en la capacidad para describir ciertas tendencias en redor al diseño organizacional y con ello proporcionar un panorama sobre los modelos de *coworking* en México y realizar un contraste posterior con el modelo original proveniente de Europa.
  - b) Limitaciones: al ser espacios provenientes de organizaciones de corte privado resulta difícil en calidad de investigador poder acceder, por lo tanto, existen ciertas barreras que imposibilitan la entrada, como el espionaje, la tergiversación de datos, robo de datos, principalmente los costos de entrada a la organización.
  - c) Tiempo: Dada la característica sobre ciertas restricciones, esta investigación estimo un periodo de tres meses pues durante este tiempo se gestionó la entrada a diversos espacios de *coworking* con la finalidad de enriquecer y obtener variadas perspectivas, se visitaron espacios como *Crafworks*, *WeWork*, *Caja Negra*, *Aldea Coworking*, *Telmex Hub* y *Distrito Co.Working*, donde al final se optó por este último lugar pues favoreció el acceso así como la realización de cuestionarios de algunas personas que participan en el espacio *coworking*

- d) Contexto; Un espacio de *coworking*, se caracteriza por la convergencia de diversos actores tales como profesionales, *freelancers* y organizaciones (MiPyME) que comparte un mismo espacio y recursos.
- **Aplicación de cuestionarios:** La estructura del cuestionario consistió en elaborar quince preguntas abiertas que buscaba obtener diversas experiencias en redor a su participación en un espacio *coworking*. La aplicación de dicho cuestionario se orienta a diversos participantes en calidad de representantes de algunas organizaciones que hacen uso de estos espacios.

Se prefirió el uso del cuestionario sobre la entrevista, debido a que esta última fue difícil llevar a cabo pues las personas dentro del espacio *coworking* difícilmente tenían tiempo de concederme una entrevista, así como para platicar sobre sus proyectos.

El modelo del cuestionario se puede consultar en el anexo y consiste en destacar aspectos relevantes dentro de un espacio *coworking* como lo son: *la colaboración, el uso de la tecnología y las características de las organizaciones* que participan en dichos espacios como la comunicación y el control del trabajo, aspectos que se consideraron centrales para comprender los espacios *coworking*, dentro del marco conceptual de la E.C.

### **3.3 Resultados y análisis de datos**

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios permitieron identificar la participación de seis organizaciones en total. El método de observación no participante permitió reforzar algunas consideraciones alrededor al diseño de las organizaciones participantes. A continuación, se presenta el listado de las organizaciones participantes que forman parte del espacio de *coworking* estudiado:

- **Kardmatch**<sup>17</sup>: Agencia especializada en asesoramiento de tarjetas de crédito
- **LTS agencia aduanal**<sup>18</sup>: Empresa que ofrece servicios de logística internacional y es división de Logytrade.
- **Farrera**<sup>19</sup>: Empresa consultora en recursos humanos
- **Spot On**<sup>20</sup>: Empresa dedicada a ofrecer servicios de marketing
- **Viajes Outside**<sup>21</sup>: Agencia de viajes
- **Gladheim logistics**<sup>22</sup>: Empresa de logística

La aplicación de los cuestionarios arrojó diversas singularidades para cada organización que de cierto modo permiten generar una visión general de los espacios *coworking* bajo diversos aspectos. A continuación, se enlistan algunos hallazgos referentes a los siguientes criterios.

*Tiempo* (tipo de membresía), *ventajas y desventajas*, *uso de TICS*, *fomento a colaborar*, *organización del trabajo* (por organización, en este caso se consideran bajo la denominación de MiPyME) y *coexistencia de otros modelos de Economía Colaborativa*.

**Farrera**: Organización dedicada a la consultoría en recursos humanos presenta la siguiente información.

- Tiempo en el *coworking*: mensual
- Ventajas: Flexibilidad de horarios, espacio y los servicios
- Desventaja: Falta de privacidad
- Fomento a la colaborar: No
- Uso de tecnología y TICS: celular, correo electrónico y redes sociales
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Ninguna
- Organización del trabajo: Falta de definición de responsabilidades

<sup>17</sup> <https://www.kardmatch.com.mx/>

<sup>18</sup> <http://logytrade.com/>

<sup>19</sup> <https://www.farrera.com.mx>

<sup>20</sup> <https://spoton.com.mx/>

<sup>21</sup> <https://otherside.com.mx/>

<sup>22</sup> <https://www.gladheimlogistics.com/>

**Kardmatch:** Agencia especializada en asesoramiento en uso de tarjetas de crédito

- Tiempo en el *coworking*: anual
- Ventajas: Menos gatos, buen espacio, facilidad para hacer uso de los mismos y generar contactos con otras empresas.
- Desventaja: No es un espacio propio, el ruido y los olores
- Fomento a la colaborar: Si, orientado a la generación de clientes
- Uso de tecnología y TICS: celular, correo electrónico redes sociales, Dropbox y hubspot
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Uber, Didi
- Organización del trabajo: La forma en la que están distribuidos los espacios facilita la comunicación

**LTS Agencia aduanal:** empresa que ofrece servicios internacionales de logística, registro la siguiente información.

- Tiempo en el *coworking*: anual
- Ventajas: Comodidad, espacio y privacidad en el trabajo, así como solo rentar lo necesario
- Desventaja: Ninguna
- Fomento a la colaborar: Si, pero sin especificar
- Uso de tecnología y TICS: Software de sistemas operativos
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Uber y Didi
- Organización del trabajo: La forma en la que fluye la comunicación es efectiva ya que los miembros están juntos uno del otro, además de que cada miembro conoce sus actividades a desarrollar

**Viajes Otherside:** es una agencia de viajes de la cual se obtuvo la siguiente información:

- Tiempo en el *coworking*: anual
- Ventajas: Trabajo colaborativo, áreas y espacios comunes que se puede utilizar en cualquier momento, así como compartir gastos
- Desventaja: El ruido y la falta de privacidad
- Fomento a la colaborar: No
- Uso de tecnología y TICS: Software tales como Evernote, Mail Chimp, Google drive y Conpaq i
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Uber y Beat
- Organización del trabajo: El espacio de trabajo facilita el proceso de comunicación por lo tanto no se requiere un control tan estricto, se puede hacer uso del espacio para trabajar de forma más a gusto y que son espacios frescos y relajados

**Gladheim Logistics:** Empresa del ramo logístico, registro la siguiente información:

- Tiempo en el *coworking*: anual
- Ventajas: Equipamiento, servicios, networking, ubicación
- Desventaja: El personal de otras personas que no tienen educación y que no son conscientes de que otras personas comparten el mismo espacio, generación de ruido y la presencia de niños en las oficinas, así como un espacio reducido.
- Fomento a la colaborar: Si, en la generación del networking
- Uso de tecnología y TICS: Software tales como Conpaq i
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Uber, Uber eats, Rappi y Cabify
- Organización del trabajo: La información se contiene en el espacio de trabajo al ser este un espacio reducido

**Spot On:** Empresa dedicada a proporcionar servicios de marketing, registro la siguiente información:

- Tiempo en el *coworking*: mensual
- Ventajas: El networking
- Desventaja: El ruido
- Fomento a la colaborar: No
- Uso de tecnología y TICS: Software Xcode
- Uso de otras plataformas de Economía Colaborativa: Uber, Rappi
- Organización del trabajo: Al estar todos juntos hace que la información y la comunicación sea más rápida

La percepción de cada organización sobre su participación en un espacio *coworking* permite generar una idea general sobre ciertas tendencias que influyen en dicho espacio y que distan en principio de un ideal de modelo de negocio que fomenta la colaboración, la participación de la tecnología y/o formas de organización del trabajo innovadoras. Sino parece funcionar y reafirmar la concepción de un modelo de inmobiliario donde se proporcionan los recursos y materiales físicos que para que las organizaciones participantes puedan sobrevivir.

### **Distrito Co.Working y su relación con el diseño organizacional**

La siguiente observación parte del principio de concebir a la organización como un todo para posteriormente subrayar las características que la dotan de singularidad proponiendo dos niveles de observación de contexto: general y particular.

- General: Distrito Co.Working es una organización de corte o estilo empresarial que pertenece al giro inmobiliario y que como otras empresas del mismo giro, ofrecen servicios de *coworking* que consiste en la renta de espacios físicos y virtuales para micro organizaciones así como para profesionistas, emprendedores, *freelancers*, así como para otras organizaciones que buscan externalizar sus actividades ya sea por falta de infraestructura o por crecimiento, es decir, la apertura y la entrada de múltiples actores es diversa, pero todos se apegan a una serie de normas y reglas que facilitan la convivencia de todos en el mismo espacio, desde recursos físicos hasta aquellos intangibles como la red de internet, servicios como cafetería, domicilio comercial, baños, comedor, entre otros, lo que favorece que se lleguen a crear comunidades y diferentes relaciones personales, de colaboración y de amistad.
- Nivel particular: La adopción del modelo de Economía Colaborativa como modelo de ideal de negocio en términos de diseño, se observa en la **descentralización** de toma de decisiones pues la autoridad delega responsabilidades al **staff de apoyo** el cual está altamente especializado pues se encarga de tratar con clientes, así como el trato de convenios; la **comunicación** es directa y se gesta por trato directo o por medio de correo o aplicaciones móviles como *WhatsApp*. **La formalización** de actividades se observa en los procedimientos de contrato, así como las reglas y políticas estipuladas para el personal como para el cliente, la introducción máquinas para controlar la hora y salida del

personal por medio de tarjetas electrónicas, así como una revisión constante del contrato para su renovación son parte de la formalización que permiten dar orden y control.

Configuracionalmente se puede entender como una organización de corte profesional, de acuerdo con Mintzberg (1989), Representa un tipo de burocracia sin estar centralizada, donde el trabajo es complejo pero controlado por profesionales y donde los programas operativos están normalizados. A su vez también depende de la normalización de las habilidades para conseguir la coordinación de sus funciones y esto se logra mediante una preparación formal. Sobre la coordinación, esta no requiere una vigilancia constante pues al estar profesionalizada la organización, cada profesional asume sus responsabilidades de forma autónoma mediante sus conocimientos y habilidades. Donde la formación del personal tiene por objetivo interiorizar procedimientos, estandarizarlos y adecuarlos para contingencias estandarizadas, es decir, se elabora un proceso de elaboración respuestas para problemas ya conocidos.

Distrito Co. Working se retroalimenta de forma constante por la entrada de organizaciones o personas que buscan darles un impulso a sus proyectos, esta retroalimentación se ve favorecida por la apertura y disponibilidad de espacios. Hay una tendencia a sobre explotar los espacios físicos, tal como ocurre con la vivienda en el caso de los espacios *coworking* cada espacio significa una ganancia, de esta forma no importa si son dos o tres metros ese estrecho lugar puede significar una ganancia, lo cual precariza el espacio, pero disfrazado de innovación, lo cual se observa en la forma que se gestiona una membresía básica, esta te otorga un derecho a usar las instalaciones pero por doce horas donde tu espacio de trabajo es pequeño escritorio y sin paredes lo cual dificulta la concentración. Sin embargo, a pesar de las condiciones del espacio, las organizaciones se adaptan y normalizan dichas condiciones para realizar sus actividades.

A continuación, se abordan algunos aspectos específicos sobre mi experiencia como observador no participante sobre la organización, permiten dar un panorama sobre cómo opera la organización.

- No se registró la visita de *freelancers o emprendedores*, lo cual indica que el espacio no es para todos, debido a los costos no todos pueden pagar un membresía mensual o diaria, sobre todo cuando los proyectos no son viables o están en fase de inicio.
- Su estructura no está definida por elementos tecnológicos. Siguiendo los marcos contingentes que postulaban como la introducción de la tecnología modificaba la producción y por lo tanto la estructura organizacional, en el caso de esta organización mantiene la estructura se formula acorde a las necesidades de las organizaciones externas, es decir, se comportan como piezas de *lego* que se integran o amoldan a las necesidades de trabajo que requieren, por ejemplo, hay organizaciones que ocupan más espacios físico porque son numerosos en personal, pero había organizaciones que ocupaban un cubículo porque sus actividades se realizan a través de un equipo de cómputo y de manera virtual.
- La introducción de TICS en las organizaciones participantes como dentro del espacio *coworking* funge un papel esencial de casi dependencia, elementos como el internet, correo electrónico, el uso de teléfonos móviles, redes wifi, y otros dispositivos determinan la eficiencia y productividad en el trabajo, así como en el desarrollo general de actividades tales como facturación, contabilidad hasta asuntos de oficina como el escaneado de documentos.
- Pertenencia a un modelo de Economía Colaborativa. Anteriormente se planteó como un proceso donde a veces se compite y a veces se colabora, en el caso Distrito Co.Working, se trata de un modelo de negocio que promete otorgar espacios de trabajo de calidad,

novedosos, confortables donde se proporcionan servicios físicos e intangibles, así como la oportunidad de crear *networking* o redes de colaboración, amistad y confianza. Se retoman las ideas originales del *coworking* y se mezclan con los ideales básicos de la *colaboración* que son impulsados y dinamizados por las TICS para ofrecer un servicio único y una experiencia de trabajo diferente, lo cual modifica de forma sustancial la organización del trabajo y genera la imagen de una organización benefactora.

- Otros modelos de Economía Colaborativa. Al analizar los modelos de E.C en una organización y en específico a una organización que basa sus actividades en Economía Colaborativa, este no está exenta de hacer uso de otros modelos. De esta manera, la siguiente tabla muestra como las organizaciones hacen uso de manera activa modelos de E.C de diferente índole, creando así pequeños ecosistemas de organizaciones basadas en plataformas, donde la organización como su estructura no son el referente sino el servicio que ofrecen, la experiencia y la atención personalizada.

Tabla 4

*Uso activo de otros modelos de Economía Colaborativa en un espacio coworking*

Organización	Plataforma	Uso semanal
Kardmatch	Uber, Uber eats, Rappi	Más de tres veces a la semana
LTS agencia aduanal	Uber, Uber eats, Didi	Una vez a la semana
Farrera	Ninguna	
Spot On	Uber, Rappi	Una vez a la semana
Viajes Otherside	Uber, Beat	Una vez a la semana
Gladheim logistics	Uber, Uber eats, Rappi, Didi, Cabify	Dos veces a la semana

Uso de otros modelos de Economía Colaborativa en Distrito Co. Working Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada a partir de los cuestionarios

Posteriormente se retoman aspectos específicos para un análisis de los espacios *coworking* y la organización relacionados con la tecnología y la colaboración, con la finalidad de generar una propuesta de diseño de la organización como de los criterios abordados a continuación.

### Tecnología y *coworking*

Si bien las TICS y en general la introducción de tecnología en la organización trajeron consigo connotaciones positivas orientadas al desarrollo, la innovación y cambios *paradigmáticos* en el estudio de la organización.

Establecer de manera afirmativa si los espacios *coworking*, representan una innovación en organización y en específico la organización del trabajo es necesario establecer algunos puntos de referencia.

De acuerdo con Goodman, Griffith y Fenner (en Hall, 1996), la tecnología involucra la actuación sobre, y/o cambio de un objeto de un estado a otro, donde el objeto puede ser un ser vivo, un símbolo, o un objeto inanimado. Por lo tanto, la actuación en una organización donde pasa de un estado a otro para mejorar al mismo se puede considerar un acto de involucramiento tecnológico.

Por su parte, Afuah (2000), señala diferentes puntos en cuanto a la innovación, la cual se refiere a generar ventajas competitivas que significan cambios económicos como organizacionales. Detrás de estas ventajas se encuentra la combinación de competencias que son las capacidades para realizar servicios o productos a bajo costos y diferenciados; y las cualidades que son los atributos que van desde habilidades, conocimiento, patentes, etc. De este modo, define a la innovación como la utilización y generación de un conocimiento nuevo aplicado a

componentes y procesos, así como a los canales de distribución, preferencias y necesidades de los clientes; innovar es la creación de productos y servicios con valor económico y tecnológico.

Por su parte, Coriat (1992), sostiene que las innovaciones organizacionales son los enfoques que generaran nuevos principios y conceptos los cuales generaran nuevos esquemas de organización, por ejemplo, el desarrollo de un enfoque configuracional o una teoría contingente de la organización.

Retomando a Afuah (2000), señala que se puede distinguir dos tipos de innovación: técnica y administrativa; la primera hace referencia sobre productos, servicios o procesos mejorados o completamente nuevos; y la administrativa, es aquella que pertenece a la estructura organizacional y a los procesos administrativos, donde la innovación de procesos son elementos nuevos que se introducen en las operaciones y actividades de la organización.

A partir de este panorama y de acuerdo a lo registrado durante la observación participante, se puntualizan los siguientes puntos sobre los espacios *coworking*

- Los espacios *coworking* responden a una innovación organizacional si se considera el papel de sus orígenes y su función de implementar juegos y estrategias de aprendizaje para trabajar en equipo y colaborar con la finalidad de representar un modelo alterno la rigidez y verticalidad de las organizaciones. Asimismo, la aceptación del concepto en occidente y en el caso de mexicano se instaurado como una alternativa que estriba en innovaciones de corte económico, pues se ha presentado como un servicio rentable, cómodo, de bajo costo y de fácil acceso a través de TICS que posibilitan
- Los espacios *coworking* responden cambios estructurales en la organización con respecto de la organización formal consolidada en las organizaciones moderna

desarrolladas en el siglo XX. Se reciben influencias de redes organizacionales, aventuras conjuntas o alianzas para la superación de obstáculos, esta influencia en refleja en la transición de estructuras basadas en hermetismo, verticalidad, centralización, sumisión por apertura, horizontalidad y participación.

Por otro lado, el papel de la tecnología en los espacios *coworking* parece responder más a una sofisticación de un modelo tradicional de la organización formal justificado por los siguientes puntos:

- Tal como la función del cronometro en el taller, elementos como el software aplicados a programas específicos de computo, lejos de flexibilizar el trabajo este lo maximiza y lo homogénea en todas las pequeñas micro organizaciones participantes.
- La introducción del móvil o celular en los espacios de trabajo por un lado funge como elemento de control en la organización del trabajo y por otro lado como elemento de ocio.
- Por lo tanto, se trata de enfoques que tienen que ver con enfoques propios de la administración científica tales como el control del trabajo y la búsqueda de la eficiencia.

En el caso de fenómenos como lo son el teléfono celular también interfiere en la ejecución de actividades, en el caso de Distrito *Coworking* la información obtenida por los cuestionarios registro la siguiente información.

Tabla 5  
*Uso de celular en Distrito Co.Working por organización*

<b>Organización</b>	<b>Uso del celular en el espacio de trabajo</b>	<b>Uso del celular en actividades ociosa en el espacio de trabajo</b>
Kardmatch	3-4 horas	3-4 horas
LTS agencia aduanal	3-4 horas	1-2 horas
Farrera	3-4 horas	1-2 horas
Spot On	3-4 horas	1-2 horas
Viajes Otherside	1-2 horas	1-2 horas

Gladheim logistics	3-4 horas	3-4 horas
--------------------	-----------	-----------

Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en los cuestionarios aplicados en Distrito Co. Working

Este cuadro permite explicar que elementos tecnológicos como el celular en los espacios *coworking* son tan comunes como en otras organizaciones y no representan en un elemento central o decisorio en el diseño de la estructura sino simplemente un agregado a la vida organizacional de dichos espacios y a las relaciones entre sus miembros y que va desde revisar y aviar correos electrónicos, hablar con sus superiores, así como mensajear o buscar entretenimiento.

### Colaboración

Las organizaciones participantes registraron pocos casos de incidencia hacia la colaboración. La observación no participante registro tendencia a la heterogeneidad de las micro organizaciones, es decir, a pesar de ocupar y compartir la misma estructura cada grupo se mantenía aislado en sus actividades manteniendo sus límites y reglas propias. Dicha descripción apoya estudios de corte cuantitativo como cualitativos tales como el de *Forbes*<sup>23</sup>, un informe llevado a cabo por la universidad de Harvard, señala que dentro de los espacios *coworking* reducen la interacción cara a cara en un 73% por ciento y aumentan el correo electrónico en un 63%, esta tendencia se deben a diversos factores en los cuales se destacan la sobre carga sensorial que viene con los planos abiertos de oficinas, además que dicho estudio revelo que se incrementó mayores reportes de estrés, infelicidad y menos productividad que las personas encerradas en oficinas. Se trata de un simbolismo en el cual los empleados están perdidos, los planes abiertos son excelentes para fomentar la interacción, pero terribles para la ejecución de

<sup>23</sup> Para conocer más a fondo este estudio, visitar: <https://www.forbes.com.mx/espacios-de-coworking-investigacion-demuestra-que-son-ineficaces/>

programas o cuando los empleados deben estar en sincronización pero que como modelo ideal resulta atractivo para empresas pues los planos abiertos son más baratos y venden la idea de que trabajar en una gran mesa codo con codo significa que están haciendo algo interesante.

En el caso de Distrito Co.Working, los procesos de colaboración entre organizaciones se ven sesgados por la priorización de actividades propias, haciendo que dichos procesos pasen a segundo término o no se considere dentro de sus actividades.

De acuerdo con la observación no participante, Seadle (2000), señala que la observación como método etnográfico sirve para comprender las intenciones de los actores en la organización. De esta forma las organizaciones como actores son muestra de una *micro cultura* entendida como unidades de significados tan pequeños como profesiones, departamentos o grupos de interés. Es común que los actores reemplacen el contexto organizativo y roles predestinados de la empresa donde trabajan bajo sus grupos personales de personas que se unen colaborar por periodos, satisfaciendo necesidades en diferentes proyectos.

Por lo tanto, es común que las organizaciones que participan en una organización *coworking* no estén motivadas o incentivadas a participar en un *coworking* por colaborar o generar sinergias para superar obstáculos, ni muchos dispongan a realizar actividades como juegos o salirse de la formalidad para conocer a los demás miembros, sino que se remiten a sus actividades personales, reafirmando que los modelos *coworking* o espacios *coworking* responde en primera instancia a fenómenos como la dependencia de recursos o negocios inmobiliarios para rentar espacios de trabajo a bajo costo.

De este modo, la idea o el sentido de colaborar queda sesgado al mostrar organización heterogéneas e individuales con límites marcados, donde la participación en un espacio

*coworking* por otras organizaciones obedece más a un asunto de supervivencia y de creación de nichos, donde las organizaciones participantes asumen el papel de empleados de un espacio *coworking* que este a su vez apoya con la creación de una estructura formal basada en normas y jerarquías pero que es funcional para ambas partes.

### Visión institucional

Una visión institucional sobre los espacios *coworking* podría explicar la forma en la que las organizaciones optan por participar en dichos espacios, así como el proceso de conformación de un campo organizacional y su posteriormente proceso de homogeneización con otros espacios *coworking* que ofrecen los mismos servicios.

En principio, de acuerdo con Jepperson (2001) a partir de un ejercicio reflexivo sobre la institución y el institucionalismo, señala que la institución es un patrón social que se reproduce de forma continua y que debe su supervivencia a procesos sociales que se activan por sí mismos, es decir, su reproducción se apoya en procesos rutinarios, sin embargo, cuando dicho patrón se ve contrarrestado de forma regulada, por diversos controles reiterativos, socialmente construidos, por algún conjunto de recompensas y sensaciones se puede decir que ese patrón está institucionalizado.

Jepperson (2001), advierte que la institucionalización es una propiedad relativa, pues depende de su contexto, por ejemplo, en las *colectividades*, los procedimientos constitucionales pueden parecer institucionales en relación con las prácticas de la organización formal, y estas prácticas pueden parecer institucionales en relación con las prácticas sociales no organizadas.

Por lo tanto, dentro de Distrito Co.Working algunas prácticas institucionales se pueden observar en el uso y gestión de espacios a través de membresías como lo son la personalización

de la membresía, seguimiento y beneficios, prácticas que pueden parecer institucionales en relación con las prácticas de empresas inmobiliarias que rentan oficinas sin el otorgamiento de beneficios.

Continuando con Jepperson (2001), sugiere que la estructura formal es un tipo de forma de institucionalización y que se aprecia en la estructura de reglas o de control, de acuerdo a lo revisado en el primer capítulo una estructura de reglas o basada en el control puede generar o acercarse a la concepción de un tipo de organización, desde un enfoque configuracional las estructuras empresariales, de acuerdo con Daft (1998), están basadas en mecanismos de autocontrol de una edición de sistema. Se encuentra altamente formalizada en sus roles y procedimientos de manera automatizada. Su funcionamiento recae principalmente en las habilidades de un líder capaz de supervisar, controlar y coordinar diferentes operaciones.

De este modo al tratar de entablar alguna concepción sobre la estructura formal de Distrito Co.Working, la organización no participante registro una serie de reglas y procedimientos que se han institucionalizado a partir de su reproducción constante, no solo por la misma organización sino por las organizaciones que participan en mencionado espacio. Algunos de estos procedimientos son:

- Elegir de acuerdo a las necesidades el esquema de membresías conveniente para las operaciones de cada organización.
- Depositar el monto especificado a nombre del corporativo SACH con el número de cuenta que indica el tipo de membresía de la cual se hará uso.
- Pagar de acuerdo a la membresía su vigencia, así como conocer las reglas de participación y operación del espacio, como conocimientos de áreas comunes, equipo de

trabajo, recursos disponibles, así como horarios y normas para facilitar la convivencia de manera armoniosa dentro del espacio.

Estos procedimientos podrían considerarse parte de la estructura formal de Distrito Co.Working, son reproducidos por las organizaciones que participan en dichos espacios y si son contrarrestados se pueden hacer acreedores a diversas sanciones como la expulsión o el veto de un esquema *coworking*.

Por otro lado, de acuerdo con Meyer y Rowan (1977) señalan que las estructuras formales son sistemas de actividades controladas, coordinadas y que, en la sociedad moderna, las estructuras formales surgen de contextos institucionalizados creando una diversidad de organizaciones, así como variedad de productos y servicios.

Estos contextos institucionalizados permiten que surjan nuevas organizaciones y esto obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionales prevalecientes en la sociedad, de este modo, las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia y de los procedimientos adquiridos.

Meyer y Rowan (1977), advierten que los productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionales funcionan como mitos poderosos y muchas organizaciones las adoptan. sin embargo, la adopción de las reglas institucionales entra en conflicto con la eficiencia, por el contrario, coordinar y promover actividades para promover la eficiencia socavan la adopción ceremonial de los mitos, de este modo, para proteger la conformidad ceremonial, las organizaciones que reflejan reglas institucionales tienden a proteger sus estructuras formales de

las incertidumbres de las actividades técnicas mediante la integración poco rígida, estableciendo diferencias formales y las actividades de trabajo reales.

Esta adopción de prácticas, técnicas o políticas en Distrito Co.Working se puede observar en las razones por la cuales las organizaciones participan y se integran en este espacio *coworking*:

Tabla no. 6

*Causas y razones de participación e incidencias en un espacio coworking*

<b>Organización</b>	<b>Motivo/Razón</b>
Kardmatch	La empresa en la que trabajo decidió usar este espacio y es más accesible.
LTS Agencia Aduanal	Espacio elegido propiamente por la empresa para que la trabajo y el no rentar un inmueble completo.
Farrera	La empresa se encuentra en Guadalajara y necesita una representación en CDMX para entrevistas y seguimiento.
Spot On	Es un espacio que permite la generación de <i>networking</i> entre organizaciones y personas.
Viajes Otherside	Resulta más práctico y económico que rentar oficinas propias, además que la empresa matriz tiene oficinas en un <i>coworking</i> .
Gladheim Logistics	Servicios integrales, imagen corporativa, las instalaciones y el precio.

Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en los cuestionarios aplicados en Distrito Co.Working

Las organizaciones que comparten un espacio *coworking* apelan por la practicidad, así como el libre acceso y el confort que una organización más grande en términos de estructura puede brindar. Esta idea reafirma la noción de un ambiente que se va institucionalizando por prácticas de apertura y flexibilidad de participación para otras organizaciones.

DiMaggio y Powell (1983), establecen que las organizaciones son cada vez más parecidas a través un impulso a la homogeneización, lo cual genera un campo organizacional el cual se caracteriza como un área reconocida donde se dan servicios o productos similares. Dicho impulso hace referencia al concepto de *isomorfismo* que es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan a las mismas condiciones ambientales. El *isomorfismo* se puede distinguir bajo tres líneas: coercitivo que se debe a problemas de influencias políticas y al problema de la legitimidad; mimética, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre; y normativo, asociado con la profesionalización.

Dado este argumento, puede plantearse que las fuerza *isomofomas* que orientan a las organizaciones que participan en un espacio *coworking* puede referirse al isomorfismo de corte mimético, de acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), esta fuerza de cambio se debe a la incertidumbre en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones pueden construirse siguiendo a las otras para afrontar dicha incertidumbre.

De esta forma, las organizaciones que participan en Distrito Co.Working, buscan espacios de trabajo que les otorguen beneficios, oportunidades y estabilidad para reducir la incertidumbre del ambiente, algo que se observa en los costos para diferentes necesidades y especificaciones de este modo, cada vez más organizaciones buscan participar en dichos espacios pues los costos de participación resultan ser atractivos.

A su vez, otras organizaciones registradas durante esta investigación como *Crafworks*<sup>24</sup> y *Cajanegra*<sup>25</sup>, en la ciudad de México ofrecen los mismos servicios de Distrito Co.Working para la apertura y participación de otras organizaciones en un *coworking*, lo cual significa que como

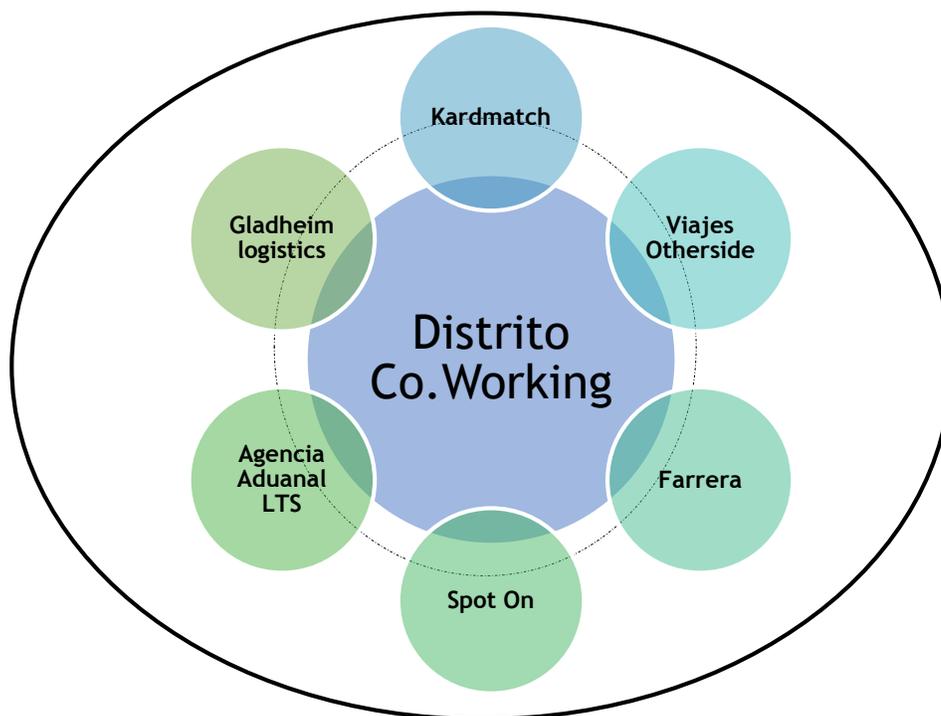
---

<sup>24</sup> <https://www.craftworksmexico.com/>

<sup>25</sup> <https://cajanegra.mx/>

modelo de negocio las organizaciones básicamente lo van copiando y moldeando acorde a sus necesidades. Sin embargo, se va dejando de lado las ideas de colaboración, así como de las actividades de juego planteadas por el movimiento original del *coworking* poniendo en su lugar una forma más refinada de la propiedad privada y competencia entre organizaciones, pues quienes pueden entrar serán quienes cuenten con el capital para pagar de forma continua las membresías impuestas.

A partir de la exposición de criterios el siguiente esquema ilustra el valor configuracional de Distrito Co.Working, donde se representan dichos criterios con la finalidad de generar un punto de partida que permita a otros campos disciplinares estudiar y comprender los espacios coworking, su relación con las organizaciones y con los modelos de E.C.



Esquema no. 4 Representación de Distrito Co.Working. Fuente: elaboración propia

El esquema central representa la organización Distrito Co.Working y las pequeñas unidades a su alrededor aquellas organizaciones que comparten de forma total modelo adaptándose y

compartiendo recursos. La línea punteada, representa la comunicación directa que existe entre cada unidad, así como la organización central quien provee de servicios, recursos e insumos para el desarrollo de sus productos. La línea circular más grande representa el ambiente en el cual se instauran las unidades haciendo que se homogenicen mediante fuerzas externas como la competencia, la necesidad de impulsar proyectos de emprendimiento o relaciones profesionales del tipo *freelancer*, estas fuerzas poco a poco hacen que todas las organizaciones participantes se parezcan al emplear las mismas prácticas y reglas que impone un espacio *coworking*, pero también se crea un nicho o pequeño ecosistema donde todos dependen de la organización más grande, pero a su vez la entidad más grande depende de las unidades pues gracias a la relación comercial que hay entre ellas, todas las organizaciones pueden sobrevivir y superar obstáculos.

Finalmente, cada unidad al interior se comporta de forma independiente donde pueden o no colaborar, hacer uso de otros modelos de Economía Colaborativa o requerir más servicios del ente más grande siempre y cuando pueda pagar por ellos.

### **3.4 Reflexiones en torno al estudio de caso Distrito Co.Working**

A partir de la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios, las pláticas informales y la observación no participante se puede afirmar concretamente que en Distrito Co.Working como esquema *coworking*, en buena parte comparte rasgos de los modelos de Economía Colaborativa tales como el uso de una plataforma que en tiempo real permite una conexión y consecuentemente la solicitud del servicio. Se ofrecen diversos servicios acorde a las necesidades de sus clientes basadas en un sistema de membresías, por otro lado se puede afirmar que las organizaciones que participan en un modelo *coworking* comparten los rasgos de forma total y entran en un proceso de heterogeneidad, pero su integración posterior así como la

adopción de prácticas institucionalizadas permite su homogeneización creando así un campo o ecosistema de organizaciones que requiere del espacio para su supervivencia y desarrollo.

Configuracionalmente las organizaciones que participan en este espacio se pueden observar como unidades profesionales de trabajo, donde la comunicación es lateral, directa y clara. No son complejas, ni grandes en tamaño lo que posibilita identificar ciertas características de la organización del trabajo tales como la especialización y estandarización de resultados a corto plazo, pues estos determinaran en buena parte su eficiencia y a la vez servirá para generar reputación al espacio *coworking*.

Las organizaciones participantes en este espacio no son tecnológicamente avanzadas y la tecnología no define su estructura de acuerdo a algunos planteamientos de la teoría de la contingencia, sino que la tecnología como *software* de computadora flexibilizan e intensifica el trabajo, por otro lado, el uso de *Smartphone* sirve como instrumento de control y ocio para los miembros de cada organización, la tecnología forma parte del quehacer intrínseco de la organización.

Los procesos de colaboración quedan sesgados por las necesidades primarias de la organización, es decir, las organizaciones no participan en un espacio *coworking*, no porque quieran colaborar fomentar practicas sostenibles o pertenecer a una comunidad de emprendedores sino porque requieren sobrevivir y en el mejor de los casos competir con otras organizaciones implementando los recursos que están a su alcance a pesar de la precariedad de la vivienda y de los espacios de trabajo.

Dadas estas características los espacios de *coworking* representan una propuesta novedosa que es ofrecida como un servicio por corporaciones para ayudar a las personas y organizaciones a

crear sinergias, sin embargo, esta propuesta se queda sesgada ante los retos que tienen que enfrentar las organizaciones que están dentro de estos espacios, la observación no participante, registro que el primer reto es crecer, establecerse y captar recursos de manera regular, de este modo, el tema se trata de los retos que enfrentan las MiPyME o específicamente las micro organizaciones y de cómo los modelos de Economía Colaborativa aplicados a los esquemas *coworking* podrían representar una alternativa y un conjunto de herramientas para empoderarse a pesar de la diversidad de organizaciones que compiten y de la falta de marcos jurídicos que regulen las prácticas de dichos modelos.

Por otro lado, el uso de un enfoque relacionado con el diseño organizacional quedó rezagado al tratar de explicar de forma holística como se concibe las organizaciones que basan sus actividades en E.C pues algunas limitantes como la inmersión para estudiar más a fondo la organización para el estudio de caso se vio mermada da ante las dificultades de acceso pues este se me negó; la organización temía que fuera a robarme información privilegiada o hacer mal uso de la información. No obstante, a pesar de este rezago, el enfoque del diseño permitió obtener un panorama general sobre dichos modelos así como identificar ciertas prácticas que dotan de singularidad e identidad que pueden ser estudiadas por otras disciplinas de los estudios organizacionales como lo puede ser la cultura organizacional, el análisis estratégicos, teorías de la ambigüedad, estudios de la burocracia o el nuevo institucionalismo, ante este panorama, este documento advierte realizar más acercamientos de diferentes perspectivas para obtener una visión más completa e integradora.

En otro orden de idea, el enfoque de la visión institucional podría apoyar ciertas tendencias que puedan explicar porque los modelos de Economía Colaborativa y su aplicación a los esquemas *coworking* han proliferado mediante ciertas prácticas que se han institucionalizado,

sobre todo aquellas con las TICS que han logrado generar discursos para llamar la atención de diferentes sectores de la población.

¿*Coworking* como nueva forma de organización?

Al principio de este documento y parte dentro de los objetivos generales consistían en explorar tanto marcos teóricos como diversas experiencias de una organización que compartiera o se identificara con los modelos de E.C como base o actividad distintiva, con este propósito se llegaría a determinar si las empresas u organizaciones que prestan servicios como el *coworking* (modelo derivado de la E.C) sería considerada una nueva forma de organización que términos generales fuera equiparable a un modelo post industrial o post burocrático.

Por su parte, De la Rosa (en Gentilin, 2015), afirma que una nueva forma de organización se da cuando se cumplen los siguientes aspectos: a) la existencia de una forma de organización institucionalizada de alto grado, b) el cambio ambiental: estable-dinámico, simple-complejo y moderado-turbulento, y c) la existencia de marcos institucionales y culturales en específico. Una nueva forma de organización no solo debe presentar características propias, sino que debe existir un con-texto específico en cual esta interactúa de manera particular, así como la existencia de marcos institucionales, y culturales que legitimen su existencia.

Lejos de afirmar de que se trate de nuevas formas de organización o formas de organizar el trabajo, desde un punto de vista particular, los espacios *coworking* representan un esquema o modelo para la organización del trabajo (desde procesos, control de insumo, gestión de recursos, colaboración, uso intensivo de TICS, atención por las relaciones personales y de confianza) que permitan mitigar los efectos que generan las estructuras verticales o funcionales donde no se presta atención al factor humano, pero más que al factor humano a los procesos de colaboración.

A continuación, se enlistan algunos criterios que permiten considerar las aseveraciones como nuevas formas de organización:

- A pesar de subrayar diferentes propuestas de estudio, como nueva forma de organización aún falta que el coworking se ha aceptado ampliamente por diferentes sectores de la población, pues en su mayoría se prefieren otros espacios de trabajo como los *cafés Starbucks* que son mayormente solicitados a la hora de realizar un trabajo entre personas pues este ofrece un servicios más íntimo y personal.
- Culturalmente cuando se habla de espacios coworking no se ha llegado a una definición de lo que representan, como palabra no forma parte del vocabulario de todas las personas sino solo de quienes comparten el espacio. A pesar de que se hace difusión del espacio en diferentes medios digitales parece que aún no hay una explosión de estos espacios, pues son considerados costosos y ubicados exclusivamente en zonas donde prevalecen estratos económicos altos.
- Finalmente y de acuerdo a lo planteado por el enfoque institucional, los espacios coworking o las organizaciones que hacen uso de estos esquemas de trabajo como servicio, aun no son reconocidos de manera amplia por vida social, sino solo por diferentes grupos que más o menos se adaptan de forma parcial, pues aún existen factores por los cuales los espacios coworking no son aceptados, algunos puntos son: precios elevados, tiempo limitados, restricción a servicios complementarios, falta de espacios privados para trabajos que requieren concentración, exceso de ruido, exceso de personal y falta de estabilidad de sus estructuras pues no todos los proyectos llegaran a florecer o ser rentables por la falta de apoyo o en su caso *networking*

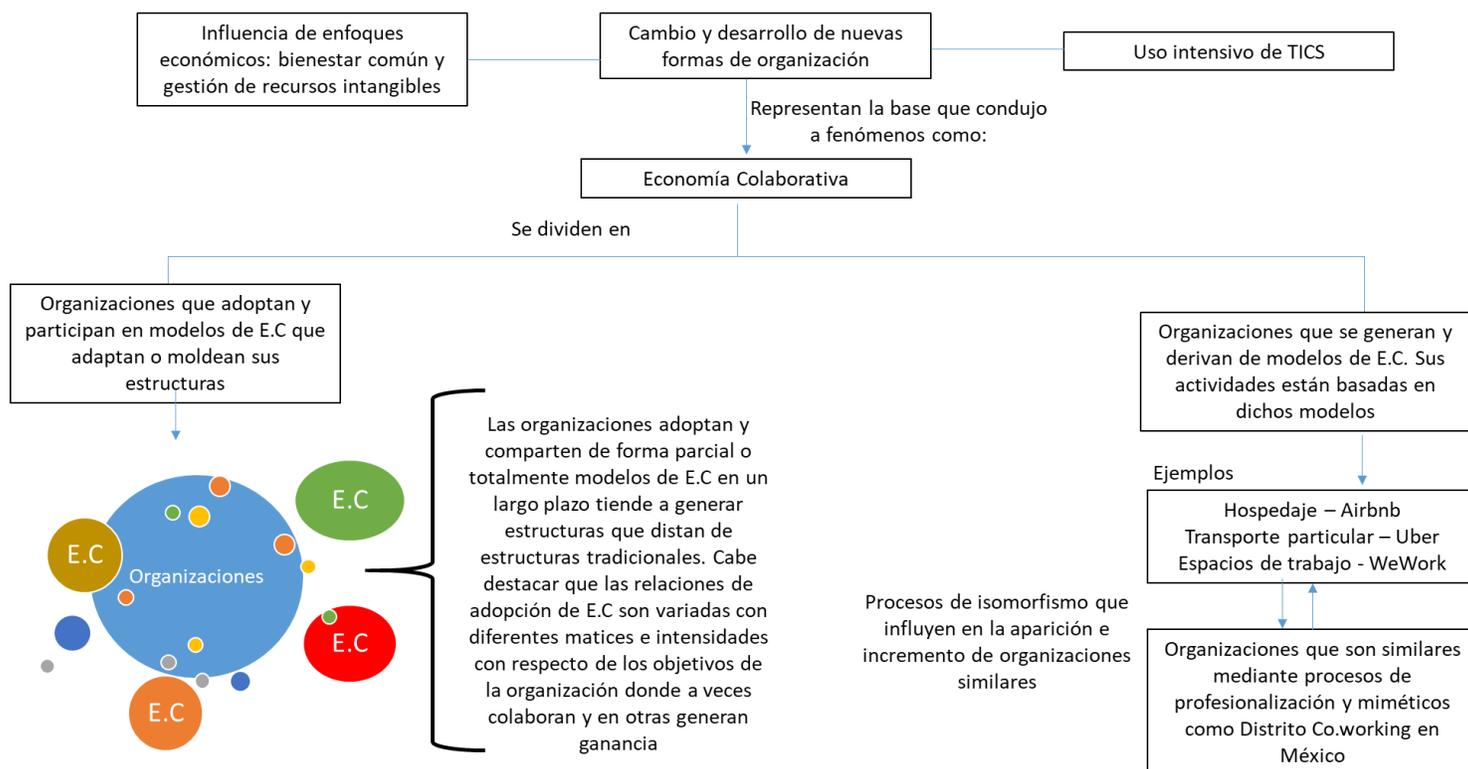
## Conclusiones

Los modelos de Economía Colaborativa se han instaurado en la dinámica de las organizaciones y han permeado en los hábitos y consumo de personas como de otras organizaciones logrando que estos modelos sean reconocidos como disruptivos tecnológicamente hablando, así como generadores de valor basados en experiencias y confort que resultan ser el factor por lo que dichos modelos se encuentren en una explosión, diversificación y masificación.

Ante este panorama, este ejercicio trabajo de investigación planteo como objetivo generar un marco explicativo que a partir de diversos cuerpos teóricos que permitieran reconocer a los modelos de Economía Colaborativa como modelos que las organizaciones han adaptado en sus estructuras para comercializar productos y servicios a través de plataformas tecnológicas accesibles, pero también para acercar, conectar y comunicar a quienes carecen de ciertos bienes, la Economía Colaborativa ha permitido generar lazos de colaboración. De este modo, desde un punto de vista particular, el objetivo de este documento se cumplió al ofrecer marcos orientados al diseño organizacional y que, apoyados por otros marcos, se llegara a afirmar que los modelos de E.C poseen estructuras abiertas basadas en redes, aplicación de TICs, horizontalidad, comunicación en tiempo y forma, atención al detalle y retroalimentación por parte de los usuarios quienes son quienes enriquecen y gestionan los recursos compartidos.

Así mismo, se ofreció una definición de E.C acorde al campo de los Estudios Organizacionales, donde se puede hacer a una referencia a una perspectiva organizacional cuando se aplican dos elementos: el papel de la organización y un conjunto teórico que permita explicar la realidad organizacional a estudiar ya sea de forma descriptiva o prescriptiva. También se abordó diferentes tópicos que permitieron apoyar el papel de las TICs, procesos de colaboración e innovación como referentes a los modelos de la E.C.

De esta manera como propuesta de este trabajo, se presentan el siguiente esquema que tiene la finalidad de ofrecer una vista general de los modelos de E.C y su relación con las organizaciones, así como el contexto en el cual se ha desarrollado,



Esquema no. 4 Planteamiento general sobre los modelos *coworking* en las organizaciones y su relación con los modelos de Economía Colaborativa

Y cuando se pretende involucrar a la organización por lo general las búsquedas en internet, revistas especializadas u otros medios como foros o artículos se habla de organizaciones empresariales que supieron aprovechar el movimiento de la E.C para consolidar un negocio aparentemente basado en colaboración y la confianza, porque antes de la formulación de un negocio realmente y gracias a las TICS se economizaban los recursos para colaborar y reducir la huella ecológica como representar una alternativa al consumo desmedido. Por lo tanto, se

encuentran dos polos, tal como los que se han desarrollado en el cuerpo del documento, quienes colaboran y quienes comercializan, la pregunta sería ¿por cuál decantarse? Al parecer la respuesta sería acorde a las necesidades y ambiciones de cada quien. Y otra pregunta pertinente sería ¿Qué papel deben tomar los Estudios Organizacionales ante este panorama? ¿Cómo deben reaccionar antes estos cambios vertiginosos que se avecinan?

Desde un punto de vista particular y más allá de analizar, refutar o tildar a la E.C como instrumentos de un modelo de producción capitalista que se alimenta (económicamente) de quienes hacen uso de sus plataformas, el papel de los Estudios Organizacionales sería el de *informar* y dar a conocer sus claros oscuros, es decir, plantear que el papel del organizaciologo no solo debe comprender y estudiar a las organizaciones sino tratar de dar conocer cuál es el impacto de la organización en diferentes esferas. Pues es cierto que los modelos de E.C han instaurado un desequilibrio y hasta cierto punto un capitalismo salvaje que beneficia a unos cuantos, desregulando los mercados, vigilando de manera constante, robando la información personal, así como deslindarse de sus responsabilidades como empresa. Lo cual observamos en fenómenos como el transporte público que se ve rebasado por aplicaciones móviles como UBER o DiDi que más allá de favorecer y ofrecer servicios de calidad se han detectado irregularidades en su servicio como la falta de apoyo a socios y conductores en situaciones de riesgo, así como polarizar las opiniones de quienes hace uso.

Se requieren marcos normativos que regulen las actividades de estos modelos no solo a nivel espacios *coworking* sino en general en los modelos de Economía Colaborativa y otros modelos con la finalidad de mediar sus actividades y lograr un equilibrio, Así como también se requiere la participación de campos disciplinares como la sociología, la antropología, el derecho que permita discernir el carácter de la Economía Colaborativa con el objetivo de informar sobre

sus capacidades de empoderamiento pero también de la falta de regulación, sus problemas y el beneficios para los empresarios que están detrás de estos modelos.

Se reconoce que hay una dicotomía en los modelos de Economía Colaborativa por un lado que ha empoderado a diversos actores, pero también sesga y distan de una actividad real de colaboración, si bien, funciona desde ambos ámbitos, la parte comercial supera mayormente a la buena voluntad de ayudar y fomentar la cooperación entre iguales, a menos que exista un beneficio propio por el hecho de ayudar, lo cual afirma que dentro de esta esfera también priva la ganancia y legitima su modo de producción capitalista.

Por otro lado, los procesos de adopción en y las organizaciones en el caso mexicano obedecen en primera instancia a un modelo de negocio en el que prevalece la reproducción privada y la máxima ganancia al implementar un modelo que precariza la vivienda y los espacios de trabajo. Hay una ruptura dentro del esquema de la eficiencia pues realmente dentro de los esquemas *coworking* hay factores que entorpecen la dinámica organizacional como el ruido, distracciones, el uso excesivo de la tecnología y el control por parte de la gestión del espacio.

Finalmente, considero que el papel de los Estudios Organizacionales, al menos en su parte avocada en la teoría de la organización sirvió de manera fundamental para la explicación de una realidad que se ha instaurado en el ámbito de la organización del trabajo, sin embargo, considero que quedaron sesgos argumentales o explicativos que permitieran dar un marco más completo sobre el fenómeno analizado en este trabajo. Sobre decir, que a pesar de la falta de algunos elementos se logró generar un marco de análisis factible acorde a las necesidades del posgrado en Estudios Organizacionales, que me servirá de base para investigaciones futuras.

## Bibliografía

- Afuah, Allan (2000), "La dinámica Organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad". Oxford
- Barba, A. y Solís Pedro (1997), "Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales", México, Vertiente editorial.
- Bell, Daniel (1994), "El advenimiento de la sociedad post-industrial". Alianza Universidad
- Bostman y Rogers (2010), "What's mine is yours. The Rise of collaborative consumption" Harper Collins. Nueva York
- Bouwens, Michel (2005), "The Political Economy of Peer Production", revista Theory, <http://www.ctheory.net/articles.aspx?id=499>, obtenido el 12 de enero de 2016
- Brunnson, N. y J. Olsen (2007), "Formas organizacionales: ¿podemos elegir las?". en La forma de las organizaciones, México CIDE. pp. 13-34
- Cañigueral, Albert (2014), "Vivir con menos. Descubre las ventajas de la nueva economía colaborativa". Peguin Random House. Barcelona
- Child, Jhon (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", SAGE, pp. 2-22
- Clegg, Stewart, Cynthia Hardy (1996), "Introduction Organizations, Organization and Organizing", in Clegg Stewart, Handbook of organization, London, pp. 1-28
- Coriat, Benjamín (1982), "El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa", Siglo XXI, México, pp. 1-51.
- Coriat, Benjamín (1992), "El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica", Siglo XXI, Ed. 12 México.
- Coriat, Benjamín (1998), "Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa", Siglo XXI, México, pp. 19-66
- Daft, Richard (1998), "Fundamentos de la estructura de la organización", en Teoría y diseño organizacional, México, Thomson Editores, pp. 200-243
- Dekoven, Bernard (1999), "Using the dynamic outline to facilitate collaborative meetings: an introduction to the art of technography" in Connected Executives
- Demers, Christiane (2007), "The configurational approach", in Organizational change theories, California, SAGE pp.47-59
- Díaz, Alfredo (2016), La economía colaborativa, el consumo colaborativo, la economía de la compartición y los procesos de igual a igual en XXI Congreso de contaduría y administración e informática. Universidad Nacional Autónoma de México.

- DiMaggio, P. y Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in *American Sociological Review*, vol. 48. No. 2 Pp. 147-160.
- Etzioni, Amitai (1975), "A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and correlates. The free press, NY
- Etzioni, Amitai (1979), "Organizaciones modernas" Uteha, Barcelona
- Felber, Christian (2012) "La economía del bien común. Un modelo económico propuesto por Christian Felber que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad". Deusto. España
- Fombrun, Charles (1986), "Structural dynamics within organizations" In *Administrative Science Quarterly*. No. 31 Cornell University. Pp. 403-241
- Foucault, Michel (1976) "Vigilar y Castigar, nacimiento de la prisión" Siglo XXI. México
- García, Rosalba (2004), "El cambio tecnológico y sus implicaciones", en *Los Estudios Organizacionales en México, cambio, identidad y poder*. Porrúa. México pp. 281-296
- Gentilin, Mariano (2015), "La organización virtual: caracterización, diferenciación, y conceptualización", en revista *Estudios Interdisciplinarios de la organización*. Colombia Núm. 7 enero-junio 2015.
- Hall, Richard. (1996), "Estructura organizacional: explicaciones", *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 92-118.
- Hamari J., Sjöklint M., y Ukkonen S. (2015), "The sharing Economy: why people participate in collaborative consumption" In *Journal of the association for information science and technology*. Research Gate.
- Heydebran, Wolf (1989), "New organizational forms" in *Work and occupations*. Vol. 16, núm. 3 agosto pp. 323-357
- Ibarra E. y Montaña, Luis (1991), "Organización y administración una lectura crítica para América Latina" *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Porrúa, México, pp. 7-25.
- Ibarra, Eduardo (1994), "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales" en Montaña Hirose, Luis (ed.) *Argumentos sobre un debate para la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. México, UAM- Iztapalapa, Departamento de Economía. Serie Investigación, Núm. 13, pág. 15-47.
- Ibarra, Eduardo (1999), "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas" en Castillo Mendoza, Carlos A. *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, Madrid, Pirámide, pp. 95-154.

- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (1991), “Hacia una caracterización social del poder en las organizaciones” en Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. Porrúa. México.
- Jepperson, Ronlad, (2000), “instituciones, efectos institucionales e institucionalismo” en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, Pp. 193-215.
- Jo Hatch, Mary (1997), “Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives”, Oxford university press, Great Britain, pp. 3-60.
- José S. Méndez, Fidel M. y Zorrilla (1989) “La dinámica de social de las organizaciones”. Nueva editorial Interamericana. México
- Lawrence y Lorch (1987), “La empresa y su entorno”, Plaza & Janes. Barcelona.
- Lechuga, Jesus y Castillo M. (2007) “Decodificando los intangibles en la nueva economía” en Tecnologías de la información y la nueva economía. Universidad Autónoma Metropolitana. Biblioteca de ciencias sociales y humanidades. pp. 17-73
- Llodrá Bel, Mas F. y Debrix (2014) “De la innovación social a la economía colaborativa. Analisis exploratorio de esta práctica en las Illes Balears” Fundació Baelear d’Innovació i Tecnologia
- Llorente, Cesar (2012) “*Coworking* Compartir para crecer”, OMNEOM S.L España
- Macau, Rafael (2004), “TIC: ¿para qué? Funciones de las tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones” en Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento, Vol.1
- Meyer, A., Tsui A. & Hinngs, C.R (1993), “approaches to organizational, analysis”, Accademy of Management Journal, Vol. 36, No. 6 pp. 1175-1195
- Meyer, J. y Rowan Brian, (1997), “institutionalized orgnizations: Formal structure as myth and ceremony”, in The America Journal of Sociology, vol. 83. No. 2 Pp. 340-160.
- Mintzberg, H. (1989), “Mintzberg y la dirección”. Madrid: Díaz de Santos.
- Montaña, Luis (2004), “Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder conocimiento e identidad” UAM, México
- Montero, Pascual (2017), “La regulación de la economía colaborativa: AirBnB, Blablacar, Uber y otras plataformas”. Tirant Lo Blanch. Valencia 2017
- Morgan, Gareth (1998). *Imágenes de la Organización*, Alphaomega: Ra-ma, México

- Navio, Julio, Santaella Juan, Portilla, J. y Martin J. (2016), “Informe sobre economía colaborativa” en Grupo de políticas públicas y regulación. Colegio oficial. Ingenieros de telecomunicación.
- Perrow, Charles (1984), “La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo”, en Salaman, Graemme y Kenneth Thompson, Control e Ideología en las organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 293-314. Press Publishers, Connecticut, pp. v-xvi, 5-14.
- Pesqueux, Yvon (2008), “Culturas, Culturalismo y mundialización” en Administración y organizaciones. Revista Semestral. Año 11. No. 21 Universidad Autónoma Metropolitana. México
- Pfeffer, J. (2000), Nuevos rumbos en la teoría de la organización, trad. María del Pilar Carril Villarreal, Oxford University Press, México.
- Pinch, Trevor (2015), “La construcción social de la tecnología: una revisión” en Innovación tecnológica y procesos culturales. Perspectivas teóricas. Fondo de Cultura Económica.
- Pisani, F., Castañeda X. (1997), “Sociedad digital y cambio de paradigmas” en Modernidad y nuevas tecnologías. Revista Sociológica. Año. 12 No. 35
- Porras, Salvador (2007), ¿Negocios Globales? Redes organizacionales en Estudios organizacionales y asuntos globales. Universidad Autónoma Metropolitana. México
- Pug, D.S (1973), “The measurement of organization structures: ¿Does context determine form? Organizational dynamics, spring, pp. 19-34
- Reed, Michel (1996) Organizations Theorizing: a historically contested terrain. In S. R Clegg. C Hardy, & W.R Nord. Handbook of organizations studies, London Sage. pp. 31-56.
- Rifkin, Jeremy (2001), “La era del acceso”. Paidós, Barcelona.
- Rifkin, Jeremy (2011), “La tercera revolución industrial”. Paidós, Barcelona
- Rifkin, Jeremy (2014), “La sociedad de costo marginal cero, el internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo”. Paidós, Barcelona.
- Salaman G. y Thomson K. (1984), “Control e ideología en las organizaciones” FCE. México
- Sastre-Centeno, J.M. & Inglada-Galiana, M.E. (2018), “La economía colaborativa: un nuevo modelo económico”, CIREC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa. España
- Seadle, Michel (2000) “Project Ethnography: An anthropological approach to assessing digital library services” in Library Trends. September. 2000
- Silverman, David (1975), “Teoría de las organizaciones” Nueva visión. Buenos Aires
- Slee, Tom (2017), Lo tuyo es mío. Contra la economía colaborativa. España: Taurus

Uda, Tadashi (2013), "What is *coworking*? A theoretical study on the concept of *coworking* in SSRN Electronic Journal Research Gate Hokkaido University

Vera, Pablo (2011), "Influencia de las TICS en las organizaciones: cambios y aparición de nuevas formas de organizativas", Universidad de Magdalena. Clío América, Julio-diciembre. No. 10 pp. 228-244

Woodward, Joan (1958), "Management and Technology" H.M Satationery Off. University of Indiana

Zea, Manuel (2013), "Living *Coworking*. La filosofía *coworking* como una nueva forma de trabajar", Manuel Zea.

## Anexo

México, CDMX a 15 de mayo de 2019

El siguiente cuestionario tiene por objetivo recabar información en torno a los espacios de *coworking* con la finalidad de encontrar elementos que permitan explorar diversas experiencias y con ello realizar una caracterización pertinente al campo de los Estudios Organizacionales en México.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Actividad profesional: \_\_\_\_\_

Ultimo grado de estudios: \_\_\_\_\_

Empresa u organización a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Tipo de membresía: \_\_\_\_\_

Por favor lea y conteste las siguientes preguntas acorde a su experiencia y conocimientos.

1. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió participar o hacer uso de espacio de *coworking*?

---



---



---

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted involucrado en su espacio de *coworking*?

---

3. ¿Cuáles consideraría que son las ventajas de trabajar en un espacio de *coworking*?

---



---



---

4. ¿Cuáles consideraría que son las desventajas de trabajar en un espacio de *coworking*?

---



---



---

5. ¿Considera que el diseño y el ambiente de los espacios *coworking* le impulsa o influye a ser más eficiente o creativo? Sí\_\_ No\_\_ ¿Por qué?

---

---

6. ¿Considera que en su espacio de *coworking* la comunicación y la información fluyen clara y adecuadamente entre su equipo de trabajo? Sí \_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

7. ¿Considera que dentro de su equipo de trabajo se necesiten algún tipo de control o norma para realizar un desempeño profesional adecuado? ¿Cuál?

---

---

8. ¿Este espacio de *coworking* le ha proporcionado redes de contactos y apoyo para su proyecto profesional (capacitación, seminarios, talleres, financiamiento etc.)?

---

---

9. ¿Durante su estancia en su espacio de *coworking*, usted ha creado o lo han invitado a crear redes de colaboración para desarrollar proyectos alternos al que desempeña actualmente? Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿De qué tipo?

---

---

10. ¿En su actividad profesional hace uso de algún software específico para desempeñar su trabajo? ¿Cuáles utiliza?

---

---

11. De la siguiente lista, ¿Hace usted uso de alguna o varias plataformas en su espacio de trabajo?

- a) Uber
- b) Uber eats
- c) Didi
- d) Rappi
- e) Cabify
- f) Otra\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_

12. ¿Con que frecuencia utiliza dichas plataformas?

- a) Una vez al día
- b) Dos o tres veces al día
- c) Una vez a la semana
- d) Dos o tres veces a la semana
- e) Más de tres veces a la semana

13. ¿Con que frecuencia utiliza su teléfono celular dentro de su espacio de *coworking* con fines profesionales (enviar correos, atender llamadas, etc.)?
- a) De una a dos horas al día
  - b) De tres a cuatro horas al día
14. ¿Con que frecuencia utiliza su teléfono celular dentro de su espacio de *coworking* con fines recreativos (chatear, consultar redes sociales, ver memes)?
- a) De una a dos horas al día
  - b) De tres a cuatro horas al día

## Tablas y Esquemas

Tabla 2

*Empresas de Economía Colaborativa en México*

Nombre	Actividad	Detalle	URL
Animal vitae	Asesoría	Para mascotas	animalvitae.mx/
Trato	Asesoría jurídica	Servicios legales	tratoapp.com/
Mandarina Hub	Co working	Espacio de trabajo	mandarinahub.com/
Bitso	Dinero digital	Bitcoin	bitso.com/
Mexbit	Dinero digital	Bitcoin	mexbt.com/
Capptu	Distribución	Acceso a banco de fotos	capptu.com/
AFICO	Financiamiento	Crowdfunding	afico.org/
InVenture	Financiamiento	Crowdfunding	iventu.re/
PlayBusiness	Financiamiento	Crowdfunding	playbusiness.mx/
Kubo	Financiamiento	Crowdfunding	kubofinanciero.com/
Financiero			
IDEAME	Financiamiento	Crowdfunding	idea.me/
Crowdfunder	Financiamiento	Crowdfunding	crowdfunder.com/
Goteo	Financiamiento	Crowdfunding	goteo.org/
Hagamos la vaca	Financiamiento	Crowdfunding	hagamoslavaca.mx/v1/
Doopla	Financiamiento	Crowdfunding	doopla.mx/
Renka	Financiamiento	Crowdfunding	<b>Inactivo</b>
Prestadero	Financiamiento	Crowdfunding	prestadero.com/
Fondadora	Financiamiento	Crowdfunding	fondadora.com/
Multicredi	Financiamiento	Crowdfunding	multicredi.com/
Mi cochinito	Financiamiento	Crowdfunding	micochinito.com/
Trebol capital	Financiamiento	Inversión privada	http://trebolcapital.com/
Tutanda	Financiamiento	Tandas	<b>Inactivo</b>
Cuidamimascota	Hospedaje	Para mascotas	cuidamimascota.com.mx/
Host a Pet	Hospedaje	Para mascotas	hostapet.com/
Lavandero	Repartos	Lavandería y entregas	<b>Inactivo</b>
Kangoo	Repartos	Repartos pedidos	<b>Inactivo</b>
Wickicleta	Transporte	Bicicletas	<b>Inactivo</b>
Ecobici	Transporte	Bicicletas	ecobici.cdmx.gob.mx/
Dameunavento	Transporte	Carpooling aventones	<b>Inactivo</b>
Comparte Ride	Transporte	Carpooling aventones	<b>Inactivo</b>
Econduce	Transporte	Motonetas	econduce.mx/

Carrot	Transporte	Renta de Automóviles	carrotcargo.mx/
Flocky	Ventas	Artículos para bebé	<b>Inactivo</b>
Dada room	Vivienda	Renta de dptos.	dadaroom.com/
AirBnB	Vivienda	Renta de dptos. para turistas	airbnb.mx/
Blablacar	Transporte	Carpooling aventones	blablacar.mx/
Uber	Transporte	Servicio de taxi particular	uber.com/
DIDI	Transporte	Servicio de taxi particular	didi-mexico.com/
CabiFy	Transporte	Servicio de taxi particular	cabify.com/es
Green	Transporte	Renta de mono patines	ongrin.com/

Empresas de la economía colaborativa en México, fuente: La Economía Colaborativa, el consumo colaborativo, la economía de la compartición y los procesos de igual a igual. Díaz Mata, 2016

Tabla no. 2

*Modelos de hiperconsumo vs E.C.*

<b>Modelos de hiper consumismo</b>	<b>Modelos de Economía Colaborativa</b>
Yo	Nosotros
Propiedad	Acceso
Centralización	Distribución
Competición	Colaboración
Compañía	Personas
Consumidor	Productor
Publicidad	Comunidad
Crédito	Reputación
Dinero	Valor

Fuente: Vivir mejor con menos Descubre las ventajas de la Economía Colaborativa. Cañigüeral, (2014). Pp. 42

Tabla no. 3

*Estructuras organizacionales tradicionales vs Estructuras organizacionales basadas en Economía Colaborativa*

<b>Estructura organizacional tradicional</b>	<b>Estructura organizacional basada en actividades de E.C</b>
Comunicación vertical y unidireccional	Comunicación multilateral
Centralización	Descentralización
Orientación a un solo mercado	Orientación a múltiples mercados y segmentación del mismo
Productos y servicios estandarizados	Diversidad de productos y servicios personalizados
Uso TICS mínimo	Uso de tics intensificado
Sanciones y recompensas físicas y tangibles	Sanciones y recompensas simbólicas
Individualización personal y aislamiento	Colaboración y sentido de pertenencia
Estandarización de procesos	Innovación de procesos
Ambiente estable	Ambiente dinámico y tecnológico
Personal profesional	Personal profesional y especializado
Nula o poca creación de redes	Creación de redes por medio de plataformas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

*Uso activo de otros modelos de Economía Colaborativa en un espacio coworking*

Organización	Plataforma	Uso semanal
Kardmatch	Uber, Uber eats, Rappi	Más de tres veces a la semana
LTS agencia aduanal	Uber, Uber eats, Diddi	Una vez a la semana
Farrera	Ninguna	
Spot On	Uber, Rappi	Una vez a la semana
Viajes otherside	Uber, Beat	Una vez a la semana
Gladheim logistics	Uber, Uber eats, Rappi, Diddi, Cabify	Dos veces a la semana

Uso de otros modelos de Economía Colaborativa en Distrito Co. Working Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada a partir de los cuestionarios

Tabla 5  
*Uso de celular en Distrito Co.Working por organización*

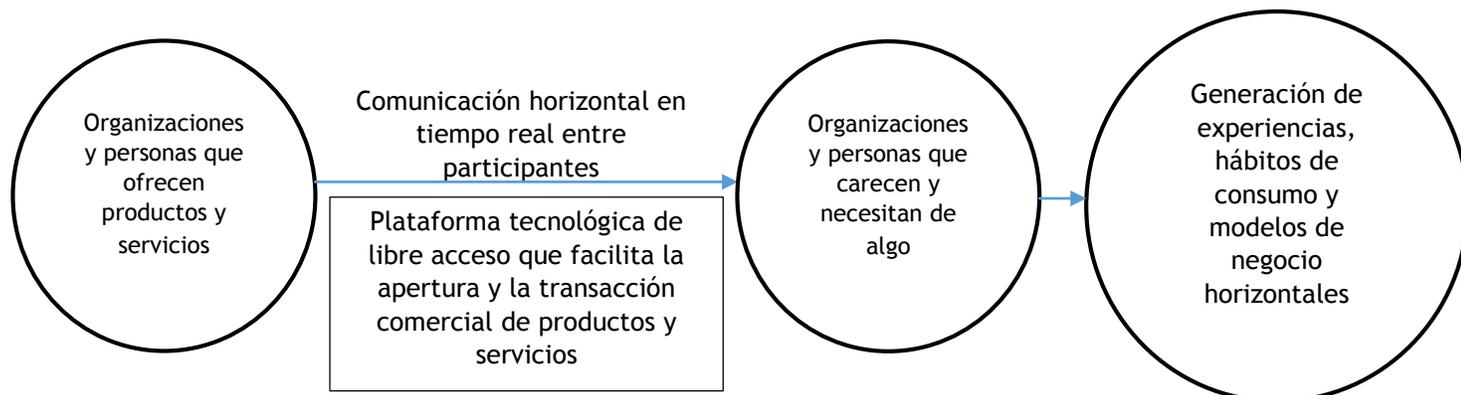
<b>Organización</b>	<b>Uso del celular en el espacio de trabajo</b>	<b>Uso del celular en actividades ociosa en el espacio de trabajo</b>
Kardmatch	3-4 horas	3-4 horas
LTS agencia aduanal	3-4 horas	1-2 horas
Farrera	3-4 horas	1-2 horas
Spot On	3-4 horas	1-2 horas
Viajes Otherside	1-2 horas	1-2 horas
Gladheim logistics	3-4 horas	3-4 horas

Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en los cuestionarios aplicados en Distrito Co.Woworking

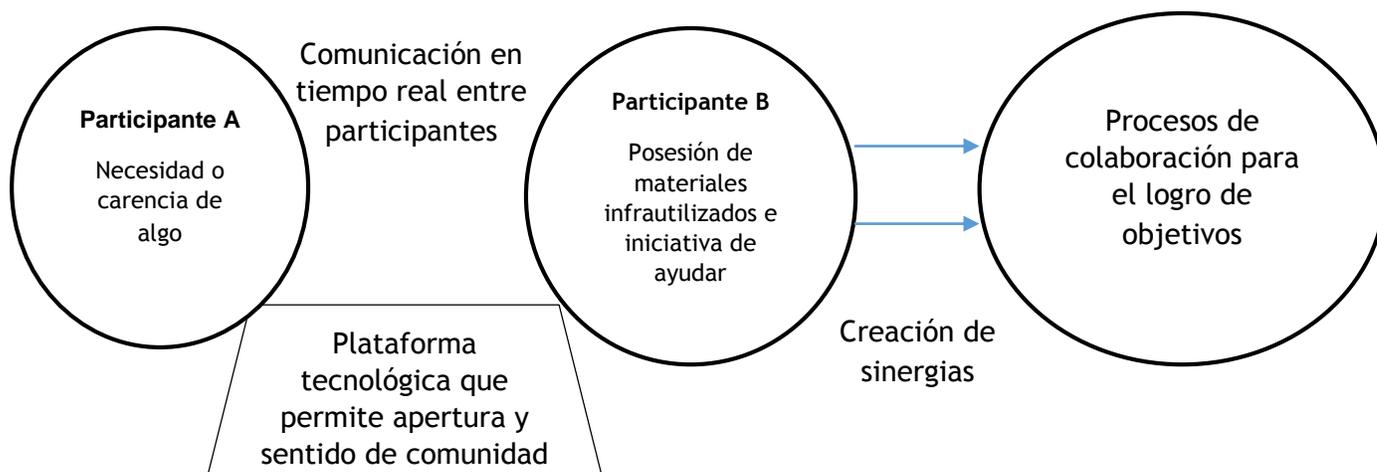
Tabla no. 6  
*Causas y razones de participación e incidencias en un espacio coworking*

<b>Organización</b>	<b>Motivo/Razón</b>
Kardmatch	La empresa en la que trabajo decidió usar este espacio y es más accesible.
LTS Agencia Aduanal	Espacio elegido propiamente por la empresa para que la trabajo y el no rentar un inmueble completo.
Farrera	La empresa se encuentra en Guadalajara y necesita una representación en CDMX para entrevistas y seguimiento.
Spot On	Es un espacio que permite la generación de <i>networking</i> entre organizaciones y personas.
Viajes Otherside	Resulta más práctico y económico que rentar oficinas propias, además que la empresa matriz tiene oficinas en un <i>coworking</i> .
Gladheim Logistics	Servicios integrales, imagen corporativa, las instalaciones y el precio.

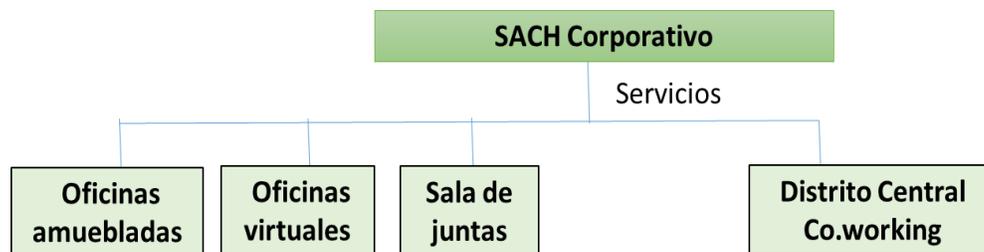
Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en los cuestionarios aplicados en Distrito Co.Woworking



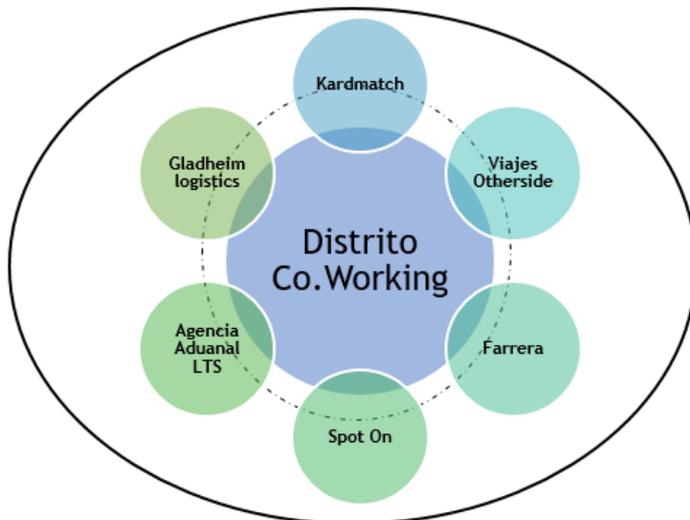
Esquema no. 1 Relación de E.C de corte comercial donde se ofertan productos y servicios a través de plataformas digitales. Fuente: elaboración propia.



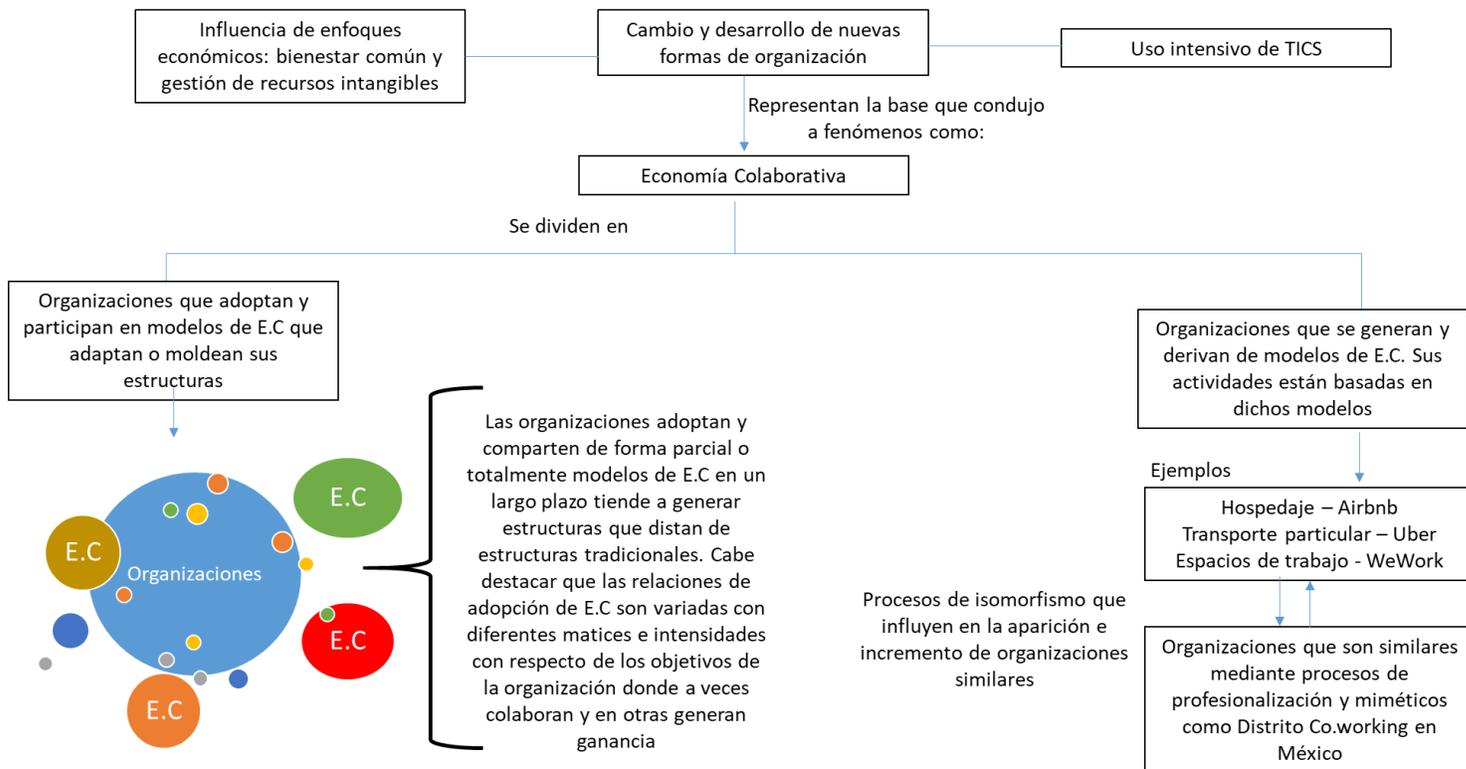
Esquema no. 2 Relación de E.C de corte colaborativo. Fuente: elaboración propia



Esquema no: 3 Servicios generales ofrecidos por SACH. Fuente: elaboración propia con base a la información obtenida en las visitas a Distrito Co.Working.



Esquema no. 4 Representación de Distrito Co.Working. Fuente: elaboración propia



Esquema no. 5 Planteamiento general sobre los modelos *coworking* en las organizaciones



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00127

Matricula: 2173800598

Modelos de Economía colaborativa y espacios coworking en la Ciudad de México. El caso de Distrito Co.working. una revisión desde el diseño organizacional.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 22 del mes de octubre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. VALENTINO MORALES LOPEZ  
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ  
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: RAMIRO OREA RIVERA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



RAMIRO OREA RIVERA  
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. VALENTINO MORALES LOPEZ

VOCAL

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

SECRETARIO

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO