



CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LAS ORGANIZACIONES
VIRTUALES: EL CASO DE
EDUCATEMIA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 31 del mes de octubre del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. VALENTINO MORALES LOPEZ
DR. FRANCISCO LOPEZ GALLEGO
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

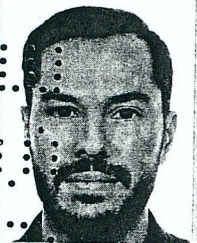
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIANO GENTILIN

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

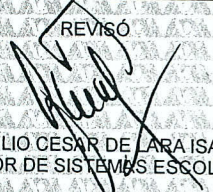
APROBAR

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



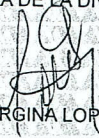
MARIANO GENTILIN
ALUMNO

REVISÓ



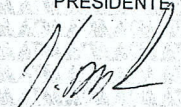
LIC. JULIO CÉSAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



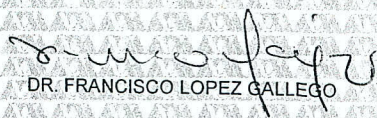
DRA. GEORGINA LOPEZ GONZALEZ

PRESIDENTE




DR. VALENTINO MORALES LOPEZ

VOCAL



DR. FRANCISCO LOPEZ GALLEGO

SECRETARIO



DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO



CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES. EL CASO DE EDUCATEMIA.

Elaborada por

Mariano Gentilin

Tesis presentada en cumplimiento con los requisitos
para obtener el grado de:

Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma
Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

Director

Dr. Valentino Morales López

2016

Dedicado a...

Liliana Rosa, mi madre e inspiración, quien lo es todo en esta vida.

Stefany, mi esposa, mi compañera, mi cómplice.

Agradecimientos:

a mi amigo y colega Diego, quien representa una motivación y apoyo permanente;

a Valentino por sus consejos y discusiones que guiaron y acompañaron mis reflexiones en este proceso;

a Juan por confiar en este trabajo y abrirme las puertas de su empresa;

a Guillermo por su amistad y ejemplo de palabra, trabajo y esfuerzo;

a mis colegas, en especial a Beatriz, Juan, Yaro, Carmen, Olga, Jorge, por sus valiosos aportes, espacios de diálogo y discusión;

a Rodrigo en nombre de la Universidad EAFIT y a Guillermo y Germán de la Universidad Autónoma Metropolitana, por hacer posible este espacio de formación;

a Francisco por su confianza y apoyo;

a Ricardo por su constante apoyo en todo el proceso;

a mi familia, por ser siempre un sostén incondicional.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN GENERAL	13
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA, PREGUNTA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	23
1.1. PROBLEMÁTICA	23
1.1.1. Introducción a la problemática	23
1.1.2. TIC, internet y virtualidad: el contexto que enmarca la investigación.	23
1.1.3. Organizaciones y virtualidad.....	26
1.1.4. Cultura organizacional y virtualidad	29
1.1.5. Síntesis de la problemática: la cultura organizacional mediada por la virtualidad	34
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	35
1.3. OBJETIVOS, ALCANCE Y DELIMITACIÓN	36
1.3.1. Objetivo General.....	36
1.3.2. Objetivos específicos.....	36
1.3.3. Alcance.....	37
1.3.4. Delimitación	38
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: ANTECEDENTES, RELEVANCIA SOCIAL, PERTINENCIA DISCIPLINAR Y FACTIBILIDAD	39
1.4.1. Antecedentes.....	40
1.4.2. Relevancia social.....	42
1.4.3. Pertinencia disciplinar	43
1.4.4. Factibilidad	43
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.....	45

2.1. EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO	45
2.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA Y TEORÍA ORGANIZACIONAL: UN ENCUENTRO EN EL FUNCIONALISMO	48
2.3. ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: UN APORTE CRÍTICO-COMPRENSIVO AL CAMPO ORGANIZACIONAL.....	53
2.3.1. Contexto y surgimiento de los EO	53
2.3.2. Los EO en Latinoamérica: un eje conceptual en formación.....	55
2.3.3. Una aproximación al concepto de los EO.....	58
2.3.4. La ontología, epistemología, metodología y las temáticas de estudio de los EO.....	60
2.3.5. Reflexiones finales: ¿por qué los EO?.....	66
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL: CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES Y ORGANIZACIONES VIRTUALES	69
3.1. CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES	69
3.1.1. Introducción	69
3.1.2. El concepto de cultura desde la antropología.....	71
3.1.3. Contexto y surgimiento del concepto de cultura en las organizaciones.....	79
3.1.4. Una caracterización preliminar del concepto de cultura en las organizaciones.....	80
3.1.5. Estado actual de la cuestión: el estudio de cultura en las organizaciones en los últimos 10 años	83

3.1.6. Una discusión necesaria: cultura corporativa vs cultura organizacional	94
3.1.7. Principales referentes de la cultura organizacional.....	105
3.1.8. Reflexiones finales al estudio de cultura en las organizaciones	141
3.2. LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES	142
3.2.1. Introducción	142
3.2.2. Las organizaciones modernas y el <i>one best way</i> organizacional ...	145
3.2.3. El movimiento de la contingencia y el <i>all depends</i> organizacional...	147
3.2.4. Configuraciones mintzberianas: la base estructural de las formas organizacionales.....	149
3.2.5. Las organizaciones posmodernas y la flexibilidad organizacional ...	151
3.2.6. La organización en red: un preludeo a las organizaciones virtuales.	153
3.2.7. Las organizaciones virtuales: caracterización y clasificación	156
3.2.8. A modo de síntesis: una aproximación al concepto de organización virtual.....	169
3.2.9. Reflexiones finales a las organizaciones virtuales.....	172
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ANÁLISIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA SÍNTESIS DE LA RELACIÓN DIALÉCTICA ENTRE LA CULTURA DESEADA Y LA CULTURA VIVENCIADA.....	174
4.1. A MODO DE PRÓLOGO: LA DIMENSIÓN SIMBÓLICA DEL HOMBRE Y LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.....	175
4.2. LA PROPUESTA DE ANÁLISIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA SÍNTESIS DE LA RELACIÓN DIALÉCTICA ENTRE LA CULTURA DESEADA Y LA CULTURA VIVENCIADA.....	176

4.2.1. El esquema de análisis de la cultura organizacional	178
4.2.2. Las dos dimensiones centrales de la cultura	180
4.2.3. Las articulaciones culturales entre la cultura deseada y la cultura vivenciada.....	184
4.2.4. La dinámica cultural: la relación entre los aspectos culturales formales e informales	189
4.2.5. Los aspectos complementarios de la cultura organizacional.....	194
4.2.6. Reflexiones finales a la propuesta: el <i>organization, organizations</i> y <i>organizing</i> en relación a la cultura organizacional.	196
CAPÍTULO 5. LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	198
5.1. Introducción.....	198
5.2. El enfoque de la investigación: el porqué del enfoque cualitativo	199
5.3. El método de la investigación: un estudio de caso con carácter netnográfico	202
5.4. El esquema metodológico para el estudio de la cultura organizacional .	213
5.5. La estrategia metodológica de la investigación: etapas y herramientas del trabajo de campo	218
5.6. El proceso analítico de la investigación: categorización, triangulación y construcción de sentido	230
5.7. El enfoque de análisis de la investigación: la interpretación de los datos.....	238
5.8. Las precauciones de la investigación: consideraciones éticas para el estudio de la cultura organizacional	240
5.9. Reflexiones a los aspectos metodológicos.....	241

CAPÍTULO 6. HALLAZGOS DEL ESTUDIO DE CASO: LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL EDUCATEMIA.....	243
6.1. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL EDUCATEMIA.....	244
6.1.1. Introducción a Educatemia	244
6.1.2. ¿Qué hace Educatemia?	246
6.1.3. ¿Cuál es el tipo de negocio de Educatemia?	248
6.1.4. ¿Cuál es el nicho de mercado de Educatemia?	249
6.1.5. ¿Cómo se compone Educatemia? Integrantes y estructura social. .	250
6.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDUCATEMIA.....	254
6.2.1. El contexto de Educatemia	256
6.2.2. El devenir organizacional de Educatemia	262
6.2.3. Tipo de actividad y sector de Educatemia	267
6.2.4. Las tecnologías y espacios de interacción	270
6.2.5. A MODO DE TESIS: LA CULTURA DESEADA DE EDUCATEMIA	281
6.2.6. A MODO DE ANTÍTESIS: LA CULTURA VIVENCIADA DE EDUCATEMIA	312
6.2.7. LAS ARTICULACIONES CULTURALES.....	333
6.2.8. A MODO DE SÍNTESIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDUCATEMIA	337
6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL: ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO ONLINE.....	347
6.3.1. Lo virtual vs lo presencial: las diferencias en cuanto a lo organizacional.....	348

6.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL: LA CULTURA DE LA ALTA ALINEACIÓN Y EL FLOJO ACOPLAMIENTO	353
REFLEXIONES FINALES	362
REFERENCIAS.....	371
ANEXOS	402
Anexo 1. Cuestionario online utilizado para realizar un sondeo preliminar	402
Anexo 2. Guion utilizado para realizar las entrevistas online	410
Anexo 3. Redes de categorías de dos informantes obtenidas de <i>Atlas.ti</i>	413

Listado de tablas

Tabla 1. Antecedentes de estudios de posgrado sobre OV	40
Tabla 2. La organización, las organizaciones y lo organizando.	66
Tabla 3. Diferentes perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones.	76
Tabla 4. Detalle de los artículos analizados.	84
Tabla 5. Características y diferencias entre cultura corporativa y organizacional.	98
Tabla 6. Diferencias entre el paradigma funcionalista y simbolista	108
Tabla 7. Características de las perspectivas culturales de integración, diferenciación y fragmentación.....	114
Tabla 8. Principales propuestas de cultura organizacional	136
Tabla 9. Tipos de organizaciones virtuales	159
Tabla 10. Diferencias entre el enfoque cuantitativo y cualitativo	200
Tabla 11. Detalle del trabajo de campo en Educatemia	227
Tabla 12. Relación entre fenómeno de interés, categorías y subcategorías	232
Tabla 13. Detalle de las subcategorías	233
Tabla 14. Tecnologías de interacción de Educatemia.....	272

Listado de figuras

Figura 1. Interacción en una organización virtual	34
Figura 2. Perspectivas de estudio de cultura organizacional y sus orígenes antropológicos	78
Figura 3. Perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones.	87
Figura 4. Temas en conversación en torno a cultura en las organizaciones.....	89
Figura 5. Metodologías utilizadas en el estudio de cultura en las organizaciones	91
Figura 6. Elementos culturales abordados	93
Figura 7. Perspectiva funcional y comprensiva de la cultura en las organizaciones	97
Figura 8. Niveles de cultura.....	117
Figura 9. De la organización moderna a la organización virtual	143
Figura 10. Organización con grados de virtualidad	162
Figura 11. Organización virtual interorganizacional.....	164
Figura 12. Organización virtual absoluta	166
Figura 13. Estructura funcional de Educatemia.....	251
Figura 14. Exposición de los resultados del análisis de la cultura organizacional de Educatemia	255
Figura 15. Espacios de interacción de Educatemia.....	276
Figura 16. Pilares de la autogestión y el autoliderazgo	355
Figura 17. Características de una cultura organizacional virtual	357
Figura 18. Ejemplo de mapa categorial informante 1.	413
Figura 19. Ejemplo de mapa categorial informante 2	414

Listado de esquemas

Esquema 1. Niveles de la cultura organizacional de Schein	121
Esquema 2. Modelo de la dinámica cultural de Hatch.....	123
Esquema 3. Modelo de negociación cultural de Brannen y Salk.....	130
Esquema 4. Esquema conceptual de la cultura organizacional de Allaire y Firsirotu	134
Esquema 5. Esquema de análisis de la cultura organizacional.....	178
Esquema 6. Dimensiones de cultura coexistentes en la organización	180
Esquema 7. Dimensiones de cultura y articulaciones culturales	184
Esquema 8. Culturas coexistentes y aspectos culturales.....	189
Esquema 9. Esquema teórico-metodológico para el estudio de la cultura organizacional	215
Esquema 10. Estrategia metodológica para la investigación de campo.....	219
Esquema 11. Momentos de la construcción de sentido en el estudio cualitativo	237
Esquema 12. Cultura organizacional de Educatemia.....	338

INTRODUCCIÓN GENERAL

Tanto el concepto de cultura en las organizaciones, como el de organizaciones virtuales, no son ajenos a la complejidad que atañe al campo organizacional. Éste, es un campo de estudio que cuando menos es diverso, fragmentado, amplio, heterogéneo, contradictorio, ambiguo, y de muchas formas más. Bien se haga referencia a la organización, o a los fenómenos que ocurren en su interior como es el caso de cultura, cualquiera que tenga la osadía de presentar una postura frente a algo organizacional, debe entender que ésta estará sesgada por al menos seis condicionantes: la diversidad del fenómeno, sus singularidades, el ángulo o nivel de estudio, los elementos de la organización, su dinamismo en el tiempo, y los propios intereses del observador.

Esto significa que cualquier estudioso que desee expresarse al respecto, debe pasar por cuantiosas instancias decisivas, a partir de las cuales irá moldeando una postura, que representa su punto de vista, o el sesgo, según se lo mire, por el cual va a entender esa realidad de una determinada manera. En primer lugar, decidirá cómo va a concebir el fenómeno que intenta abordar, a partir de una teoría. En segundo lugar, buscará entender las particularidades que conciernen a este fenómeno y no a otros de su misma especie. En tercer lugar, según sus posibilidades o su propia elección, se aproximará desde el ángulo o nivel de análisis más adecuado para realizar su observación. En cuarto lugar, dada la magnitud del fenómeno, resolverá tomar contacto con uno o varios elementos claves. En quinto lugar, dispondrá el momento más adecuado para realizar su aproximación (o aproximaciones) según las características del estudio, de modo de captar de la mejor manera posible la esencia del fenómeno. Y por último, teniendo en cuenta aspectos como la racionalidad limitada, la ideología, el acuerdo con los patrocinadores, entre otros, el observador tendrá cierta inclinación y pondrá más cuidado en algunos atributos que en otros.

Luego de haber transitado este camino, y concluido su trabajo, el investigador dará sus explicaciones, divulgará su verdad. En el mejor de los casos, habrá reflexionado sobre todas estas instancias, tomando conciencia de sus decisiones, e intentando dejar un breve rastro de las mismas. Así, cualquier lector ansioso que se aproxime a ese legado, en la búsqueda de respuestas a sus interrogantes, podrá tener la posibilidad de conocer los sesgos a partir de los cuales se fue construyendo esa particular forma de explicar la realidad.

Este trabajo, siguiendo a Knorr (2005), no es una excepción a esos niveles de selectividad que sesgan las construcciones científicas, y es una finalidad del mismo, o al menos una intención, ir dando cuenta de ellos. Por mucho este trabajo estará sesgado, y no solo por esas decisiones anteriormente comentadas, sino y también, por diversos riesgos asumidos, los cuales se pueden sintetizar en los siguientes tres aspectos: primero, por la conceptualización de la organización virtual (en adelante OV) y las clasificaciones que de esta se elaboran en el capítulo 3, a partir de las cuales se define cómo se entiende el fenómeno a estudiar, así como sus elementos; segundo, por la propuesta de un esquema propio de análisis para el estudio de la cultura organizacional presentado en el capítulo 4, el cual determina cómo se entiende la cultura organizacional, los niveles de análisis y las dinámicas a su interior; y tercero, por la metodología desarrollada en el capítulo 5, que está basada en la netnografía, un método novedoso en el campo organizacional.

Esta tesis doctoral, invita a los lectores a romper paradigmas en cuanto a la concepción de lo organizacional, y la forma en que se supone se genera experiencias a partir de las interacciones entre personas. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), hizo posible el surgimiento del ciberespacio, provocando así una revolución social y cultural. El ciberespacio, entendido según Lévy (2007) como un nuevo espacio de interacción, produjo

cambios en las formas de relacionamiento, al permitir que las personas generen vivencias a partir de relaciones mediadas por un dispositivo tecnológico.

El entendimiento de lo virtual, ya no como algo opuesto a lo real, sino como un modo diferente de este, posibilita entender mejor este planteamiento. Cavilar lo real y lo virtual como aspectos antagónicos, de acuerdo con Manucci (2006), es propio de un juicio de concepción sobre la realidad, al pensar una realidad objetiva por un lado, y una construida por el otro. Pero en verdad, lo virtual y lo real son parte de una misma realidad construida, que se materializa en dos dimensiones diferentes: la digital y la física.

Lo organizacional, en este nuevo entorno online, deja de estar tan ligado a la dimensión física, y se posiciona más sobre lo digital. Las organizaciones, con el desarrollo de las TIC, han desdibujado sus fronteras, han roto sus estructuras internas, y han flexibilizado sus espacios físicos, a tal punto de no depender de la confluencia en un mismo lugar para que se generen interacciones. Castells (2011) realiza una precisión muy pertinente al respecto: el entorno digital pasó de ser un espacio de apariencias y de solo comunicación, a ser un espacio de vivencias, donde las mismas “apariencias” son la experiencia. Un ejemplo muy claro de esta interrelación entre el entorno físico y digital, es la reciente revolución a escala global de *Pókemon Go*¹. La experiencia generada a partir de este juego, ni siquiera está dominada por la dimensión física, sino que ésta sirve como un complemento de la dimensión digital que es la principal.

1 Pókemon Go es la primera aplicación de realidad aumentada que intentó generar realidades paralelas a través de un juego digital. Es tan solo un juego, pero que llegó a movilizar el mundo organizacional en el que vivimos, produciendo desde estampidas sociales, servicios de traslado especiales para cazar pokemones, deserciones laborales, movilizaciones turísticas, hasta el desarrollo de productos complementarios, y propuestas de consultoría en empresas para generar estrategias de marketing en entornos digitales, entre otros.

Entender estas realidades, o mejor dicho esta realidad, necesariamente requiere un desprendimiento paradigmático, porque cualquier lector le asignaría una interpretación desde su propio punto de vista, el cual, en la generalidad de los casos, estará sujeto a una cosmovisión del mundo físico. Es decir, es necesario desprenderse de algunos presupuestos que, anclados a ciertas barreras espacio temporales, impedirían comprender desde un punto de vista ontológico, los vínculos sociales que se constituyen en contextos online, a partir de la virtualidad y el ciberespacio.

Al interior de las organizaciones, la cultura es configurada y reconfigurada por medio de la comunicación y las interacciones. En esta dinámica, el lenguaje verbal y físico sirve como vehículo para la generación de sentido, de entendimientos comunes, de creencias y significados compartidos. Cuando las personas comparten un mismo espacio social por un período prolongado, según Allaire y Firsirotu (1984), llegan a generar significados comunes, lo que les permite tener una comprensión similar de la realidad organizacional (Alvesson, 2002). Cultura justamente, se puede entender como el conjunto formas de pensar y actuar que están en relativa sintonía, que se generan por medio de las interacciones, y posibilitan que un conjunto de personas puedan identificarse como parte de un todo social, en este caso, de una organización.

En el nuevo entorno digital, las formas de comunicación y relacionamiento cambian. Las interacciones pasan a estar mediadas por dispositivos tecnológicos, a través de los cuales las personas socializan, se organizan, se realizan, y configuran una identidad. La manera en que se genera afinidad, en que se comparte con los colegas, y en que se trasmite la cultura, es muy diferente en un contexto físico tradicional que en uno virtual. En el primero, la experiencia se produce a partir de casi todos los sentidos (tacto, olfato, oído, vista), y en el segundo, solo interviene el oído y la vista, y esta última de manera parcial, porque en el mejor de los casos se

llega a conocer el avatar de la persona. Este cambio es de extrema relevancia, porque como expresan Crossman y Lee-Kelley (2004, p. 380), “en ausencia de señales físicas, algunos otros mecanismos tendrán que ser empleados con los que los actores puedan procesar la información sobre el otro, para formar expectativas de comportamiento para ellos mismos y los otros en una situación de grupo”.

Este escenario conlleva a preguntarse si es posible que se genere cultura en una OV cuyos integrantes trabajan dispersos geográficamente el uno del otro. La respuesta necesariamente es sí, porque el hecho de que estén distantes el uno del otro, no indica que no interactúen, y si hay interacción por un período prolongado de tiempo, por más que sea de manera virtual, estarían generando algún grado de significados compartidos. Entonces, cabría hacerse otra pregunta: ¿es posible que se genere una cultura única y homogénea al interior de la organización? En este caso, la respuesta tendería a ser no, pero no por la naturaleza virtual de la organización, sino porque al interior de éstas, hay seres humanos, que entre otros aspectos, son seres hermeneutas, interpretativos, cuya dimensión simbólica, compuesta por significantes y significados, hace que a un mismo significante cada persona pueda asignarle un significado diferente, por lo que resultaría muy difícil no encontrar diferencias al interior de cualquier organización.

Decir que en las organizaciones virtuales las interacciones se generan de una manera determinada, sería generalizar sobre algo que no es universal. Existen distintos tipos de organizaciones virtuales, y en cada una, dependiendo del grado de virtualidad que presente, cambiarán las formas de interacción. Por ello, en el esquema de análisis cultural que se realiza en el capítulo 4 de esta tesis doctoral, no se considera un tipo u otro de organización, sino los espacios y tecnologías de interacción. Son estos los aspectos de relevancia a considerar en la configuración de una cultura organizacional. Es a través de las tecnologías y los espacios de interacción, según sea el caso, físicos o virtuales, que los integrantes de una

organización se relacionan y comunican, y por ende, conforman el entramado cultural.

El caso abordado en esta investigación, es la OV Educatemia. Ésta, es un tipo muy particular de OV porque presenta un grado de virtualidad casi del 100%. Tanto el estilo de gestión que tiene, el mercado que atiende, así como el tipo de actividad, le posibilita tener una gestión completamente virtual en todos sus procesos. Las personas que forman parte de Educatemia, se relacionan de manera virtual desde el minuto inicial, esto incluye desde el mismo proceso de vinculación, las rutinas de trabajo diarias, los procesos que se llevan a cabo, hasta en el trato entre ellos mismos, y de estos con los clientes y los proveedores.

Educatemia es una organización que tiene 7 años de antigüedad, y que ha mantenido un crecimiento sostenido tanto en número de empleados como en términos de mercado. Está conformada por integrantes que se encuentran dispersos geográficamente en toda Latinoamérica, los cuales hacen parte de esta organización desde hace 4 años en promedio, y para todos ellos, esta organización representa su principal fuente de ingresos y de trabajo.

Este grado de virtualidad característico de Educatemia, genera un segundo rasgo distintivo: la diversidad cultural. Una de las bondades de la virtualidad aplicada a las organizaciones es justamente la presencia virtual (Gristock, en Fernández, 2003), que posibilita acoplar recursos sin la limitación espacial que poseen las organizaciones físicas tradicionales. En este caso, posibilitando integrar integrantes por sus capacidades reales, sin estar limitados por una circunferencia territorial determinada, y sin tener que hacer erogaciones especiales por expatriación.

Este escenario, propicia un doble desafío organizacional para Educatemia: gestionar diversas culturas, de manera de lograr un mínimo entendimiento entre estas; y gestionar personas de manera virtual, lo que implica una gestión a distancia,

a través de dispositivos tecnológicos. El primer gran reto, supone la necesidad de lidiar no solo con la condición activa y hermeneuta de los integrantes, los cuales construyen su propio sentido a partir de los imperativos culturales determinados por la organización, sino además, debe enfrentar un contexto heterogéneo donde priman las diferencias de significado y las ambigüedades, producto de las diferencias culturales de los distintos países. Como si esto fuera poco, la gestión virtual impone un segundo desafío, porque agudiza aún más la complejidad propia de la organización, pues demanda una tarea que implica romper con un estilo de gestión propio de las interacciones físicas presenciales, con el fin de conducir un grupo social disperso a través de múltiples canales virtuales y bajo ciertos criterios propios de relaciones laborales a distancia, como por ejemplo la confianza, la comunicación, el compromiso, entre otros.

Conocer cómo se llevan a cabo estos desafíos es de gran interés para esta investigación. En este trabajo, el concepto de cultura organizacional se entiende desde un paradigma simbólico (Schultz, 1994), y se utiliza como un dispositivo epistemológico (Smircich, 1983), para tener una mejor comprensión y reflexión crítica de la vida y el comportamiento de una organización (Allaire y Firsirotu, 1984; Alvesson, 2002), que en este caso es la OV Educatemia.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es comprender la cultura organizacional de las OV, a partir del estudio de Educatemia. Este propósito, tiene como finalidad dar respuesta a dos interrogantes principales: ¿cómo es la cultura organizacional de la OV Educatemia?, y ¿cómo es la cultura organizacional de una organización cuya cotidianeidad transcurre en un contexto online? Ambos interrogantes son respondidos en el capítulo 6.

La presente tesis doctoral se divide en siete partes, que en conjunto buscan dejar rastros explícitos de las decisiones que se fueron tomando en el transcurso de su elaboración. En términos generales, está investigación se desarrolla desde el eje

conceptual de los Estudios Organizacionales, con un enfoque en la perspectiva de la cultura organizacional, y mediante una metodología de estudio basada en la netnografía. En conjunto, estos aspectos determinan el carácter constructivista, crítico y comprensivo que caracteriza a este estudio. A continuación, se introducen brevemente cada uno de los siete capítulos.

En el capítulo 1, se desarrolla la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación. En la problemática se discuten y se conceptualizan temas como las TIC, internet, y virtualidad, en relación con las organizaciones y la cultura organizacional; aspectos esenciales para entender el contexto en el que se enmarca este estudio. De ahí se desprende la pregunta y los objetivos de investigación, los cuales son delimitados en cuanto a su alcance. Por último, se presenta la justificación en términos de relevancia social, pertinencia disciplinar y factibilidad.

En el capítulo 2, se expone el marco teórico sobre el cual se cimienta el trabajo. Primero se comenta brevemente el campo del estudio de las organizaciones en el contexto latinoamericano, luego se presentan la teoría administrativa y la teoría organizacional, como dos ejes funcionales que integran este campo. Y por último se desarrolla el eje de los Estudios Organizacionales, que es una perspectiva crítica comprensiva, desde el cual se desarrolla este estudio.

En el capítulo 3, se presenta el marco conceptual, en el cual se desarrollan los conceptos centrales. Para ello, el capítulo se divide en dos: cultura en las organizaciones y organizaciones virtuales. En cuanto a la cultura, primero se presenta el concepto desde la antropología, luego se explica cómo surge el término en el campo organizacional y se establece una caracterización general del mismo. A continuación se discuten y caracterizan las dos perspectivas principales del estudio de la cultura en las organizaciones: cultura corporativa y cultura organizacional, y finalmente se presentan y desarrollan los referentes más importantes de la cultura organizacional.

La segunda parte de este capítulo, se refiere a las organizaciones virtuales. Para explicar este tipo de organizaciones, primero se realiza un desarrollo histórico de diferentes formas o tipos de organizaciones. Para ello, primero se caracterizan las organizaciones modernas, luego las nuevas formas organizacionales surgidas de los estudios de la teoría de la contingencia, seguidamente se presentan las configuraciones mintzberianas, posteriormente se relacionan las organizaciones posmodernas, y la organización en red, que es la base estructural y conceptual de la forma virtual. Por último, se caracterizan los tres tipos de organizaciones virtuales distinguidos en esta tesis doctoral: la organización con grados de virtualidad; la organización virtual interorganizacional, y la organización virtual absoluta.

En el capítulo 4, se desarrolla la propuesta de análisis conceptual para el estudio de la cultura organizacional. El esquema presentado, es fruto de la reflexión teórica realizada en esta tesis doctoral, y tiene como principal finalidad ser un aporte teórico para el estudio de la cultura en cualquier tipo de organizaciones, no solo en las virtuales. En esta propuesta, se entiende que la cultura organizacional es producto de la relación dialéctica que existe al interior de las organizaciones entre dos culturas: la cultura deseada y la cultura vivenciada. La primera representa la parte formal, explícita y visible de la cultura y es determinada por los líderes de la organización, y la segunda, demuestra el lado informal, implícito e invisible de la cultura, y es representada por la vivencia que tienen los grupos sociales no directivos sobre los aspectos culturales impuestos.

En el capítulo 5 se explican los aspectos metodológicos, entre los cuales resaltan el enfoque cualitativo de un caso y la metodología basada en la netnografía. Para ello, se explica el método utilizado para realizar la investigación, el esquema teórico metodológico para el estudio de la cultura organizacional, la estrategia metodológica de la investigación y las herramientas utilizadas, el proceso y el enfoque analítico llevado a cabo, así como las precauciones que se tomaron durante el estudio.

En el capítulo 6 se presentan los hallazgos de la investigación, divididos en tres bloques principales: el primero, hace una breve presentación de la OV Educatemia, en el cual se explica qué hace, cuál es el tipo de negocio, cuál es el nicho de mercado, y cómo se compone la organización. En el segundo, se describe la cultura organizacional de Educatemia. Para ello, se explica el contexto y el ambiente, el devenir organizacional, el tipo de sector y actividad, las tecnologías y espacios de interacción que caracterizan a la organización, así como la cultura deseada, la cultura vivenciada, y las articulaciones culturales que se dan entre estas. En el tercer bloque, y de manera emergente al trabajo, se busca caracterizar y explicar cómo es la cultura organizacional de una organización cuya cotidianeidad transcurre en un entorno online. La finalidad de este último apartado, es la de contribuir a un concepto de cultura organizacional virtual, si es que se permite el uso de esta terminología, en el sentido de explicar cómo es una cultura que se desarrolla a través de la interacción virtual de personas que se encuentran dispersas geográficamente.

Por último, y a modo de cierre de esta tesis doctoral, se presentan unas reflexiones finales. En estas, no se buscan sintetizar conceptos y desarrollos que ya se han explicado reiteradas veces en el trabajo, sino más bien hacer algunas deliberaciones sobre cuestiones transversales, como por ejemplo los aspectos metodológicos necesarios para llevar a cabo un estudio de cultura organizacional, el uso de una metodología online para el estudio de las organizaciones, pormenores del trabajo de campo, así como dilucidar acerca de futuras líneas de investigación respecto de la forma de OV.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA, PREGUNTA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

1.1. PROBLEMÁTICA

Viajé por más tierras de aquellas que toqué,
Vi más paisajes de aquellos en los que puse los ojos,
Tuve más sensaciones de todas las sensaciones que sentí.
(Fernando Pessoa) De Campos (2014)

1.1.1. Introducción a la problemática

En el presente trabajo se hace referencia a problemática y no a problema, en el entendido que no es el propósito solucionar un asunto en específico, o un problema como tal, sino por el contrario, buscar la comprensión y explicación de un fenómeno complejo que es producto de la confluencia de una diversidad de factores y circunstancias. En este caso específico, es la generación de un nuevo espacio virtual, caracterizado por cambios de orden tecnológico, social y cultural, lo que posibilitó el surgimiento de nuevas formas de relacionamiento e interacción, y de la OV.

Para ello, la problemática se divide en cuatro partes. En la primera, se presenta el contexto en el cual se desarrolla este trabajo, el cual se caracteriza por la influencia de las TIC, internet y la virtualidad. En la segunda, se expone la relación, y la influencia, entre la virtualidad y las organizaciones. En la tercera, se explica cómo la virtualidad influye en la cultura organizacional. Y por último, a modo de síntesis, se resume y especifica la problemática que será abordada en esta investigación.

1.1.2. TIC, internet y virtualidad: el contexto que enmarca la investigación.

La revolución y el constante avance de las TIC, entre las cuales se destaca internet como la tecnología de redes de comunicación, y la web como sistema de distribución de la información, han propiciado que las formas de relacionamiento entre personas y entidades se faciliten entre sí, posibilitando comunicaciones e

interacciones en tiempo real, sin importar la localización física de los interlocutores. En las organizaciones, ha permitido que grandes y pequeñas compañías adquieran nuevas capacidades en términos de alcanzar intercambios a tiempo real y una mayor memoria artificial (Crossman y Lee-Kelley, 2004).

Según Castells (2001), internet es como el tejido de nuestras vidas en este momento. Es una tecnología que se ensambla transversalmente y que interactúa con el conjunto de la sociedad, es decir, es un medio para, y no un fin en sí mismo, que permite crear y reconfigurar las formas de relacionamiento y comunicación.

Si bien en la actualidad existe una brecha digital², motivo por el cual no todas las comunidades tienen acceso a las TIC (o no saben cómo operarlas), la potencialidad a nivel mundial es prometedora. Negroponte (2000) afirma: “el universo cibernético y digital no se aproxima”, ya está aquí. [...] “el valor de una red tiene menos que ver con la información que con la comunidad. [...] se trata de crear una estructura social global, totalmente nueva” (p. 269).

Como consecuencia del desarrollo de las TIC, y en especial de internet, surge el ciberespacio. Este concepto, que luego dará lugar al desarrollo de las organizaciones virtuales, fue acuñado por primera vez en la década del 80 por William Gibson (1984), para hacer referencia a un espacio de información que posibilita la interconexión global a través de los sistemas informáticos y las telecomunicaciones. Con el tiempo, este espacio fue generando una revolución cultural y social, conformándose en un “nuevo espacio de comunicación, de

² Según datos estadísticos de estudios realizados por Miniwatts Marketing Group (2014), actualizado a 30 de junio de 2012, el porcentaje de penetración de internet en la población a nivel mundial es de 34.3%, que en comparación con el 32.7% a diciembre de 2011, demuestra un crecimiento de 1.6% en un semestre, lo que equivale a un aumento de 112 millones de internautas. El crecimiento de la penetración en internet en los últimos 12 años es de 666%, lo que equivale a un incremento de 2000 billones de usuarios. Al 30 de junio de 2012, la mayor penetración de internet corresponde a Norte América con 78.6%, luego Oceanía/Australia 67.6% y Europa 63.2%. En Latinoamérica/Caribe es de 42.9%.

sociabilidad, de organización y de transacción” (Lévy, 2007, p. 18). Todos estos cambios, tuvieron grandes influencias en la formas de relacionamiento entre las personas, debido al matiz (o supresión) de las barreras espacio temporales que rigen en las relaciones de tipo tradicionales o presenciales.

La existencia del ciberespacio y el desarrollo de las TIC, invita a dialogar acerca de lo virtual como un modo diferente, pero no opuesto a la realidad. Lo virtual se cavila como un complemento de la realidad, y como un contexto que es tanto constituido como constituyente de cultura y entramados sociales. “Las personas no adaptan su vida a Internet sino que van incorporando el uso y posibilidades sociales de Internet a sus vidas” (Del Fresno, 2011a, p. 46).

El avance de las TIC, el desarrollo del ciberespacio, y la adopción y uso de internet como medio trascendental en la comunicación e interacción cotidiana de las personas, posiciona a la sociedad frente a un nuevo (o diferente) paradigma desde el cual se debe repensar la virtualidad: ¿es pertinente seguir cavilando lo virtual como algo potencial y opuesto a lo real? Al respecto, diversos autores critican el uso y concepción tradicional del término virtual frente a lo real (Del Fresno, 2011a; Gálves, 2004; Lévy, 1999, 2007; Manucci, 2006). Por ejemplo, Del Fresno (2011a), cuestiona el uso del término virtual para referirse a las formas de comportamiento de las personas en el contexto online, porque en el entendimiento habitual hace referencia a un estado parcial, marginal o paralelo.

Lévy (1999, 2007) explica que en su uso corriente se presupone lo virtual como algo opuesto a lo real, dado que generalmente se piensa que una cosa puede ser real, o bien virtual, pero que no puede poseer las dos cualidades. A esto mismo, Gálves (2004) agrega que mientras exista la dicotomía real-irreal, y virtual sea considerado antagónico de real, resulta paradójico hablar de realidad virtual (en adelante RV), o de virtualidad como algo real.

Desde este punto de vista, una OV no tendría existencia –ni incidencia- más allá de la imaginación, de una potencialidad, o desde el interior de un sistema computacional. “Lo real estaría en el orden del «yo lo tengo», en tanto que lo virtual estaría dentro del orden del «tú lo tendrás», o de la ilusión” (Lévy, 1999, p. 10). En consecuencia, la OV no sería más que una expresión abstracta, o la antítesis de la organización física con la que se está familiarizado (Shao, Liao y Wang, 1998).

La comprensión de estos aspectos necesariamente requiere el desprendimiento de algunos presupuestos que, anclados a ciertas barreras espacio temporales, impedirían comprender desde un punto de vista ontológico, los vínculos sociales que se constituyen en contextos *online*, como la virtualidad o el ciberespacio.

Según Manucci (2006), la concepción acerca de realidad-virtualidad como puntos antagónicos está basado en un juicio que hace concebir una realidad objetiva por un lado y una realidad construida (virtual) por otro. En este sentido, un supuesto que subyace a este trabajo es que la realidad, social y organizacional, es construida por medio de “modelos de interpretación” y, consiguientemente, “no existen mundos paralelos (reales o virtuales), sino construcciones que toman puntos de materialización en plataformas digitales. Esta consideración, para el autor, “es clave por la implicancia en el diseño de las acciones colectivas apoyadas en entornos digitales” (p. 146).

1.1.3. Organizaciones y virtualidad

La virtualidad aplicada a las organizaciones permite reconfigurar sus operaciones de tres maneras diferentes: espacial, temporal y estructural (Skyrne, 1998). Esto, según Gristock (en Fernández, 2003) se traduce en tres bondades organizacionales: presencia virtual, permanencia virtual y capacidad virtual. La primera, posibilita mantener una dispersión geográfica con la sensación de estar compartiendo el mismo espacio físico. Por ejemplo, separar las operaciones y las

personas, y poseer integrantes activos de manera remota desde diversos lugares del mundo. La ventaja para la organización es que ya no debe limitar la contratación de personal dentro de una circunferencia territorial determinada.

La permanencia virtual, permite a las organizaciones mantener una flexibilidad horaria con la sensación de compartir el mismo marco temporal. Por ejemplo, manteniendo un continuo en las operaciones desde distintas ubicaciones con flexibilidad horaria. La ventaja es que puede tener un flujo continuo de sus operaciones, ya sea para aprovechar una capacidad instalada, o bien, para brindar servicio y atención las 24hs del día, como podría ser el caso de una empresa que ofrece productos o servicios a través de internet, ya sean físicos o digitales.

Por último, la capacidad virtual se conforma de las virtudes de las dos anteriores, y posibilita que las organizaciones amplíen sus estructuras físicas y trasciendan sus fronteras, integrando elementos que se encuentran en otras latitudes. Por ejemplo: redes temporales o permanentes conformadas por diversidad de personas, competencias, proveedores, asistencia técnica, etc.

Estas bondades de la virtualidad, producto del desarrollo de las TIC, internet y la conformación del ciberespacio, son finalmente incorporadas por las organizaciones de diversas formas, que a priori se pueden agrupar en tres diferentes: a- mejorar el funcionamiento, b- generar sinergias, y c- nuevas formas organizacionales. La primera, se refiere a la adaptación e inclusión de TIC para mejorar el funcionamiento de una organización sin provocar cambios drásticos en sus procesos, por ejemplo: digitalizando la información y los procesos, ampliando sus canales de venta a través de internet, o posibilitando sistemas y procesos para que sus empleados trabajen de manera remota, entre otras. La segunda, se da cuando se utilizan las TIC para generar sinergia competitiva en la interacción con otras organizaciones, por ejemplo, conformando alianzas con otras organizaciones para la generación y gestión de un nuevo producto o servicio. Y la tercera, es cuando existe generación

de nuevas formas organizacionales producto de la utilización de las TIC y el surgimiento de nuevos mercados, mediante la conformación de nuevas empresas para proveer productos o servicios de manera virtual, por ejemplo: una plataforma web que presta servicios de recursos humanos en nuevas profesiones consecuencia del surgimiento de internet (secretaría virtual, soporte al cliente virtual, servicio de transcripción virtual, y diseño web), o una empresa que venda infoproductos o productos de información.

No obstante estos aspectos comentados, las organizaciones virtuales, han sido poco abordadas desde la perspectiva del estudio de las organizaciones. Palacios, Bermúdez, y Forero (2012), en su artículo *“Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características”*, indican que los trabajos realizados en torno a las OV no se han dedicado a estudiar a la organización como tal. Lo que se evidencia es que se ha abordado el concepto desde perspectivas relacionadas con la tecnología. Esta situación, aunada a la diversidad de maneras en que las organizaciones hacen uso de las TIC, genera gran indeterminación y eclecticismo respecto de que son y representan las organizaciones virtuales.

A raíz de esto, nuevos interrogantes se presentan en torno a las organizaciones virtuales: ¿Qué son? ¿Cómo son? ¿Cómo surgen? ¿Cómo funcionan? ¿Qué tipos de organizaciones virtuales existen? ¿Es una nueva forma organizacional o simplemente es una adecuación de las TIC a las formas tradicionales? ¿Qué la diferencia de una organización no virtual?

Asimismo, un supuesto que subyace a este trabajo, es que las organizaciones son organismos vivos, socialmente contruidos, cambiantes, contradictorios, y conformados por personas, quienes configuran y reconfiguran permanentemente a la organización de la cual hacen parte. Por ello, un aspecto de gran trascendencia para esta investigación es ¿cómo es la interacción de las personas en este nuevo escenario virtual? Debido a que, las nuevas tecnologías propician cambios tanto

sociales como culturales, y por ende, diferentes maneras de pensar, sentir y actuar que se verían manifestadas en diferentes dinámicas organizacionales.

1.1.4. Cultura organizacional y virtualidad

Como se ha mencionado en este capítulo, el nuevo escenario que plantea el contexto online, no se refiere solo a cuestiones tecnológicas, sino también, y fundamentalmente, a las dimensiones sociales y culturales. Según Lévy (2007), la re-configuración de este nuevo espacio en el entorno online, que media las relaciones online-offline, comprende tanto aspectos técnicos, como sociales y culturales. El autor, denomina a esta reconfiguración social, técnica y cultural como: cibercultura, la cual abarca la interrelación entre las tres dimensiones. Esto se debe a que lo humano comprende indisociablemente interacciones entre personas vivas y pensantes (social), entidades materiales, naturales y artificiales (técnico), e ideas y representaciones (cultural).

Los cambios tecnológicos y la adopción de lo virtual a las dimensiones sociales y culturales se da principalmente de dos maneras: una directa, a través de la digitalización de datos e información, que permite estar virtualmente presente en todos los puntos de la red en donde se tiene acceso; y otra indirecta, por el desarrollo de las redes digitales interactivas que no sólo admiten la digitalización de la información, sino que permite también la comunicación o la interacción en tiempo real (Lévy, 2007).

De hecho, los cambios sociales y culturales se evidencian también en el comportamiento de las personas. Según Borges (2007), el ciudadano del siglo XXI no actúa como el del siglo XX, debido a diversos aspectos, entre los cuales se pueden mencionar: dispone de movilidad digital por lo cual puede tener diversas responsabilidades al mismo tiempo: de estudio, familiares, laborales, etc.; posee destrezas propias y necesarias de la sociedad TIC; utiliza Internet de forma variada,

ya sea para trabajar, para formarse e informarse, para el ocio, para comprar, para relacionarse y comunicarse; y tiene la capacidad y las herramientas para convertirse en emisor de información, iniciativas y críticas, a escala planetaria.

Estos comportamientos no son ajenos a las organizaciones, y mucho menos a la cultura, pues las organizaciones están conformadas por personas, quienes tienen un rol activo en la conformación de los entramados culturales al interior de estas. Siguiendo a Alvesson (2002), la forma de sentir, pensar, valorar y actuar de los integrantes es guiada por ideas, significados y creencias de carácter cultural, y socialmente compartidas. De esta manera, la cultura (o ciertos aspectos culturales como los valores, las creencias, las costumbres, etc.) adquiere relevancia porque a partir de ella, y su comprensión, los integrantes pueden realizar una lectura del comportamiento esperado. Es decir, las personas elaboran una imagen coherente de la realidad para comprender el universo organizacional, y esto hace inevitable que se construya un alto grado de significados compartidos entre aquellos que permanecen en el mismo medio social por largo plazo (Allaire y Firsirotu, 1984, 1992).

Pero ¿qué sucede en las organizaciones virtuales donde las interacciones están mediadas principalmente por interfaces tecnológicas? ¿Cómo son las interacciones en este tipo de organizaciones? ¿Existe una única cultura o más bien un conjunto de culturas diferenciadas? ¿Cómo y a través de qué tipo de relaciones se configura? ¿Qué importancia adquiere la cultura en esta nueva forma organizacional?

En este sentido, Brannen y Salk (2000), se preguntan si las organizaciones culturales complejas, es decir, aquellas que están integradas de manera natural por diferentes culturas, como por ejemplo: las fusiones, las multinacionales, o las organizaciones virtuales, pueden conformar una cultura. ¿Se puede generar a lo largo del tiempo una cultura de trabajo fuertemente compartida? ¿Cómo tales culturas compartidas evolucionan? ¿Existe una cultura dominante?

En el caso de las organizaciones virtuales, según Van de Bunt-Kokhuis (2010), la cultura de las organizaciones está cada vez más influenciada por internet, debido a que en el lugar de trabajo virtual directivos y empleados trabajan distantes el uno del otro. Por ello, es de gran relevancia cuestionarse acerca de cómo es y cómo se conforma una cultura en un entorno donde los empleados trabajan juntos pero de manera virtual (dispersos geográficamente).

Crossman y Lee-Kelley (2004) indican que si no hay un espacio geográfico en común, donde los integrantes interactúen presencialmente todos juntos, actividades como la supervisión, la coordinación, la clarificación de consultas o la evaluación del desempeño, deben hallar formas alternativas de llevarse a cabo. Necesariamente, en una relación de trabajo virtual, se deben encontrar mecanismos alternativos para compensar la falta de interacciones cara a cara. Esto implica atender asuntos que en una relación presencial se podrían dar por sentados, y buscar la manera de suplir las señales físicas que antes generaban confianza y demostraban compromiso.

Abordar el estudio de las organizaciones virtuales desde los aspectos culturales posibilita tener una comprensión de las dinámicas sociales, y del grado de influencia y cohesión que se pueda generar en estas, teniendo en cuenta la dispersión de los integrantes y la interacción mediada por dispositivos tecnológicos. Según Cuche (2007), una organización siempre pretende que sus integrantes actúen conforme a la naturaleza cultural de la misma, establecida por los líderes fundadores, y amoldada dinámicamente a través de la interacción del resto de los integrantes.

Para Alvesson (2002), los directivos son siempre los gestores de la cultura resaltando lo que es importante y lo que no, y determinan como debe entenderse el mundo corporativo. Pero ¿qué sucede en un contexto online o en una organización cuya cotidianeidad transcurre de manera virtual? De acuerdo con Linstead y Thanem (2007), la virtualidad tiende a reforzar las diferencias entre los aspectos

formales e informales. En una organización coexisten dos mundos: el de la organización y la no-organización, lo que también podría entenderse como los aspectos formales e informales, o desde el punto de vista de la cultura, como lo que pretende la organización, y lo que vivencian los integrantes.

Según los autores, el mundo de la organización hace referencia al orden, lo homogéneo y estático, es decir, a lo que está organizado. Por otro lado, el mundo de la no-organización, está representado por la participación de la vida, impulsada por el deseo, por otras vidas y su entorno. “Es parte de los movimientos espontáneos, no lineales e impredecibles de deseo, que son a la vez imperceptibles y sin embargo hacen sentir su presencia” (Linstead y Thanem, 2007, p. 1494). En las organizaciones virtuales, estas diferencias se refuerzan, y constituyen las condiciones ontológicas que preceden, habitan y superan la organización y la no-organización.

A su vez, Kleiner (2000) indica que el mayor inconveniente que enfrentan las organizaciones basadas en tecnología no es la falta de una cultura, sino la diversidad de culturas. En una misma organización coexisten diferencias y ambigüedades culturales. El grado de autonomía y responsabilidad en la gestión de la producción que requieren los empleados, así como otros motivos que deben percibir para sentirse comprometidos con la organización, son una explicación de esta diferenciación cultural. “Cualquiera que haya tratado de crear una cultura, sin embargo, sabe que no se puede hacer en tiempos de Internet” (p. 19). Las culturas no se diseñan, se van cocinando a fuego lento. Con el tiempo las personas aprenden cuales comportamientos son aceptables y cuales no en una organización.

Desde esta perspectiva, para poder tener una lectura real de la cultura organizacional, de manera de contemplar las diferencias, las diversas culturas en coexistencia, o los mundos de la organización y la no-organización, es adecuado, por no decir necesario, un punto de vista comprensivo, holístico e integral. Siguiendo

a Gutiérrez (2007), esto significa ir más allá de los límites circunscriptos por las fronteras de la organización, donde el discurso organizacional da cuenta de un mundo interno, controlado y coherente. Es ir en busca de la organización desde lo cultural, y pensarla como una expresión de las formas y dinámicas culturales propias de una época y un contexto; como un espacio multiforme con fronteras difusas y en constante interacción con el espacio que se encuentra más allá de sus límites orgánicos.

La no-organización no es reducible al mundo de la organización, sino que se refiere a lo que no está organizado y que ha alcanzado a lo organizado en una relación compleja e intrincada. “La no-organización existe independientemente, perturba y se resiste, contradice e interrumpe, escapa, precede y excede a la organización” (Linstead y Thanem, 2007, p. 1494).

Por ello, siguiendo a Smircich (1983), el propósito sería adoptar la cultura desde un punto de vista epistemológico, para encuadrar el estudio de la organización como un fenómeno social. “Un análisis cultural nos mueve en la dirección de cuestionar los supuestos aceptados, de plantear las cuestiones de contexto y significado y de sacar a la superficie los valores subyacentes” (p. 355). Esto significa, según Gross y Murthy (2014), que

la comprensión de las relaciones humanas dentro de las organizaciones virtuales requiere mucho más que la captura de quien interactúa con quién y los temas sobre los que la gente se comunica. Más bien, las formaciones de perfiles y otras facetas de la presencia virtual de las personas se negocian y construyen con el tiempo de manera compleja. La comprensión de esta actividad dentro de las organizaciones virtuales implica el estudio de muchos usuarios, las acciones, las conexiones y las comunidades que tienen lugar en un universo de diversas discusiones, debates, grupos y micro-comunidades (p. 39).

La cultura de esta manera, abordada desde una perspectiva comprensiva, permitiría explicar la vida y el comportamiento de estas organizaciones (Aguirre, 2004; Allaire y Firsirotu, 1984; Alvesson, 2002), debido a que el estudio de la cultura es central

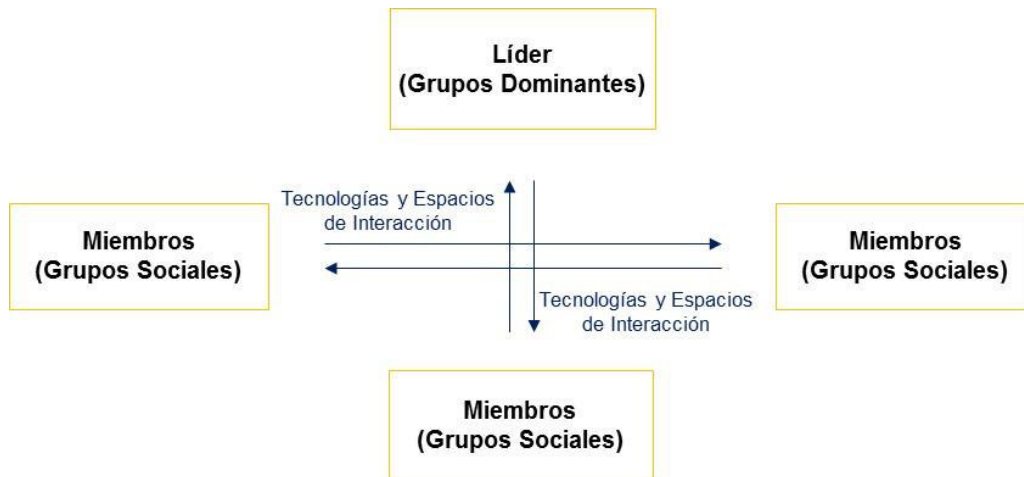
en lo que concierne a la comprensión del comportamiento, los eventos sociales, las instituciones y los procesos. La cultura es el contexto en el cual estos fenómenos pueden ser comprendidos, descritos, de manera inteligible.

1.1.5. Síntesis de la problemática: la cultura organizacional mediada por la virtualidad

Como se mencionó al inicio de este capítulo, no se está frente a un problema, sino a una situación problemática, debido a la multiplicidad de aspectos que confluyen para darle forma. Por un lado, se presenta un nuevo escenario, conformado por el desarrollo de las TIC, dentro de las cuales se destaca internet como un nuevo tejido social, y la conformación del ciberespacio. Esto, nos sitúa frente a un nuevo paradigma: lo virtual ya no es opuesto a lo real, sino que es un complemento de la realidad. El ciberespacio se presenta como un espacio de comunicación, sociabilidad, organización y transacción, a partir del cual lo virtual se hace real, y surge, siguiendo a Castells (2011), la “virtualidad real”, definida como aquella dimensión donde lo aparente no es solo parte de una pantalla a través de la cual se comunican experiencias (espacio de comunicación), sino que estas apariencias se convierten en la misma experiencia (espacio de interacciones y vivencias). Es decir que, a partir de este nuevo espacio virtual, “las personas llevan a cabo acciones, desarrollan experiencias, entablan relaciones, interaccionan, construyen y reconstruyen su identidad” (Gálves, 2004, p. 105).

Como consecuencia de ello, surgen otros tipos de organizaciones, en las cuales la interacción ya no es de tipo “cara a cara” o co-presencial, sino que las relaciones se dan a distancia y están mediadas por dispositivos tecnológicos (ver *Figura 1*). Por lo tanto, en las organizaciones virtuales, se produce un cambio en las formas de interrelación, interacción y comunicación.

Figura 1. Interacción en una organización virtual



Fuente: elaboración propia.

El cambio en las formas de interacción entre los integrantes, a su vez, produce efectos sobre la cultura organizacional. Esta situación, evidencia una doble problemática: un desconocimiento de la cultura organizacional en las organizaciones virtuales, y un desconocimiento respecto de lo que es propiamente una OV.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Dada la tendencia multicultural de las organizaciones virtuales, producto de su presencia virtual, la importancia de los aspectos culturales para el desarrollo y la comprensión de la vida organizacional, y la mediación de las relaciones a través de espacios de interacción *online*, la pregunta central de investigación es la siguiente: ¿cómo es la cultura organizacional de una organización virtual que presenta dispersión geográfica de sus integrantes, cuya cotidianeidad transcurre en un contexto online y las interacciones se llevan a cabo de manera remota a través de las TIC?

A partir de esta pregunta central, que busca indagar acerca de la cultura organizacional en una organización con características particulares, y que se

desempeña en un contexto muy singular: el virtual, se desprenden otros interrogantes específicos que son también centrales y complementarios al principal. Estos son:

- ¿Cómo es la cultura organizacional de la organización virtual Educatemia?
- ¿Cómo es la cultura organizacional de una organización cuya cotidianeidad transcurre en un contexto online?

1.3. OBJETIVOS, ALCANCE Y DELIMITACIÓN

A continuación se presenta el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, así como una explicación del alcance y las limitaciones. El motivo de estos últimos, se debe a que desde el punto de vista del autor de esta investigación, toda investigación de carácter cualitativo que se lleve a cabo en el ámbito de las organizaciones, y que tenga como objetivo la comprensión a profundidad de algunos de los fenómenos que en ellas se inscriben, hace menester determinar el ángulo desde el cual se abordará el estudio (alcance), y de igual manera, lo que este no abarcará (limitaciones).

1.3.1. Objetivo General

Comprender la cultura organizacional en una organización virtual, a partir del estudio de Educatemia, con el fin de explicar el comportamiento y la vida de esta organización a partir de sus aspectos culturales, mediante un estudio de caso y una metodología basada en la netnografía.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los aspectos culturales formales que están determinados por la organización.

- Analizar las tecnologías y los espacios de interacción que se utilizan en la organización para las interacciones formales e informales.
- Analizar los aspectos culturales informales vivenciados por los integrantes de la organización.
- Diferenciar las articulaciones culturales que se dan entre los líderes y el resto de los integrantes de la organización.
- Distinguir aspectos particulares de una cultura organizacional que transcurre en un contexto online.

1.3.3. Alcance

La presente investigación se delimita al estudio de la cultura organizacional de la organización Educatemia, según los planteamientos teóricos y metodológicos propuestos en el trabajo. A partir de ello, se buscará dar cuenta de los aspectos formales e informales, y la relación dialógica que entre estos se establece, así como de los significados culturales que hacen parte del entramado cultural en esta organización.

El estudio a profundidad, con una metodología basada en la netnografía y el uso de diversas técnicas de investigación online, permitirá alcanzar un acercamiento profundo de la cultura en la OV. El constructo teórico metodológico propuesto en el trabajo posibilita una comprensión de diversos niveles de profundidad cultural. Asimismo, el uso de los mismos medios que utilizan los actores organizacionales en su operatoria cotidiana permitirá generar una simetría y una mejor comprensión del mundo online en el cual se desarrolla, primordialmente, la organización objeto de estudio.

Para realizar el estudio en cuestión, se considerarán como fuentes de información todos aquellos documentos formales, tanto internos como externos, que contengan información valiosa para comprender la cultura organizacional. También se contemplarán las interacciones en grupo y los espacios donde estas se lleven a cabo, y por último, se tendrán en cuenta los testimonios de los integrantes de la organización, tanto de los líderes como de los integrantes en general.

1.3.4. Delimitación

Si bien el tema cultural está muy relacionado con temas como: identidad, género, imagen y clima organizacional, entre otros, el ángulo de esta investigación se aboca exclusivamente a la comprensión y explicación de la cultura organizacional en la organización que es el caso a estudiar. Se entiende, que tanto la cultura organizacional, así como los temas anteriormente señalados, constituyen por sí mismos ópticas de estudio relacionadas pero con diferencias sustantivas como para desviar el trabajo hacia un alcance diferente del estipulado.

Desde otra perspectiva, se reconoce que tanto la literatura consultada, así como el esquema desarrollado para el análisis, y la metodología escogida para dar cumplimiento del objetivo, también generan limitaciones a la presente investigación, pues se entiende que de otra manera, cualquier otro investigador podría haber llegado a una explicación profunda del caso, por medio de otros medios y apreciaciones diferentes.

La selección de los informantes es también otra limitación importante, porque al tratarse de un análisis de la cultura organizacional, se podrían haber abordado, además de los actores contemplados, a los proveedores, clientes y otros *stakeholders* cercanos a la organización. Es decisión del autor de esta investigación, enfocar el estudio solo en los actores que integran y forman (o

formaron) parte de la nómina de empleados de la empresa, pues son quienes, siguiendo a Czarniawska (2008), tienen un real conocimiento de la organización.

Por último, y con base en la pertinente reflexión que realiza Schein (2006) sobre el ciclo de vida de las organizaciones, es necesario tomar conciencia de una gran limitación en la potencialidad de este estudio: es un caso aislado, singular y concreto, por ende no general ni universal. Según el autor, las personas crean organizaciones que desarrollan culturas, así como las organizaciones aculturán personas. El liderazgo, o la influencia del líder fundador, en el inicio de una organización es un proceso completamente diferente que en una organización madura. Ante esta situación, es sumamente pertinente tomar consideración de que la cultura, en otro momento del ciclo de vida de esta organización, podría ser totalmente diferente.

En este sentido, es menester aclarar que la organización objeto de estudio se encuentra en una fase inicial de su ciclo de vida, donde la influencia del líder (una persona que es considerada como un gran visionario, carismático e inspirador por todos los integrantes), ejerce gran influencia en el grupo social, lo que le permite tener mayor control sobre los trabajadores, sin requerir de otras medidas disciplinarias o de coerción.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: ANTECEDENTES, RELEVANCIA SOCIAL, PERTINENCIA DISCIPLINAR Y FACTIBILIDAD

A continuación se explican las razones que justifican la realización de la investigación en cuestión. La justificación se divide en cuatro aspectos de gran trascendencia: los antecedentes, para evidenciar algunos estudios de posgrado que se han realizado en torno al estudio de las OV; relevancia social, para explicar la importancia del tema estudiado, y por ende el aporte potencial, para la sociedad y el campo de estudio; la pertinencia disciplinar para revelar la congruencia y

actualidad del tema abordado en el contexto del programa de estudio; y la factibilidad para demostrar las posibilidades reales de llevar a cabo el trabajo.

1.4.1. Antecedentes

A continuación se presentan algunos trabajos de posgrado en los que se han llevado a cabo investigaciones en torno a las OV. Si bien todas estas tesis de maestría y doctorado realizan aportes al entendimiento de este tipo de organizaciones, los trabajos de Fernández Monroy (2003) y Martínez Cervantes (2010) son los más significativos, porque se desarrollan en programas relacionados con el estudio de la organización. No obstante ello, estos estudios entienden a las OV como organizaciones tradicionales con grados de virtualidad o como organizaciones virtuales conformadas por otras organizaciones (generalmente temporales), pero ninguno aborda su estudio como una forma organizacional virtual absoluta, tal cual se concibe en esta investigación.

Tabla 1. Antecedentes de estudios de posgrado sobre OV

Autor/es	Concepto de OV	Objeto de Estudio	Unidad de análisis	Tipo de trabajo	Programa
Fernández Monroy (2003)	Red de organizaciones que cooperan mediante las TIC para alcanzar un objetivo específico	Comportamiento de la organización virtual	Sistemas de franquicia	Tesis Doctoral - Universidad de Las Palmas	Dirección de Empresas

Gálvez Mozo (2004)	Un entorno virtual que emerge a partir de la interrelación de RV, Ciberespacio y Simulación.	Producción de sociabilidad	Entornos virtuales	Tesis Doctoral - Universitat Autònoma de Barcelona	Psicología Social
Rodríguez-Gutiérrez (2009)	Unidad compleja y autoorganizada por medio de procesos de intercambio de intangibles con otras organizaciones con miras a lograr un beneficio colectivo.	Cooperación entre la universidad y la empresa	Universidad de Zulia	Tesis Doctoral - Universidad de Zulia	Ciencias Humanas
Martínez Cervantes (2010)	Un conjunto de individuos con dispersión geográfica con capacidad para combinar la presencia, permanencia y capacidades virtuales para el desarrollo de un producto.	Las TIC como instrumento de nuevas formas organizacionales	Organización virtual de información deportiva	Tesis de Maestría – Universidad Autónoma Metropolitana	Estudios Organizacionales
Silva Menoni (2013)	Un entorno virtual en el que intervienen tres elementos: comunidad, las	Los entornos virtuales como instrumento de cooperación	Universidad de Salamanca	Tesis Doctoral - Universidad de Salamanca	Educación

	plataformas de gestión, y el espacio virtual.				
--	---	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

1.4.2. Relevancia social

El eclecticismo teórico y práctico en torno a la forma de OV, así como su importancia, en un contexto de constantes avances tecnológicos que influyen no sólo a las organizaciones, sino a la sociedad en general, es lo que le otorga relevancia tanto teórica como social a la presente investigación. El propósito de abordar el estudio de una OV desde sus aspectos culturales, permitirá dar cuenta del comportamiento y la vida de este tipo de organizaciones, así como de las particularidades de una organización cuya cotidianeidad transcurre en un contexto virtual.

Es importante destacar que esta investigación es uno de los primeros trabajos que se realiza en el campo de los Estudios Organizacionales en Latinoamérica, y un trabajo pionero en el estudio de la cultura en las organizaciones virtuales. En un relevamiento que se realizó entre un total de 5509 artículos en diez de las principales revistas referidas al estudio en las organizaciones entre el 2000-2011 (Gonzales-Miranda, Gentilin, Ocampo Salazar y Sierra Echeverry, 2012), se han identificado diversos estudios referidos al tema de cultura en las organizaciones, pero no se evidenció ningún trabajo que tenga como fenómeno de interés la cultura en las organizaciones virtuales.

Las organizacionales virtuales, además de ser un fenómeno que se caracteriza por la diversidad y la multiculturalidad, es una forma organizacional de gran importancia en nuestros tiempos y que presenta dinámicas de organización muy particulares y desconocidas. En este sentido, el estudio de la cultura organizacional desde un

enfoque comprensivo, posibilita una mirada profunda y alternativa para poder explicar la vida y el comportamiento de estos fenómenos organizacionales. Es en este sentido que este estudio adquiere gran relevancia, debido a la trascendencia que tienen estas nuevas formas organizacionales en nuestras sociedades.

1.4.3. Pertinencia disciplinar

El estudio de la cultura hace parte de las principales preocupaciones del campo de los Estudios Organizacionales en el cual se circunscribe este trabajo de investigación. Alvesson (2002), indica que la cultura organizacional es uno de los principales intereses en la investigación académica y la educación, en la teoría de la organización, y en las prácticas de gestión. Hay buenas razones para ello: la dimensión cultural es central en todos los aspectos de la vida organizacional.

Según una investigación reciente acerca del estudio de las organizaciones a nivel mundial, cultura es uno de los principales temas a partir del cual se estudia a las organizaciones (Gonzales-Miranda y Gentilin, 2012, 2013). Otro aspecto que refuerza la relevancia actual de los estudios culturales en el ámbito organizacional es la edición especial titulada: “*The Cultural Construction of Organizational Life*” que fue publicada en el año 2011 por la revista *Organization Science*. También lo es la sección de diálogos entre autores de gran reconocimiento en el campo organizacional, compuesta por 9 artículos y publicado por la revista *Journal of Management Inquiry*, en el año 2012.

1.4.4. Factibilidad

Por último, la factibilidad de llevar a cabo la investigación se evidencia en dos aspectos: 1 - la elección de Educatemia como estudio de caso, cuyas características principales se corresponden con lo enunciado en la teoría revisada sobre OV en varios aspectos: presenta dispersión geográfica de sus integrantes; hace uso de las TIC para su operatoria principal; sus fronteras no son identificables; no tiene

contacto físico con sus clientes; etc. 2 – desde un primer momento se acordaron los términos de la investigación, así como el alcance y las limitaciones, en un acercamiento preliminar que se realizó con los líderes y algunos integrantes de la organización Educatemia en el año 2013 y 2014.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES³

A continuación se presenta el marco teórico que encuadra el desarrollo del trabajo. Como una especie de paradigma, o conjunto de creencias básicas racionales y sustentadas (Guba y Lincoln, 1994), este marco de referencia revela (o al menos intenta) los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que subyacen a la investigación. Estos, en conjunto, representan la visión del investigador acerca de la naturaleza del mundo, del lugar que él mismo ocupa en este, y las posibles relaciones que se puedan establecer entre el primero, el segundo y sus partes.

En ese sentido, este trabajo se desarrolla desde la perspectiva crítico-comprensiva de los Estudios Organizaciones (EO). Para ello, a continuación se presenta una breve introducción al estudio de las organizaciones en Latinoamérica, luego se explican brevemente las perspectivas funcionalistas de la Teoría de la Administración (TA) y la Teoría de la Organización (TO), y por último se presenta a los EO, desde sus orígenes, su concepto, su situación en Latinoamérica, así como sus aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos.

2.1. EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

El estudio de las organizaciones ha estado marcado durante toda su historia por una sucesión de quiebres, bifurcaciones y contiendas entre diversas perspectivas. Según Pfeffer (1982) más que un jardín bien arreglado es un campo con malezas. Un terreno discursivo de disputas, en el que una diversidad de voces intervienen en

³ Algunas de las reflexiones expuestas en este apartado han sido publicadas en los artículos:

- Gonzales-Miranda, D., y Gentilin, M. (2013). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1 (5), pp. 1-28.
- Ocampo-Salazar, C. A.; Gentilin, M. y Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 52 (29), 29-52.

un proceso político de reivindicaciones de reconocimiento, participación y dominación (Westwood y Clegg, 2003).

Este terreno, diverso y fragmentado, de acuerdo con Montaña y Rendón (2004), ha sido abordado por al menos ocho perspectivas diferentes: administración, teoría de la organización, análisis institucional, sociología del trabajo, sociología de las organizaciones, análisis organizacional, sociología de la empresa y estudios organizacionales.

De todas estas, al menos en Latinoamérica, la Teoría Organizacional (TO) y la Teoría Administrativa (TA), fueron las dos corrientes dentro del ámbito organizacional históricamente más difundidas. Durante décadas, se ha cincelado el campo desde una perspectiva técnico-instrumental y prescriptiva, confinando los problemas organizacionales a factores que se debían resolver bajo el criterio de la eficiencia y la productividad. Como consecuencia, Vieira y da Silva (2011) indican que en esta región se ha configurado un isomorfismo organizacional en torno a un solo eje: la eficiencia de la empresa: “La empresa se convierte en el punto de referencia de la organización, y su lenguaje, métodos, herramientas y técnicas contaminan cada vez más el mundo organizacional” (p. 457).

No obstante, de a poco parecen surgir nuevas perspectivas que buscan tener una mirada un poco más profunda y comprensiva sobre los fenómenos organizacionales. Ailon (2008, p. 885) expone que “las últimas dos décadas han estado marcadas por una creciente ola de voces críticas que afectan directamente las bases de la corriente principal de pensamiento organizativo y de gestión”, lo cual se manifiesta en el cuestionamiento de textos canónicos, respecto de sus premisas subyacentes y compromisos normativos. Esto se debe principalmente a la complejidad organizacional, y a que el estudio de las organizaciones está pasando por un período de múltiples abordajes que favorece el análisis de diversos fenómenos desde varias perspectivas (Martins y Barrera, 2012).

Y es que, en algunas latitudes específicas de la región, como México, Brasil, Colombia y recientemente Chile, están emergiendo algunas voces, a partir de redes y asociaciones, cuyos intereses investigativos apuntan a ser críticos y comprensivos. Esto indica que el campo del estudio de las organizaciones no está dominado en su totalidad por corrientes de corte funcionalistas como la TA y TO, pues desde hace ya algún tiempo comparten, contienden y componen el arenal organizacional con perspectivas críticas como los Estudios Organizacionales (EO)⁴; una perspectiva poco difundida que pregona un enfoque crítico y un acercamiento más comprensivo hacia su objeto de estudio.

Si bien estas tres perspectivas aparentan rumbos incompatibles o en conflicto, existen también ciertas continuidades que las hacen más complementarias que opuestas. Algunos autores, por ejemplo, establecen diferencias entre estas tres (Barba, 2013; Gonzales-Miranda, 2014; Gonzales-Miranda y Gentilin, 2012; Montaña, 2004; Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011), pero otros en cambio, integran la TA, la TO y los EO bajo el concepto “paraguas” de Estudios Organizacionales (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013), o consideran de manera similar la TA y la TO (Vieira y Da Silva, 2011); la TO y los EO (Hatch, 1997; Tsoukas y Knudsen, 2005), o establecen una diferenciación radical entre la TA y la TO (Scott, 2003).

⁴ Es menester mencionar también a los *Critical Management Studies*, que según Rodríguez (citado en Saavedra, 2009, p. 48), se pueden entender como “un conjunto de trabajos e investigadores que hacen una aguda crítica a los supuestos sobre los cuales se ha construido el discurso en gestión, que reflexiona sobre el impacto que las herramientas y dispositivos del *management* han tenido en las prácticas organizacionales y propone, a partir del diálogo con la filosofía y con otras disciplinas de las ciencias humanas, construir una nueva agenda de reflexión centrada en problemas que han sido desdeñados por la teoría administrativa tradicional pero que son cada vez más relevantes para comprender el mundo organizacional contemporáneo: la dominación y el control en las organizaciones, los aspectos simbólicos y estéticos de la gestión, los procesos de subjetivación y construcción de la identidad en el lugar de trabajo, los problemas derivados de la discriminación racial y de género, la comunicación, la ideología, el poder, el conflicto, las implicaciones políticas de los dispositivos y prácticas del *management*, el lugar que ocupa el placer en la gestión, la búsqueda de la dignidad en el trabajo”.

En este trabajo, se considera que estas tres perspectivas tienen diferencias notorias, pero sin decir con ello que sean completamente opuestas. De hecho, hay un sinnúmero de continuidades que hicieron que el campo se vaya enriqueciendo con el transcurso de los años, dando lugar al surgimiento de otros puntos de vista, entre los cuales se destacan los EO, los cuales son la base de esta investigación.

Si bien el desarrollo conceptual realizado en este trabajo no pretende profundizar en la discusión, aún inacabada, entre las diversas perspectivas del estudio de las organizaciones, sí se buscan principiar unos fundamentos teóricos que permitan distinguir un eje respecto del otro, en aras de fundamentar y clarificar el marco teórico de referencia sobre el cual se instituye esta investigación. Por ello, a continuación se presenta una breve caracterización de la TA y la TO, con el fin de poder diferenciar y profundizar sobre la perspectiva de los EO.

2.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA Y TEORÍA ORGANIZACIONAL: UN ENCUENTRO EN EL FUNCIONALISMO

El funcionalismo, siguiendo a Schultz (1994), percibe a las organizaciones como sistemas naturales. “La organización es un colectivo que busca la supervivencia mediante la realización de las funciones necesarias” (p. 14). En este sentido, debe ser capaz de adaptarse al entorno e integrar los procesos internos. Las preocupaciones centrales de estudio desde esta perspectiva recaen sobre la solución de los problemas, las funciones básicas para la supervivencia, y las características generales de las organizaciones.

La administración surgió primero, a partir de una serie de situaciones empíricas, según Jurado (2015), sin discurso propio. Por ello, dada esta naturaleza, la administración significa un saber administrativo, no una práctica en sí, pero es un saber administrativo en la práctica organizacional (De Mattos, 2009). Con el tiempo, y la sistematización de los trabajos de algunos autores clásicos, como Taylor y

Fayol, se originó una práctica discursiva, lo que se puede entender como un saber o teoría administrativa.

Hay que señalar que la Administración ha sido objeto de diversas controversias en cuanto a su estatus científico (Podestá y Jurado, 2003; Bédard, 2003, 2004; Muñoz, 2011; Marín-Idárraga, 2012), su definición y delimitación (Aktouf, 1998; Dávila, 2001) y su objeto de estudio (Hernández, Saavedra, Sanabria, 2007; López, 1999). Sin entrar a ahondar en estos debates, la crítica se fundamenta principalmente en su pragmatismo, lo cual reafirma su propósito funcional en la aplicación de modelos desarrollados en contextos muy diferentes a los de América Latina (Vieira y Da Silva, 2011), los cuales han sido acogidos como únicos, verdaderos y universales, al punto tal de ser replicados sin mediar mucha reflexión (Bédard, 2003, 2004).

Las prácticas administrativas, en su estatus ambivalente y aún controversial dentro del ámbito académico, tienen su fundamento en la razón, en tanto categoría filosófica que ha oscilado entre dos lógicas: una de tipo objetivo, donde el observador es un ente externo supuestamente sin relación con el objeto; y otra de tipo subjetivo, la cual se sirve del interés particular de la técnica con un propósito instrumental-utilitario (Marín-Idárraga, 2007). Es en esta última que se ubica a la administración como saber orientado a la práctica.

El período moderno dio cuenta de las primeras prácticas racionales para la dirección de las grandes empresas que empezaron a gestarse a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII, así como la multiplicación de las acciones técnicas que se diversificaron para obrar en función de los resultados. En este contexto, la administración surgió como el símbolo del nuevo modo de gobierno, en cuya racionalidad, la organización científica comenzó a transformar la naturaleza humana (Reed, 1996).

Esa racionalidad, ha acompañado las propuestas de los pensadores y promotores más representativos de la TA, como lo fueron Taylor (1961) y Fayol (2003), quienes distinguieron en el ser humano su deseo de maximizar las ganancias, y su capacidad administrativa y profesional, consecuentemente. De acuerdo con Jurado (2015), los escritos de ambos autores representaron una disyunción respecto de lo que la administración, como práctica social y cultural sin corpus teórico, había sido durante siglos. Esto permitió trascender la práctica para conformar un corpus o saber teórico, permitiendo dejar un legado del quehacer en la organización, y salvar lo que de otra manera seguirían siendo memorias personales, frágiles e efímeras, “cuya existencia no transcendía la vida de su portador” (p. 130).

En la TA, la conceptualización y la teoría parecerían ir unos pasos por detrás de la práctica y la acción, fomentado excesivo pragmatismo, y consecuente hostilidad a la actividad intelectual (Dávila, 2005). Esto, según Cruz Kronfly (2005), es causado por la escasa importancia que se le otorgan a los logros disciplinares, en un área del conocimiento en el cual se premia, primordialmente, la productividad.

No obstante ello, se reconoce en la TA un camino labrado en la conformación de un corpus de conocimiento, que ha dado lugar al surgimiento de diversos temas, entre los cuales se podrían mencionar: emprendimiento, empresarismo, estrategia, ética, responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad, gestión del fuero interno, gestión tecnológica, consultoría, globalización, internacionalización, liderazgo, mercadeo, gestión humana, gestión de proyectos, finanzas, economía, operación, logística, pymes, contabilidad y reflexiones en torno a la TA, entre otros (Gonzales-Miranda, Gentilin y Ocampo-Salazar, 2016).

En cuanto a la TO, fueron los años treinta del siglo XX, a través de los trabajos de Mayo (1880-1949), los que darían inicio a una nueva corriente de estudio de la administración y las organizaciones denominada “ciencias del comportamiento organizacional”. A partir de esta, se buscó dar herramientas instrumentales al

administrador con el objetivo de crear y mantener un clima laboral propicio para poder intervenir a las personas, y generar mayor productividad y eficiencia (Aktouf, 1998). Esta aparente preocupación por lo humano, marca el inicio –entre 1925 y 1945– de la escuela de las Relaciones Humanas, desde del cual surge la TO (Ibarra y Montaña, 1990).

El desarrollo de la TO propició la inclusión de diversas áreas del saber, como la filosofía, la sociología, la antropología y la psicología, al estudio de las organizaciones (Ibarra, 2006). La TO se concibe así, como la consciencia teórica de la TA (De la Rosa, 2012), debido a su continua búsqueda de sentido para enfrentar problemas de las organizaciones modernas, pero siempre ligada a los mismos fines funcionalistas: productividad, eficiencia, eficacia y control.

Una gran diferencia entre ambas perspectivas, radica en que la TA se gestó en un contexto apremiado por las inventivas y la tecnología, y gobernado principalmente por una visión mecanicista que impedía ver el carácter humano de los trabajadores (Bendix, en Jurado, 2015). La TO, en cambio, de la mano de la escuela de las Relaciones Humanas, y en especial, de los experimentos de Hawthorne⁵, propició la inclusión del obrero, la interacción humana y la informalidad como unidad de análisis (Mayo, 1972), reconociendo a la organización industrial como un sistema socio-técnico.

A medida que la TO se fue consolidando, marcó también una diferencia con la TA. A raíz de los estudios de Woodward (1975), Pugh (1997), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1973), quienes dieron lugar en los años 60 del siglo XX al Movimiento de la Contingencia, se puso mayor interés en la organización como

⁵ Se denomina así a las pruebas de productividad que se realizaron durante los años 1923-1927, en su período inicial, en la fábrica de Hawthorne de Western Electric a cargo Elton Mayo, quien era el director del departamento de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard (Dávila, 2001). En esos trabajos Mayo descubrió el *factor humano*, y tomó conciencia que los aspectos de orden afectivo y emocional, eran tan importantes para la productividad como los materiales (Aktouf, 2009).

fenómeno de estudio en sí mismo. Al estudiar el contexto y el entorno, la organización adquirió un protagonismo central, y por primera vez se evidenciaron indicios en términos de singularidad espacial y temporal, que contradicen la pretensión de un discurso único, general y universal.

Es sobre las organizaciones que recaen los factores de contingencia, por ello los resultados de las investigaciones de la contingencia condujo, casi de manera involuntaria, a centrar su atención en las organizaciones como tal. A partir de aquí, comenzaron a florecer nuevas intenciones, que buscarán comprender más que solucionar, los fenómenos sociales inscritos al contexto organizacional (Clegg y Dunkerley, 1977). Siguiendo a Gonzales-Miranda (2014), el Movimiento de la Contingencia se podría considerar entonces como “la bisagra” que daría inicio más tarde a la perspectiva de los Estudios Organizacionales, cuyos distintivos fundantes son la comprensión y la crítica.

Esto significó a la vez, otra diferencia notoria entre la TO y la TA, y un quiebre paradigmático de una máxima taylorista que imperaba hasta el momento: el *one best way*. El surgimiento del Movimiento de la Contingencia, y el estudio de los factores contextuales y ambientales en relación con la configuración organizacional, dio origen a la expresión “*all depends*” que puso en entredicho el “*one best way*” (Clegg, 1990), a raíz del descubrimiento de que no hay una mejor forma de hacer las cosas, sino muchas mejores formas, tantas como organizaciones existan (Montaño, 1994).

En resumen, si bien la TO pareciera hacer referencia a una teoría singular, integrada, única y verdadera, es según Hatch (1997), un cúmulo de muchas teorías. Es decir, que el concepto representa y acobija un conjunto de diversas corrientes que surgieron secuencialmente. Tanto la TA, como la TO, se caracterizarán por su fuerte vínculo con los postulados positivistas (Boal, Hunt y Jaros, 2003; Donaldson, 2003; McKelvey, 1997), con el uso del método hipotético deductivo (De Rond y

Miller, 2005; Shepherd y Sutcliffe, 2011), con una mirada mecanicista y racional de la organización y las personas que la integran, y con el uso de una metodología cuantitativa y estadística a gran escala (Donaldson, 1997; McKinley, 2003). Sus diferencias recaen posiblemente, en la base empírica ligada a la TA, y en la pretensión teórica de la TO, por la cual se buscó prescribir y generalizar una utilidad práctica del conocimiento organizacional (Bort y Schiller-Merkens, 2011; McKinley y Mone, 1998).

Dentro de este eje de conocimiento, también se reconoce un corpus teórico propio, el cual se materializa en temas tales como: la Escuela de las Relaciones Humanas, la Burocracia, la Escuela de Comportamiento, el Movimiento de la Contingencia, las nuevas Relaciones Humanas, Productividad y Control, Crisis, así como Reflexiones en torno a la TO, entre otros (Gonzales-Miranda, Gentilin y Ocampo-Salazar, 2016).

2.3. ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: UN APORTE CRÍTICO-COMPRESIVO AL CAMPO ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el eje conceptual de los EO. Con el fin de explicar lo mejor posible esta perspectiva, el desarrollo se divide de la siguiente manera: primero, se explica el contexto y surgimiento de los EO; seguidamente, se presentan los EO en Latinoamérica, como un eje conceptual en formación; luego se realiza una aproximación al concepto de los EO; posteriormente, y en relación al punto anterior, se caracterizan los aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos de los EO, así como sus principales temas de estudio; y por último, se hacen unas breves reflexiones acerca de por qué este trabajo se erige desde esta perspectiva de estudio.

2.3.1. Contexto y surgimiento de los EO

Para poner en contexto a los EO, y sus inicios, según Clegg y Hardy (1996), no se pueden obviar ciertos cambios que tuvieron impacto a nivel mundial, y sobre todo

en las esferas políticas, económicas, sociales y culturales, y en consecuencia en las ciencias sociales. En los años 60's, cuando en las organizaciones imperaba el orden, lo formal, la norma y la jerarquía, el panorama a nivel mundial se presentaba de la siguiente manera: la guerra de Vietnam estaba en sus inicios, la Guerra fría estaba en sus inicios, los movimientos de derechos civiles en EEUU estaban en auge, al igual que los de libertad de expresión en Berkeley, India y Pakistán estaban en guerra, y en África Nelson Mandela comenzaba su período de 25 años de prisión.

Esta situación tenía su correlato también en el ámbito académico. Un consenso ortodoxo (Atkinson, 1971, citado en Clegg y Hardy, 1996), cimentado en el funcionalismo y la ciencia normal se hacía eco entre los principales representantes de la teoría organizacional. La organización era considerada como un sistema funcionalmente eficaz, y se enfatizaba en el carácter general, unitario y ordenado de estas.

Con el tiempo se han producido cambios relevantes: la eliminación del apartheid en Sudáfrica y Namibia, la autodestrucción del comunismo y el surgimiento del neo-conservadurismo, el desmoronamiento de la supremacía comercial de EEUU, y el correlato inverso en la economía de Asia. Con ello el desarrollo de las nuevas tecnologías, la red, lo global y lo virtual. A partir de este nuevo escenario surgen nuevos y alternativos enfoques que empiezan a resistir el dominio del funcionalismo sobre el campo de estudio de las organizaciones.

Para Clegg y Hardy (1996), algunos textos fundantes de estas perspectivas alternativas fueron: la publicación de Silverman sobre la teoría de las organizaciones en 1971, desde Gran Bretaña; y desde EEUU los trabajos de Weick en 1969, de Braverman en 1974, y de Burrell y Morgan en 1979, en el cual se presentaban diversos paradigmas de estudio.

En este mismo orden de ideas, March (2007) indica que fueron tres acontecimientos específicos transcurridos en el siglo XX, en especial entre 1940 y 1990, los que originaron las bases para el surgimiento de los EO: la segunda guerra mundial que provocó una gran oleada (o invasión como el autor denomina) de migrantes de Europa hacia EEUU, dando como resultado toda una generación de estudios de posguerra dedicados al estudio de las organizaciones; las protestas de los años 1960 y 1970, que generaron un ambiente intelectual caracterizado la confrontación, el apoyo al feminismo, el posestructuralismo y posmodernismo, propios del contexto europeo; y por último, el triunfo de los mercados, con la caída del imperio soviético en 1991 y el triunfo del capitalismo y la apertura de mercado, lo que re-direccionó las agendas investigativas hacia nuevo rumbos.

En medio de estos cambios, se puede identificar la década del 60 como el surgimiento de los EO, y los sucesos de 1980-1990 como un período de auge. De hecho, hay quienes indican que su inicio se remonta a la década de 1970 con la constitución de EGOS (*European Group for Organizational Studies*) y de la revista *Organización Studies* (Clegg y Bailey, 2008); otros sitúan su origen en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial (Augier, March y Ni Sullivan, 2005; Scott, 2004); y también a partir del Movimiento de la Contingencia (Gonzales-Miranda, 2014).

2.3.2. Los EO en Latinoamérica: un eje conceptual en formación

El campo de los EO se puede considerar como un eje conceptual relativamente nuevo en América Latina. Si bien en la actualidad existe un importante avance en la conformación de una comunidad académica, muchos de los investigadores son aún poco reconocidos y los trabajos realizados de acuerdo con esta perspectiva son considerados marginales respecto de las grandes contribuciones que moldean el campo de estudio (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013).

Según estos autores, América Latina representa una ventana de oportunidades para el desarrollo de nuevos aportes. La región conforma un potencial de creciente importancia ante el contexto global, y sus organizaciones, si bien comparten generalidades con entidades de otras latitudes, presentan aspectos de gran singularidad que ameritan una reflexión particular.

Actualmente, existen algunas iniciativas que buscan fomentar el desarrollo de comunidades en la región. Evidencias de esto, son algunas redes recientes que buscan fomentar los EO en Latinoamérica. Por ejemplo, LAEMOS (*Latin American and European Meeting on Organization Studies*), es una conferencia que se inició en el año 2006 y busca fortalecer el vínculo entre América Latina y Europa en el estudio interdisciplinario de las organizaciones. La REMINEO (Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales), conformada también en 2006 con la intención de promover la colaboración de los investigadores mexicanos en torno a los fenómenos organizacionales. La RED PILARES (Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales), creada en 2009 con la finalidad de promover el intercambio de estudiantes y docentes, la investigación y la conformación de eventos en temas relacionados con el campo de estudio. La SBEO (*Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais*), fundada en 2012 con el propósito de congrega a investigadores de diversas ciencias que estén interesados en estudiar a las organizaciones. Y por último la ECO (Red Latinoamericana en Estudios Críticos Organizacionales), una iniciativa liderada por académicos chilenos que actualmente está en proceso de gestación, y tiene por objetivo el contribuir al desarrollo de los Estudios Críticos Organizacionales en Latinoamérica.

Si bien estas redes están haciendo un esfuerzo muy grande para poder generar mayor participación de la región, aún su impacto y representatividad en el contexto global es reducida (Sanabria, Saavedra y Smida, 2013). De acuerdo a los resultados

evidenciados en una investigación realizada a partir de los Proyectos Internos de la Universidad EAFIT en los años 2012 y 2013, en donde se realizó una revisión hemerográfica a nivel mundial del estudio de las organizaciones en diez años de publicaciones, se reveló que sólo el 0.53% de los autores (34 de 6353), son latinoamericanos (Gonzales-Miranda y Gentilin, 2013; Gonzales-Miranda, Gentilin, Ocampo y Sierra, 2012). Este es un dato sumamente dicente para cuestionar el papel que tiene Latinoamérica en el estudio organizacional a nivel mundial, y los aportes que pudiera dar al conocimiento y a la investigación de la realidad regional latinoamericana.

Al respecto, se hace menester precisar que esta situación no indica que no exista un desarrollo importante a nivel latinoamericano en torno al estudio de las organizaciones. Sino, tan sólo resaltar que a nivel internacional, según una muestra de diez de las revistas más importantes y más citadas a nivel mundial (Q1 y Q2 en los rankings ISI y Scopus), la presencia de autores procedentes de instituciones de la región es prácticamente inexistente; revistas en las cuales se desarrollan las discusiones principales que marcan el rumbo del campo de estudio⁶.

Asimismo, en otra investigación complementaria realizada en las diez principales revistas latinoamericanas de mayor estatus en el campo, si bien la presencia de autores latinoamericanos es naturalmente alta, la realidad no es tan diferente. Por un lado, se evidencia una problemática clara en torno al estudio de las organizaciones y la divulgación de los trabajos científicos: en Latinoamérica no hay revistas científicas posicionadas en los cuartiles de mayor impacto según los rankings ISI y Scopus (Q1 y Q2). Por otro lado, las temáticas desarrolladas a partir de las investigaciones publicadas en revistas latinoamericanas de alto impacto (Q3

⁶ Se hace menester aclarar que estas revistas se publican en idioma inglés, lo cual reduce naturalmente la participación de autores de regiones como Latinoamérica. Por otro lado, destacar la participación activa de autores latinoamericanos en libros y capítulos de libro, los cuales no fueron tenidos en cuenta para estas investigaciones.

y Q4 en ISI y Scopus), muestran un claro direccionamiento hacia una perspectiva más funcionalista, específicamente, casi un 70% del total de las publicaciones realizadas entre el 2000-2014 (Gonzales-Miranda, Gentilin y Ocampo-Salazar, 2016). Esto no representa un problema en sí mismo, pero sí muestra un sesgo en el estudio de los fenómenos organizacionales en estas latitudes, respecto del escenario a nivel internacional.

2.3.3. Una aproximación al concepto de los EO

Una de las definiciones más ampliamente difundidas y abarcativas de la naturaleza diversa de los EO, la propusieron Clegg y Hardy en la introducción del *Handbook of Organization Studies* editado en el año 1996. En este, se define a los EO “[...] como una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores” (p. 3).

Diez años después, en *The SAGE Handbook of Organization Studies*, reeditado en 2006, Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, vuelven a reafirmar su posición de conceptualizar a los EO como una serie de conversaciones múltiples, sobrepuestas que reflejan, reproducen y refutan conversaciones anteriores. Esto se debe, indican los autores, a que por medio de las conversaciones, los desacuerdos, la controversia, y las mismas discusiones, tienen un papel fundamental en los círculos académicos y en el desarrollo de este eje conceptual.

Los EO, pueden ser considerados como un campo de estudio que aspira superar y/o matizar los imperativos totalitaristas y reduccionistas impuestos por la Teoría Administrativa y la Teoría de la Organización. Es un campo de conocimiento particular que se presenta con características contrastantes respecto de las teorías que gozan de mayor reconocimiento institucional (Ibarra, 2000; 2006).

Por lo mismo, no tiende a generar una gran teoría a través del consenso, sino que se basa en una diversidad de disciplinas sociales y humanas de las cuales retoma algunos de sus fundamentos, para promover una postura más comprensiva de los fenómenos organizacionales. Para ello, se apoya fuertemente en las propuestas de la teoría crítica con la cual busca, principalmente, la emancipación del hombre (Alvesson y Deetz, 1996; Pfeffer, 2000), y en el enfoque posmoderno con el fin de romper con la racionalidad social propia de la modernidad (Alvesson y Deetz, 1996; Hatch, 1997; Reed, 1993; Montaña, 1994).

Es un proyecto de origen europeo que fomenta el pensamiento crítico (Montaña, 2004), y que surge como una respuesta alternativa a la TO norteamericana (Shenhav, 2003), la cual ha considerado como objeto de estudio a una organización lineal, estática y causal (Ibarra, 2000, 2006). En la transición, no se buscó excluir los postulados de la TO, sino por el contrario, recuperando sus propuestas mediando un factor crítico-reflexivo que permitió proponer nuevos enfoques para la comprensión del campo organizacional.

Desde los EO se busca generar conocimiento propio y específico del contexto en el cual se encuentran insertas las organizaciones. Esta es la razón principal por la cual se le reconoce a esta corriente su carácter comprensivo y crítico. Evidencia de ello, es el reclamado de diversos autores latinoamericanos en frases como: “Se ha pensado nuestra realidad a través de los ojos de otros” (Naime, 2004, p. 48); “Es indispensable interpretar los problemas de organización de nuestras realidades locales” (Ibarra, 2006, p. 145); se debe recuperar de forma crítica la TO al pensar la realidad de Latinoamérica (Ibarra y Montaña, 1991); entre muchas otras. Razón por la cual, De Mattos (2009), indica que el gran rompimiento paradigmático implica intentar entender las prácticas y productos teóricos en función de los contextos sociales y culturales de los actores involucrados.

2.3.4. La ontología, epistemología, metodología y las temáticas de estudio de los EO

Según Guba y Lincoln (1994), el paradigma sobre el cual se cimienta una investigación define los límites de la misma, al determinar qué es lo que se está haciendo, y qué puede ser incluido y qué no. Para ello, hay tres preguntas básicas que permiten esclarecer esta delimitación, estas son: la pregunta ontológica, epistemológica y la metodológica.

La pregunta ontológica, se refiere a ¿cuál es la forma y naturaleza de la realidad? Y, por tanto, ¿qué es lo que se puede conocer de ésta? De esta manera, si se supone la existencia de un mundo real, lo que podría conocerse de este es cómo funcionan las cosas realmente, y sólo serán pertinentes preguntas que se puedan relacionar con asuntos que tengan una existencia real.

La pregunta epistemológica, hace referencia a ¿cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor, o quien busca conocer, y lo que puede ser conocido? A diferencia del anterior, esta pregunta busca entender la naturaleza, ya no de lo que se busca ser conocido, sino de la forma en que se busca conocer. Por ejemplo, si se contempla la existencia de un mundo real, entonces el investigador debe tomar distancia objetiva, para poder describir cómo funciona ese mundo realmente, libre de todo juicio personal.

En tercer lugar, la pregunta metodológica, hace alusión a ¿cómo puede el conocedor encontrar lo que cree que puede ser conocido? O en otras palabras ¿cómo se puede estudiar el objeto a conocer? En este caso, la pregunta no puede reducirse a los métodos, sino que los métodos deben adecuarse a una metodología predeterminada.

Por ello, y con base en estas tres preguntas, a continuación se busca aproximar y caracterizar a los EO, la perspectiva desde la cual se construye esta investigación.

Esto, con el fin de brindar mayores herramientas al lector en el proceso de entendimiento del trabajo, y asimismo, y fundamentalmente, intentar despertar ciertos grados de conciencia en un proceso introspectivo acerca de los pasos que se deben seguir.

2.3.4.1. Los aspectos ontológicos de los EO

Los *aspectos ontológicos* de los EO se hallan evidenciados en una realidad que se construye intersubjetivamente, o como bien expresan Berger y Luckmann (2008), en un mundo que se comparte con otros. Es una realidad que se concibe como un matiz del planteamiento extremo de la subjetividad y la objetividad, desarrollados por Burrell y Morgan (1979), y que propone en la intersubjetividad, una consideración subjetiva del mundo, pero objetivada⁷ en la interacción con los otros.

Se parte del supuesto de que las organizaciones son objetos empíricos, porque cuando se observa una organización se ve algo en particular, pero salvaguardando la diversidad a partir de la cual, cada uno puede ver algo diferente (Clegg y Hardy, 1996). De esta manera, para el autor -u observador-, existe una realidad que va más allá de lo físico –organización empírica–, que es real porque puede ser aprehensible y tiene un correlato con la mente humana.

Esta intersubjetividad significa que es en la reciprocidad y el intercambio de voces que se generan una serie de construcciones (conversaciones según Clegg y Hardy, 1996), y se concibe a las organizaciones como objetos reales; en una realidad que a su vez se constituye a partir de otras diversas conversaciones. Es decir, es una correspondencia continua que se da entre los significados del sujeto y los del

⁷ En estos casos es mucho más pertinente hablar de una realidad objetivada que de una realidad objetiva, puesto que es construida socialmente de tal manera que parece objetiva (Hatch, 1997).

mundo, por el cual se comparte un sentido común de la realidad acerca de éste último (Berger y Luckmann, 2008).

Este enfoque intersubjetivo, se torna objetivo a partir de lo que Searle (1997) denomina: intencionalidad colectiva⁸ (algo así como un punto de encuentro entre un conjunto de subjetividades), y de la misma manera, es real porque es potencialmente cognoscible a las personas. Así, el investigador de las organizaciones se permite dar carácter de real a objetos simbólicos, que se estudian ya no sólo en función de su existencia, sino también desde lo que representan.

Es a partir de estas realidades que los analistas que conforman el campo de los EO estudian la organización no solamente como una cosa sólida o estática, sino también como un conjunto de representaciones o símbolos, y otorgan existencia a un fenómeno que es real tanto por sus aspectos visibles, tangibles y materiales, como por los no visibles, intangibles y simbólicos. Desde la ontología de los EO, son dos dimensiones inseparables: las cosas son y significan a la vez.

2.3.4.2. Los aspectos epistemológicos de los EO

En términos *epistemológicos*, la predominante postura comprensiva, crítica y por sobre todo multidisciplinaria (aunque su pretensión sea la interdisciplinariedad), genera apertura a la convivencia de diversas perspectivas. Como bien indica Chia (2003), “lo que llamamos conceptos y teorías, son simplemente intuitivos puntos de vista, es decir, una forma de ver el mundo, y no una forma de conocimiento de cómo es el mundo” (p. 107). En ello reside que, desde este enfoque, las teorías se entienden más como formas de ver el mundo, es decir, como medios *para el*

⁸ Según Searle (1997) esta intencionalidad colectiva nunca puede reducirse a lo individual. Desde este punto de vista, el “yo” siempre está en función de un determinado “nosotros”.

conocimiento, y no tanto como entidades *de conocimiento*, según generalmente se asumen que son.

El eje conceptual de los EO, se caracteriza por estar cimentado en el paradigma constructivista. Los expertos que estudian *construcciones sociales*, parten de la suposición de que las personas construyen sus puntos de vista, opiniones, representaciones, etc., en las interacciones, y por lo general, en conversación con otras personas (Czarniawska, 2003). Por ello se habla de intersubjetividad, puesto que el investigador es parte de la realidad que estudia, y en consecuencia, las categorías utilizadas para comprender al fenómeno organizacional, son producto de las creencias de los integrantes de la sociedad en la que viven (Berger y Luckmann, 2008).

La cuestión principal que lleva a adoptar una perspectiva constructivista, en parte se debe a que la realidad organizacional es compleja y diversa, y por ello, los enfoques epistemológicos positivistas tienen serios problemas para poder dar una explicación de lo que está sucediendo en las organizaciones (Kelemen y Hassard, 2003; McKelvey, 2003). Es que, de acuerdo con Knorr (2005) “el producto científico puede ser estructurado en términos de varios órdenes o niveles de selectividad”. Y “esa complejidad de las construcciones científicas [...] parece sugerir que es improbable que los procesos científicos puedan ser reproducidos de la misma manera en circunstancias diferentes” (p. 62).

Estos motivos, marcan un poco el carácter comprensivo y crítico de los EO. A diferencia de la TA y la TO, desde este enfoque no se busca establecer leyes generales y universales sobre el conocimiento organizacional. Más bien, la intención es dar explicaciones contextualizadas de los fenómenos organizacionales, de manera de abordar, siguiendo a De la Rosa (2007), lo local, lo particular, lo relativo, el caos, la ambigüedad, etc.

Por ello, desde el campo de los EO se sugiere que los investigadores sean abiertos a pequeñas narrativas (Kelemen y Hassard, 2003), e integren miradas alternativas en la comprensión y la interpretación. El desafío consiste en aproximarse a la realidad a partir de la conjetura, la multidisciplinaria y las múltiples racionalidades coexistentes (Ramírez, Vargas y de la Rosa, 2011). Es atreverse a pensar desde perspectivas conformadas por múltiples supuestos y paradigmas participativos (Clegg y Hardy, 1996).

2.3.4.3. Los aspectos metodológicos de los EO

En cuanto a los aspectos *metodológicos*, desde la perspectiva de los EO se considera que los diferentes métodos son combinables, y que la elección de ellos ya no depende de la asunción de un determinado paradigma sino de la problemática en cuestión. Cada método debe ser apreciado por lo que es, un medio para reunir datos pertinentes de ciertos problemas (Bryman, 1989).

Durante mucho tiempo en el campo del estudio de las organizaciones, se ha hecho una asociación lineal entre los enfoques epistemológicos y los metodológicos. Generalmente, se ha vinculado el funcionalismo con lo cuantitativo y el interpretativismo con lo cualitativo, por lo que la metodología estaba directamente ligada a un determinado paradigma, llegando a crear confusiones entre paradigma y método (Hatch, 1997).

Morales (2011), indica que desde el campo de los EO, "el cambio se encuentra en la dicotomía que plantean los métodos cuantitativos y los cualitativos" (p. 299), incluso pudiendo establecer una relación de preferencia entre la TO y los EO respecto de los métodos cuantitativos y cualitativos. Esto no descalifica el uso de uno y otro método, sino que establece un orden complementario al proceso investigativo, en el cual podría suceder que los métodos cuantitativos sean

mayormente requeridos en la fase de recopilación de datos, y los cualitativos en la fase de interpretación.

Por lo general, los EO tienden a combinar enfoques cualitativos de investigación con herramientas diversas. Como ya se mencionó, desde los EO no se aspira a prescribir, ni a establecer leyes causales de carácter universal. Su interés se enfoca en aquellos aspectos menos visibles e implícitos, para los cuales se emplean herramientas y métodos como la observación participante, entrevistas etnográficas, deconstrucción, y la crítica a los métodos teóricos (Hatch, 1997).

En síntesis, como bien plantearon Guba y Lincoln (1994), la pregunta o la discusión acerca de los métodos, no debe establecerse de manera prescriptiva, sino que debe estar en relación directa con la pregunta de investigación que se plantea (Case, 2003), o con la problemática en cuestión (Bryman, 1989). En todo caso, cualquiera sea la herramienta que se utilice, ésta debe poder dar cuenta de la subjetividad implicada en la participación del sujeto en la realidad a estudiar. En este sentido, un método será autentico, solo si es capaz de reconocer la inevitable subjetividad, y tratar reflexivamente las incursiones ideológicas-retóricas subyacentes en cualquier práctica investigativa (Westwood y Clegg, 2003).

2.3.4.4. Las temáticas de estudio de los EO

Al igual que la TA y la TO, a los EO también se les reconoce la conformación de un corpus conceptual. La gran diferencia de los EO, respecto de los otros ejes conceptuales, radica en la ampliación de los fenómenos de estudio. Según Clegg y Hardy (1996) y Hatch (2011), en el estudio de las organizaciones, como campo de estudio, se pueden abordar tres fenómenos diferentes e interrelacionados: la organización como concepto teórico o entidad, las organizaciones como casos específicos, y lo organizando como un proceso social que está aconteciendo. A su vez, Hatch (2011) contempla la organización como acto de organizar (ver Tabla 2 a

continuación). En este sentido, la TA tiene un enfoque mayormente centrado en la organización como acto o función interna en las organizaciones, la TO en la organización como entidad, a partir de la cual busca generalizar, y los EO en las organizaciones como casos específicos y los procesos que acontecen dentro y en torno a estas.

Tabla 2. La organización, las organizaciones y lo organizando.

	Ser	Siendo (devenir)
Abstracto	Organización (una entidad)	Organización (acto de organizar)
Concreto	Organizaciones (casos específicos)	Lo organizando (el proceso)

Fuente: Hatch (2011)

Resumidamente, dentro del eje de los EO, se vinculan temas como por ejemplo: poder y el análisis estratégico en las organizaciones, teoría crítica y posmodernismo, cultura en las organizaciones, nuevo institucionalismo, antropología de las organizaciones, aprendizaje y conocimiento organizacional, sociología organizacional, teoría de la ambigüedad organizativa, psicoanálisis en las organizaciones, entre otros.

2.3.5. Reflexiones finales: ¿por qué los EO?

En el desarrollo de este capítulo, se intentó fundamentar que los EO, como eje conceptual, se caracterizan por tener un carácter comprensivo y crítico, buscando entender no sólo lo lógico y aparente, sino también lo difuso e imperceptible. Por ello, y para ello, buscan aproximarse a su objeto de estudio desde una mirada

multidisciplinaria, contextualizada y profunda, a través de diversos métodos de estudio.

Pero más allá de que el foco esté dispuesto sobre los fenómenos que se inscriben dentro y en torno a las organizaciones, la mayor parte del tiempo son personas, o el producto de ellos, lo que se estudia. Siguiendo a Czarniawska (2008), son los sujetos quienes construyen permanentemente la organización a partir de sus acciones e interpretaciones, por lo tanto, es en ellos donde reside el conocimiento de la misma.

Al estudiar a los seres humanos, nos encontramos frente a dos realidades a saber: la realidad exterior, que corresponde al mundo de los objetos y las cosas, y la realidad interior, que corresponde al mundo de los sujetos y de los significados. En el caso de los seres humanos, estas dos dimensiones están siempre presentes y no se pueden reducir una a la otra. Pero en la sociedad occidental, y sobre todo desde ciertas perspectivas como la TA y la TO, se ha hecho omisión constante de la dimensión interior, reduciendo la mirada a la sola percepción del mundo de los objetos (Chanlat, 1984; Dufour, 1995).

En este sentido, la problemática del abordaje de ejes conceptuales como la TA y TO, es que se estaría dejando de lado una dimensión muy importante de las personas y por ende de las organizaciones. De acuerdo con Sahlins (1972), “Un hombre es lo que hace, y lo que hace es lo que es” (p. 128), un juego de palabras que nos remonta a lo que párrafos arriba se decía: una cosa es y representa a la vez. Esa dimensión simbólica, oculta, invisible, y muchas veces inconsciente, que está enlazada al mundo de las representaciones, puede explicar más acerca de la realidad de un fenómeno organizacional, que cualquier otra dimensión.

Aunado a lo anterior, en la presente investigación, no solo se busca contribuir mediante una reflexión teórica acerca de la cultura en las organizaciones. Si bien

uno de los objetivos de este trabajo es realizar un aporte teórico a partir de la propuesta de análisis conceptual del capítulo 4, también se desea contribuir con el estudio de una organización específica, que en este caso, permita explicar la cultura organizacional en una OV, así como la cultura en una organización cuya cotidianeidad transcurre en un entorno online.

Por esta razón, el marco teórico de los EO, resulta un enfoque pertinente sobre el cual se busca desarrollar este estudio. A partir de este, se podrá tener un enfoque comprensivo y contextualizado de la cultura organizacional, de manera de abordar tanto las singularidades como los procesos dinámicos que transcurren en el caso objeto de estudio.

CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL: CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES Y ORGANIZACIONES VIRTUALES

3.1. CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES⁹

3.1.1. Introducción

El concepto de cultura en las organizaciones surge a finales de la década de 1970, momento en que el modelo de producción de la época entra en crisis y comienza a llamar la atención, en occidente, el estilo de producción japonés. La preocupación imperante de la época, sobre todo producto de la crisis mencionada, estaba enfocada en la productividad, por ello, inicialmente, el concepto de cultura fue adoptado para estos fines.

Al igual que como ocurre en la antropología, disciplina de la cual ha sido retomado el concepto, el camino transitado por el estudio de la cultura en el ámbito organizacional transigió una suerte de divergencia, lo que condujo a una diversidad de concepciones y puntos de vista, no siempre acordes a su naturaleza y complejidad.

Según Heijes (2011), en la antropología existen diversos puntos de vista de cultura, los cuales han sido retomados por los estudios de la organización. Hasta antes de 1960, en la denominada época moderna, la cultura era concebida como común, homogénea y coherente, y sus desarrollos se caracterizaban por ser racionales y funcionales. Con el tiempo, esa visión se fue complementando con otros enfoques

⁹ Algunas de las reflexiones expuestas en este apartado han sido publicadas en los artículos:

- Gentilin, M. (2013). Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Estudios interdisciplinarios de la Organización* (3), 63-80.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. Una propuesta teórico-metodológica. *Atas - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais*. 3, págs. 186-190. Aracaju: CIAIQ2015. ISBN 978-972-8914-55-4. Obtenido de <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/170>
- Gentilin, M. (2016). Cultura en las organizaciones: un panorama comprensivo del campo de estudio. (En prensa).

que hacían hincapié en la heterogeneidad, el carácter abierto y divergente de las formas de aproximarse al estudio de la cultura, lo que propició el surgimiento de distintas perspectivas.

Esta diversidad, fue retomada en el ámbito de las organizaciones, propiciando la coexistencia de varias acepciones, incluso, en medio de confusiones y empleos triviales del concepto. Su aplicación en las organizaciones, tuvo un auge a principios de los años 80, con el nacimiento de una gestión de recursos humanos que buscaba encausar el comportamiento, a través de la gestión de ciertos aspectos simbólicos y normativos, hacia la consecución de los fines organizacionales (Ogbonna y Harris, 2002). Estos primeros años, se caracterizaron por aproximaciones funcionales, que buscaban en la cultura, una forma de influir la conducta de los integrantes y mejorar el desempeño de las organizaciones.

De la mano de propuestas críticas de ciertos estudiosos de la cultura, han surgido otras posturas con aproximaciones más comprensivas, cuya inquietud fundamental era poder entender y explicar la vida y el comportamiento de las organizaciones, así como de las dinámicas multiculturales dentro de estas. De esta manera, el concepto de cultura se fue empleando como un medio alternativo para entender la complejidad organizacional, y no tanto para intervenirlas.

Conceptos muy recurrentes en la literatura como cultura corporativa, cultura de gestión, cultura administrativa, entre otros, han sido utilizados como sinónimos de cultura organizacional, aun cuando este último es el único que se refiere al ámbito de toda la organización. Los conceptos mencionados anteriormente, están asociados a una visión racional y funcional, y no reflejan correctamente la cultura de toda una organización, sino sólo de una parte: la dirección o ápice estratégico (Alvesson y Berg, 1992). El uso adecuado de los términos, permite, entre otros aspectos, enfocarse en el nivel de análisis apropiado, ya sea que se haga referencia

a la cultura de la dirección o de los grupos dominantes, a la de la organización como tal, o a la cultura del contexto.

Por tal motivo, el presente capítulo se compone de siete divisiones. En la primera, se esboza una breve introducción del concepto de cultura desde la antropología y las escuelas. En la segunda, se presenta el contexto y surgimiento del concepto de cultura en las organizaciones. En la tercera, se realiza una caracterización preliminar del concepto de cultura en las organizaciones. En la cuarta, se presenta el estado actual de la cuestión: el estudio de cultura en las organizaciones en los últimos 10 años. En la quinta, se establece una diferenciación entre la cultura corporativa y cultura organizacional. En la sexta, se exponen los principales referentes de la cultura organizacional. Y por último, se esbozan unas reflexiones finales.

3.1.2. El concepto de cultura desde la antropología

Una transición desde el estado salvaje al nuestro sería, prácticamente, ese mismo progreso de la destreza y del conocimiento que es un elemento principalísimo del desarrollo de la cultura.
(Tylor, 1977, p. 42)

El término cultura, proviene del latín *colere*: cultivar (Florián, 2011). El diccionario de la Real Academia Española, define cultura como el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, o como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época y grupo social dado. En su acepción popular cultura significa el conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

El concepto no es nuevo, ni data de la era moderna. Ya en el siglo XVII el pensador John Locke, había destacado la importancia de la cultura en el hombre, al indicar

que la mente humana no es más que una caja vacía con capacidad ilimitada para obtener conocimiento a través de la endoculturación (Laraia, 2003).

Inicialmente, según Hatch (1997), el concepto de cultura se abordó como una posible respuesta a la pregunta ¿qué nos hace humanos? El solo hecho de poder preguntarnos ¿qué es el hombre?, es justamente lo que diferencia al hombre de otras especies (Coreth, 1976). En torno a esto residieron las principales preocupaciones de los antropólogos, quienes se enfocaron en determinar las diferencias entre los seres humanos y los animales. Por ello, los primeros desarrollos acerca del concepto de cultura fueron muy generales y abarcaban características que todos los humanos poseemos. Un ejemplo son los estudios filogenéticos que se encargan de destacar la evolución de los seres humanos respecto de otras especies, destacando principalmente la postura bípeda, la mano como órgano neo-cortical, la cavidad craneal frontal para el desarrollo de la neocorteza (el cerebro cortical), y el habla.

Con el tiempo, el concepto tuvo su evolución y se enfocó más en detectar diferencias entre los mismos seres humanos. Fue el estudio de algunas tribus lo que permitió evidenciar distinciones de tipo sociales, y el término de cultura se empezó a asociar con grupos particulares de individuos, posibilitando su comparación. Esta relación entre grupos y culturas (en vez de una cultura en general) llevó a los antropólogos a referirse a los grupos como si fueran culturas, lo que propició un cambio en el enfoque de la antropología: se pasó de la comprensión global de los seres humanos como especie a las características distintivas de grupos particulares (Hatch, 1997).

A partir de estos cambios, se empezó a asociar el concepto de cultura con el de sociedad, en el sentido de que distintas sociedades podían tener diferentes culturas. Según Kahn (1975), fue el antropólogo Edward Tylor en el año 1871 quien acuñó la primera definición de cultura acorde a como se la entiende hoy en día: "Cultura o

civilización [...] es todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto integrante de una sociedad” (Tylor, 1920, p.1). Esta definición, es justamente la primera que se reconoce en la cual se relaciona el desarrollo de cultura en torno a una sociedad.

Junto con lo anterior, se evidenció la importancia de la cultura para el hombre, en tanto sea parte de una sociedad. Cassirer (1963) postula que la gran marca distintiva de la vida humana es su dimensión simbólica, porque a partir de esta el hombre otorga sentido a sus acciones en sociedad. De igual manera, el antropólogo Clifford Geertz destaca: la cultura es tan importante para el hombre, como el hombre a la cultura. Si la conducta del hombre no estuviera dirigida por estructuras culturales (sistemas organizados de símbolos significativos: lenguaje, arte, mitos, rituales, etc.), este sería virtualmente ingobernable; sería un puro caos de actos sin finalidad y de estallidos de emociones, de suerte que su experiencia sería virtualmente amorfa (Geertz, 1989). Como ejemplo de estos avances se evidencian los estudios ontogenéticos que buscan comprender el desarrollo del hombre dentro de su misma especie, en donde se destaca el lenguaje, como dispositivo indispensable para llevar a cabo los actos humanos (Gusdorf, 1957), y otros estímulos físicos, intelectuales y afectivos, así como sexuales, que influyen en el crecimiento de los seres humanos.

La cultura en su sentido más amplio ha sido estudiada por gran parte de las ciencias sociales, por ejemplo: la psicología, la sociología, la filosofía, la antropología, entre otras. No obstante, de todas las disciplinas anteriores, la que más se ha dedicado a su estudio ha sido la Antropología, desde la cual, a su vez se han conformado una vasta diversidad de enfoques, lo que llevó a que no exista consenso, sino más bien, la coexistencia de muchas concepciones y acepciones diferentes de cultura.

De hecho, según White (1975), no existe antropólogo cultural alguno que no tenga bien sabido que el concepto central y básico de su disciplina es la cultura. E incluso, a pesar de ese aparente consenso, no existe un acuerdo en cuanto a lo que el término significa, ni los elementos que hacen parte. Por ello, cultura puede ser entendida de diferentes maneras: como un conjunto de conocimientos necesarios para vivir en sociedad (Goodenough, 1971); como mecanismos o instrumentos de adaptación social (Malinowski, 1944; Radcliffe-Brown, 1952); como el proceso de la progresiva autoliberación del hombre a través del lenguaje, el arte, la religión y la ciencia (Cassirer, 1963); como una estructura simbólica subyacente a las manifestaciones culturales (Lévi-Strauss, 1973); o como un conjunto de significados compartidos y esenciales para el hombre (Geertz, 1989), entre otros.

Para algunos la cultura es tan solo conducta aprendida. Para otros no se trata de cultura en absoluto, sino de una abstracción de la conducta –sea esto lo que fuere. Ciertos antropólogos opinan que la cultura se compone tan solo de hachas y vasijas de cerámica; otros, sin embargo, son de la opinión de que ningún objeto material puede ser considerado cultura. Hay antropólogos que piensan que la cultura existe tan solo en el intelecto; para otros, en cambio, consiste en cosas y acontecimientos del mundo exterior. Hay también algunos antropólogos que representan la cultura como consistiendo únicamente en ideas, pero difieren entre sí sobre si tales ideas deben concebirse como existentes en el espíritu de los pueblos estudiados o como surgidas de la mente del etnólogo (White, 1975, p. 129).

Estas divisiones, siguiendo a el antropólogo Espina (1992), se deben a que la antropología, en sus bases iniciales, se divide en dos ramas: la filosófica y la empírica, y está última a su vez se divide en antropología física y antropología cultural. Es dentro de esta que se centra primordialmente el estudio de la cultura humana. La antropología cultural, según el autor, se entiende “como el estudio y descripción de los comportamientos aprendidos que caracterizan a los distintos grupos humanos” (p. 13).

Dentro de esta rama de la antropología cultural, a su vez, se pueden distinguir diversas escuelas, las cuales entienden el concepto de cultura, y sus elementos

constituyentes, de manera diferente. Al respecto, Allaire y Firsirotu (1984), exponen que la cultura desde la antropología se ha estudiado desde ocho escuelas diferentes, que a su vez se pueden agrupar en dos grandes ejes:

- **Cultura como un Sistema Ideacional:** lo cultural y lo social son campos diferentes pero interrelacionados. La cultura se localiza en:

- a) La mente de quienes poseen la cultura: integradas por la Escuela cognitiva de Goodenough, la Escuela Estructuralista de Lévi-Strauss, y la Escuela de Equivalencia Mutua de Wallace, y

- b) Los productos de la mente (significados y símbolos compartidos): integrada por la Escuela Simbólica de Geertz.

- **Cultura como un Sistema Socio-cultural:** la cultura es parte del sistema social. Se manifiesta en los comportamientos y sus productos. Se ha estudiado de dos maneras diferentes:

- a) Sincrónica: desde la Escuela Funcional de Malinowski, y la Escuela Funcional-Estructuralista de Radcliffe-Brown, y

- b) Diacrónica: desde la Escuela Disfuncionista-Histórica de Kroeber y Kluckhohn, y la Escuela Adapcionista-Ecológica de White y Dillingham.

De esta manera, como se puede apreciar en la clasificación anterior, enfoques diferentes encuentran su fundamento en diversos aspectos de la cultura. Un ejemplo de ello es, de acuerdo con Smircich (1983), que la Antropología Cognitiva entienda la cultura de en los conocimientos compartidos, la Antropología Simbólica en los significados compartidos, y la Antropología Estructural en los procesos psicológicos inconscientes.

El puente entre la antropología, desde donde proviene originariamente el concepto de cultura, y el estudio de las organizaciones, no se dio de manera articulada, sino a través de diversas vías, incluso, no siempre contemplando el sentido original. Smircich (1983), hace un resumen de cinco líneas de investigación, las cuales encuentran su origen en diferentes enfoques o puntos de vista subyacentes respecto del concepto de cultura (retomado de la antropología) y del concepto de organización (retomado del estudio de las organizaciones). A continuación, en la Tabla 3, se presentan las cinco perspectivas de estudio.

Tabla 3. Diferentes perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones

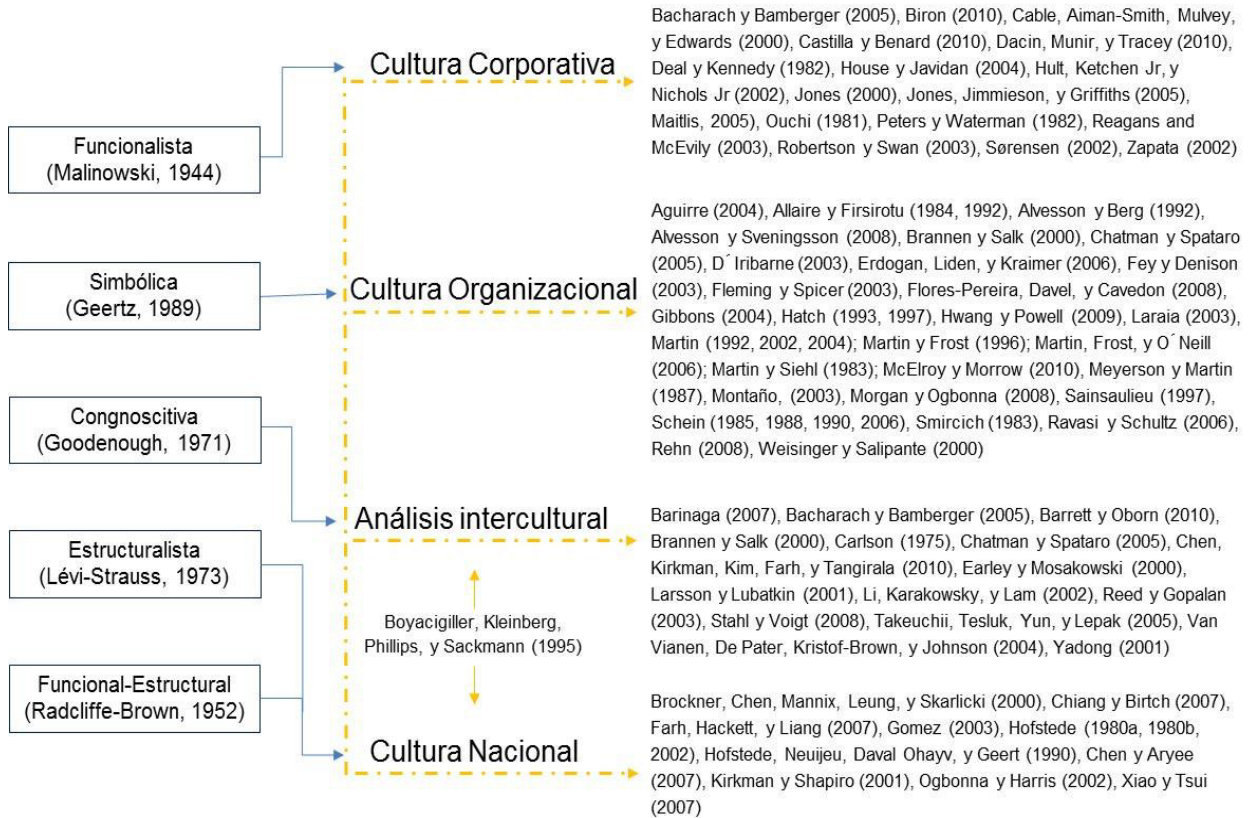
Concepto de Cultura	Enfoques de la Cultura en las Organizaciones	Concepto de Organización
Cultura es un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas del hombre. Ej.: Funcionalismo-Malinovski	Administración transcultural o comparativa	Las organizaciones son instrumentos sociales para la realización de tareas. Ej.: Teoría Clásica de Administración
Cultura funciona como un mecanismo adaptativo-regulador. Unifica el individuo en las estructuras sociales. Ej.: Funcionalismo-Estructural Radcliffe-Brown	Cultura corporativa	Las organizaciones son organismos adaptativos existentes en los procesos de intercambio con el ambiente. Ej.: Teoría Contingencial
Cultura es un sistema de cogniciones compartidas. La mente humana genera la cultura por el significado de un número finito de reglas. Ej.: Etnociencia-Goodenough	Cognición Organizacional	Las organizaciones son sistemas de conocimientos. La organización reposa en la red de significados subjetivos que los integrantes organizacionales comparten. Ej.: Teoría de la cognición Organizacional

<p>Cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leída y descifrada para ser entendida. Ej.: Antropología Simbólica-Geertz.</p>	<p>Simbolismo organizacional</p>	<p>Las organizaciones son modelos de discurso simbólico. La organización es mantenida a través de formas simbólicas, tales como el lenguaje que facilita compartir los significados y las realidades. Ej.: Teoría del simbolismo Organizacional.</p>
<p>Cultura es una proyección de la infraestructura universal de la mente. Ej.: Estructuralismo-Levi-Strauss</p>	<p>Procesos y organización inconscientes</p>	<p>Formas y prácticas organizacionales son manifestaciones de procesos inconscientes. Ej.: Teoría de la Transformación Organizacional.</p>

Fuente: Smircich (1983).

Lo que se observa en la tabla anterior es que el estudio de cultura en el campo organizacional siguió una suerte de camino similar al de la antropología, dando origen a diversas corrientes de estudios, cuyos orígenes y finalidades son más bien divergentes. De hecho, según se podrá apreciar en apartados más adelante, en el campo organizacional se distinguen al menos cuatro perspectivas de estudio: cultura corporativa, cultura organizacional, cultura nacional, y análisis transcultural (ver Figura 2).

Figura 2. Perspectivas de estudio de cultura organizacional y sus orígenes antropológicos



Fuente: elaboración propia.

Cada una de estas tiene distintos orígenes en escuelas de la antropología. Por ejemplo: la cultura corporativa, que es más funcional, retoma la escuela funcionalista de Malinowski (1944), la cual se caracteriza por considerar la naturaleza humana universal; la cultura organizacional, es más interpretativa y retoma la escuela simbólica que representa Geertz (1989); el análisis intercultural retoma la escuela cognoscitiva de Goodenough (1971) que ve a la cultura como una sistema de conocimientos; y la cultura nacional, retoma las escuelas Estructuralista (Lévi-Strauss, 1973) y Funcional-Estructural (Radcliffe-Brown, 1952), que entienden la cultura como estructuras universales y en armonía con el macro sistema.

3.1.3. Contexto y surgimiento del concepto de cultura en las organizaciones

En las organizaciones, el concepto de cultura se ha tomado prestado desde la antropología, y se ha aplicado de múltiples maneras, muchas veces descontextualizado de su significado original (Smircich, 1983). Un primer interés surgió a raíz de la necesidad de generar mejoras al interior de las organizaciones, producto de la crisis que sufría el modelo de gestión característico de occidente en los años 70 del siglo XX. Su auge en el campo organizacional provino a partir de que, durante los años 80 y 90, la cultura organizacional fue percibida por muchos autores de la corriente funcional como el elemento con mayor incidencia en el desempeño y el éxito organizacional (ver por ejemplo: Aktouf, 1990; Allaire y Fisirotu, 1984; Alvesson, 1993; Alvesson, 2002; Alvesson y Sveningsson, 2008; Martin y Frost, 1996; Martin, Frost, y O'Neill, 2006; Smircich, 1983), y el de mayor dificultad para sistematizar y controlar.

La mayoría de los reportes de esta época hacen referencia al éxito de la gestión japonesa y los fracasos percibidos en el modelo norteamericano, como catalizadores de un nuevo interés por la cultura en las organizaciones (Hatch, 1997; Martin, 2004). No obstante, desde un pequeño grupo de eruditos, que se caracterizaban por una postura más comprensiva, se realizaron serias críticas hacia esa corriente principal de investigación de la cultura en las organizaciones, debido a la práctica trivial que se hacía del concepto a través de ciertas aproximaciones cuantitativas y basadas en la ciencia normal (Martin y Frost, 1996).

El problema, según estos estudiosos de la corriente comprensiva, radicaba en que el concepto de cultura es complejo y profundo, y en la mayor parte de la literatura acerca de cultura en las organizaciones era considerado de manera superficial. Caracterizaciones culturales de organización a menudo se usaban como simples eslóganes, más que como una forma de obtener una comprensión más profunda de la vida organizacional (Alvesson y Sveningsson, 2008).

En resumidas cuentas, la oposición del grupo de eruditos residía en que el enfoque funcional era ingrato e infundado, porque era demasiado dependiente de una visión racional de la conducta humana, un enfoque estructural hacia los interrogantes de la estrategia corporativa, y un amor por el análisis numérico (Martin, Frost, y O'Neill, 2006). Esto, en otras palabras, provocaba una utilización frívola y vacía de un concepto que es rico y complejo.

Como resultado de estas pugnas, se dio surgimiento a esta perspectiva comprensiva, que no sucedería a la anterior, sino que pasaría a formar parte de la diversidad de enfoques de la cultura en las organizaciones. Esta perspectiva, se conformó por estudiosos que vieron en la cultura un camino para revitalizar la teoría y la investigación en este campo de estudio. Se caracterizaban por ser investigadores cualitativos que creían en un renacimiento de la cultura organizacional, producto de la mayor creatividad interdisciplinaria, la ampliación de los tipos de problemas estudiados y los métodos que se utilizan para estudiar este fenómeno (Martin, Frost, y O'Neill, 2006).

3.1.4. Una caracterización preliminar del concepto de cultura en las organizaciones

Establecer una definición única y conclusiva del concepto de cultura en las organizaciones no es ni la finalidad de este apartado, ni la de este trabajo. Por el contrario, se busca aproximar la complejidad del concepto, mediante una caracterización que posibilite discutir acerca de sus cualidades, atributos, peculiaridades o rasgos, con el fin de delimitar y precisar algunos elementos que sirvan como marco de referencia a esta investigación, pero sin pretender con ello dar por concluido el diálogo.

En la literatura sobre cultura en las organizaciones existe una gran diversidad de puntos de vista y acepciones que refieren al mismo concepto, generalmente cultura

organizacional, incluso de modos antagónicos. Las aproximaciones conceptuales siempre están supeditadas, de manera subyacente, a una cuantía de elementos que remiten a consideraciones diferentes de un mismo fenómeno de interés (ej. el nivel de análisis, el interés propio del erudito, el enfoque, el fenómeno organizacional abordado, los métodos utilizados para su estudio, entre otros.). Por ello, términos como cultura de gestión, cultura corporativa, o cultura organizacional, muchas veces se utilizan de manera indistinta, aun cuando nacen y conducen a consideraciones disímiles.

Como ya se mencionó, dentro de esta diversidad de concepciones, hay dos perspectivas que posibilitan una diferenciación más o menos clara: una funcional y otra comprensiva. La primera, entiende la cultura como una entidad, como algo estático, homogéneo y general, que caracteriza a todos los que forman parte de la organización. La segunda, reconoce a la cultura como una expresión de las creencias, valores e ideales sociales que comparten los integrantes de una organización, o grupo dentro de ella. Esta postura, se caracteriza por tener una apertura a las diferencias de interpretación que pueden coexistir dentro de una misma cultura.

De acuerdo con Alvesson y Berg (1992), las diversas definiciones abarcan prácticamente todo: desde la cultura como sistemas de valores, creencias y normas comunes (que es quizás la acepción más popular) hasta la cultura como un conocimiento social compartido, y desde las dimensiones cognitivas y perceptivas, a las dimensiones emotivas y expresivas. Así, una cultura organizacional puede ser vista como un fenómeno de significado estrecho o amplio. En el sentido estrecho, se suele considerar como un subsistema que contiene valores, normas, ideas básicas y un acercamiento a las operaciones, las cuales están relativamente arraigadas en el colectivo. Por otro lado, una interpretación amplia del concepto de cultura significa que toda la organización se ve como una cultura.

En las organizaciones, la cultura está incrustada, de alguna u otra manera, en la cotidianeidad laboral de todos los integrantes. Esto significa, que cultura se puede evidenciar tanto en las prácticas formales (ej. los niveles salariales, la estructura jerárquica, las normas de trabajo y otras políticas escritas), como en las informales (ej. los tipos de conducta); en las historias que se cuentan para explicar cómo se hacen las cosas; y también en los rituales (como las fiestas de navidad y las cenas de jubilación); en el humor (ej. chistes sobre el trabajo y los compañeros de trabajo); en la jerga (ej. el lenguaje especial de la organización); así como en las disposiciones físicas (ej. decoración interior, normas de vestimenta, arquitectura, etc.), entre otros aspectos (Martin, 2004).

Si bien es difícil delimitar el término, de acuerdo con Hofstede, Neuijeu, Daval Ohayy y Geert (1990), se podría decir que el concepto de cultura en las organizaciones presenta los siguientes atributos:

- Es integral y se refiere a fenómenos que no se pueden reducir a un solo individuo: siempre involucra a un número mayor de personas.
- Está históricamente relacionado: es un fenómeno emergente y se transmite a través de las tradiciones y costumbres.
- Es implícito y difícil de cambiar: la gente tiende a aferrarse a sus ideas, valores y tradiciones.
- Es socialmente construido: diferentes grupos crean diferentes culturas, por lo que no es la naturaleza humana la que prescribe la cultura.
- Es blando, impreciso y difícil de atrapar: tiene que ver con lo cualitativo, motivo por el cual no es de fácil clasificación y no se presta a la medición.

- Se suele caracterizar a partir de elementos como los mitos, símbolos, rituales, así como por otros términos antropológicos similares.
- Comúnmente se refiere a las formas de pensar, a los valores y las ideas acerca de las cosas en lugar de la parte concreta, objetiva y más visible de una organización.

A estos rasgos enunciados anteriormente, es pertinente agregar que la cultura, siguiendo a Rocher (1977), se caracteriza por ser parte de tres universos: mental, moral y simbólico. Esto, hace que las personas (en conjunto), puedan comunicarse y establecer vínculos e intereses comunes, divergencias y oposiciones, lo que los hace sentirse integrantes de una misma entidad que los rebasa, sea esta un grupo, una asociación, una colectividad, o una sociedad, que estarán caracterizadas, cada una, por una determinada cultura.

Como se puede observar, cultura es un concepto difícil de definir, pues su misma naturaleza refiere a complejidad, diversidad e indeterminación. Por ello, y con la única intención de contribuir al debate, se presenta a continuación una cita que ejemplifica de alguna manera lo que se entiende por este fenómeno:

Cultura es un concepto fugitivo, depende de variables esotéricas, híbridas, y en parte invisibles. Es más prisma que lente, más mestiza que de linaje, y más orgánica que estructural. Es de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, histórica y contemporánea, y mecánica e idiosincrásica. Su estudio requiere de la intuición y la creatividad, tanto como de la documentación y estadísticas (Witte, 2012, p. 153).

3.1.5. Estado actual de la cuestión: el estudio de cultura en las organizaciones en los últimos 10 años

Con esta revisión de la literatura se buscó elaborar un panorama del estudio de la cultura en las organizaciones en los últimos diez años (2005-2014). Para ello, se seleccionaron diez revistas de alto impacto relacionadas con el estudio de las

organizaciones, las cuales se encuentran posicionadas en el primero (Q1) y segundo (Q2) cuartil de la base de datos *Scopus*, según consulta realizada en el año 2013¹⁰. De un total de 4972 artículos publicados en los diez años de análisis, se revisaron y analizaron 104 artículos cuya temática principal es cultura en las organizaciones.

A continuación se relacionan los artículos analizados, según el año de publicación, los autores, y la revista donde se publicaron (ver Tabla 4).

Tabla 4. Detalle de los artículos analizados.

N°	AÑO	AUTOR/ES	REVISTA	N°	AÑO	AUTOR/ES	REVISTA
1	2005	Maitlis	<i>Academy of Management Journal</i>	53	2011	Heijes	<i>Human Relations</i>
2	2005	Takeuchi, Tesluk, Yun y Lepak	<i>Academy of Management Journal</i>	54	2011	Hill y Carley	<i>Journal of Management Inquiry</i>
3	2005	Chatman y Spataro	<i>Academy of Management Journal</i>	55	2011	Hutzschenreuter, Voll y Verbeke	<i>Journal of Management Studies</i>
4	2005	Bacharach, Bamberger y Vashdi	<i>Academy of Management Journal</i>	56	2011	Clarke	<i>Journal of Management Studies</i>
5	2005	Rindova, Williamson, Petkova y Sever	<i>Academy of Management Journal</i>	57	2011	Rippin	<i>Organization</i>
6	2005	Nicholson	<i>Journal of Management Inquiry</i>	58	2011	Keller y Loewenstein	<i>Organization Science</i>
7	2005	Jones, Jimmieson y Griffiths	<i>Journal of Management Studies</i>	59	2011	Kaplan	<i>Organization Science</i>
8	2005	Lamertz, Heugens y Calmet	<i>Journal of Management Studies</i>	60	2011	Tienari y Vaara	<i>Organization Science</i>
9	2005	Jones y Spicer	<i>Organization</i>	61	2011	Harrison y Corley	<i>Organization Science</i>
10	2005	Thiry-Cherques	<i>Organization</i>	62	2011	Rindova, Dalpiaz y Ravasi	<i>Organization Science</i>
11	2006	Erdogan, Liden y Kraimer	<i>Academy of Management Journal</i>	63	2011	Kellogg	<i>Organization Science</i>
12	2006	Ravasi y Schultz	<i>Academy of Management Journal</i>	64	2011	Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin y Mao	<i>Organization Science</i>
13	2006	Schein	<i>Organization studies</i>	65	2011	Greckhamer	<i>Organization Studies</i>
14	2006	Braga	<i>Organization studies</i>	66	2011	Nelson	<i>Organization Studies</i>
15	2006	Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven	<i>Organization studies</i>	67	2011	Læg Reid, Roness y Verhoest	<i>Organization Studies</i>
16	2007	Chen y Aryee	<i>Academy of Management Journal</i>	68	2012	Liu, Friedman, Barry, Gelfand y Zhang	<i>Administrative Science Quarterly</i>
17	2007	Farh, Hackett y Liang	<i>Academy of Management Journal</i>	69	2012	Näslund y Perner	<i>Human Relations</i>

¹⁰ Las diez revistas consultadas son: *Organization Studies*, *Organization*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Management Inquiry*, *Work, Employment and Society*, y *Organization Science*.

18	2007	Xiao y Tsui	<i>Administrative Science Quarterly</i>	70	2012	Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek, Ritchie y Denison	<i>Human Relations</i>
19	2007	Zott y Nguyen Huy	<i>Administrative Science Quarterly</i>	71	2012	Fee y Gray	<i>Human Relations</i>
20	2007	Barinaga	<i>Human Relations</i>	72	2012	Zilber	<i>Journal of Management Inquiry</i>
21	2007	Chiang y Birch	<i>Human Relations</i>	73	2012	Hatch y Zilber	<i>Journal of Management Inquiry</i>
22	2007	Bhagat, Steverson y Segovis	<i>Journal of Management Studies</i>	74	2012	Hinings	<i>Journal of Management Inquiry</i>
23	2007	Noorderhaven, Benders y Keizer	<i>Journal of Management Studies</i>	75	2012	Schultz	<i>Journal of Management Inquiry</i>
24	2007	Molinsky	<i>Academy of Management Review</i>	76	2012	Schultz y Hinings	<i>Journal of Management Inquiry</i>
25	2007	Harrison y Klein	<i>Academy of Management Review</i>	77	2012	Morrill	<i>Journal of Management Inquiry</i>
26	2007	Callan	<i>Work, Employment and Society</i>	78	2012	Aten y Howard-Grenville	<i>Journal of Management Inquiry</i>
27	2008	Morgan y Ogbonna	<i>Human Relations</i>	79	2012	Witte	<i>Journal of Management Inquiry</i>
28	2008	Flores-Pereira, Davel y Rolita Cavedon	<i>Human Relations</i>	80	2012	Pattie, Parks y Wales	<i>Journal of Management Inquiry</i>
29	2008	van Dick, van Knippenberg, Hägele, Guillaume y Brodbeck	<i>Human Relations</i>	81	2012	Costas	<i>Journal of Management Inquiry</i>
30	2008	Stormer y Devine	<i>Journal of Management Inquiry</i>	82	2012	Gale y Vance	<i>Journal of Management Inquiry</i>
31	2008	Price, Gioia y Corley	<i>Journal of Management Inquiry</i>	83	2012	Chiang y Birch	<i>Journal of Management Studies</i>
32	2008	Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos y Saren	<i>Journal of Management Studies</i>	84	2012	Bell, Taylor y Driscoll	<i>Organization</i>
33	2008	Rhodes y Parker	<i>Organization</i>	85	2012	Malsch, Tremblay y Gendron	<i>Organization Studies</i>
34	2008	Hancock	<i>Organization</i>	86	2013	Gehman, Treviño y Garud	<i>Academy of Management Journal</i>
35	2008	Shukaitis	<i>Organization</i>	87	2013	Nederveen, Van Knippenberg y Van Dierendonck	<i>Academy of Management Journal</i>
36	2008	Rehn	<i>Organization</i>	88	2013	Chua	<i>Academy of Management Journal</i>
37	2008	Stahl y Voigt	<i>Organization Science</i>	89	2013	Canato, Ravasi y Phillips	<i>Academy of Management Journal</i>
38	2008	Morris, Podolny y Ni Sullivan	<i>Organization Science</i>	90	2013	McDonnell y King	<i>Administrative Science Quarterly</i>
39	2008	Ailon	<i>Academy of Management Review</i>	91	2013	Belhoste y Monin	<i>Human Relations</i>
40	2009	Hwang y Powell	<i>Administrative Science Quarterly</i>	92	2013	Halsall y Brown	<i>Organization</i>
41	2009	Magala	<i>Organization Studies</i>	93	2013	Fitzsimmons	<i>Academy of Management Review</i>
42	2009	McSweeney	<i>Organization Studies</i>	94	2013	Nemoto	<i>Work, Employment and Society</i>
43	2009	Szkudlarek	<i>Organization Studies</i>	95	2014	Firth, Chen, Kirkman y Kim	<i>Academy of Management Journal</i>
44	2010	Chen, Kirkman, Kim y Farh	<i>Academy of Management Journal</i>	96	2014	Guillaume, Van Knippenberg y Brodbeck	<i>Academy of Management Journal</i>
45	2010	Dacin, Munir y Tracey	<i>Academy of Management Journal</i>	97	2014	Kim y Jensen	<i>Academy of Management Journal</i>

46	2010	Castilla y Benard	<i>Administrative Science Quarterly</i>	98	2014	Liden, Wayne, Liao y Meuser	<i>Academy of Management Journal</i>
47	2010	McElroy y Morrow	<i>Human Relations</i>	99	2014	Barsade y O'Neill	<i>Administrative Science Quarterly</i>
48	2010	Biron	<i>Human Relations</i>	100	2014	Ramaswami, Huang y Dreher	<i>Human Relations</i>
49	2010	Barrett y Oborn	<i>Human Relations</i>	101	2014	Cramton y Hinds	<i>Organization Science</i>
50	2010	Bathurst y Monin	<i>Journal of Management Inquiry</i>	102	2014	Brewer y Venaik	<i>Organization Studies</i>
51	2010	Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund y Barzantny	<i>Organization Studies</i>	103	2014	Dailey y Browning	<i>Academy of Management Review</i>
52	2010	Farh, Bartol, Shapiro y Shin	<i>Academy of Management Review</i>	104	2014	Chen	<i>Academy of Management Review</i>

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos que se presentan a continuación forman parte de un amplio panorama desarrollado a partir del análisis de los 104 artículos¹¹. Producto del proceso de categorización preliminar y emergente, los resultados se exponen divididos en cuatro aspectos: perspectivas de análisis, temas de estudio, metodologías utilizadas y elementos culturales.

Es pertinente aclarar que para el análisis y la categorización se utilizó el software *Atlas.ti*, versión 7.5. Este programa de análisis cualitativo, permite exportar gráficas en las cuales se relacionan los mapas categoriales construidos, como por ejemplo la Figura 3. En estas se muestran unos números {N1-N2} que indican: (N1), la relevancia o la cantidad de artículos en cada categoría; y (N2), la densidad teórica que representa las subcategorías que conforman la estructura conceptual.

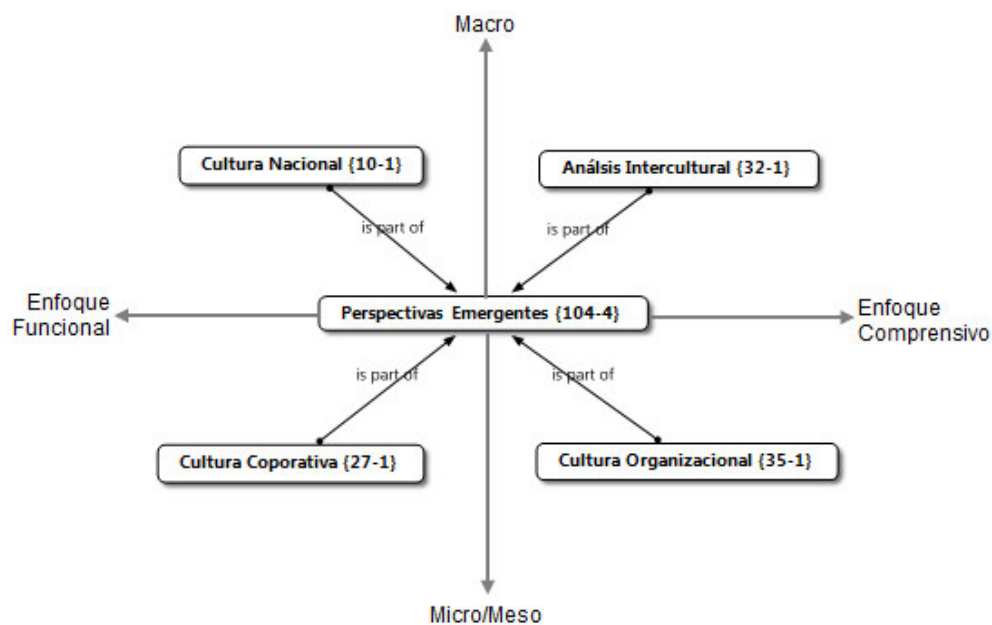
3.1.5.1. Perspectivas de análisis

A raíz de los análisis realizados se proponen a continuación cuatro perspectivas diferenciadas por su enfoque funcional y comprensivo, y por el nivel de análisis

¹¹ En estos momentos se está en proceso de culminación de un artículo científico donde se desarrollan los hallazgos en extenso, incluyendo también paradigmas, enfoques disciplinares y niveles de análisis. En esta tesis doctoral, con el fin de resguardar la extensión dentro de ciertos parámetros aceptables, solo se presentarán los tópicos mencionados de manera breve, los cuales igualmente posibilitan tener un panorama de esta revisión de la literatura.

micro/meso y macro. Las perspectivas son: cultura corporativa y cultura nacional desde un enfoque funcional, y cultura organizacional y análisis intercultural desde una perspectiva comprensiva; y cultura corporativa y cultura organizacional a nivel micro y meso, y cultura nacional y análisis intercultural, a un nivel macro (ver Figura 3).

Figura 3. Perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones.



Fuente: elaboración propia a partir de la categorización en *Atlas.ti*.

La perspectiva de cultura corporativa, es la que comúnmente se asocia con un nivel organizacional, pero en verdad, está ligada a los intereses de la dirección y se enfoca a un nivel micro de gerencia. Algunos estudios característicos de esta perspectiva son: el análisis del control normativo mediante encuestas (Costas, 2012); la medición del desempeño de las relaciones interinstitucionales (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006); y el estudio del desempeño en función de las prácticas de gestión y la consistencia en la cultura (Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek, Ritchie y Denison, 2012).

La perspectiva de cultura organizacional, se distingue de la anterior por dos motivos: su enfoque comprensivo y el interés por la organización en su conjunto. También, por el uso de metodologías cualitativas, mayor profundidad de análisis, y foco en toda la organización. Como ejemplo, se destaca un estudio realizado en Japón sobre las creencias y las costumbres respecto de la igualdad de género en los cargos directivos (Nemoto, 2013). Los resultados preliminares indicaron que hay más mujeres en cargos gerenciales, pero al indagar en profundidad, se detectó que estas deben emular la masculinidad para ocupar estos cargos, soportando largas jornadas de trabajo, y optando por no casarse ni tener hijos.

La perspectiva de la cultura nacional, representada principalmente por los trabajos de Hofstede, y también por el GLOBE Study, se caracteriza por su aproximación desde un nivel de análisis macro, a partir del cual se busca generar teoría acerca de las diferencias entre las culturas de los diversos países. Un ejemplo de este enfoque es el estudio de la distancia de poder y la desigualdad de género en relación a la tutoría y el éxito de promoción de la carrera profesional (Ramasmami, Huang y Dreher, 2014). Según los resultados, en Taiwán que es un país con alta distancia de poder, “si una protegida femenina junior, muestra modestia y deferencia a la condición o posición de un tutor, ésta realizará un esfuerzo mayor en la promoción de su carrera” (p. 166).

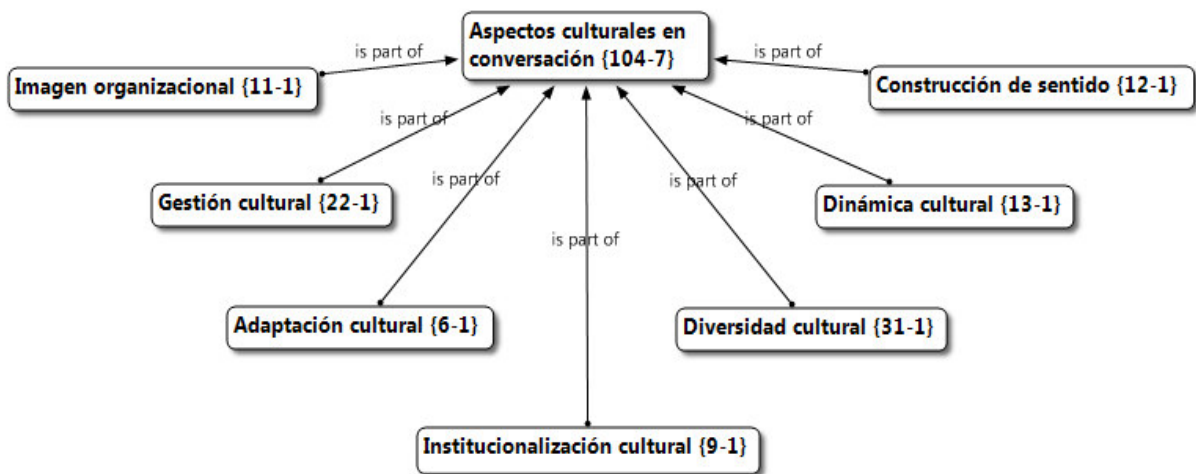
La perspectiva de análisis intercultural, también aborda estudios desde un nivel macro pero desde un punto de vista comprensivo. Se diferencia del anterior porque realiza estudios principalmente cualitativos y hace más énfasis en las diferencias que en las similitudes. Algunos ejemplos son el análisis de la diversidad cultural en términos de variedad y disparidad (Harrison y Klein, 2007); el análisis crítico del modelo de cultura nacional por su limitación al estudio de valores (Ailon, 2008), su uniformidad (Magala, 2009), determinismo (McSweeney, 2009) y generalización (Brewer y Venaik, 2014).

Por último, mencionar que el único propósito de esta taxonomía es generar claridad en la comprensión de las diferentes perspectivas, pero resaltando que los cuadrantes propuestos no necesariamente son estáticos. Un ejemplo de ello, es el trabajo clasificado en cultura corporativa de Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos y Saren (2008). Estos autores utilizan una metodología cualitativa a través de entrevistas y observación, pero poseen un enfoque funcional orientado a la gestión cultural.

3.1.5.2. Temas de estudio

La diversidad de temas abordados mediante el estudio de cultura, son muy diversos. En este trabajo se pudieron identificar siete conversaciones temáticas diferentes: adaptación cultural, gestión cultural, e imagen organizacional, desde una perspectiva primordialmente funcionalista; y construcción de sentido, dinámica cultural, diversidad cultural, e institucionalización cultural, desde una perspectiva más comprensiva. A continuación se presenta la clasificación obtenida:

Figura 4. Temas en conversación en torno a cultura en las organizaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la categorización elaborada en *Atlas.ti*.

En adaptación cultural se relacionan estudios afines a la eficiencia de la organización y su capacidad de adaptación cultural en entornos globales, como por ejemplo el análisis del impacto de las adversidades en la cultura organizacional y el ajuste del personal (Nelson, 2011), y en las motivaciones, satisfacción y estrés (Firth, Chen, Kirkman y Kim, 2014). La gestión cultural, por su parte, se refiere al uso de la cultura y sus elementos para incidir en el comportamiento de los integrantes. Algunos ejemplos son estudios que buscan comprender el cambio organizacional (Bathurst y Monin, 2010; Jones, Jimmieson y Griffiths, 2005), la estrategia de la empresa (Kaplan, 2011; Rindova, Dalpiaz y Ravasi, 2011), o los sistemas de recompensa en relación con el desempeño (Chiang y Birtch, 2007; 2012). Y en imagen organizacional se relacionan trabajos que analizan aspectos como la gestión simbólica para influir positivamente en la imagen de la empresa (Zott y Huy, 2007), la reputación (Rindova, Williamson, Petkova y Sever, 2005), así como el impacto del rediseño de los espacios de trabajo (McDonnell y King, 2013).

En construcción de sentido, se identifican estudios que pretenden analizar el proceso social a través del cual los integrantes de una organización otorgan sentido a su vida laboral cotidiana. Éste, se ve como un proceso social negociado (Ravasi y Schultz, 2006), que requiere de análisis semánticos para poder comprender la diferencia de significados (Thiry-Cherques, 2005). En dinámica cultural, se concentran trabajos que conciben la cultura organizacional como un proceso social y dinámico, investigando por ejemplo, el estado liminal como una dinámica de cambio cultural (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin y Mao, 2011), y la ascesis como un proceso inconsciente de auto-compromiso (Halsall y Brown, 2013).

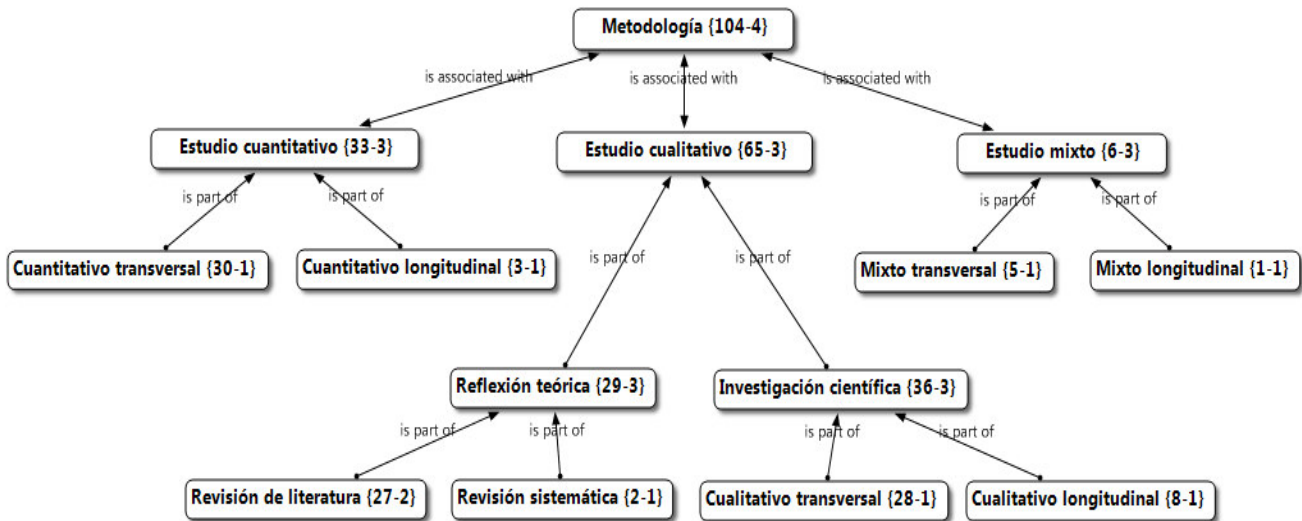
En diversidad cultural, se incluyen trabajos que abordan el estudio de las diferencias culturales, como por ejemplo, la formación intercultural (Szkudlarek, 2009), el ambiculturismo (Chen, 2014), la diversidad racial (Bacharach, Bamberger y Vashdi, 2005), y demográfica (Harrison y Klein, 2007). Por último, en institucionalización

cultural se plantean dos posturas: por un lado se discute el papel de la teoría institucional como elemento conceptual para comprender la cultura organizacional y su entorno (Zilber, 2012; Hatch y Zilber, 2012; Hinings, 2012; Schultz, 2012); y por otro lado, se dilucida acerca del papel de los rituales como un vehículo para reproducir y reforzar el orden institucional (Dacin, Munir y Tracey, 2010), y re-legitimar las prácticas de poder que garantizan la institucionalidad (Rippin, 2011).

3.1.5.3. Metodologías prevaletentes en el estudio de cultura

En cuanto a las metodologías utilizadas para el estudio de la cultura en las organizaciones, como se evidencia en la Figura 5, prevalecen los enfoques cualitativos. Esto resulta lógico, debido a que cultura es un fenómeno que es de naturaleza compleja, y que requiere el entendimiento de aspectos difusos, implícitos e incluso ambiguos.

Figura 5. Metodologías utilizadas en el estudio de cultura en las organizaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la categorización en *Atlas.ti*.

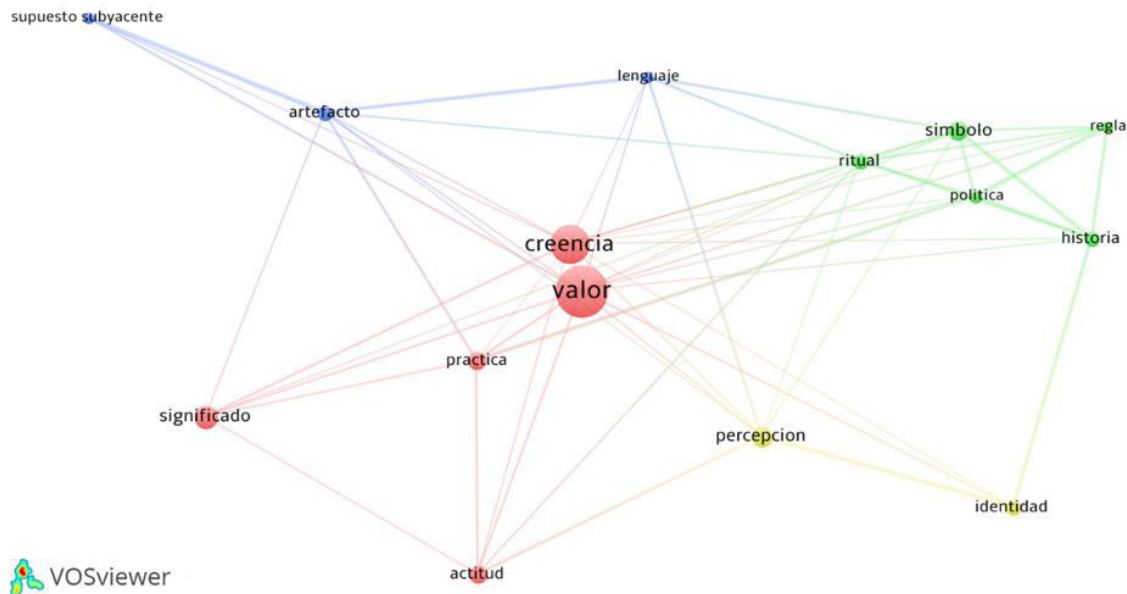
Pero en verdad, como se exhibe en la figura anterior, al inspeccionar los estudios cualitativos con mayor detenimiento, se evidencia que las investigaciones científicas desde metodologías cuantitativas tienen una participación muy similar a las cualitativas. El abultado número de estudios cualitativos se debe a las reflexiones teóricas, las cuales difieren de la investigación científica porque no llevan a cabo un estudio de campo, sino que en su gran mayoría, son ensayos basados en una revisión de literatura sobre una temática específica. Asimismo, dentro de estas, se diferencian las investigaciones sistemáticas, porque poseen una metodología determinada y una unidad de análisis específica.

3.1.5.4. Elementos culturales

Según se constató en esta revisión, el análisis de los elementos culturales no es un tópico de análisis en los artículos revisados. La importancia de su estudio reside principalmente en dos aspectos: (1) los elementos culturales utilizados para el análisis cultural dan cuenta de qué se entiende por cultura; y (2) según los elementos culturales considerados se puede inferir el enfoque o punto de vista desde el cual se está abordando el estudio. Por ejemplo, la mayoría de los estudios funcionales considera los valores como el principal elemento cultural, y las prácticas, los significados, las actitudes, las percepciones, entre otros, no son analizadas.

A continuación, en la Figura 6, se pueden observar los resultados de la revisión de la literatura en cuanto a los elementos culturales. En la gráfica, el tamaño de los nodos indica la frecuencia con que un elemento fue utilizado; las líneas muestran las relaciones entre los elementos, y las constelaciones cercanas evidencian las relaciones y las similitudes en cuanto a la naturaleza de los elementos.

Figura 6. Elementos culturales abordados



Fuente: elaboración propia a partir del análisis en *VOSviewer*.

Según se observa en la Figura 6, los elementos comunes y centrales a todos los artículos analizados son los valores y las creencias. Estos dos, son lo que presentan mayor densidad y a su vez, mayor relación con el resto. En otras latitudes del esquema, se observan pequeños grupos de elementos relacionados entre sí, por ejemplo: reglas, políticas, rituales, símbolos e historias; supuestos subyacentes y artefactos; significados, prácticas y actitudes; y percepciones e identidad.

De acuerdo a las evidencias, se podría trazar un eje transversal a la altura de valores y creencias, para diferenciar por un lado, aquellos elementos como los artefactos, los rituales, las políticas, las reglas, así como las historias y los símbolos, que tienen un papel más pragmático o funcional en las organizaciones. Un ejemplo de esto, es el poder que tienen los líderes para vencer la resistencia de los integrantes, mediante el ajuste del sistema de incentivos o de las reglas formales, obligando a las personas a modificar sus prácticas (Canato, Ravasi y Phillips, 2013). Por otro

lado, los significados, las prácticas, las actitudes, las percepciones y la identidad, denotan aspectos menos formalizados y propios de un nivel no directivo, que pueden incluso mostrar diferencias con lo que desea la organización. Un ejemplo es la intención de comprender no solo los acuerdos, sino también la falta de armonía cultural, evidentes en tensiones interpersonales y conflictos o desacuerdos manifiestos (Chua, 2013).

3.1.6. Una discusión necesaria: cultura corporativa vs cultura organizacional

En gran parte de la literatura, de manera errónea, se supone que los elementos culturales visibles conforman los patrones idiosincráticos manifiestos del pensamiento único de una organización (Ravasi y Schultz, 2006). Pero en verdad, hay muy poca uniformidad o consistencia entre ellos; de hecho según indica Nicholson (2005), si se consulta a dos o tres integrantes cualesquiera de una organización sobre los aspectos culturales, es probable que se obtengan dos o tres respuestas diferentes, y no una sola y coherente como normalmente se anhela.

Entre otros aspectos, esta situación presenta un no tan claro, pero sí evidente origen: las organizaciones están conformadas, configuradas y dirigidas por personas, y esto concierne más a una naturaleza compleja que a una simple.

Las organizaciones están compuestas por seres humanos, que traen consigo actitudes, conocimientos previos, valores, creencias, motivaciones, esperanzas, temores, prejuicios, espiritualidades, políticas, puntos de vista, posiciones sociales, y otras características que marcan sus vidas y en última instancia afectan su rendimiento, tanto como individuos y dentro de grupos en el lugar de trabajo. Mostrando así que el impacto de los esfuerzos para mejorar la organización es siempre una tarea inconclusa, porque no puede dar cuenta de muchas cosas que no son vistas (Lincoln, 2005, p. 222).

Esto pone en evidencia que no solo es difícil tener un control sobre la cultura de una organización, sino que se presta muy poco a la medición. Cultura, tanto desde una perspectiva social como organizacional, es un concepto muy complejo y refiere a aspectos semánticos de los seres humanos, es decir, a significados arraigados y de

difícil acceso. Por ello, para poder entender y estudiar una cultura, se requieren de ciertos grados de análisis, profundización, rigurosidad, sistematicidad, así como de la imaginación y creatividad.

Normalmente, y desde un punto de vista funcional, es muy común el uso del concepto de cultura entre los gerentes y otros integrantes directivos, para calificar a una organización como única y especial. Pero esto luego deriva en asociaciones con términos simples y estandarizados como por ejemplo: “somos líderes de calidad”, “tratamos a los empleados con respeto”, o “apoyamos el desarrollo sostenible”; todas expresiones muy generales e imprecisas (Alvesson y Sveningsson, 2008), y que no necesariamente reflejan la cultura de toda una organización, sino y en el mejor de los casos, de lo que una parte de esta desea.

Dentro de los mayores inconvenientes que se presentan en el estudio de la cultura en las organizaciones, resalta el uso indiscriminado de conceptos como por ejemplo: cultura corporativa y cultura organizacional, debido al trasfondo y la intencionalidad opuesta que ambos presentan. Dependiendo del campo específico en el que se las ha estudiado, ambas concepciones han sido utilizadas de manera indistinta y como simples sinónimos, o bien, como dos perspectivas con diferencias muy notorias y hasta incluso contradictorias (Gentilin, 2013).

Si bien desde algún punto de vista se podrían llegar a considerar como complementarias, ambos conceptos presentan diferencias muy marcadas en diversos aspectos. Solo por mencionar algunos de ellos, la cultura corporativa se caracteriza por tener un enfoque más funcional y un propósito instructivo, y como tal se basa en lo formal, explícito y textual de la organización. En cambio, la cultura organizacional se caracteriza por poseer una visión más comprensiva, haciendo énfasis en lo no visible, en los significados y lo contextual.

Por ello, en este apartado se buscará caracterizar y diferenciar ambos conceptos con el fin de aportar claridad y propiciar un uso adecuado de cada uno. Esta discusión, no sosegará el desconcierto que este campo de estudio genera en aquellos que se atreven a incursionarlo; tampoco pondrá fin a discusiones que tienen varias décadas de historia, y que al día de hoy se encuentran muy vigentes. Pero sí, con este desarrollo se podrá aportar un poco de luz para aquellos interesados en el estudio de cultura, que deseen tener una comprensión un poco más profunda acerca de lo que es, sea desde la concepción corporativa u organizacional, y de las implicaciones que tiene su estudio.

Ante la pregunta de ¿por qué debemos realizar estudios culturales en las organizaciones? Alvesson (1993) prorrumpa dos grandes respuestas: la primera, se esboza desde una perspectiva que ve a la cultura en las organizaciones como el medio más eficaz de promoción de la acción administrativa; y la segunda, se esgrime desde un enfoque que ve a la cultura como el punto de acceso hacia una mayor comprensión y reflexión crítica de la vida de la organización y el trabajo.

Estas dos respuestas, permiten entender mejor el trasfondo que subyace a los conceptos de cultura corporativa y cultura organizacional. Esto se debe a que el primer punto de vista, presenta un enfoque funcional y es producto del supuesto de que la cultura está relacionada con el desempeño organizacional. El segundo, en cambio, es más comprensivo y crítico, y asume que un entendimiento rico, complejo y holístico del lugar de trabajo, posibilitará apreciar de mejor manera tanto las características positivas como negativas de la vida organizacional.

A continuación, en la Figura 7, se presentan esquemáticamente ambos conceptos. En esta figura, resalta el enfoque funcional y comprensivo que subyace a ambos, así como las intencionalidades instructivas e interpretativas, y los aspectos que se tienen en cuenta para su estudio, formales y explícitos por un lado, e informales e implícitos por el otro.

Figura 7. Perspectiva funcional y comprensiva de la cultura en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

La diferencia entre un enfoque funcional y comprensivo es notoria. Según Schultz (1994), el funcional se caracteriza por tener una finalidad de diagnóstico, de buscar entender las funcionalidades de la cultura para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, de hacer énfasis en características generales y de utilizar marcos analíticos universales a través de los cuales se enfoca en listar elementos culturales y relacionarlos. A diferencia, el enfoque comprensivo o simbólico según el autor, entiende que la cultura es una construcción y reconstrucción constante de significados, y tiene una finalidad interpretativa a través de la cual busca entender el significado de la organización para sus integrantes. Para ello, utiliza marcos analíticos contextuales y métodos etnográficos, con el fin de entender a las organizaciones en su singularidad.

En la figura anterior, se puede observar que más allá de las diferencias entre ambas perspectivas, son las personas quienes configuran y re-configuran el entramado cultural al interior de una organización. Éstas, en lugar de los procesos de socialización autónomos, los ritos, las prácticas sociales, el macro-sistema social o las figuras claves, son quienes crean significados y entendimientos. Por ello, la cultura solo puede ser comprendida a través del estudio de las personas como sujetos culturales (Alvesson, 1993), y esto requiere de una mirada comprensiva para poder entenderla en toda su complejidad.

Además de los problemas ya mencionados del uso indistinto de los conceptos, y de sus diferencias de enfoque y finalidad, hay otros aspectos que también tienen serias implicaciones para su estudio. Algunos ejemplos son: los elementos que se estudian, el nivel de análisis desde el cual se aborda el estudio, la concepción de organización, así como los aspectos metodológicos que se utilizan para poder comprender la cultura. A continuación se presenta la Tabla 5, en la cual se buscan exponer las características y diferencias de ambos conceptos.

Tabla 5. Características y diferencias entre cultura corporativa y organizacional

Cultura Corporativa	Perspectiva	Cultura Organizacional
Valores corporativos, Normas, Políticas, Misión, Visión, Estrategias, Rituales, Manuales de conducta.	Elementos considerados	Valores grupales, Creencias e Ideales compartidas, Costumbres, Símbolos, Léxicos y acrónimos.
Formal, Explícita, Única.	Apariencia	Informal, Implícita, Diversa.
Controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los integrantes y la eficiencia de la organización.	Propósito	Comprender el comportamiento de los integrantes y la vida de la organización, así como las

		dinámicas culturales dentro de ella.
Homogénea, armónica, cohesiva. Controlable, medible, manipulable.	Concepción de cultura	Diversa, fragmentada, contradictoria. Observable, interpretable, explicable.
Material, Homogénea, Funcional, Armónica y Monolítica.	Concepción acerca de la organización	Simbólica, Compleja, Ambigua, Problemática y Fragmentada.
Prescriptiva, Propositiva, Instructiva.	Aproximación a la organización	Comprensiva, Interpretativa.
Funcional, Modernista, Racional.	Paradigma subyacente	Simbólico-Interpretativo, Humanista.
Cuantitativo y Deductivo.	Enfoque Metodológico	Cualitativo e Inductivo.
Encuestas, Análisis de Documentos, Entrevistas Cerradas, Minería de datos, etc.	Herramientas Metodológicas	Entrevistas abiertas, Observación, Análisis de Documentos, Focus Group, Minería de Datos, etc.
Análisis cuantitativos, Análisis de Regresiones, Análisis de Correlaciones.	Métodos de análisis	Análisis cualitativos, codificación y categorización, Triangulación de Métodos y Fuentes, Construcción de sentido.
Ápice estratégico	Nivel de Análisis	La organización
La cultura como una herramienta.	Metáfora	La organización como una cultura.

Fuente: elaboración propia.

Según se puede observar en la Tabla 5, las diferencias entre ambas concepciones tienden a ser bastante claras, y remiten a caminos diferentes de investigación. Por tal motivo, a continuación se buscará explicar cada una de estos conceptos.

3.1.6.1. Cultura Corporativa

El concepto de **cultura corporativa** es utilizado con frecuencia cuando se referencia a la cultura en una perspectiva de gestión, o incluso cuando se trata a la empresa (u organización), desde un contexto de negocio en particular. En este caso, cuando se habla de cultura no se hace referencia a la organización en su conjunto, sino que por lo general se tiene en cuenta un nivel dentro de la misma, representado por la dirección o el ápice estratégico. Por ello, según Alvesson y Berg (1992), no es correcto hablar de cultura organizacional, sino de cultura corporativa.

Desde esta concepción, la cultura se entiende como una herramienta o concepto rector para crear eficacia, y por lo tanto es de vital importancia para develar los vínculos o las relaciones causales entre ambas. A partir de ello, se puede generar conocimiento que permita incrementar las oportunidades para gestionar la cultura de la organización (símbolos, ritos, valores, normas, etc.), y así lograr mejores resultados. Esta postura considera dos posibles acciones: una ofensiva y otra defensiva. La primera busca incidir en la productividad y la eficiencia por medio de la manipulación cultural, al considerar la cultura como una herramienta que puede ser gestionada. Y la segunda, ve a la cultura como algo que puede interferir en los planes racionales, es decir, como una trampa o un obstáculo, y por ello buscará abolir las diferencias culturales que se perciban al interior de la organización (Alvesson, 1993).

Los defensores de esta concepción, funcionalista por naturaleza, indican que al ser las organizaciones sistemas socialmente construidos por sus integrantes, se tiene entonces un padrón de integración que revela algo estable y con un grado intensamente enraizado. Esto, estable y enraizado, corrobora la importancia de la cultura como personalidad. Entenderla y utilizarla como poderosa reflexión de conocimiento para la generación de nuevas herramientas gerenciales o nuevos procesos de cambio, puede ser una gran ventaja (Carvalho y Ronchi, 2005).

Entre los grandes exponentes y precursores de la cultura corporativa, se destacan Deal y Kennedy (1985), Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982), entre otros. Estos autores, dan a entender que una cultura vigorosa es la fuerza impulsora del constante éxito de los negocios, por ello, aquellas organizaciones que logren engendrar una cultura fuerte, tendrán más posibilidades de ser exitosas. La cultura es considerada como una herramienta mediante la cual los administradores pueden influir en el curso de las organizaciones. Así, “la tarea a la que se enfrentan los administradores individuales es encontrar formas de usar las historias, las leyendas y otras formas de simbolismo en sus situaciones específicas, para sus propios fines particulares” (Peters, en Smircich, 1983, p. 346).

La cultura corporativa es una concepción que se basa en los aspectos formales y explícitos de la organización, y tiene como principal propósito encauzar el comportamiento de los individuos hacia la consecución de los fines organizacionales. Por estos motivos, algunos autores critican esta concepción por considerarla como un discurso ideológico en línea con los objetivos empresariales (Zapata, 2002), o como una nueva espiritualidad empresarial de acuerdo a los requerimientos funcionales de la empresa (Montaño, 2003).

Algunos trabajos recientes que sirven de ejemplo de esta concepción de cultura corporativa son el análisis del control normativo y su influencia en los integrantes de una organización llevado a cabo mediante encuestas (Costas, 2012), o mediante un análisis del discurso (Bell, Taylor y Driscoll, 2012); la medición del desempeño de las relaciones interinstitucionales a partir del comportamiento de los integrantes y las normas que lo garantizan (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006); el estudio por medio de encuestas del desempeño en función de las prácticas de gestión y la consistencia en la cultura (Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek, Ritchie y Denison, 2012); o la probabilidad de rendimiento empresarial según los valores de seguridad y la etnicidad (Pattie, Parks y Wales, 2012).

Por último, otro ejemplo es el estudio de Erdogan, Liden y Kraimer (2006) acerca de la percepción de justicia en función de la cultura de la organización y la relación de liderazgo. Según los resultados, los líderes de grupos orientados al trabajo en equipo recompensan mejor las contribuciones individuales que buscan mantener la armonía del equipo, y para ello, se indica, deben mostrarse amables, respetuosos y sensibles a las necesidades individuales.

3.1.6.2. Cultura Organizacional

Por su parte, el concepto de **cultura organizacional** surge como consecuencia del desencanto por parte de los autores hacia la cultura corporativa, que se caracteriza por una apuesta prescriptiva por parte de los *managers* para influir en el comportamiento de los integrantes (Jones, 2000; Morgan y Ogbonna, 2008). Esta finalidad, es muy limitada e inconclusa a la vez, dada la naturaleza compleja del término y de las organizaciones. Por ello, siguiendo a Alvesson (2002), cultura organizacional es mejor utilizarla como un concepto paraguas para referirse a una forma de pensar que tiene un serio interés en los fenómenos culturales y simbólicos.

La cultura organizacional se caracteriza por ser espontánea, de naturaleza informal, poco visible y difícil de identificar fuera del propio ámbito en el que se desarrolla (Rendón, 2003). Se refiere al sentido que los integrantes de una organización le dan a sus acciones en el contexto de la vida cotidiana (Montaño, 2003). Por lo general, desde esta perspectiva se busca generar estudios de carácter más analíticos, comprensivos y no propositivos, de manera de entender la vida y el comportamiento de la organización, así como las dinámicas que se inscriben en su interior. Este aspecto comprensivo es de gran relevancia, y lo que más la diferencia de la concepción anterior, debido a que la cultura corporativa se caracteriza por buscar definir que es cultura, en cambio, la cultura organizacional busca caracterizarla con el fin de incentivar su estudio, sin con ello querer determinarla.

Este análisis en profundidad, tiene también un componente crítico, a partir del cual se busca develar lo oculto, lo implícito, e incluso, lo contradictorio y ambiguo. Un ejemplo de ello también es el uso de ciertos valores propios de la cultura occidental como si fueran generales y universales. Según Alvesson (1993), la gran mayoría de autores que escriben sobre la gestión de la cultura en las organizaciones (enfoque funcional), dan por sentado el significado real de ciertos valores y suposiciones básicas de la cultura occidental, como podrían ser el progreso, la eficiencia, la productividad, la tecnología avanzada, el control, la jerarquía y el consumo, solo por mencionar algunos. Como consecuencia, se tiende a homogeneizar los resultados en un lenguaje administrativo único, debido a que las preguntas de investigación que sustentan esos estudios, también fueron pensadas con base en esos criterios.

Por ello, la perspectiva organizacional se concibe como comprensiva, debido a que trata de superar esos limitantes con el propósito de proporcionar información sobre la vida organizacional, de manera de contribuir a liberar el pensamiento de sus patrones tradicionales. De esta manera, los estudios culturales se convierten en liberadores del potencial humano, o bien, iluminadores de los obstáculos para la emancipación, ya sean ideas, valores, y entendimientos sociales, generalmente pensados como naturales pero que en verdad están socialmente contruidos y son susceptibles de cambio.

Hablar de cultura organizacional significa hablar de la importancia que para la gente tienen los simbolismos (rituales, mitos, cuentos y leyendas, entre otros), y la interpretación que se les da a ciertos eventos, ideas y experiencias que son influenciadas y moldeadas por los grupos con los que conviven (Frost et al., en Alvesson, 2002). Por ello, desde la cultura organizacional se entiende que la cultura se compone de un sistema de símbolos y significados colectivos, que proporcionan normas comunes por las cuales se rigen los aspectos cognitivos y afectivos de pertenencia a una organización (Kunda, en Alvesson, 2002). Pero también se

entiende que estos entramados de significaciones, se manifiestan a veces en armonía, y a veces en acres conflictos entre los grupos, o en medio de redes de ambigüedad, paradoja y contradicción. Es decir, que todas estas manifestaciones culturales son interpretadas, evaluadas, y promulgadas en desiguales formas culturales, debido a que los integrantes tienen diferentes intereses, experiencias, responsabilidades y valores (Martin, 2004).

Por ello, el enfoque de la cultura organizacional es necesariamente contextual, en el entendido de que los entramados culturales cobran sentido a partir de las interpretaciones que un grupo de personas puedan realizar en un contexto específico. En otras palabras, la cultura organizacional es el contexto en el cual toma sentido la acción (d'Iribarne, 2003), y para poder entenderla, hay que saber cómo aquellos que la conforman dan sentido a las situaciones, a los acontecimientos, a la acción de aquellos con quienes se encuentran, así como a la de ellos mismos.

Como ejemplo de esta concepción de cultura organizacional, se subrayan trabajos como el análisis de la dinámica cultural para evidenciar la influencia de los elementos culturales y políticos (Rodrigues, 2006), o para identificar las diferencias entre las perspectivas gerencialistas y de los empleados (Callan, 2007); el análisis del cambio cultural como un proceso liminal en el que se relacionan nuevos recursos culturales y formas de relacionamiento (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin y Mao, 2011). Por último, se destaca el estudio a profundidad de las creencias y las costumbres para examinar la igualdad de género en los cargos directivos en Japón (Nemoto, 2013). Así, si bien los resultados preliminares de este estudio indicaron que hay más mujeres en cargos gerenciales, al indagar con mayor profundidad sobre esta aparente situación de igualdad de género, se evidenció que estas mujeres, para permanecer o acceder a esos cargos, debían emular la masculinidad, soportando largas jornadas de trabajo, y optando por no casarse, ni tener hijos.

3.1.7. Principales referentes de la cultura organizacional

A continuación se exponen, de manera breve, algunas de las principales obras representativas de la perspectiva de la cultura organizacional. El apartado se divide en tres partes principales: 1- Perspectivas de estudio, 2- Propuestas conceptuales o modelos de análisis de la cultura en las organizaciones, y 3- Reflexión final: un análisis crítico de las principales propuestas. A su vez, las perspectivas de estudio se subdividen en: 1- según el paradigma subyacente, 2- según la concepción de cultura en la organización, y 3- según el nivel de análisis organizacional.

3.1.7.1. Perspectivas de estudio de cultura organizacional

A continuación se presentan algunas propuestas teóricas que tienen como principal objetivo exponer y sintetizar la diversidad de puntos de vista del estudio de cultura organizacional. El propósito de esta selección es dar a conocer un panorama amplio, pero sobre todo comprensivo del campo de estudio, sin con ello pretender encasillar al lector en uno (o varios) esquemas predeterminados.

Según los diversos aspectos que cada uno de los autores citados abordan, se elaboró una taxonomía que busca diferenciar las propuestas según los siguientes aspectos: a) el paradigma subyacente; b) la concepción de cultura en la organización; y c) el nivel de análisis en la organización.

3.1.7.1.1. Según el paradigma subyacente

De acuerdo con Hatch (1997), en el estudio de la cultura en las organizaciones se pueden identificar tres paradigmas diferentes que subyacen a diversas propuestas conceptuales: modernista, simbólico-interpretativa, y posmoderna. Los estudios de cultura realizados bajo el paradigma **modernista**, se caracterizan por ser racionales, cuantitativos y funcionalistas. El gran objetivo de la investigación modernista es el establecimiento de enunciados de carácter general y universal, de

tal manera que puedan ser replicados en diversos contextos. Por lo tanto, la perspectiva modernista es por definición imparcial al contexto.

Una creencia que caracteriza a este paradigma, es el hecho de considerar que los altos directivos son los integrantes más influyentes de la cultura organizacional. Esto se debe principalmente a que poseen un gran reconocimiento sobre los demás y a que la estructura de poder les favorece, por lo que su comportamiento sirve de ejemplo para otros, y lo que digan muy probablemente será tenido en cuenta. Pero hay un problema implícito, y es que la cultura no puede ser controlada, debido a que no necesariamente los demás integrantes de la cultura apliquen las directrices de la alta gerencia, o incluso, si así lo desearan, puede que no las comprendan de igual manera. De acuerdo con la autora, la cultura se cimienta en interpretaciones, y sería utópico querer controlarlas.

A partir de ello, un asunto que ha originado muchos debates es el tema de si la cultura puede o no ser administrada. La administración de la cultura es en gran medida una idea modernista, y quienes piensan que la cultura puede administrarse, ven en la gestión de la cultura nuevas formas de influencia y control gerencial en las organizaciones. Si la cultura influencia el comportamiento a través de normas y valores, es posible manejar las normas y los valores de la organización de tal manera que garanticen cierto comportamiento y desempeño organizacional.

Según Hatch (1997), la perspectiva **simbólico-interpretativa** se sitúa en un punto medio de esta controversia. Desde este paradigma, se reconoce en los directivos el potencial de convertirse en poderosos símbolos organizacionales y así representar el significado de la organización para los demás empleados. Pero también tiene en cuenta que el poder simbólico y el significado que los directivos representan, está condicionado a la interpretación hecha por los demás integrantes que conforman la cultura, por lo tanto, para tener un liderazgo exitoso habría que adaptarse a los universos de interpretación simbólica que componen la cultura organizacional.

La perspectiva simbólico-interpretativa no pretende controlar la cultura a través de programas de cambio cultural; en cambio busca tener en cuenta el entorno cultural y trabajar a partir de la diversidad antes de realizar un cambio. En una situación de cambio cultural, si bien es cierto que se puede influenciar la cultura, generalmente los resultados son impredecibles y en ocasiones pueden ser indeseables (ej. crecimiento del cinismo laboral frente a los programas de cambio).

De esta manera, el propósito del enfoque se orienta a dejar de ver la cultura como una entidad y mejor tratar de entender sus acciones. Hay que interpretar la cultura como un contexto de significados e interpretaciones. Querer controlar la cultura es en vano, pues es muy difícil controlar los significados y las interpretaciones de otras personas. Mejor se debería intentar administrar culturalmente la organización, es decir, tomando consideración de la diversidad de significados.

Por último, los estudios de cultura en las organizaciones desde un paradigma **posmoderno** se caracterizan por considerar las inconsistencias, ambigüedades, variedades y flujos constantes de culturas organizacionales como algo normal. La perspectiva de fragmentación propuesta por Martin (1992, 2002) o ambigüedad como inicialmente se denominó (Meyerson y Martin, 1987), es un claro ejemplo de este punto de vista.

A diferencia del paradigma modernista, el posmodernista no busca ni la estabilidad ni la consistencia. Desde este enfoque, las alianzas o coaliciones nunca pueden ser estables ni en las subculturas, ni mucho menos en las culturas, porque los razonamientos y los aspectos analizados son siempre diferentes, de ahí la idea de fragmentación.

Cuando dos integrantes culturales se ponen de acuerdo (o no) en una interpretación particular de por ejemplo un ritual, es muy probable que este no sea más que un acuerdo (o desacuerdo) temporal y específico. No necesariamente representará

acuerdos o desacuerdos en otros aspectos en diferentes momentos. Así entonces, las subculturas se redefinen como breves convenios sobre un asunto en particular que no necesariamente se repetirán en un futuro. Esto no es simplemente la incapacidad de lograr un consenso subcultural en un contexto específico; según la perspectiva de fragmentación, este es el mayor consenso posible en cualquier contexto.

Por otro lado, Schultz (1994), distingue principalmente dos paradigmas: el funcional y el simbólico. Según el autor, ambos paradigmas tienen diferencias radicales en diversos aspectos, como por ejemplo: la pregunta analítica clave, los supuestos analíticos, el marco de análisis, el modo de análisis, el método de análisis, los resultados analíticos, así como la finalidad del análisis. A continuación, en la Tabla 6, se presenta un resumen de las principales diferencias.

Tabla 6. Diferencias entre el paradigma funcionalista y simbolista

Dimensiones	Funcionalismo	Simbolismo
Pregunta analítica clave	¿Cuáles son las funciones de la cultura para la supervivencia organizacional?	¿Cuál es el significado de la organización para sus integrantes?
Supuestos analítico	Cultura se desarrolla a través de la resolución de problemas organizacionales.	Cultura es creada como la construcción y reconstrucción constante de significados.
Marco de análisis	Marco universal: niveles y funciones de cultura.	Contexto específico y organización específica.

Modo de análisis	Categorico: registrando elementos culturales y determinando relaciones entre ellos.	Asociativo: interpretando significados asociados y explorando asociaciones entre ellos.
Método de análisis	Clínico.	Etnográfico.
Resultados analítico	Modelos teóricos con énfasis en características generales.	Textos narrativos que exploran diferencias o singularidades.
Finalidad del análisis	Diagnóstico	Comprensión

Fuente: Schultz (1994, p. 150).

3.1.7.1.2. Según la concepción de cultura en la organización

A continuación, se presenta un breve desarrollo de tres propuestas que buscan conceptualizar de manera comprensiva, y contemplando la diversidad de perspectivas, al campo del estudio de cultura en las organizaciones. Las tres propuestas: Smircich (1983), Martin (1992, 2002, 2004) y otros, y Alvesson y Sveningsson (2008), han sido muy difundidas en el campo de estudio, y si bien presentan muchas similitudes, también poseen diferencias, motivo por el cual se las presenta de forma separada.

3.1.7.1.2.1. Cultura como una variable independiente, variable interna y metáfora

Según Smircich (1983), los analistas organizacionales no sólo sostienen diversas concepciones de cultura, sino que estas diferencias conducen a preguntas e intereses de investigación distintos. La autora distingue principalmente tres conceptualizaciones de cultura en las organizaciones: a) la administración

comparativa o la cultura como una variable independiente, b) cultura corporativa o la cultura como una variable interna, y c) la cultura como una metáfora de base para conceptuar a la organización.

El primer enfoque es el que ve a la cultura como una **variable independiente** y externa a la organización, que influye y condiciona -o determina- la cultura de la organización. La cultura se importa a la organización a través de sus integrantes y se cree que su presencia se revela en los patrones de actitudes y acciones de los integrantes individuales de la organización. Este enfoque de la cultura se interesa por observar la variación en las prácticas y actitudes gerenciales y de los empleados a lo largo de los diversos países.

El segundo enfoque de **variable interna** se caracteriza por vincular el éxito de los objetivos organizacionales con la creación de una cultura acorde a los requerimientos gerenciales. El rasgo principal de esta perspectiva “la constituye el cómo amoldar y conformar la cultura interna de maneras particulares, y cómo cambiar la cultura de modo congruente con los propósitos gerenciales” (1983, p. 346). La cultura se define como un pegamento social o normativo que mantiene unida una organización y se ve como una herramienta más, que se puede utilizar – y administrar- para influir en el desempeño de la organización.

Si bien la administración comparativa y la cultura corporativa presentan diferencias, ambos enfoques son congruentes con lo que se ha llamado el paradigma funcionalista. Esto se debe a que suponen que el mundo social, y consecuentemente la cultura, se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre sus elementos más estables, denominados variables. La diferencia radica en que, en el primer enfoque la cultura es parte del entorno y se percibe como una fuerza determinante, y en el segundo la cultura se ve como el resultado de una ley humana.

El tercer enfoque ve a la cultura como una **metáfora de raíz**, o a la organización como una cultura. Se diferencia de los otros enfoques porque ve a la cultura como algo que la organización es, y no como algo que una organización tiene. Desde esta perspectiva se ve a las organizaciones como formas expresivas. “Las organizaciones se entienden y analizan, ya no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideales y simbólicos” (1983, p. 347).

La perspectiva de la cultura como una metáfora de raíz también tiene interés en el lenguaje, los símbolos, los mitos, las historias y los rituales, así como la perspectiva de la cultura como variable. La diferencia radica en que las variables no se consideran como dispositivos culturales, sino más bien como procesos generadores que configuran y conforman significados y que son fundamentales para la existencia de la organización. Se adopta la idea de que la cultura es un dispositivo epistemológico para encuadrar el estudio de la organización como fenómeno social. “Un análisis cultural nos mueve en la dirección de cuestionar los supuestos aceptados, de plantear las cuestiones de contexto y significado y de sacar a la superficie los valores subyacentes” (1983, p. 355); temas que para el análisis racional de las organizaciones han estado muy relegados.

3.1.7.1.2.2. Cultura integrada, diferenciada y fragmentada

Según la investigadora estadounidense Martin (1992, 2002, 2004), y otros colegas (Meyerson y Martin, 1987; Martin y Siehl, 1983), a partir de los años 1970 se dio un auge en el estudio de la cultura, lo que derivó en diversas perspectivas. Entre todas ellas, se pueden diferenciar principalmente tres: la integrada, la diferenciada y la fragmentada (ver Tabla 7).

El enfoque de cultura **integrada**, ve a los líderes como creadores y transformadores de la cultura, quienes basados en sus propios valores buscan generar lealtad y

productividad (Martin, 1992). Esta perspectiva supone que las organizaciones son como entidades monolíticas, por ello, en las investigaciones se utiliza el término “compartido” como un descifrador de códigos para la identificación de manifestaciones relevantes de la cultura (Meyerson y Martin, 1987). Frecuentemente buscan el consenso de toda la organización a través de un lenguaje común, valores compartidos, o un conjunto de comportamientos apropiados y acordados.

Un gran supuesto de esta perspectiva es que la cultura puede ser gestionada. Así, los altos directivos podrían construir una cultura fuertemente unificada mediante la articulación de un conjunto de valores de la organización, reforzados consistentemente a través de políticas formales, normas informales, historias, rituales y jerga, para que con el tiempo casi todos los empleados compartan esos valores. Esto supone crear un efecto dominó: un mayor compromiso, una mayor productividad y, en definitiva, mayores ganancias (Martin y Frost, 1996; Martin, Frost, y O’Neill, 2006).

Por el contrario, la perspectiva de **diferenciación** considera que los valores organizacionales se disputan con los patrones emergentes y a menudo se caracteriza por el conflicto, en particular en las relaciones entre subculturas, e incluso entre estas con la cultura dominante, pudiendo generar por momentos una cultura disidente o una contra cultura (Martin y Siehl, 1983).

Este segundo enfoque de la cultura se caracteriza por la diferenciación y la diversidad, motivo por el cual los investigadores focalizan su interés en las incoherencias, la falta de consenso, y las fuentes de contenido cultural no centradas en el líder. “Las organizaciones no son simplemente una única y monolítica cultura dominante. En lugar de ello, una cultura se compone de una colección de valores y manifestaciones, algunos de los cuales pueden ser contradictorios” (Meyerson y Martin, 1987, p. 630). Este tipo de estudios o aproximaciones normalmente buscan

identificar las diferencias en los valores culturales y subculturales, así como las posibles consecuencias de tales diferencias (Morgan y Ogbonna, 2008).

El tercer punto de vista, también conocido como **ambigüedad**, surge en medio de la lucha de la integración y la diferenciación. Se caracteriza por buscar comprender aquello que forma parte de la cultura pero que se manifiesta como una falta de consistencia, falta de consenso y ambigüedad. Por ello, la vida organizacional es concebida entre tensiones e incompatibilidades (Martin, 1992).

Desde este enfoque la ambigüedad es aceptada. Interpretaciones irreconciliables se entretienen de forma simultánea; las paradojas se abrazan. Una cultura vista desde este paradigma no tiene nada compartido, ni un conjunto integrado de valores, salvo uno: la conciencia de la ambigüedad en sí (Meyerson y Martin, 1987). Se considera que existe un estado de cambio en los valores, normas y significados que a su vez son ambiguos. Estas normas y valores presentan con frecuencia una contradicción entre sí, lo que hace difícil identificar una imagen coherente de la cultura o subcultura.

Resumidamente, las tres perspectivas se observan en la Tabla 7 a continuación. La integración se centra en los patrones en común, y el gran atractivo dentro de la organización es verla como un todo coherente. La diferenciación reconoce la heterogeneidad cultural y la pluralidad dentro de las organizaciones, así como el potencial de los conjuntos en conflicto de valores o creencias. En este sentido, la cultura se basa en la opinión de que el consenso puede existir en mayor o menor medida. Los individuos pueden tener diferentes creencias sobre muchos aspectos de su mundo organizacional, pero hay un cierto nivel de acuerdo de los conjuntos básicos de supuestos, sin los cuales una organización no podría funcionar. Justamente, esta asunción de un cierto grado de consenso, es lo que distingue a la perspectiva de diferenciación de la perspectiva de fragmentación, que conceptualiza la cultura como una realidad en continuo cambio, fragmentada a través de

interrupciones de episodios culturales de corta duración (Pearse y Kanyangale, 2009).

Tabla 7. Características de las perspectivas culturales de integración, diferenciación y fragmentación

	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Orientación al consenso	Consenso organizacional	Consenso subcultural	Multiplicidad de perspectivas
Relación entre las manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Complejidad
Orientación hacia la ambigüedad	Excluida	Canalizada fuera de las subculturas	Foco sobre esta
Metáfora	Holograma, Monolito, Claridad	Islas de claridad en el mar de la ambigüedad	Telaraña, selva
Foco de interés a nivel Organizacional	Consenso, asimilación y conformidad en toda la organización	Organización como un racimo de subculturas	Atención sobre temas específicos sin consenso
Foco de interés a nivel Subcultural	Subculturas pueden representar el todo. No hay diferencias subculturales importantes	La relación entre subculturas puede ser mejor, conflictiva, independiente	Fronteras subculturales inciertas, fluctuantes, borrosas, enredadas, superpuestas

Foco de interés a nivel Individual	Ser unificado, constante, un integrante de la cultura	Ser compuesto por múltiples identidades subculturales	Ser fragmentado, en proceso de cambio, sin identidad central
---	---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de Martin (1992) y Martin (2002).

3.1.7.1.2.3. Hiper cultura, cultura corporativa experimentada y cultura organizacional antropológica

Alvesson y Sveningsson (2008) indican que al hablar de cultura organizacional se debe hacer referencia a un entendimiento y una comprensión profunda y holística sobre el tema. Por ello, para entender la cultura de una organización en sentido estricto se requiere de un grado de comprensión muy amplio, para lo cual los autores proponen tres conceptos de cultura: Hiper cultura, Cultura Corporativa Experimentada y Cultura Organizacional Antropológica.

El primer concepto de **Hiper cultura** se compone de descripciones breves, superficiales y representaciones idealistas de la cultura de la empresa, que por lo general tiene que ver con lo que ciertos consultores y gerentes clave, que participan en el diseño del programa, expresan. Es una representación impulsada por la administración, es explícita y dirigida para el consumo semi-público. Con el empleo de la expresión Hiper cultura, se hace referencia a la cultura formulada y a las actividades que se desarrollan para expresar, reforzar y/o cambiar la cultura, siempre en referencia a su naturaleza altamente empaquetada y tangible.

Hiper cultura también hace hincapié en su carácter manufacturado y estético. No es irreal, sino más bien es un decir fácilmente identificable de la cultura corporativa, que retrata la cultura como algo claro, firme, homogéneo y convincente. Por lo general es bien ambigua respecto -o separado- de la cultura real de la organización,

entendiendo esta última como compleja y, a menudo fragmentada. Se compone de un conjunto de valores pre-establecidos, de vocabularios estandarizados y de la misión y los valores enunciados por empresas consultoras. Es, en resumen, lo que la organización dice que es la cultura.

El segundo concepto es el de la **Cultura Corporativa Experimentada** y se refiere a las experiencias de la cultura que poseen los integrantes de la organización. Está representada por lo que los integrantes tienden a pensar, sentir y prestar atención a la hora de contabilizar los valores y las prácticas asociadas con la cultura corporativa. Son ideas, valores y sentimientos que los integrantes de la organización tienen acerca de la realidad cultural en la organización. Se compone, sucintamente, de lo que los integrantes de la organización dicen que es la cultura.

El tercer concepto, es el de **Cultura Organizacional Antropológica** o la cultura de la organización en un sentido antropológico. Este es un enfoque conducido por investigadores teóricos que buscan describir e interpretar los aspectos más profundos, implícitos, no conscientes o no registrados de la cultura. Se trata de un punto de vista sobre las organizaciones que se basa en estas, pero va más allá de las ideas de los integrantes de la misma organización. Es la descripción densa del investigador de la cultura acerca de los significados en profundidad, basados en el trabajo etnográfico y el análisis cultural.

Si bien las perspectivas presentan diferentes grados de profundización, no existe una linealidad clara entre los conceptos. Los tres se refieren a fenómenos empíricos que están desconectados o que se superponen en distintos grados. Hiper cultura puede no contradecir la realidad vivida de la mayoría de los integrantes de la organización, pero algunas desconexiones y contradicciones en relación a la experiencia pueden ser características típicas de este nivel. La cultura antropológica puede ir de la mano con los otros dos niveles en diversos grados, pero normalmente puede presentar diferencias. Los objetivos y la lógica detrás de la Hiper cultura, la

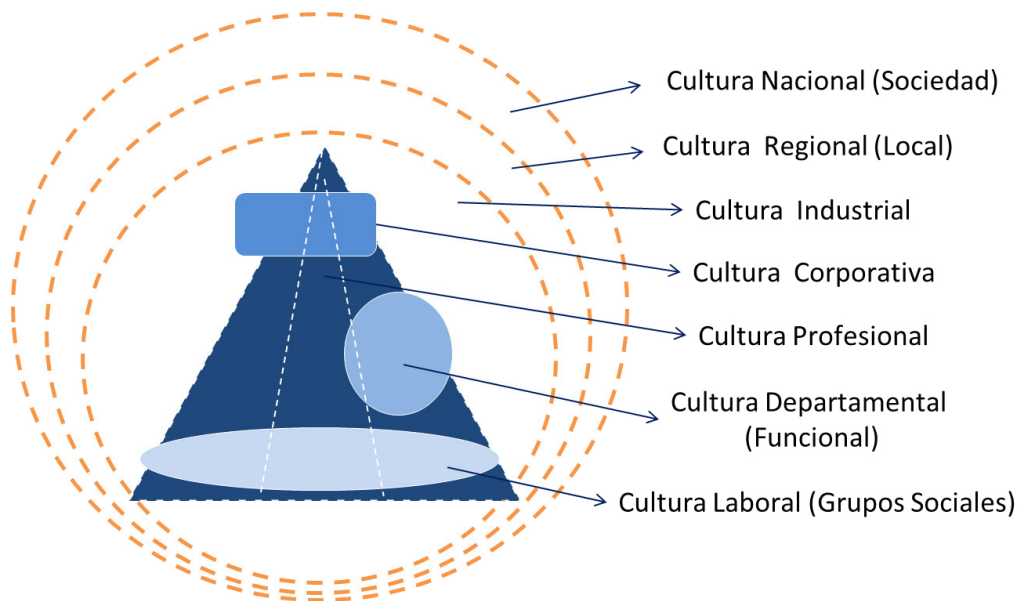
realidad vivida y los resultados del trabajo etnográfico y el análisis cultural tienden a mostrar algunas -o considerables- variaciones. Si bien algunas discrepancias son inevitables, la existencia de contradicciones demasiado profundas podría conducir a la frustración y el cinismo y/o el cambio de organización.

3.1.7.1.3. Según el nivel de análisis organizacional

Según Alvesson y Berg (1992), el concepto de cultura organizacional se utiliza como una etiqueta general para referirse a diversos fenómenos culturales en las organizaciones. En una organización existen diferentes niveles de análisis (individual, grupal, organizacional, contextual), que están, cada uno, asociados a determinados supuestos teóricos, formas de entender y aproximarse al estudio de la cultura. Por ello, el uso indistinto (o la no discriminación) de los niveles de análisis, es una omisión bastante común entre los estudiosos de la cultura en las organizaciones, que puede conducir a problemas de interpretación.

A partir de esto, los autores discriminan siete niveles de análisis (ver Figura 8), los cuales se pueden diferenciar a su vez en dos grupos: macro y micro. El primero, está comprendido por la Cultura Nacional, Regional e Industrial, y también por la Cultura Profesional. El segundo, comprende los niveles de Cultura Corporativa, Cultura Departamental o Funcional, y la Cultura Laboral o Social.

Figura 8. Niveles de cultura



Fuente: Alvesson y Berg (1992).

Dentro de los enfoques macro, el primer nivel es el de cultura de la sociedad o **nacional**. Se considera a la nación como un nivel natural de cultura a partir del cual se incluyen los patrones históricos, religiosos y culturales en el análisis de las organizaciones. Los estudios abarcan diversos temas como: la interacción entre los estilos de gestión y las características nacionales, las características nacionales de gestión en las compañías multinacionales, relaciones entre estructura organizacional y cultura nacional, etc.

El nivel de **cultura regional** y local, se centra en estudiar las culturas dentro de un determinado sector geográfico, administrativo, comercial, o étnico. Un supuesto básico en este tipo de estudios es que una determinada región, distrito o municipio establece un sentido de identidad o una manera especial de pensar o de actuar dentro de su área geográfica. Algunos ejemplos son: análisis de la imagen local en una región particular, análisis de redes culturales de trabajo en relación con el grado de emprendimiento, etc.

El nivel de **cultura de la industria** o del sector social, es considerado como una subcultura dentro del enfoque macro. El foco de interés se sitúa en encontrar patrones comunes entre las organizaciones que se encuentran en un mismo sector industrial o social. Algunos ejemplos son: análisis de la cultura de la industria de la consultoría, los valores y creencias detrás del sector político o institucional, o el estudio de los supuestos compartidos y creencias generales de las fábricas de la industria automotriz, etc.

El último dentro del enfoque macro es el nivel de **cultura profesional**. Su principal interés radica en describir cómo piensan, actúan y funcionan ciertos grupos profesionales. En este caso la organización es considerada como de interés secundario, por la sencilla razón de que una profesión no se limita al marco de una organización determinada, sino que va más allá de los límites de esta. Los estudios desde esta perspectiva a menudo hacen énfasis en las diferencias de comportamiento y creencias en determinados grupos profesionales dentro de cierta organización, industria, o nación.

Dentro del enfoque micro, se encuentra el nivel de cultura organizacional o **corporativa**: el foco de interés se centra en el estudio de la cultura de una organización como un todo, y lo que se busca es describirla de manera individual y con base en sus características culturales. Este enfoque busca principalmente caracterizar a la organización, pero también comprender la identidad organizacional, su personalidad o su alma.

El nivel de las **subculturas funcionales** focaliza su interés en ciertos aspectos de la cultura referente a las funciones básicas, pero siempre contemplando una unidad cultural dentro de la organización, en el entendido de que las subculturas existen dentro de una cultura más amplia que las comprende. Algunos ejemplos son: análisis de la cultura y los factores tecnológicos (tecno-cultura), la relación entre la

cultura y el sistema de gestión (cultura de gestión), o la forma de hacer negocios (cultura de negocio).

Por último, a nivel de **grupos sociales** por lo general se busca estudiar el choque o las diferencias perceptuales entre los comportamientos de ciertos grupos en la organización y los lineamientos estratégicos. Algunos ejemplos son: análisis de patrones culturales que emergen espontáneamente en ciertos colectivos de trabajo, o el choque que se da entre una cultura profesional y la cultura de la gestión en una organización.

3.1.7.2. Principales propuestas conceptuales o modelos de análisis de la cultura en las organizaciones

Las propuestas y modelos que a continuación se presentan, hacen parte de una selección cuidadosa que se realizó con base en los criterios de relevancia y pertinencia respecto del análisis organizacional. Cada uno, con sus características, proporciona herramientas válidas para realizar análisis culturales en las organizaciones, y representan valiosas propuestas conceptuales que permiten aproximarse a las realidades organizacionales para tener una comprensión de los elementos, las dinámicas y los factores que inciden en la conformación de una cultura organizacional.

El orden de presentación de los modelos responde al avance en cuanto a complementariedad y complejidad de cada uno, y no al orden cronológico de publicación. En este sentido, el primer modelo, y tal vez el más controversial es el de Schein (1985). Se dice el “más controversial”, porque para muchos el modelo de Schein es muy limitado y estático, pero la decisión de incorporarlo a este listado, se debe a que para este trabajo es considerado como una de las propuestas de mayor divulgación, al menos en el contexto latinoamericano, y a pesar de su finalidad funcional, se le reconoce una intención de comprensión, cómo el mismo autor lo

plantea: "tenemos que averiguar lo que está sucediendo realmente en las organizaciones antes de apresurarnos a decir a los gerentes lo que se puede hacer acerca de su cultura." (Schein, 1990, p. 110). Además, es un modelo que sirvió de base para otros autores. De hecho, el segundo modelo propuesto por Hatch (1993), toma como base el de Schein. En tercer lugar, se desarrolla la propuesta antropológica de Aguirre (2004). Luego, se postula el modelo de Brannen y Salk (2000). Posteriormente, se presenta la propuesta de Rocher (1977). Y por último, se presenta el esquema de Allaire y Firsirotu (1984).

3.1.7.2.1. Modelo de la cultura organizacional de Schein

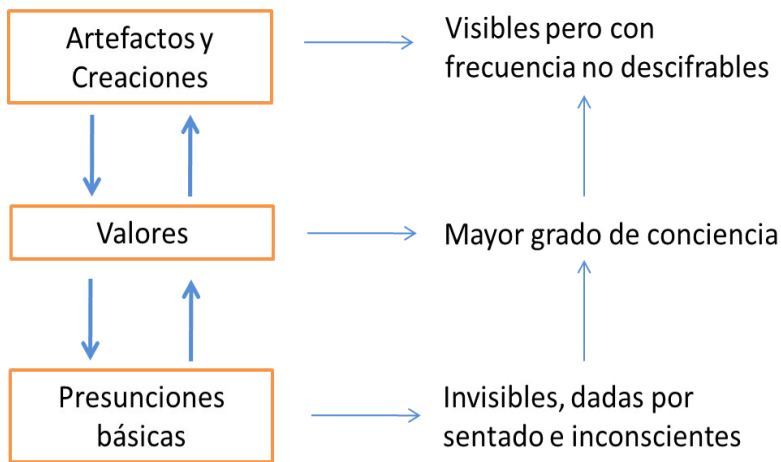
De acuerdo con Schein (1985) la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas que permite a los integrantes de una organización enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna. De esta manera, la cultura organizacional puede definirse como

un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988, p. 26).

El modelo propuesto por Schein (1985) presenta tres niveles distintos pero ligados entre sí: a) Producciones, b) Valores, y c) Presunciones básicas subyacentes (ver

Esquema 1). El primer nivel es la parte más visible de la cultura y está comprendido por los artefactos y las creaciones, específicamente por elementos como los espacios físicos, el lenguaje, la tecnología, las estructuras, los procesos, las producciones artísticas y las conductas manifiestas de los integrantes.

Esquema 1. Niveles de la cultura organizacional de Schein



Fuente: Schein (1985).

El segundo nivel es el de los valores, que implícitamente indican cómo responderá un individuo o grupo ante ciertas situaciones, pero tienen su base en convicciones mucho más profundas e intrínsecas (presunciones básicas). Los valores representan la idea que tiene un individuo acerca de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, quedando desligados de la conciencia, y al igual que las costumbres, se vuelven inconscientes y automáticas. Por este motivo, para alcanzar el nivel profundo de comprensión de la cultura es necesario comprender el nivel de las presunciones básicas.

El tercer nivel es el de las presunciones básicas subyacentes, las cuales son implícitas e inconscientes, y por lo general tienden a no ser controlables ni confrontables. Están conformadas por supuestos que se encuentran en el inconsciente, en las percepciones y en los sentimientos, orientan la conducta de los integrantes y les enseñan la forma de percibir, pensar y actuar. Este nivel contiene la real información de la cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente de los individuos.

Las presunciones son las más difíciles de localizar. Si se hace una inspección cuidadosa de los artefactos y los valores de una organización, no será extremadamente difícil hallar las presunciones subyacentes que enlazan las cosas. Esta actividad requiere de una labor de investigación profunda porque las presunciones representan aspectos asimilados profundamente, pero si se logran visualizar, el modelo cultural se hace más claro y se podrá entender lo que ocurre realmente y por qué.

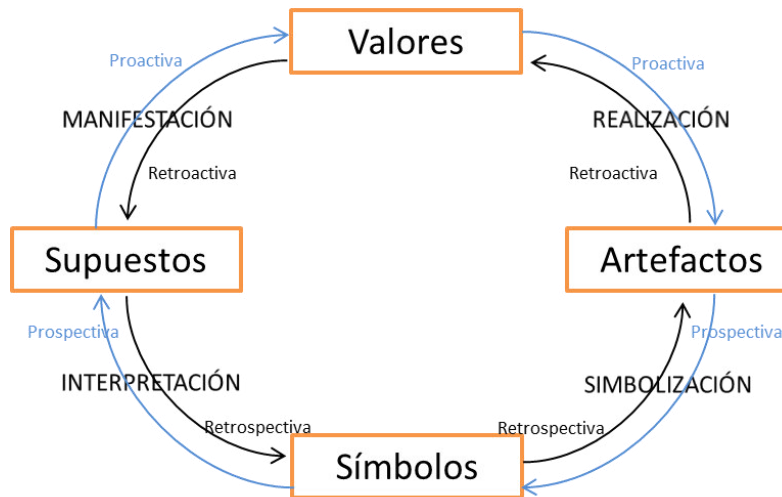
En términos muy sucintos el modelo se explica de la siguiente manera: los artefactos corresponden al nivel más explícito y visible, es decir, lo que la gente ve y hace; los valores corresponden a un nivel consciente pero menos explícito, es decir, lo que la gente dice que siente y piensa acerca de lo que hace; y los supuestos básicos subyacentes son de carácter sumamente implícitos e inconscientes, es decir, es la real explicación de lo que la gente siente, piensa y hace.

"Tenemos que averiguar lo que está sucediendo realmente en las organizaciones antes de apresurarnos a decir a los gerentes lo que se puede hacer acerca de su cultura." (Schein, 1990, p. 110)

3.1.7.2.2. El modelo de las dinámicas de la cultura organizacional de Hatch

Hatch (1993), desde una perspectiva que prioriza la interpretación de la cultura, realiza una propuesta que retoma críticamente el modelo propuesto por Schein (1985), y propone una reformulación que permita una mejor comprensión de la cultura organizacional (ver Esquema 2). Esta propuesta se fundamenta en que la utilidad central del modelo de Schein depende de identificar los vínculos entre los artefactos, los valores y los supuestos subyacentes, vínculos que no son ahondados en el modelo original pero que sin son explicados en esta nueva propuesta.

Esquema 2. Modelo de la dinámica cultural de Hatch



Fuente: adaptado de Hatch (1993).

Los principales cambios que se introducen respecto del modelo de Schein son: la incorporación de los símbolos como nuevo elemento, y la re-formulación de la dinámica cultural que otorga menos importancia a los elementos y pone más foco en los procesos que vinculan estos elementos. De esta manera, la pregunta central que da sentido al modelo es: ¿cómo se constituye la cultura a través de los supuestos, valores, artefactos, símbolos, y el proceso que vincula a estos elementos?

La dinámica de la cultura se puede entender como constituida por cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación. El proceso de manifestación permite que los supuestos culturales (la esencia de la cultura en la propuesta de Schein) se revelen en las percepciones, cogniciones y emociones de los integrantes mediante la traducción de supuestos intangibles en valores reconocibles, estableciendo ciertas maneras de ver, sentir y conocer en la organización. La manifestación se puede producir en dos sentidos: proactivo, a través de los procesos que influyen en la manifestación de los valores, y retroactivo,

a través de los procesos que influyen en los supuestos por el reconocimiento de un valor.

La realización se refiere inicialmente al proceso de elaboración de valores reales mediante la transformación de las expectativas en la realidad social o material, manteniendo o alterando los valores existentes a través de la producción de artefactos. Dicha realización se puede desarrollar en dos sentidos: proactivo, que transforma los valores en artefactos, como por ejemplo: ritos, rituales, historias, humor, y diversos objetos físicos, y retroactivo, que tiene el potencial de transformar los valores y las expectativas haciendo que se manifiesten de manera diferente a la anterior vez.

La simbolización es un proceso mediante el cual un artefacto adquiere un significado particular. Un símbolo es cualquier cosa que representa consciente o inconscientemente una asociación con algo más amplio, por lo general más abstracto, que puede ser un concepto o significado. Algunos ejemplos de símbolos pueden ser el logotipo de la empresa, los lemas, las historias, imágenes visuales y metáforas, hasta los organigramas, la arquitectura corporativa, los ritos y rituales. El símbolo posee un perfil objetivo con un significado literal asociado a aspectos tales como color, textura, disposición, etc., y otro subjetivo y figurativo que deriva del sentido que le subyace. La simbolización puede ser: prospectiva, porque una vez realizado un artefacto como una forma objetiva de significado literal, se adiciona a este un significado más profundo (subjetivo) asociado a experiencias que están más allá del dominio literal, y retrospectiva, en el sentido que todo artefacto en sí permanece como un campo potencial de material simbólico.

Por último, la interpretación es el proceso que cierra el ciclo del modelo. La interpretación contextualiza las experiencias actuales de simbolización y evoca un marco cultural más amplio como punto de referencia para la construcción de un sentido aceptable. El modo prospectivo de interpretación mantiene o desafía las

suposiciones básicas (dejando latente una posible absorción de contenido recién simbolizado en su núcleo). La retrospectiva reconstruye el significado de los símbolos a través de los comentarios del mismo movimiento interpretativo.

3.1.7.2.3. La cultura del líder y los integrantes de Aguirre

Siguiendo a Aguirre (2004), la cultura organizacional se puede definir como un “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia” (p. 159). Desde esta óptica la cultura representa al modo de ser de la organización que posibilita la consecución de la misión. Es un sistema cognitivo que permite, no sólo comprender la realidad, sino que a través de él se le da sentido al comportamiento dentro de las organizaciones.

La cultura de la organización, al ser un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los integrantes del grupo u organización, implica que en la interacción entre el líder y los integrantes se generan y comparten experiencias que van conformando la cultura, y que luego se irá transmitiendo a los nuevos integrantes que ingresen. Así, esta cultura debería generar identidad cultural y relativa cohesión interna, lo que permitirá alcanzar los objetivos de la organización.

Para Aguirre (2004) la cultura organizacional es algo que la organización es y no que tiene. Esta aclaración tiene una implicación ontológica fundamental porque no supone a la cultura como una variable de gestión que puede ser moldeada y cambiada por el líder, sino más bien como un producto de la interacción organizacional. De esta manera, la cultura se da en un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los integrantes por medio de un diálogo cultural que es fundamental para la vitalidad de la organización. Así, ambos son partes

fundamentales del proceso de construcción de la cultura; el líder como creador y conductor, y los integrantes agrupados en grupos subculturales.

Estas subculturas, según el autor, se ubican dentro de la membrana organizacional y son subunidades culturales carentes de autonomía para constituirse en cultura. En el periodo fundacional de la organización el líder tiene la capacidad y la oportunidad de aglutinar carismáticamente a los integrantes de la organización. Pero con el tiempo y el crecimiento de la organización, el liderazgo necesariamente se va haciendo más administrativo y se desconecta un poco de las bases, por lo cual estos subgrupos se reorganizan en subculturas.

Las subculturas tienen el estatus de grupo primario en la organización y deben ser muy tenidas en cuenta por los líderes. Tienen tanta participación, energía y vitalidad que deberían ser siempre escuchados, porque cuando se produce una incomunicación entre el líder y los subgrupos, puede derivar en contraculturas, perjudiciales para la organización en general. De esta manera, el autor es explícito en cuanto al rol del líder en la creación y la proposición de los aspectos culturales en la organización, pero también reconoce el carácter activo de los integrantes que bien pueden acompañar, desdibujar o rechazar estas imposiciones culturales, motivo por el cual deben ser escuchados y consecuentemente tienen cierto grado de participación en la configuración del entramado cultural organizacional.

De acuerdo con Aguirre (2004), los elementos básicos de la cultura organizacional -o etnicidad organizacional según se refiere el autor- son:

- La etnohistoria (y etnoterritorio) que comprende la historia del pasado (fundación y larga marcha), la historia del futuro (visión y misión), y la identidad biográfica e histórica.

- Creencias y cosmovisiones que comprende los mitos y las narraciones, la religión y religión civil, la filosofía (explicación del mundo), la ideología e ideario y las presunciones básicas.
- Valores y normas que comprende a los valores explícitos e implícitos, las normas y las pautas de conducta.
- Comunicación: lenguajes y rituales que comprende el lenguaje escrito, hablado, gestual y ritual, y los rituales iniciáticos, festivos, de poder y jerarquía, y de salida.
- Productos y oficios que comprenden los oficios de competencia individual y colectiva, y los productos materiales y formales.

Estos cinco elementos (etnohistoria, creencias, valores, lenguajes y productos) se corresponden, de cierta manera, a la dinámica que existe entre los niveles planteados por el modelo de Schein (1985). De tal manera que la etnohistoria y las creencias se corresponden con el nivel fundante o el significado real de las cosas; los valores y la comunicación con el nivel organizador o lo que explica el porqué de las cosas; y los productos con el nivel exterior o lo observable y menos profundo de la cultura.

Así, según Aguirre (2004) el nivel fundante comprende la etnohistoria en la cual se explican aspectos como el acto de fundación y los legados del fundador, la larga marcha o hechos significativos durante la consolidación del grupo hacia la consecución de la misión, y el etnoterritorio está definido por la creación y apropiación de un espacio físico y mental; es decir, por el cuerpo que se genera, la perspectiva de esta espacialidad y por el ámbito de influencia que construye una organización. Las creencias son también un elemento muy importante del nivel fundante, porque son cosmovisiones colectivas, construcciones ideativo-

emocionales que permiten explicar la vida de los individuos y grupos, y se configuran como representaciones organizadas del mundo.

El nivel organizador está integrado por los valores, explícitos o implícitos, que como patrones o criterios acerca de lo deseable y no deseable, influyen en el comportamiento colectivo. “Cada comunidad es una cultura y, por lo tanto, crea sus valores” (p. 222). Y también se integra por la comunicación, lo que permite la interacción del grupo. “La comunicación humana más habitual es la del lenguaje. [...] El lenguaje es cultural y tiene sentido en el contexto de la propia cultura” (p. 230).

Por último, el nivel exterior se compone por los productos y el oficio. Los productos se pueden dividir en materiales, formales y con marca e imagen. Lo material representa el artefacto mismo o la cosa que se produce. Lo formal representa la realidad relacional que se establece con lo material, aunque no siempre los productos son materiales, y ambos tienen un componente simbólico o representacional. Y la marca e imagen se compone por la marca, las publicidades, logotipos, etc. Por su parte, el oficio se refiere a lo que la organización sabe hacer o producir. Es un patrimonio que ha adquirido para darle respuesta a las exigencias mismas de su existencia (Thevenet, en Aguirre, 2004).

No obstante, la ampliación y consideración de aspectos etnográficos en el modelo presentado, aún se mantiene cierto grado ideacional en cuanto a la relación lineal que pudiera existir entre los niveles de cultura. Y si bien se realiza un aporte fundamental: las subculturas y el rol del líder respecto del crecimiento de la organización, no termina de diferenciarse completamente del planteamiento de Schein y la homogeneidad que caracteriza al proceso de conformación cultural.

3.1.7.2.4. Modelo de la cultura negociada de Brannen y Salk

Brannen y Salk (2000) postulan un modelo de negociación de la cultura organizacional en el cual los aspectos de la cultura de un país de origen de un integrante (la orientación cultural que uno trae consigo mismo a un lugar de trabajo) aporta un punto de partida y un conjunto de significados y comportamientos que proporcionan una base desde la cual las nuevas culturas de una organización se pueden construir. Por ello, el enfoque de la cultura negociada ve a las organizaciones (espacios biculturales) como lugares donde los patrones de significado y la acción en la organización, surgen de las interacciones y negociaciones culturales de sus integrantes.

Cuando los integrantes de dos culturas nacionales y organizacionales distintas se unen, una cultura negociada emerge. Como se puede observar en el Esquema 3, esta cultura “emergente” no puede ser establecida a priori. Así, esta perspectiva de la cultura negociada, considera que los rasgos culturales nacionales llevados a una empresa son elementos que, con el tiempo, pueden recombinarse o modificarse a través de interacciones en curso entre los integrantes del equipo. Es decir, que el conjunto anclado de valores, significados y normas pueden ser modificables.

Esquema 3. Modelo de negociación cultural de Brannen y Salk



Fuente: Brannen y Salk (2000)

En el proceso de negociación cultural intervienen diversos factores críticos, entre los que se incluyen tanto aspectos estructurales, situacionales y procesales. Algunos factores son: (a) la historia específica, (b) el número y la capacitación de las personas involucradas, (c) el equilibrio relativo de poder y la influencia entre los individuos, (d) el equilibrio de poder y la influencia de los grupos culturales nacionales; (e) la naturaleza y complejidad de los problemas que surgen en una organización, (f) el grado de conocimiento a priori de la otra de cultura, y (g) el grado de internacionalización de los individuos y sus respectivas culturas organizacionales.

Todos estos factores son determinantes clave, que afectan y dinamizan la cultura de una organización, y con los cuales muchos de los valores, significados y normas de la cultura chocarán y producirán conflictos. Pero también, este proceso de negociación generará alteraciones para crear una nueva situación específica de valores, normas o prácticas. El menor o mayor grado de interiorización de un

determinado rasgo cultural por parte de una persona, será determinante en el proceso de negociación y adaptación.

3.1.7.2.5. La cultura de la organización como un conjunto de maneras de sentir, pensar y actuar de Rocher

La cultura según Rocher (1977) puede ser definida como “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (p. 111).

Según el autor, la cultura afecta a toda la actividad humana, cognoscitiva, afectiva o connativa (relativa al obrar). Hablar de maneras de pensar, sentir y actuar, permite resaltar que los modelos, valores y símbolos que componen la cultura incluyen los conocimientos, las ideas, pensamientos y también todas las formas de expresión de los sentimientos, así como las reglas y normas que rigen las acciones objetivamente observables.

A su vez, estas maneras de pensar, sentir y actuar pueden estar muy formalizadas o poco formalizadas. Así por ejemplo, un protocolo presenta mayor grado de formalización que algunas reglas que buscan regular las relaciones interpersonales en ciertos espacios sociales. Cuanto menos formalizadas estén, tanto más se necesitará y exigirá la interpretación y adaptación personal.

Por otro lado, algo esencial en la cultura es que esos modos de pensar, sentir y obrar sean compartidos por una comunidad. No importa la cantidad de personas, sino que esos modos de ser sean considerados y tenidos en cuenta como ideales o normales por este conjunto de personas de manera tal que se trate de un conjunto de reglas de vida con carácter colectivo y social. Por último, y no menos importante,

es el hecho de que la cultura es el resultado de los diversos modos y mecanismos de aprendizaje. Es como un legado que cada persona debe recoger y asimilar.

En este sentido, la cultura tiene dos funciones esenciales: una función que es reunir a una pluralidad de personas en una colectividad específica y otra función que sirve como modeladora de las personalidades individuales. De esta manera, la cultura se puede reconocer como tal, por ser común a una pluralidad de personas. “Lo esencial es que unos modos de ser sean considerados como ideales o normales por un número de personas suficiente como para poder admitir que se trata realmente de unas reglas de vida con carácter colectivo, y consiguientemente social” (p. 113).

Por otro lado, la cultura presenta aspectos objetivos y simbólicos. Los aspectos objetivos se refieren a aquellas formas de pensar, sentir y obrar que los integrantes de una determinada comunidad experimentan como verdaderamente reales. Es como un común denominador que representa lo mismo para todos los integrantes de esa comunidad, como una realidad tan objetiva que se evidencia como una realidad tangible más. Pero por otro lado, los aspectos simbólicos son aquellos elementos que permiten generar representaciones en esas conductas externamente observables, y que actúan como separador o frontera inmaterial entre aquellos que son integrantes y los que no. A partir de estos dos aspectos se generan una serie de vínculos subjetivos, como una especie de sistema o, lo que se ha llamado anteriormente conjunto trabado, que permiten establecer ligas subjetivas entre los integrantes y sólo se pueden comprender a partir de la percepción de los mismos integrantes.

Por lo tanto, la aproximación que realiza Rocher (1977), si bien es desde la sociología, se replica al contexto organizacional debido a que este es también un espacio de interacción social más pequeño, aunque sin dejar de ser una comunidad en particular que construye su propio entramado cultural. O, en un sentido inverso, Allaire y Firsirotu (1984) indican que las organizaciones, al tener sistemas dotados

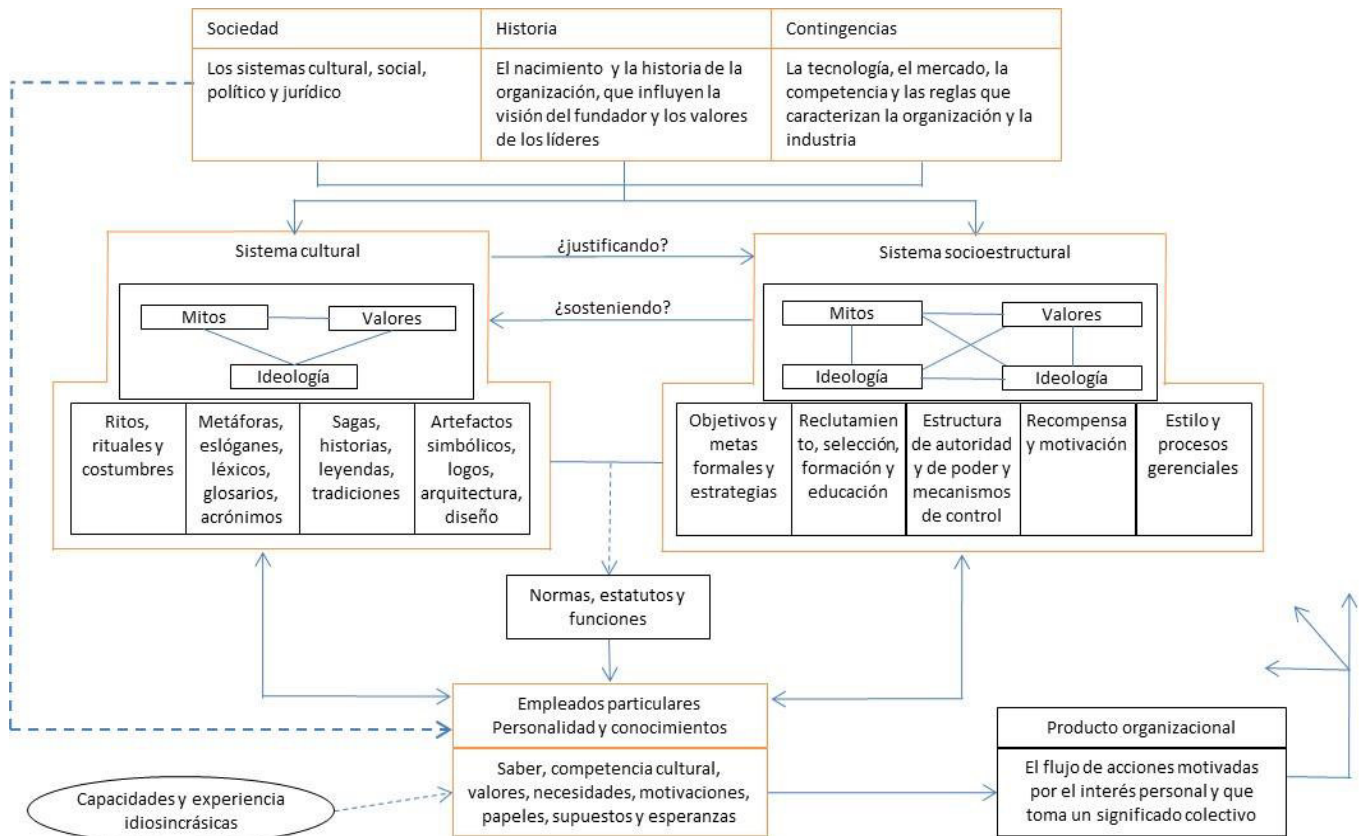
de procesos de socialización, normas y estructuras sociales, poseen sus propias características sociales y por ende pueden ser consideradas como pequeñas o mini-sociedades (Morgan, 1996).

3.1.7.2.6. Modelo conceptual de la cultura organizacional de Allaire y Firsirotu

Según Allaire y Firsirotu (1992) la cultura de una organización no es algo estático, sino dinámico. Es “una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales” (p. 33). La cultura, de esta manera representa un sistema particular de símbolos que está influenciado tanto por la sociedad, por la historia de la organización, por sus líderes pasados, y por diversos factores de contingencia.

Según el modelo presentado por los autores (ver Esquema 4), la cultura de una organización puede explicarse a partir de la interacción de tres componentes principales e íntimamente relacionados: un sistema socioestructural, un sistema cultural, y los empleados particulares; y de una serie de factores como el contexto, las contingencias del ambiente, los líderes pasados y la historia de la organización.

Esquema 4. Esquema conceptual de la cultura organizacional de Allaire y Firsirotu



Fuente: Allaire y Firsirotu (1984, 1992)

Según el esquema 4, el sistema socioestructural se compone de interacciones provenientes de las estructuras formales, estrategias, políticas, procesos gerenciales, y otros elementos que hacen parte de la vida y el funcionamiento organizacional como son: objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, reclutamiento y formación.

El sistema cultural se compone de los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos, entre los que se destacan los mitos, las ideologías y los valores. También comprende artefactos como los ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, acrónimos, léxicos, cuentos y

leyendas, así como emblemas y arquitectura. Este sistema cultural está influenciado por la sociedad que lo rodea, por el pasado y los factores de contingencia, y evoluciona por la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción entre los elementos culturales y estructurales.

Como tercer componente del esquema se encuentran los empleados particulares, quienes contribuyen a la elaboración y modificación de sentido a partir de sus propias experiencias, su personalidad, del rol y posición jerárquica en la organización. Todos los integrantes tienden a elaborar una su propia imagen coherente de la realidad para comprender el universo organizacional, pero al construir sentido a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, es inevitable que se construya un alto grado de significados compartidos entre aquellos que permanecen en el mismo medio social por largo plazo.

La dinámica del esquema se plantea por la relación entre el sistema cultural y el socioestructural, mediada por el medio social, la historia de la organización y diversas contingencias. Así, entre estos dos componentes se da una relación compleja y tensa, de justificación del sistema cultural al socioestructural, y de sostenimiento en sentido inverso, la cual en momentos de cambios puede llegar a ser de disonancia y desincronización.

3.1.7.3. A modo de reflexión: un análisis crítico de las principales propuestas

A continuación se presenta la Tabla 8, en la cual se plasma una síntesis del aporte que los autores más representativos de la corriente de cultura organizacional realizan al campo de estudio. Para ello, el contenido se divide en cinco variables: concepto de cultura, finalidad de la propuesta, nivel de análisis abordado, aportes a la literatura, y limitaciones de la propuesta.

Tabla 8. Principales propuestas de cultura organizacional

Autor	Concepto de cultura	Finalidad	Nivel de análisis	Aportes a la literatura	Limitaciones de la propuesta
Schein (1985; 1988)	Modelo de presunciones básicas que permite a los integrantes de una organización enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna.	Comprender la cultura de una organización con el fin de crear, conducir y/o destruirla.	A nivel organizacional con énfasis en los líderes	Modelo de la cultura organizacional conformado por: a) Producciones, b) Valores, y c) Presunciones básicas subyacentes.	La relación entre los niveles es concebida de manera lineal. Presenta una orientación hacia la gestión de la cultura en las organizaciones de tipo empresarial. La cultura es creada por los líderes.
Hatch (1993)	La cultura es un proceso dinámico de cuatro instancias: manifestación, realización, simbolización e interpretación.	Comprender el proceso dinámico que se da entre los diversos niveles de la cultura.	A nivel organizacional con énfasis en los líderes	Dinámica de la cultura organizacional, poniendo énfasis en los vínculos existentes entre los diferentes niveles.	No reivindica el rol de los integrantes como partícipes activos de la conformación cultural, ni deslinda al modelo de la finalidad funcional que se evidencia en Schein.
Aguirre (2004)	Conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y	Comprender la realidad para darle sentido al comportamiento	A nivel organizacional	Interacción entre el líder y los integrantes en la conformación del entramado	No termina de diferenciarse completamente del planteamiento de Schein y de la

	compartidos por los integrantes de una organización.	to dentro de las organizacione s.		cultural. Cinco elementos: etnohistoria, creencias, valores, lenguajes y productos.	linealidad que caracteriza a su modelo.
Rocher (1977)	Conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar que sirven para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.	Comprender la cultura como un conjunto de maneras de pensar, sentir y actuar.	A nivel social.	La cultura se revela como el universo mental, moral y simbólico, común a una pluralidad de personas	No se refiere al ámbito exclusivamente organizacional, por lo que adolece de explicaciones respecto de las dinámicas entre los diversos actores organizacionales (líderes, grupos sociales, contexto)
Hatch (1997)	Coexistencia de significados, ideas, valores, sistemas ideológicos o conocimientos, que depende de dos factores: comunidad y diversidad.	Interpretar cómo se construyen socialmente las realidades organizacionales, a partir del sistema de experiencias e	A nivel organizacional	Cultura como unidad y como conjunto de diferencias. Hay que entender cómo se relacionan y complementan las subculturas para formar la	No explicita el rol de los actores, ni la influencia de estos, ni del ambiente en la conformación del entramado cultural.

		interpretaciones.		cultura organizacional.	
Smircich (1983)	Un dispositivo epistemológico para encuadrar el estudio de la organización como fenómeno social.	Diferenciar los diversos enfoques coexistentes en el estudio de la cultura en las organizaciones.	A nivel directivo, organizacional y nacional	Tres enfoques: la administración comparativa (una variable independiente), cultura corporativa (variable interna), y como metáfora.	No considera la complementariedad de las perspectivas. No especifica niveles de los elementos culturales. No indica cómo llevar a cabo el análisis en términos metodológicos.
Alvesson y Berg (1992)	Un concepto paraguas con interés en los fenómenos culturales. Significa que toda la organización se ve como una cultura.	Diferenciar diversos niveles de análisis de la cultura en las organizaciones con el fin de comprender la perspectiva de estudio.	A nivel directivo, organizacional y nacional	Siete niveles de análisis: Cultura Nacional, Regional e Industrial, Cultura Corporativa, Cultura Departamental o Funcional, Cultura Profesional, y la Cultura Laboral.	Es una propuesta que sirve a los investigadores para determinar el nivel de análisis, pero debería utilizarse como complemento de otras propuestas teóricas.
Brannen y Salk (2000)	La cultura de una organización es el producto de una negociación	Presentar un modelo de negociación cultural con el	A nivel organizacional	Las organizaciones como lugares donde los	Se centra en procesos de fusión y adquisición. El trabajo no ahonda en

	entre diversos actores.	fin de demostrar el dinamismo y la participación activa de los diversos actores.		patrones de significado y la acción surgen de las interacciones y negociaciones culturales de sus integrantes.	el estudio interpretativo de la cultura organizacional.
Martin (1992, 2002, 2004)	La cultura radica en entramados de significaciones, a veces en armonía, a veces en acres conflictos entre los grupos, y a veces en medio de ambigüedad, y contradicción.	Diferenciar 3 perspectivas de análisis de la cultura con el fin de lograr un entendimiento más completo y comprensivo de la misma.	A nivel organizacional	Tres perspectivas de análisis: la integrada, la diferenciada y la fragmentada o ambigua.	Se centra en las perspectivas pero no considera los diversos niveles de análisis. No considera la influencia del entorno. No considera ciclo de vida, tipo de actividad, contexto específico.
Alvesson y Sveningsson (2008)	La cultura se refiere a lo que está detrás y orienta la conducta en lugar de la conducta como tal.	Identificar diversos niveles de profundidad con el fin de alcanzar una comprensión profunda.	A nivel organizacional	Tres niveles de cultura: Hiper cultura, Cultura Corporativa Experimentada y Organizacional Antropológica.	Se centra en el proceso de cambio organizacional. No ahonda metodológicamente en cómo se llega al nivel de la cultura organizacional antropológica.

Allaire y Firsirotu (1984, 1992)	Un sistema particular de símbolos, influido por una sociedad circundante, por la historia de la organización, por los líderes y por diversos factores de contingencia.	Presentar un esquema integral para el análisis de la cultura organizacional	A nivel organizacional	Las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad. La cultura no es, una materia prima viviente utilizada y transformada de manera diferente por cada empleado.	No contempla la existencia de subculturas. No tiene en cuenta el ciclo de vida. No realiza aportes metodológicos para aplicar el esquema.
----------------------------------	--	---	------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

3.1.8. Reflexiones finales al estudio de cultura en las organizaciones

Cultura organizacional, como bien expresan Alvesson y Berg (1992) no es un concepto acabo conceptualmente. De hecho, ni siquiera desde la antropología existe un consenso acerca de lo que cultura es y representa. En las organizaciones, tampoco existe acuerdo conceptual, motivo por el cual se pueden encontrar diversas concepciones de cultura y elementos que la integran, así como niveles de análisis y aproximaciones.

Más allá de los diferentes puntos de vista, hay algunos aspectos que se repiten y se hacen propios de la cultura organizacional. Entre ellos, las creencias, mitos, ideales y valores, los rituales, símbolos y artefactos, la dimensión social y colectiva, su aspecto intangible y complejo, y su consecuente influencia en las formas de sentir, pensar y actuar en los integrantes de una determinada comunidad.

Por ello, para entender realmente una cultura organizacional, se requiere de un enfoque comprensivo, profundo e integral, que posibilite ir más allá de lo aparente o enunciado formalmente. Cultura organizacional constituye un entramado simbólico que es difuso, ambiguo, e incluso contradictorio. A través de este, los integrantes intentan generar identidad con la organización, y asignarle sentido a sus acciones dentro de la misma, pero no siempre de manera homogénea, pueden tanto compartir ciertas formas de representar y comprender la realidad, como no, y así mismo formar parte de la misma organización.

3.2. LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES¹²

3.2.1. Introducción

Las organizaciones pueden ser concebidas desde diversos punto de vista: como entidades sociales que están dirigidas por metas (Daft, 2007), colectividades con estructuras altamente formalizadas (Scott, 2003), formaciones sociales complejas (Schein, 1997), colectividades con una frontera relativamente identificable (Hall, 1996), un ente complejo y no armónico (Etkin, 2005), un punto de encuentro de diversas lógicas (Montaño, 2004), o un ente social complejo y contradictorio (Pacheco, 2010), entre otras.

El origen de esta diversidad de acepciones, se debe principalmente a diversas causas: la variedad de tipos de organización, la singularidad de cada tipo, la perspectiva de estudio, el fenómeno de estudio, el momento histórico, el contexto o ambiente, etc. Como bien postula Perrow (1984: 239),

Cuando menos, somos todos ciegos. Andamos a tientas alrededor de ese elefante que llamamos “la organización” y con obediencia hacemos reportes sobre las verrugas, las trompas, las rodillas y las colas, cada uno de nosotros

¹² Algunas de las reflexiones expuestas en este apartado fueron publicadas en el artículo:

- Gentilin, M. (2015). La organización virtual: caracterización, diferenciación y conceptualización. Revista Electrónica Estudios Interdisciplinarios de la Organización. 7 (1). Pág. 2-24.

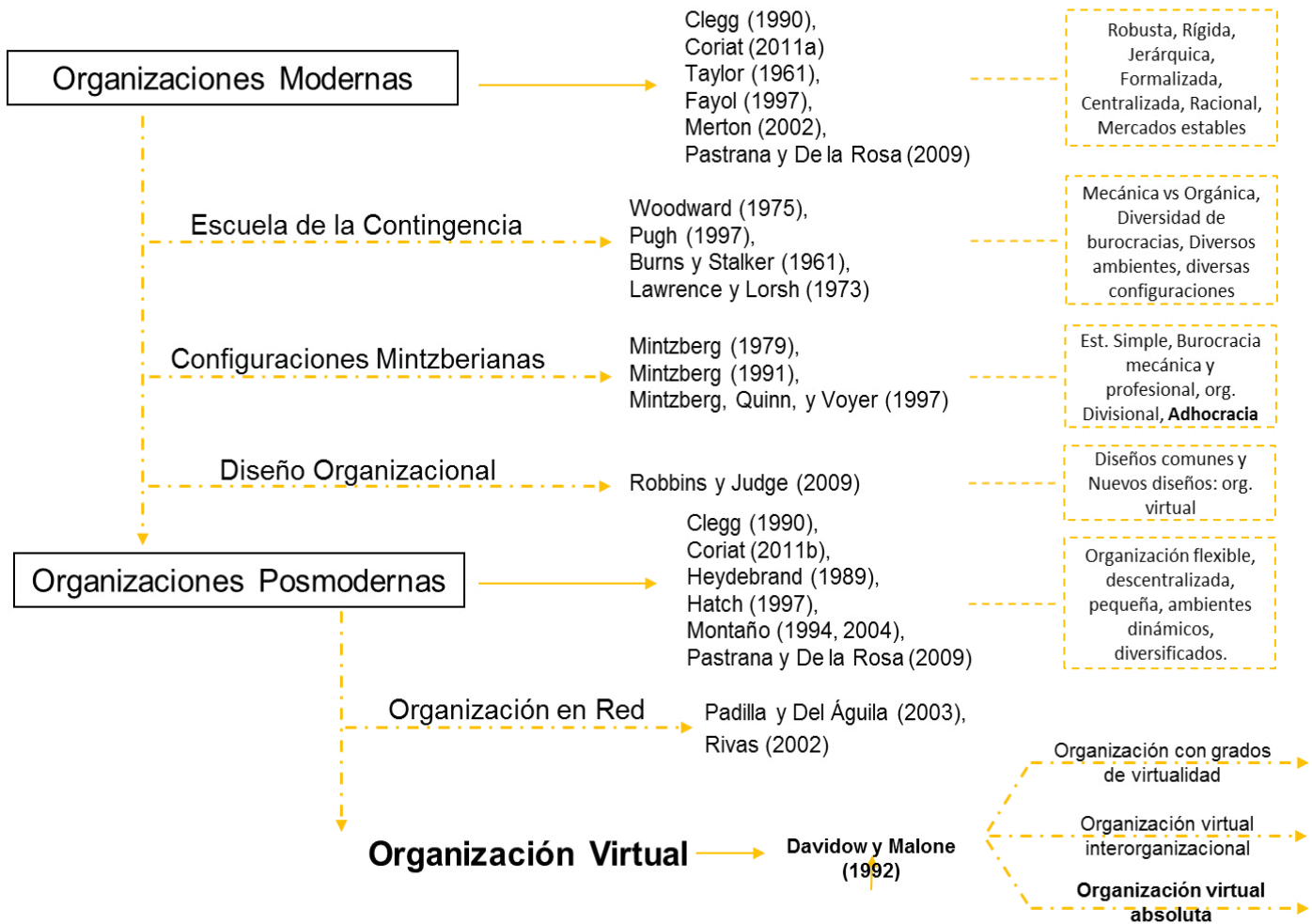
confiados en que encontramos la naturaleza de la bestia. Peor aún, ni siquiera estamos mirando la misma bestia.

El propósito de esta reflexión es discutir acerca de la OV y de los diversos tipos que existen¹³. El objetivo no es agotar la discusión con una definición conceptual de OV. Lo que se busca es realizar una reflexión en torno al concepto, y en la discusión, proponer algunos elementos que posibiliten realizar una caracterización de las mismas, con el fin de brindarle a otros investigadores y estudiosos de las organizaciones una base teórica conceptual que posibilite aproximarse a la OV desde una óptica comprensiva.

Para una mejor comprensión del fenómeno organizacional objeto de estudio, el apartado realiza un breve recorrido por las diversas formas organizacionales, comenzando por las organizaciones modernas, hasta llegar a las organizaciones virtuales (ver Figura 9). Si bien no es el propósito de este capítulo explicar las diversas formas organizacionales, se considera necesario hacer una breve caracterización de cada una, así como de la evolución de las mismas, con el fin de posibilitar un mejor entendimiento y contextualización del origen, y los elementos propios de la OV, y sus diferentes subtipos.

Figura 9. De la organización moderna a la organización virtual

¹³ Dada la tipología de organizaciones virtuales que se realiza en este trabajo, es pertinente aclarar lo siguiente: el uso del concepto organización virtual o su abreviación OV, se utiliza para hacer referencia a este tipo de organizaciones en su sentido general. Cuando se esté especificando alguno de los subtipos, estos se referenciarán de manera explícita según se trate de: organización con grado de virtualidad (OGV), organización virtual interorganizacional (OVI), u organización virtual absoluta (OVA).



Fuente: elaboración propia.

Por tanto, este apartado se compone de siete divisiones, además de esta introducción. En la primera, se realiza una caracterización de las forma de organización moderna. En la segunda, se discute el aporte del movimiento de la contingencia en la apertura a nuevas formas organizacionales. En la tercera, se explican las configuraciones mintzberianas, como un aporte estructural de las formas de organización moderna y posmoderna. En la cuarta, se describen las formas organizacionales denominadas flexibles o posmodernas. En la quinta, se presentan las organizaciones en red (en adelante OR). En la sexta, se caracteriza

y clasifica a las OV. En la séptima, se establece una aproximación al concepto de OV. Y por último, se realizan unas breves conclusiones y se presentan algunas ideas de posibles aplicaciones a investigaciones futuras.

3.2.2. Las organizaciones modernas y el *one best way*¹⁴ organizacional

Las primeras formas de organización, al menos hasta mediados del siglo XX, se caracterizaban por poseer cualidades derivadas de los postulados administrativos de producción taylorista y fordista, y de gestión de la burocracia weberiana¹⁵. De apariencia robusta y rígida, y con altos grados de formalización y diferenciación, se conocen en occidente como organizaciones modernas.

El mayor propósito que subyace a estas organizaciones es la obtención de eficiencia por medio del control del comportamiento. Así, Taylor (1961), tenía como principal propósito la prosperidad del empleado por medio del máximo rendimiento diario. Fayol (1997: 132) buscaba mejorar la organización fabril a partir de su máxima: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Y Ford relevó las técnicas taylorianas de medición de los tiempos y movimientos con la cadena de montaje, y así sometió el gesto del obrero a una cadencia regulada (Coriat, 2011a).

Asimismo, la preocupación por la complejidad propia de lo humano, daría inicio entre 1925 y 1945 a un movimiento denominado las relaciones humanas (Ibarra y Montaña, 1990), que también influye en la concepción de la organización moderna. Con este movimiento no se hace a un lado los métodos racionales de trabajo y de dirección administrativa, sino que aspiran dar al administrador nuevas formas y métodos para crear y mantener un clima social lo más propicio posible al

¹⁴ El *one best way* es una expresión que se acuña a partir de los postulados de la administración científica promulgada por Taylor, que alude a una mejor forma de hacer las cosas, o como se podría reinterpretar en el campo de las administración y las organizaciones, una mejor forma de administrar las organizaciones a partir del establecimiento de técnicas, fórmulas y leyes universales.

¹⁵ Si bien Max Weber es el gran exponente de la burocracia, se le reconoce a Robert Merton su aporte de la discusión burocrática en el ámbito propiamente organizacional.

funcionamiento y a la productividad. Los principios como la división y la especialización del trabajo, permiten aumentar el control y la productividad, pero también genera una especialización excesiva, y reduce la tarea del individuo a su máxima expresión (Aktouf, 2009).

La burocracia es otro de los ejes de este tipo de organizaciones. Se caracteriza por su estructura social formal, basada en la organización racional y funcional a través de normas y reglas claramente establecidas, estructura jerarquizada, y sistema formal de autoridad. Todos estos aspectos garantizaban la mínima fricción y modelaban el comportamiento con base a los propósitos de la organización (Merton, 2002).

De hecho, Clegg (1990) indica que la modernidad en las organizaciones se puede apreciar dentro de un género de más o menos variaciones armónicas respecto al tema de la composición de Weber de la burocracia, en el que la diferenciación es la clave. También se caracterizaba por la impersonalidad de las relaciones y la racionalidad, lo que posibilitaba una gran eficacia técnica, principalmente basada en la precisión, rapidez y control (Merton, 2002).

La organización moderna se forja desde una concepción predominantemente administrativa, la cual posee una base racional y prescriptiva (Martins y Barrera, 2012). El paradigma cultural de este enfoque es la razón instrumental (Reed, 1993), una lógica que busca la adecuación de los medios a los fines, y que supone además la capacidad de calcular probabilísticamente la determinación de los medios más adecuados para un fin dado (Horkheimer, 2002). Por ello, se indica que las organizaciones denominadas modernas se orientan a la obtención de la máxima eficiencia productiva, a través de un estricto control por medio de reglas, actividades repetitivas, en mercados estables y procesos organizacionales poco flexibles (Pastrana y de la Rosa, 2009).

El movimiento denominado *one best way*, o la aplicación a gran escala del *scientific management* (Coriat, 2011a), se forjó sobre esta forma ideal de organización. Éste, se sostuvo hegemónicamente hasta los años 60 del siglo XX, momento en el que surge el movimiento de la contingencia y reduce su primacía. Esto dio emergencia a un interés en occidente por los modelos de producción japoneses. En adelante, se comienza a distinguir entre organizaciones modernas y posmodernas, haciendo alusión consecuentemente a las formas de principios del siglo XX, robustas y rígidas, y a las surgidas a partir de los años 60, menos robustas y más flexibles (Clegg, 1990; Coriat, 2011b; Heydebrand, 1989; Montaña, 1994; Pastrana y de la Rosa, 2009).

3.2.3. El movimiento de la contingencia y el *all depends* organizacional

El denominado movimiento de la contingencia surge a partir de los estudios de Woodward (1975), Pugh (1997), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsh (1973), como sus principales exponentes. Los postulados provenientes de este movimiento significaron no sólo un punto de partida hacia la consideración de otras formas organizacionales, sino también un parte aguas respecto del modelo de organización imperante hasta ese momento, al cuestionar la existencia del *one best way* (Clegg, 1990). En contraposición, surge la expresión *all depends*, para indicar que no hay una mejor forma de hacer las cosas sino muchas mejores formas, tantas como organizaciones existan (Montaña, 1994).

Este movimiento se llega a consolidar en la década de los setenta, a partir de una serie de estudios pragmáticos desarrollados en Inglaterra y luego en Estados Unidos (Dávila, 2001). Al descubrir que las organizaciones se deben enfrentar a distintos ambientes, nace el concepto de la organización como sistema abierto y la metáfora de organización orgánica (Barba y Solís, 1997). Estos postulados incorporan otras categorías de análisis al estudio de las organizaciones, y crean una divergencia dentro de las mismas perspectivas inscritas en la llamada TO, basada

en los métodos cuantitativos y la pretensión de generalizar a partir de resultados empíricos (De la Rosa, 2007).

El movimiento se inicia con Woodward (1975), quien realiza un estudio con 100 organizaciones y descubre que sus estructuras no guardan estrecha relación con el tamaño, con el tipo de industria o con el mismo éxito de la empresa, sino con el tipo de tecnología. A partir de esto se evidencia que cada tipo de organización puede tener una forma de organización específica, y que a cada estructura le corresponde un sistema productivo particular, y por lo tanto, organizaciones con similares sistemas de producción, tienen estructuras similares.

Luego, Burns y Stalker (1961), estudiaron un conjunto de empresas en Escocia e Inglaterra, y descubrieron que para adaptarse al cambio las organizaciones debían poseer características diferentes a las del modelo imperante, que se caracterizaba por la excesiva estandarización, centralización y control, al cual ellos denominaron: modelo mecánico. En contraposición, ellos postulan el modelo orgánico como el más apto para contextos dinámicos, que presentaba baja especialización y diferenciación de sus funciones, alto nivel de polivalencia, ajuste continuo de las tareas, alto nivel de discrecionalidad y compromiso con la tarea.

Por otro lado, Pugh et al. (1963), o mejor conocido como grupo de Aston¹⁶, a través del método de análisis factorial se propusieron determinar las variables que mejor podrían definir la estructura de una organización y el contexto interno de la misma. Detectan que la estructura de la organización está en función de variables contextuales, y elaboran una diversidad de formas burocráticas, cuya estructura variaba con el contexto (Pugh, 1997).

¹⁶ Los autores iniciales del grupo Aston son Pugh, Hickson, Hinings, Lupton, McDonald y Turner, los cuales son coautores de Pugh et al. (1963).

Por último, Lawrence y Lorsh (1973: 202), los autores que bautizaron al movimiento con el nombre de “teoría contingente de la organización”, descubren que a mayor complejidad ambiental, mayor es el grado de diferenciación interna que debe poseer una organización. Así, para obtener mayor eficiencia y productividad, las organizaciones deben encontrar una forma particular que les permita adaptarse al contexto. Como resultado, revelan que las organizaciones con menor grado de complejidad ambiental tendrán un menor grado de diferenciación, por lo que será más fácil su adaptación.

Estas investigaciones representan un avance en la comprensión de las organizaciones, y significaron de gran utilidad para la concepción de organizaciones como sistema abierto. No obstante, indican Crozier y Friedberg (1990: 126), “éstas todavía están encerradas en una concepción del medio como conjunto de factores impersonales cuyas características objetivas se imponen en alguna forma a las organizaciones, de entrada y automáticamente”.

3.2.4. Configuraciones mintzberianas: la base estructural de las formas organizacionales

Desde una perspectiva más contemporánea y centrada en el diseño estructural, uno de los representantes que más ha aportado al campo es Henry Mintzberg. El autor logró diferenciar y caracterizar siete configuraciones, entre las cuales se encuentran cinco básicas: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la organización divisional, y la adhocracia (Mintzberg, 1979), y dos adicionales: la organización misionera, y la organización política (Mintzberg, 1991).

Cabe resaltar una diferencia entre los conceptos de configuración y forma organizacional. Si bien los aportes realizados por el autor enriquecieron al entendimiento y diferenciación de diversas formas organizacionales, Mintzberg introdujo el concepto: *configuración*, haciendo alusión al conjunto de elementos de

diseño estructural, en relación con ciertos parámetros contingenciales y de coordinación interna. Es decir, que la configuración describe la arquitectura de una organización, y desde lo formal, identifica la división del trabajo, la coordinación y comunicación (Burton, Obel y De Sanctis, 2011).

No obstante, una forma organizacional se refiere a un conjunto más amplio de elementos que la diferencian, y la identifican a su vez. Según Romanelli (1991), una forma de organización tiene que ver con aquellas características que identifican a una organización como una entidad distinta, que a la vez, las agrupa con sus similares. Dentro de estas características, se incluyen también los elementos estructurales, y por ello, en sentido estricto, una configuración no es igual a una forma organizacional.

Desde sus aspectos estructurales, las cuatro primeras configuraciones presentan características similares a las denominadas organizaciones modernas. La estructura simple por su tamaño no ostenta alta formalización, ni estandarización, pero si se caracteriza por la centralización, supervisión directa y un alto control, lo que la asemeja, según Montaña (1994) a una burocracia implícitamente estructurada. La burocracia mecánica, es tal vez la expresión más pura de la organización moderna, con estructuras grandes y rígidas, jerárquica, altamente formalizada, estandarizada, diferenciada, y con operación en ambientes estables.

La burocracia profesional, posee gran estandarización pero es descentralizada, control estandarizado por la profesión, comunicación formal y operaciones en ambientes estables. Y por último, la organización divisional, debido a que se trata más bien de una superposición que puede incluir a la vez otras configuraciones, presenta gran tamaño, alta formalización, opera en ambiente estable y tiende a estructurar sus divisiones como una burocracia mecánica.

Las otras configuraciones, se asemejan mucho más a las organizaciones posmodernas, y representan formas organizacionales mucho más actuales (Montaño, 1994). La organización adhocrática es opuesta a las burocracias y posee estructuras flexibles, descentralización selectiva, poca formalización, estandarización lateral, adaptación mutua, y se sitúa en entornos complejos y dinámicos. La misionera, es descentralizada, no especializada, poco formalizada y presenta estandarización por normas. Por último, la organización política, que según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) estructuralmente se caracteriza por lo que carece, es decir, por la ausencia de una forma estable.

Si bien se podría establecer una crítica a Mintzberg por haber considerado solamente aspectos tangibles y formales de las organizaciones, no se puede negar que es uno de los mayores representantes en la actualidad del diseño organizacional (Montaño, 1994). Los modelos estructurales promovidos por el autor representan un método ampliamente utilizado para la caracterización de las formas organizacionales, aunque no es el único posible (Heydebrand, 1989). Otros autores, como por ejemplo Pastrana y de la Rosa (2009), también ven en los factores estructurales, algunos elementos que dan cuenta de una forma organizacional, pero dentro de un conjunto mucho más amplio de variables que permiten reflexionarlas desde una perspectiva más compleja, y no solo desde lo estructural.

3.2.5. Las organizaciones posmodernas y la flexibilidad organizacional

El agotamiento del modelo propio de la modernidad en la década del 50 del siglo XX, aunado al éxito de las empresas japonesas, provocó una gran inquietud que dio lugar, en occidente, al surgimiento de las denominadas organizaciones flexibles. Según Montaño (2004), el surgimiento de la organización flexible aspira minimizar ciertas consecuencias de la jerarquía burocrática, como el costo asociado a la función y la limitación en la participación creativa de los trabajadores.

Estas novedosas formas organizacionales, también denominadas posburocráticas (Heydebrand, 1989) o posmodernas (Clegg, 1990), se caracterizan por ser más flexibles, y por lo tanto son más aptas para mercados cambiantes y diversificados. Coriat (2011b), indica que la superioridad de las organizaciones flexibles¹⁷ respecto de las modernas, recae en tres aspectos: 1-innovaciones en la planeación que permitieron reconciliar la productividad y la flexibilidad; b- generación de economías de escala y multiproducción, con producción de gran volumen de productos variados y diferenciados; y c- la lectura del mercado: incierto y diferenciado, que se tradujo en una mejor planeación de las fabricaciones.

Estas nuevas formas de organización se pueden entender mejor, pensándolas al revés de las modernas (Coriat, 2011b), o como postula Lash (en Clegg, 1990), pensando a éstas en términos de “des-diferenciación”. Es decir, en oposición a la diferenciación burocrática y al cambio de un modelo rígido a uno flexible, del consumo de masa al consumo en nichos, del determinismo tecnológico a las opciones tecnológicas, y del trabajo descalificado al polivalente.

La transformación continua de las técnicas, de los mercados y del entorno económico llevará a las organizaciones a abandonar sus modos de organización rígidos y jerarquizados, y a desarrollar las capacidades de iniciativa y de cooperación activas de sus integrantes (Lévy, 2004). En este contexto, las organizaciones deben tener tanto la mentalidad y las estructuras organizativas (o, a veces, la falta de ellas) para fomentar activamente el trabajo en equipos interdisciplinarios, la colaboración, y en consecuencia el aprendizaje. Deben demoler los límites internos entre departamentos y las fronteras externas necesitan ser redefinidas para tener mejor interacción con los socios estratégicos (Kiermaa,

¹⁷ El autor se refiere específicamente al sistema Toyota o el “ohnismo”, haciendo referencia a Taiichi Ohno, ingeniero en jefe de Toyota y quien es considerado el pionero de la escuela japonesa por la invención del método Kan-Ban, que en español significa: justo a tiempo (Coriat, 2011b).

en Clegg y Hardy, 1996), Por ello, según Hatch (1997), estas organizaciones tenderán a ser más pequeñas, descentralizadas, informales y con mayor flexibilidad.

Heydebrand (1989) indica que estos cambios están impulsados por transformaciones en el entorno, y resalta la transición de un capitalismo industrial a uno posindustrial. En este nuevo contexto se destaca la flexibilidad organizacional a partir de la informalidad, el universalismo, los acoplamientos flojos, la interrelación e interdependencia, las clasificaciones y encuadre flojos, y la propagación de una cultura corporativa, con el fin de contrarrestar las propensiones centrífugas y destructivas de la flexibilidad estructural.

Por estos motivos, según el autor, la diferencia entre las organizaciones modernas o burocráticas, y las posmodernas o posburocráticas, se da en varios aspectos. Las primeras, se caracterizan por la racionalidad formal, las jerarquías establecidas, la diferenciación, la división del trabajo, y las normas rígidas, entre otros aspectos. En cambio, las formas posburocráticas se configuran de tal manera que tienden a ser más pequeñas e informales, flexibles, descentralizadas y tecnológicas.

Estos cambios, en parte, responden a una necesidad emergente de la transformación del contexto y el mercado, que impuso a las organizaciones nuevos requerimientos para su adaptación –o interacción-. El mercado norteamericano de principios del siglo XX era homogéneo y no segmentado; en cambio, el mercado japonés de los años 50 era diversificado y segmentado (Chandler, en Coriat, 2011b). Estos aspectos, entre otros, han inducido el surgimiento de formas menos robustas, descentralizadas, menos estandarizadas, y consecuentemente más flexibles.

3.2.6. La organización en red: un preludio a las organizaciones virtuales

La configuración estructural adhocráctica propuesta por Mintzberg es sin lugar a duda la más flexible, al menos en lo que respecta a la toma de decisiones y al flujo de información. Se caracteriza por poseer una estructura orgánica, fluida,

descentralizada, y basada en un sistema de coordinación de adaptación mutua, aspectos que le permite generar innovación en entornos complejos y dinámicos (Brull y Gil, 2005; Guerra, 1999; Mintzberg, 1979; Mintzberg, 1991; Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997; Rivas, 2002).

En el marco de las denominadas organizaciones flexibles, se han ido desarrollando nuevas formas de organización que poseen como base a la estructura adhocrática, o al menos, comparten gran parte de sus cualidades. Entre las que más han trascendido se encuentran: la organización en red (en adelante OR) y la OV (Padilla y Del Águila, 2003; Rivas, 2002), tanto por su capacidad para interactuar temporalmente con terceros (Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012), así como por su flexibilidad y marginación de la rigidez de una organización tradicional (Aguer, 2005).

Según Padilla y Del Águila (2003), el hablar de OR remite a diversas acepciones, y no existe un entendimiento claro en el uso del concepto. El término red en el ámbito organizacional hace referencia a diversos sentidos: red social de personas, red de conocimiento, red de información, red de trabajo, red de competencias, y red inter-organizativa, entre otros. La diferencia entre una simple red de intercambios y una OR reside en la densidad, multiplicidad, reciprocidad de uniones, y lazos entre los nodos, así como por la existencia de un sistema de valores compartidos que define los roles y responsabilidades entre los integrantes (Achrol, en Padilla y Del Águila, 2003).

Existe una similitud entre lo que se conoce como organización red, y OV, específicamente con el tipo denominado organización virtual interorganizacional (en adelante OVI). La tendencia actual a virtualizar parte de las organizaciones, da origen a una variedad de formas de interacción e intercambio de información que genera diversos tipos de redes interorganizacionales (Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012). De hecho, diversos autores definen a la OV como una red de

organizaciones (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow y Malone, 1992; García, Pelechano, y Soriano, 2005; Mashayekhy y Grosu, 2014, Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012; Soriano, García, y Pelechano, 2005; Soriano, Pelechano, y García, 2007).

En este sentido, Rivas (2002) postula que la forma de OR surgió de la aparición de TIC, y se organiza con base en la resolución de problemas específicos. Se diferencia de las organizaciones modernas, en especial de la burocracia, porque rompe con 5 presupuestos elementales de esta: la división vertical del trabajo, el predominio de la coordinación mediante la jerarquía, la legitimidad del líder en cuanto a su capacidad para definir y orientar las tareas de sus subordinados, la diferenciación de roles operativos y normativos, y el tipo de formalización, que pasa de ser disfuncional a ser funcionalmente dinámico.

Una OR está compuesta por nodos y relaciones de nodos, lo que posibilita mayor flexibilidad y adaptación a las demandas del entorno. Un concepto central en este tipo de organización es la multipertenencia, porque le permite mantener una flexibilidad en los roles para adaptarse a las diversas situaciones de cambio (Rivas, 2002). La complementariedad que se puede lograr a través de esta organización permite afrontar situaciones o entornos complejos, como por ejemplo proyectos a nivel internacional, que serían muy difíciles de concretar por una sola organización (Padilla y Del Águila, 2003).

Las principales fortalezas de esta forma organizativa son la comunicación y la negociación constante entre las unidades (Padilla y Del Águila, 2003). Su operación se puede entender mejor a partir de tres dimensiones: cohesión, potencial combinatorio y modo de activación. El primero, está en función de la relación afectiva, la heterogeneidad, la multiplicidad y densidad de los nodos; el segundo se refiere a la cantidad de conexiones que pueda realizar cada uno de los nodos; y el tercero a la capacidad para iniciar y activar interacciones entre ellos (Rivas, 2002).

Padilla y Del Águila (2003), indican que este tipo de organización busca desarrollar solo aquellas actividades claves en las que pueda alcanzar la excelencia, y subcontrata todo lo demás. Se caracteriza por la desagregación vertical, la interacción con terceros, y los sistemas de información de última generación (Miles y Snow, en Padilla y Del Águila, 2003), Así como por la permeabilidad de sus fronteras, la comunicación sin intermediarios, la confianza entre los nodos, y la autoridad basada en la experiencia (Rivas, 2002).

La OR tiene una similitud muy grande con las OV. Esto se debe a que esta tipología de OV, conforma una especie de red de diversas organizaciones jurídicamente independientes, que están interconectadas por una problemática específica u oportunidad de mercado (Soriano, García, y Pelechano, 2005; Soriano, Pelechano, y García, 2007).

3.2.7. Las organizaciones virtuales: caracterización y clasificación

Elaborar una caracterización concreta de las OV no es una labor sencilla. Esto se debe a que existe una considerable indeterminación acerca de lo que es o representa este tipo de organización. Palacios, Bermúdez, y Forero (2012) indican que los trabajos realizados en torno a las OV no se han dedicado a abordar y definir una forma de organización, sino que se han centrado en analizar aspectos como el tema de la confianza, la comunicación, los problemas alusivos a formas de relación, dificultades para la socialización y el componente tecnológico, entre otros.

Incentivadas por los avances en las TIC, las organizaciones han experimentado con formas virtuales de trabajo, llegando incluso, a no importar cuándo y dónde se trabaja, siempre y cuando el trabajo se realice (Daft y Lewin, en Wiesenfeld, Raghuram y Garud, 2006). Estos cambios, junto con el aplanamiento y la descentralización en las organizaciones, plantean nuevos retos para las organizaciones en los entornos virtuales (Wiesenfeld, Raghuram y Garud, 2006).

Según DeSanctis, Staudenmayer y Wong (citados en Shin, 2004), las diferencias de significados en cuanto a la OV, se debe al grado de integración de la virtualidad, la cual se puede comprender a partir de cuatro dimensiones de dispersión: temporal, espacial, cultural, y organizacional. La temporalidad, se refiere a la capacidad de abarcar el tiempo de manera asincrónica; lo espacial con la dispersión territorial; lo cultural con la integración de diversas culturas o países; y la organizacional con el trascender los límites o barreras físicas.

La diversidad de acepciones respecto al término de OV es amplia. Hay autores que plantean que no se puede hablar de una forma organizacional como tal, sino más bien, de grados de virtualidad (Rivas, 2002). De esta manera, la virtualidad es concebida como algo estratégico y aplicable a todas las organizaciones (Venkatraman y Herderson, 1998; Yoon y George, 2013), que se integra a los planes de la organización tradicional y da origen a nuevos procesos (Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012). Esto, posibilita que los integrantes de la organización trabajen juntos, aun cuando se han desacoplado espacial y temporalmente el uno del otro (Wiesenfeld, Raghuram y Garud, 2006).

Por otro lado, se plantea el concepto de redes u OVI. Es decir, son redes de organizaciones que se organizan, a través de las TIC, para compartir e intercambiar diversas ventajas competitivas que en conjunto les permitirá alcanzar un objetivo específico, y una vez logrado el propósito por el cual se formó la organización, se disuelve (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow y Malone, 1992; García, Pelechano, y Soriano, 2005; Mashayekhy y Grosu, 2014, Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012; Soriano, García, y Pelechano, 2005; Soriano, Pelechano, y García, 2007).

Por último, algunos autores se refieren a la organización virtual absoluta (en adelante OVA) como una nueva forma organizacional (Aguer, 2005; Ho y Benbasat, 2014; Press, 2003, Shin, 2004). Ésta, surge a partir de la conformación del ciberespacio y del desarrollo de las TIC. Sus integrantes y recursos presentan

dispersión geográfica, pero busca consolidarse espacial y temporalmente de manera coherente y homogénea, con estructuras y estilos de interacción propios, y procesos internos y externos institucionalizados, que se desarrollan de manera virtual.

Más allá de las características de uno u otro tipo de OV, hay algunas características que son comunes a las tres, como por ejemplo: el cruce o rompimiento de fronteras, la existencia de competencias centrales complementarias o la puesta en común de recursos, la dispersión geográfica, la igualdad en los participantes, y la comunicación electrónica (Jägers, Jansen, y Steenbakker, 1998).

Siguiendo a De la Rosa (2010), una nueva forma organizacional se constituye cuando se cumplen los siguientes aspectos: a- la existencia de una forma de organización altamente institucionalizada; b- el cambio ambiental: estable–dinámico, simple–complejo y moderado–turbulento; y c- la existencia de marcos institucionales y culturales específicos. Es decir, una nueva forma organizacional no sólo debe presentar características propias, sino también debe existir una situación o contexto específico con el cual interactúa de manera particular, así como regulaciones institucionales y culturales que posibiliten y legitimen su existencia.

Desde esta perspectiva, la OV no representa una forma de *tipo ideal* a la que el resto de las organizaciones deberían mutar. Más bien se constituye como una forma diferente, como una variedad dentro de la vasta diversidad organizacional. El ciberespacio y el desarrollo de las TIC han dado lugar al surgimiento de nuevos mercados de contexto online, y la OV nace como respuesta a estos cambios. De hecho, según Sieben (2007), los tipos ideales son difíciles de encontrar. Hoy en día la mayoría de las organizaciones contienen elementos virtuales, y cada vez más las tareas en el lugar de trabajo son realizadas usando TIC, incluso en organizaciones tradicionales.

Una forma organizacional se debe explicar tanto desde los elementos propios de la organización (formales e informales, estructurales y sociales, funcionales y simbólicos), así como de los aspectos relacionados con el contexto y el ambiente, y la interacción entre estos. En este sentido, siguiendo a Pastrana y De la Rosa (2009), una forma organizacional se puede explicar a partir de las siguientes variables: su estructura, el tipo de acoplamiento estructural, el tipo de tecnología y de producción, la toma de decisiones, el aprendizaje, la concepción del rol del individuo trabajador, las relaciones de poder y formas de control, el nivel de participación de los integrantes, el nivel de involucramiento con la organización, las relaciones laborales entre la cúpula directiva y la base, la condición de empleo, las formas de motivación, las formas y el ritmo de producción, la relación con los proveedores, el tipo de función del trabajador, el grado de integración de los integrantes, la concepción de la calidad, niveles de utilidad, el tipo de ambiente y mercado y de interacción, la relación de poder entre organización y estado, y la concepción de la organización como sistema.

A continuación, se realiza una clasificación de las OV (Tabla 9), con el fin de presentar los elementos fundamentales, buscando con ello promover la discusión, aún inacabada. Para ello, se retoman algunas de las variables enunciadas por Pastrana y De la Rosa (2009), y se elabora una caracterización con base en las diversas acepciones que existen de este tipo de organizaciones. De acuerdo con esto, se pueden identificar tres tipos de OV: a- organización con grados de virtualidad (OGV), b- organizaciones virtuales interorganizacionales (OVI), y c- organizaciones virtuales absolutas (OVA).

Tabla 9. Tipos de organizaciones virtuales

Categorías	Organización con grados de virtualidad	Organización Virtual Interorganizacional	Organización Virtual absoluta
-------------------	---	---	--------------------------------------

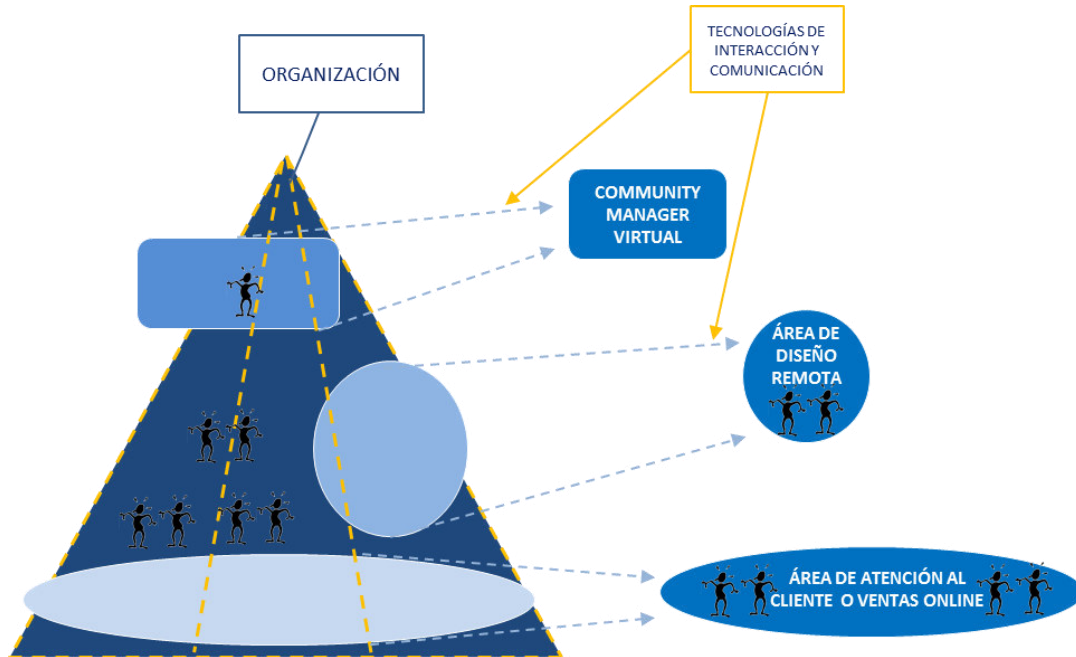
Estructura	Formal/Informal Jerárquica/Plana Rígida/Flexible	Formal/Informal - Flexible	Formal/Informal - Flexible
Tipo de acoplamiento estructural	Estrecho/Flojo	Flojo	Flojo
Fronteras	Relativamente identificables	Poco identificables / Inexistentes	Poco identificables / Inexistentes
Tipo de tecnología (hard)	Grandes/Pequeñas Maquinarias/Dispositivos tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos
Tipo de tecnología (soft)	Sencillos / Complejos	Complejos/Integrados /Virtuales	Complejos/Integrados /Virtuales
Aprendizaje	Mínimo / Estimulado	Relativo / Estimulado	Constante y Estimulado
Formas de control	Control externo/Autocontrol	Autocontrol / Confianza	Autocontrol / Confianza
Compromiso con la organización	Mínimo / Alto	Alto con el Proyecto	Alto con la Organización
Tipo de relacionamientos	Formales/Informales	Formales/Informales	Menos Formales/ Más Informales
Motivación	Económica / Simbólica / Discursiva	Económica / Simbólica / Discursiva	Económica / Simbólica / Discursiva
Producción	Masa/Especializada Cantidad/Calidad	Especializada-Calidad	Masa / Especializada - Calidad
Forma de producción	Automatizada/Artesanal	Automatizada	Automatizada
Tipo de trabajador	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente
Grado de integración	Individual / Equipo	Equipos Virtual	Individual/Equipo Virtual

Niveles de utilidad	Altos/Bajos - Corto/Largo Plazo	Altos - Corto Plazo	Altos - Largo Plazo
Ambiente y mercado	Estable/Polivalente Restringido/En expansión Estandarizado/Diversificado	Polivalente - Especializado	Polivalente - Especializado - En expansión
Relaciones con los proveedores	Competencia/Estrecha Corto/Largo Plazo	Estrecha / Alianza Estratégica - Virtual	Estrecha / Alianza Estratégica Virtual
Relación con los clientes	Presencial / Virtual	Presencial / Virtual	Virtual
Concepción de la organización	Mecánico/Orgánico/ Cultural	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible
Forma de interacción entre los integrantes	Presencial y Virtual	Virtual	Virtual
Estilos de comunicación	Formal/Informal Vertical/Lateral Presencial/Virtual	Formal/Informal Vertical/Lateral - Virtual	Predominantemente informal-lateral-virtual
Tipo de productos o servicios	Productos físicos / digitales	Productos físicos/ Infoproductos	Productos digitales físicos e Infoproductos
Horario de trabajo	Fijo/Flexible	Fijo/Flexible	Semi Flexible/ Flexible
Forma de reclutamiento e inducción	Presencial/Virtual	Presencial/Virtual	Virtual

Fuente: elaboración propia.

En el primer caso, se cuestiona la creación de una nueva organización, y se hace referencia a una condición o posibilidad de virtualizar la organización, o una parte de esta (ver Figura 10). Se acude a la virtualidad, generalmente en un área o ciertas áreas, con el fin de realizar mejoras en sus estructuras habituales (Rivas, 2002; Venkatraman y Herderson, 1998).

Figura 10. Organización con grados de virtualidad



Fuente: elaboración propia.

Venkatraman y Herderson (1998, p. 34) no conciben a la OV en términos de una nueva configuración como la funcional, divisional o matricial. "Nuestra discusión es, pues, aplicable a empresas centenarias que fabrican cemento, productos químicos y automóviles, así como a empresas de reciente creación en el mercado que se dedican al cambiante mercado de la alta tecnología". Desde esta posición, la organización no cambia su forma, si no que hace uso de la virtualidad para mejorar su funcionamiento tradicional.

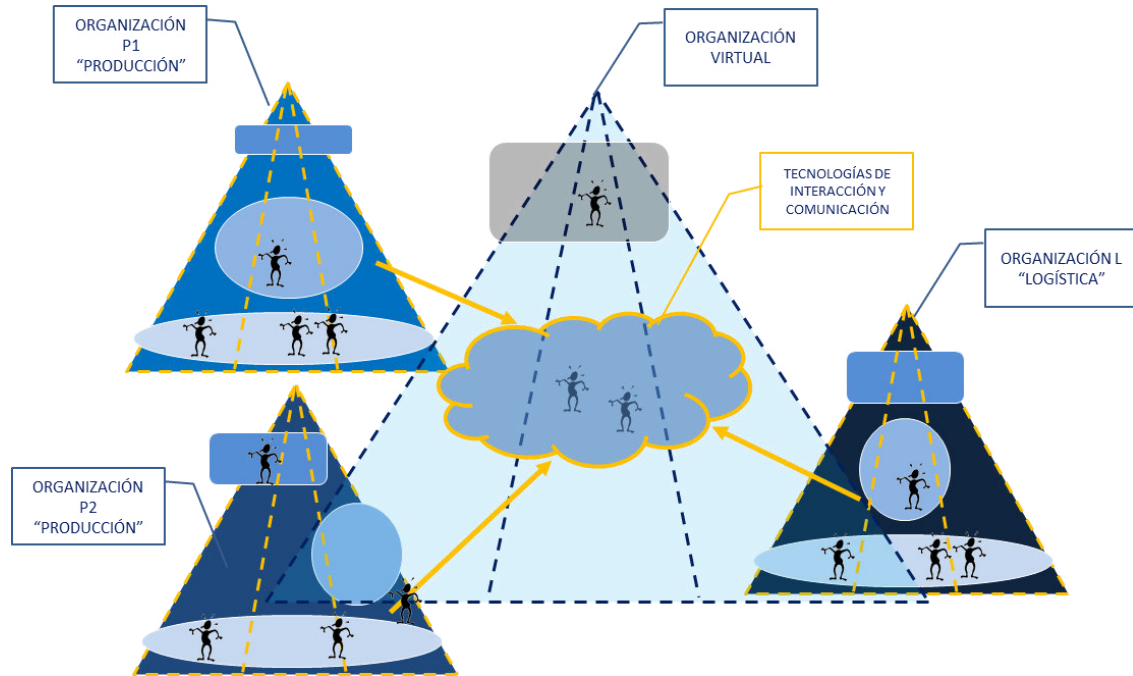
En la tipología de la OGV, lo virtual es una característica que puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, que puede o no generar nuevos procesos, que puede o no generar cambios en las interacciones de sus integrantes, pero que no cambia drásticamente su esencia, en términos de la misma organización, del ambiente, así como de la interacción entre estos. Un ejemplo típico de este tipo es la empresa que

incorpora TIC a sus procesos para vender sus productos a través de internet; o aquella organización que “virtualiza” la atención al cliente.

Otro ejemplo de este tipo de OV es el caso de Dell. Su fundador, Michael Dell, inició la compañía en 1984, en EEUU, cuando tenía 19 años y sólo con 1000 dólares. En la década del 2000, esta empresa llegó a ser la más grande en ventas de pc y servidores, bajo su modelo de negocio de venta directa. Esta empresa convencional se convirtió a empresa 2.0 en el año 2006 cuando creó un blog colaborativo oficial, el cual opera como una comunidad práctica, donde los mismos usuarios se ayudan entre sí con cualquier altercado, duda o sugerencia. Su éxito se debe a la incorporación de herramientas de la web 2.0 para la venta de todos sus productos y servicios, haciendo posible que los clientes personalicen sus compras (leticiaaguasm, sf). ¿Podría Dell haber tenido éxito sin virtualizar parte de su estructura? Sí, de hecho lo tuvo. ¿Cambió la empresa su operatoria y su negocio? No, de hecho siempre buscó personalizar de alguna manera los productos que vendía.

En el segundo caso, la OVI, se refiere a una nueva forma organizacional, pero conformada por otras organizaciones y, generalmente, con carácter temporal (ver Figura 11). La OV hace uso de las TIC y especialmente de internet para realizar su operatoria principal, pero una vez alcanzado el objetivo para el cual se formó, se disuelve. Asimismo, se caracteriza por la conformación de una tercera unidad organizacional, que hace interaccionar a las organizaciones participantes, las cuales mantienen su propia identidad (Amato Neto, 2006; Byrne, 1993; Criado, 2001; Crossman y Lee-Kelley, 2004; Davidow y Malone, 1992; García, Pelechano, y Soriano, 2005; Hardy y Affentranger, 2013; Jägers, Jansen, y Steenbakker, 1998; Kasper-Fuehrer y Ashkanasy, 2001; Mashayekhy y Grosu, 2014, Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012; Soriano, García, y Pelechano, 2005; Soriano, Pelechano, y García, 2007; Tohidi y Jabbari, 2012).

Figura 11. Organización virtual interorganizacional



Fuente: elaboración propia.

Dentro de esta concepción, se hace referencia a un conjunto de organizaciones que se agrupan formando una especie de red interorganizacional con el objetivo de aumentar la competitividad de las organizaciones participantes o de explotar nuevos mercados (Amato Neto, 2006). Aquí, el rol de las TIC es indispensable para su funcionamiento, debido al alto grado de interacción entre los socios de la red. Se diferencia de una red tradicional, porque siempre existe un agente que se responsabiliza del contacto con los clientes y proveedores, y representa el centro mismo de la organización (Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012, p. 223). “Lo que existe realmente es la vinculación temporal de terceras compañías o individuos de acuerdo con su experiencia y conocimientos, que consolidan redes interorganizacionales flexibles”.

Mashayekhy y Grosu (2014), indican que este tipo de OV presenta un ciclo de vida de cuatro fases: identificación, formación, funcionamiento y disolución (Hardy y Affentranger (2013) de manera similar las denominan: pre-creación, creación, operación y terminación). En la primera, se identifican los posibles socios y los objetivos de la OV. En la segunda, los socios potenciales negocian los términos, el objetivo y la duración de la colaboración. En la tercera, se entra en la fase de operación en la que los integrantes de la OV colaboran en la resolución de una tarea específica. Y por último, una vez que la OV completa la tarea, se disuelve.

La brecha entre la OVI y la OVA es pequeña. Esto se debe a la existencia de una “organización centro” (Palacios, Bermúdez, y Forero, 2012), que deja abierta la posibilidad para la conformación de una OV de manera permanente. De hecho, diversos autores (García, Pelechano y Soriano, 2005; Jägers, Jansen, y Steenbakker, 1998), indican que la OV es en esencia temporal, pero puede adquirir un carácter permanente.

El ejemplo por excelencia de este tipo de OV, es el caso de la empresa *Virtuelle Fabrik*. Esta empresa, la cual se accede por medio de su sitio web, es una infraestructura virtual que facilita la creación dinámica de organizaciones virtuales interorganizacionales temporales capaces de cumplir con órdenes complejas. Consiste en una red de compañías centrada en la región de Bodensee (Europa) y facilita la comunicación de proyectos a través de tecnología computacional. A través de este sitio, se pueden establecer roles y responsabilidades claros para todos los socios, incluyendo los aspectos legales para los colaboradores virtuales (Kasper-Fuehrer y Ashkanasy, 2001).

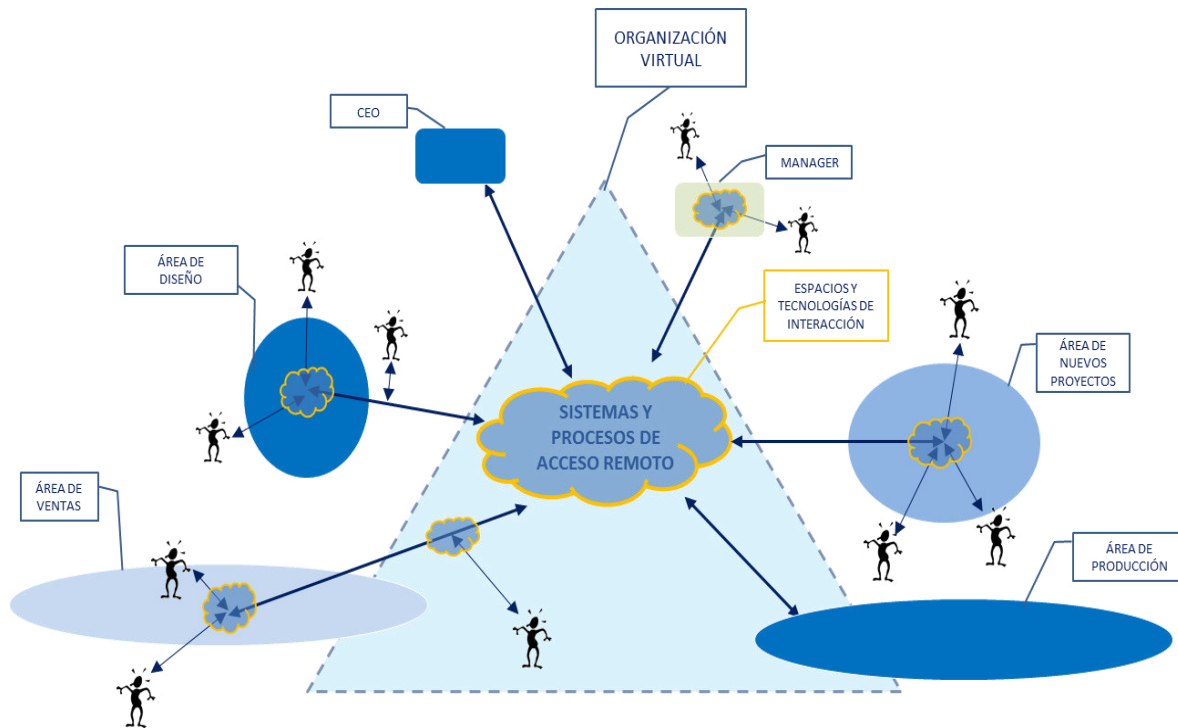
Otro ejemplo de este tipo de organización lo conforma Express Engineering, una empresa situada en Inglaterra. Funciona como una organización pero en realidad son un conjunto de pequeñas empresas que prestan servicios de consultoría, y su participación varía según los proyectos. Antes de la conformación de esta OV, las

organizaciones participantes estaban aisladas unas de las otras (Amato Neto, 2006).

También las empresas Aliexpress y Linio sirven como ejemplo de esta tipología. Ambas organizaciones, a diferencia de Mercado Libre que conecta compradores con vendedores, generan una identidad propia como organización, pero en verdad son un gran conjunto de alianzas de diversas empresas (proveedoras de productos y de logística), que logran aumentar su competitividad y alcanzar nuevos mercados por medio de la OV mencionada. En este caso, tanto Aliexpress como Linio, no producen, ni tienen contacto con el producto, sino que se centran en una gestión logística; actividad que no necesariamente realizan de manera virtual, pero sí lo es todo el resto.

Por último, las OVA son aquellas organizaciones que sí generan una nueva forma organizacional, completamente virtual (ver Figura 12). En estas organizaciones, las TIC son elementos vitales para su funcionamiento porque posibilitan la coordinación de las partes que se encuentran dispersas geográficamente (Aguer, 2005; Handy, 2000). “Una organización virtual se refiere a un grupo de personas cuyos integrantes y recursos pueden estar dispersos geográficamente, pero que funcionan como una unidad coherente mediante el uso de la infraestructura cibernética” (Ho y Benbasat, 2014, p. 1555).

Figura 12. Organización virtual absoluta



Fuente: elaboración propia.

La OVA se trata de un nuevo tipo de organización, que se caracteriza por poseer un alto grado de virtualidad en todas sus dimensiones de dispersión: temporal, espacial, cultural, y organizacional (Shin, 2004), por su estructura descentralizada, plana y muy profesionalizada (Aguer, 2005). No posee fronteras y está conformada por personas que no están ubicadas en el mismo espacio físico, a veces ni en la misma localidad o país, e incluso, la mayoría de las veces no se conocen en forma directa entre sí (Press, 2003). No obstante, según Ho y Benbasat (2014), este grupo de personas conforman un equipo, donde los líderes y subordinados trabajan juntos para lograr objetivos predeterminados.

Según Shin (2004), este tipo de organización virtual absoluta, raramente se encuentra. Un ejemplo muy claro de este tipo de organizaciones es el caso de Topsy Tail, una empresa dedicada a fabricar accesorios para la industria de la moda.

Genera ingresos por US\$ 80 millones y solo cuenta con tres empleados gracias al trabajo virtual. Topsy Tail contrata empresas manufactureras para que fabriquen sus productos, agencias de diseño para que diseñen los productos y una red independiente de almacenadores, distribuidores y representantes de ventas para que conserven y vendan sus productos. Todos los procesos se llevan a cabo a través de equipos virtuales, los cuales se sirven de programas informáticos, correo electrónico y videoconferencias para gestionar la actividad de las empresas subcontratadas (Rahman, 2002).

Algunas preguntas que cabrían realizar son: ¿Podría haber existido la empresa sin hacer uso de la virtualidad? No, de hecho la empresa nace, y debe su existencia, al surgimiento del ciberespacio ¿Podría la empresa haber funcionado con todos sus integrantes acudiendo a una oficina de manera presencial? Sí, aunque no tendría demasiado sentido si toda la operatoria se gestiona de manera *online*, e igualmente, el núcleo del negocio no pasa por sus integrantes, sino por las relaciones estratégicas o alianzas que se realizan tantos con sus proveedores, como con sus vendedores, siendo incluso que estos al contabilizarse como parte de la organización, generan una gran estructura virtual.

Otro caso representativo es la empresa virtual Weblogs, dedicada a la producción de Blogs de noticias. Los escritores envían sus artículos a esta organización y si los publican, cobran un porcentaje de las ganancias por las visitas que provocan al blog. Sus empleados trabajan en equipos virtuales desde su propia casa y se dedican a gestionar las publicaciones y visitas del blog utilizando herramientas *groupware*. Según el testimonio de Julio Alonso, quien es socio, la empresa está integrada por unas 70 personas trabajando cada uno desde su propia casa o desde el lugar que elijan en cada momento, en catorce ciudades distintas, dos países y dos continentes. No tenemos oficinas y de momento, salvo para alguna que otra reunión, encontramos que no las necesitamos. Lo que nos une es la conectividad a internet

y una serie de herramientas de coordinación y trabajo en equipo (trabajarenequipoenentornosvirtuales, 2010).

Por último, otro caso representativo es la escuela de verano virtual creada por la *Open University* en Gran Bretaña. En este proyecto, los estudiantes participan desde sus hogares o lugares de trabajo vía correo electrónico, telefonía móvil y videoconferencias. Nunca se reunirán ni estarán juntos presencialmente en el mismo lugar al mismo tiempo. Incluso, mientras acceden a las clases de manera remota, pueden comunicarse con los supervisores vía telefónica para evacuar sus dudas (Handy, 2000).

3.2.8. A modo de síntesis: una aproximación al concepto de organización virtual

De las características de los diversos tipos de OV, hay elementos que son comunes a todas, como por ejemplo: son organizaciones independientes, tienen integrantes dispersos geográficamente, están conformadas con base en la virtualidad y requieren necesariamente del uso de las TIC para su operatoria central. Su localización física es no precisa, posee fronteras inexistentes o poco claras, disponen de objetivos comunes, interacción generalmente virtual, y ambientes o contextos dinámicos.

De esta manera, una OV se puede entender como un conjunto social que se encuentra organizado con base en sus aspectos normativos y culturales, cuya existencia deviene principalmente del ciberespacio, y su operatoria principal requiere necesariamente de las TIC y de un conjunto de sistemas y procesos de acceso remoto por medio de dispositivos tecnológicos, a través de los cuales moviliza a los integrantes que se encuentran dispersos geográficamente con miras a la obtención de objetivos comunes previamente establecidos.

La virtualidad que media la relación en una OV, y la consecuente dispersión geográfica entre los integrantes (jefes, colegas, subordinados), requiere de estructuras y procesos que posibiliten la participación activa, la flexibilidad, la toma de decisiones, el compromiso, la autogestión, y por sobre todo, cierto grado de confianza. Este último, se torna necesario, porque la interacción virtual y la dificultad que representa el trabajo en equipo a distancia, conllevan un cambio en la manera de gestionar los recursos y en la forma en que se motiva, comunica, coordina y supervisa.

La participación a distancia, coordinada y articulada como parte de un todo, requiere de perfiles específicos. Personas capacitadas, dotadas de capacidad de autogestión, tomadora de decisiones, comprometidas con la organización o el proyecto, participativas, comunicativas, y orientadas a los resultados. Por esto mismo, el liderazgo debe estar orientado hacia la coordinación de actividades, la motivación e inspiración, con base en la confianza y en sistemas participativos de establecimiento de objetivos y metas.

La confianza no es un tema menor, y adquiere gran transcendencia en la OV. La confianza nos remite a la pregunta ¿Cómo manejas a las personas que no ves? Según Handy (2000) la respuesta es simple: confiando en ellos. Una aparente simplicidad que disfraza un cambio de paradigma y pensamiento organizacional. Las reglas de la confianza no empatizan fácilmente con un estilo de gestión tradicional que considera que la eficiencia y el control están estrechamente relacionadas y que no puedes tener una sin la otra. Además, en los equipos de trabajo virtuales la confianza demora más en desarrollarse que en los equipos presenciales (Berry, 2011).

Siguiendo a Kasper-Fuehrer y Ashkanasy (2001), la OV se caracteriza por relaciones más de tipo horizontal, y no tanto vertical, por lo que el sistema de coordinación y control jerárquico tradicionales, así como la supervisión directa y la

aplicación de normas, ya no son adecuados. Un sustituto de estos en la OV es la confianza; y una buena confianza se logra mediante una comunicación de integridad, la cual se entiende como “un proceso interactivo que afecta, monitorea, y guía las acciones y actitudes de unos con otros” (Nelson y Coxhead, en Kasper-Fuehrer y Ashkanasy, 2001, p. 238).

Por lo mismo, el proceso de control, como se mencionó anteriormente, se debe realizar con base en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, y cotidianamente mediante la confianza. Aunque puede estar complementado con sistemas que permiten monitorear de manera online las actividades desarrolladas por los integrantes.

Según Wilson, O’Leary, Metiu y Jett (2008), la comunicación y la identificación son los dos procesos centrales a través de los cuales se puede generar un sentimiento de proximidad a distancia. Por ello, la comunicación debería ser multidireccional y generalmente virtual, formal e informal, buscando facilitar el desarrollo de las actividades y la flexibilidad. De igual manera, los tipos de interacción y coordinación serán remotos, a través de las TIC, prevaleciendo en términos generales, el ajuste mutuo y la estandarización.

Las estructuras físicas de la organización serán poco claras, cuando no inexistentes o irrelevantes. Las estructuras funcionales deben ser claras, pero móviles y variables para posibilitar un funcionamiento dinámico. Las fronteras de la organización también serán poco claras o inexistentes, y no estarán determinadas por un límite físico de la entidad, sino por el mercado o el ambiente con el cual interactúe.

La localización de la organización es virtual, aunque eventualmente puede poseer una sede o espacio físico central, al cual acudir. No obstante, de acuerdo con Handy (2000), si es que hay una oficina, será más como una casa club: “un lugar para la

reunión, la comida y las felicitaciones, con salones reservados para actividades, no para personas particulares” (p. 4).

Por último, sus integrantes se encuentran dispersos geográficamente, por lo que su ambiente será poco preciso e inacabado, determinado por sector industrial y el mercado objetivo. Debe contar con sistemas y procesos localizados en el ciberespacio con accesibilidad a través de internet, y su acceso deberá estar ligado al cargo, estatus y/o proyecto que se esté desarrollando en el momento. Para ello, se requiere de una efectiva gestión del conocimiento.

3.2.9. Reflexiones finales a las organizaciones virtuales

Durante el desarrollo del texto se buscó hacer una reconstrucción del sendero transitado entre las primeras organizaciones modernas, y las contemporáneas OV. Esta recopilación presentada, no acabada ni mucho menos absoluta, no se realizó de manera cronológica en el tiempo, sino más bien buscando rescatar en el orden establecido, el cambio y la diversidad en el devenir de las diversas formas organizacionales.

El sentido del recorrido realizado responde a la necesidad de recopilar la mayor cantidad de elementos posibles, con el fin de realizar una plena caracterización de estas nuevas formas organizacionales. Dado el eclecticismo conceptual existente, la caracterización y diferenciación de los diversos tipos de OV, ofrece no sólo una mayor claridad en cuanto a la definición del concepto, sino también respecto de la postura ontológica¹⁸ desde la cual se concibe el fenómeno.

A raíz de esto, se derivan varios de los aportes que busca realizar este trabajo, entre los cuales se destacan: a) la propuesta conceptual del concepto de OV, que aporta

¹⁸ La postura ontológica, según Guba y Lincoln (1994, p. 108), nos remite a cuestionarnos acerca de “¿cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y, por lo tanto, qué es lo que podemos conocer de ella?”.

a la clarificación y allana el camino para quienes desean realizar un estudio de estas organizaciones al aportar una base sobre la cual desarrollar sus trabajos; b) la clasificación de los diversos tipos de OV, lo que permite reflexionar el “qué”, acerca de lo que se entiende de este fenómeno, cuál es su forma y su naturaleza; y c) las nuevas líneas de investigación futuras que pudieran vislumbrarse a partir de la caracterización realizada, como por ejemplo: el estudio de la OV como un sistema flojamente acoplado; el aspecto normativo como elemento de cohesión en la OV; la comunicación organizacional como factor clave de mediación de las relaciones en la OV; la OV como un ente que promueve la multiculturalidad; la gestión del conocimiento tácito en la OV; la OV como un espacio social que promueve la emancipación del individuo, entre otras.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ANÁLISIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA SÍNTESIS DE LA RELACIÓN DIALÉCTICA ENTRE LA CULTURA DESEADA Y LA CULTURA VIVENCIADA.

No son meras luchas simbólicas o cuestiones superestructurales, sino una parte clave de cómo la gente ordena, comprende, orienta y cambia sus vidas. Las capacidades y composiciones colectivas se construyen no sólo a través de las formas más obvias y visibles de la organización política, sino también a través de una gran variedad de canales e interacciones que se desarrollan a través y por medio de todas las esferas de la vida social. Las ideas sociales y políticas se distribuyen de forma que se enuncian tanto públicamente, así como codificadas en maneras que no son fácilmente evidentes a la mirada de las autoridades políticas existentes. Shukaitis (2008)

A continuación se presenta la propuesta de análisis de la cultura organizacional que se utilizará para llevar a cabo el estudio de caso. Este esquema propuesto, además de tener una utilidad particular en esta investigación, tiene como principal finalidad servir al estudio de la cultura organizacional en todo tipo de organizaciones, motivo por el cual el esquema busca convertirse en un aporte en sí mismo de esta tesis doctoral. Producto de la reflexión teórica y crítica que se realizó para la construcción del marco teórico y conceptual, esta propuesta se caracteriza por proponer una aproximación integral de la cultura organizacional, contemplando distintos niveles de profundidad analítica, así como la posibilidad de captar las dinámicas que ocurren en su interior.

Siguiendo a Schultz (1994), esta propuesta se inscribe en un paradigma simbólico, a partir del cual busca tener una mirada comprensiva. La cultura organizacional, entendida como una relación dialéctica de la cultura deseada y la cultura vivenciada, permite abordar el proceso de construcción y reconstrucción constante de significados, las diferencias o ambigüedades, así como el sentido que los integrantes le asignan a la organización.

Por tal motivo, a continuación se presentan las siguientes secciones: primero, se realiza un breve desarrollo para resaltar la dimensión simbólica del hombre y su

relación con la cultura organizacional. Segundo, se presenta la propuesta dividida en: el esquema, las dimensiones centrales, las articulaciones culturales, los aspectos culturales y su dinámica, y los aspectos complementarios. Por último, se hacen unas breves reflexiones finales.

4.1.A MODO DE PRÓLOGO: LA DIMENSIÓN SIMBÓLICA DEL HOMBRE Y LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Siguiendo a Cassirer (1963), la realidad no es única ni homogénea. Por el contrario, cada organismo es un ser monádico, que posee su propio mundo y una experiencia particular de su relación con este. En el mundo humano, a su vez, el hombre posee una característica distintiva: su dimensión simbólica. Para entender la gran diferencia con el resto de los organismos, el autor explica: el resto de los organismos vivos tienen una respuesta directa e inmediata ante los estímulos externos, en el hombre, la respuesta es demorada, interrumpida y diferida por causa de un proceso lento y complejo de pensamiento.

El hombre ya no puede, aunque quisiese, enfrentarse a la realidad física cara a cara, de un modo inmediato, porque existe una dimensión simbólica que modela su forma de entender y ver esa realidad. “En lugar de tratar con las cosas mismas, en cierto sentido, conversa constantemente consigo mismo” (p. 48). Por ello, lo que importa no son los ladrillos concretos, sino su significado como forma arquitectónica, es decir, lo importante no es la cosa misma, sino lo que esta representa.

Para el estudio y gestión de la cultura en las organizaciones, esto tiene implicaciones de gran relevancia, pues cualquier cosa adquiere una doble dimensión: significante y significado. A nivel de la gestión y de sus deseos, se busca universalizar, en el sentido de que a un mismo significante se supone un único significado. Pero en la realidad, a nivel de las personas y de sus vivencias, el carácter hermeneuta hará que por cada significante existan múltiples significados.

Para el estudio de la cultura en las organizaciones, esto supone un desafío, pues necesariamente existirán brechas o tensiones entre lo que desea la gestión y lo que vivencian las personas mediante un proceso de construcción de sentido. El solo hecho de que las organizaciones estén integradas, configuradas y dirigidas por personas, supone un reto de gran complejidad.

Las organizaciones están compuestas por seres humanos, que traen consigo actitudes, conocimientos previos, valores, creencias, motivaciones, esperanzas, temores, prejuicios, espiritualidades, políticas, puntos de vista, posiciones sociales, y otras características que marcan sus vidas y en última instancia afectan su rendimiento, tanto como individuos y dentro de grupos en el lugar de trabajo. Mostrando así que el impacto de los esfuerzos para mejorar la organización es siempre una tarea inconclusa, porque no puede dar cuenta de muchas cosas que no son vistas (Lincoln, 2005, p. 222).

Esto mismo, en términos culturales, supone necesariamente la existencia de divergencias e incoherencias al interior de una misma organización. Según el estudio realizado por Nicholson (2005), a un nivel de gestión existe poca uniformidad o consistencia entre los elementos culturales. Si se consulta a dos o tres integrantes cualesquiera de una organización sobre estos aspectos, es probable que se obtengan dos o tres respuestas diferentes.

Para Ravasi y Schultz (2006), el problema reside en la forma en que se estudia y se concibe el concepto de cultura en las organizaciones. En gran parte de la literatura, se supone que los elementos culturales visibles conforman patrones idiosincráticos manifiestos del pensamiento único de una organización. De esta manera, se deja de lado la dimensión simbólica y compleja del hombre.

4.2. LA PROPUESTA DE ANÁLISIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA SÍNTESIS DE LA RELACIÓN DIALÉCTICA ENTRE LA CULTURA DESEADA Y LA CULTURA VIVENCIADA

Hablar de relación dialéctica supone en primer término una contradicción. El concepto de dialéctica proviene del filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1997), quien lo entiende como un aspecto de duda, de contradicción, que es natural de la forma de pensar y de la lógica. Indica el autor, lo dialéctico constituye el escepticismo, y como resultado de lo dialéctico se tiene la negación. Es una habilidad extrínseca que puede producir arbitrariamente una confusión en determinados conceptos.

Para Adorno (1970), eso no conlleva a sustituir el significado de un concepto por otro, “sino que la contradicción misma, la existente entre el concepto fijado y el movido, se vuelve agente del filosofar” (p. 97). Por ello, como corolario de una relación dialéctica se tiene un resultado positivo; es decir, que la relación parte de un contenido determinado, entonces el resultado no es vacío, sino que la negación de ciertas determinaciones produce algo positivo (Hegel, 1997).

La lógica dialéctica es una forma de ver la realidad en movimiento, en su dinámica. Ayuda a explicar el devenir en tres momentos: tesis, antítesis y síntesis (Fyot, 1953). De esta manera, una relación dialéctica comienza con una tesis, lo que Hegel denomina determinaciones, y la antítesis es una oposición o contradicción de los argumentos contenidos en la tesis. Como resultado, se tiene la síntesis que crea nuevo conocimiento al transformar elementos provenientes de las dos propuestas opositoras (Montero, 2002).

Desde el punto de vista del ser, Kojève (citado en De la Maza, 2012) expone que si la tesis describe al ser de lo real, la antítesis describe la acción de ese ser. Como resultado, la síntesis describirá al ser en tanto totalidad. De esta misma forma se entiende la relación dialéctica en la cultura organizacional, como el resultado, en una totalidad, de una cultura deseada (tesis), y una cultura vivenciada (antítesis). Los integrantes, en su carácter hermeneuta, vivirán y llevarán a la práctica la cultura de una determinada manera, y como consecuencia la cultura organizacional será

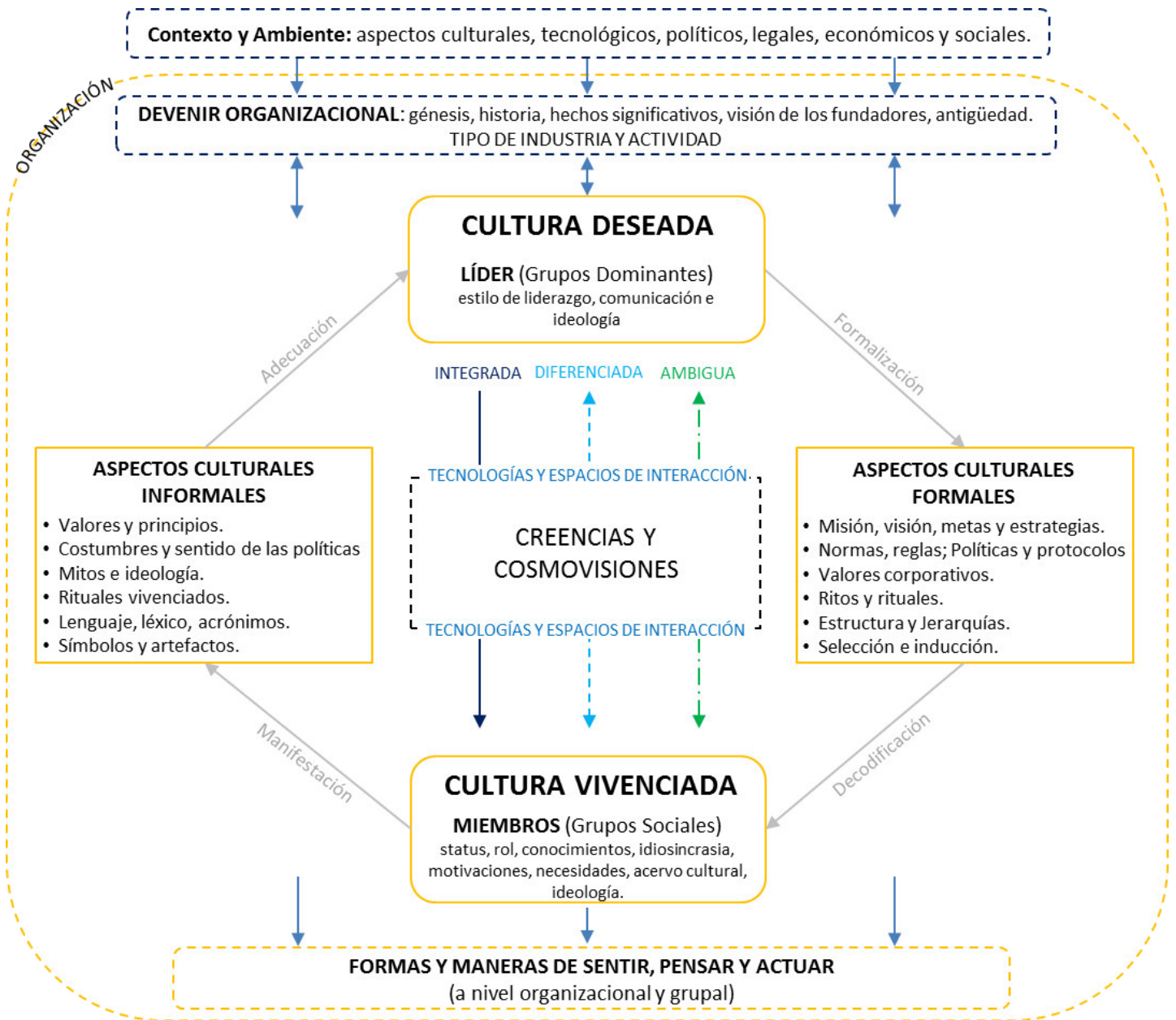
una síntesis de lo determinado por la organización, y lo vivenciado por los integrantes. A continuación se detalla la propuesta de análisis y sus componentes.

4.2.1. El esquema de análisis de la cultura organizacional

A continuación se presenta el esquema de análisis de la cultura organizacional, con todos sus componentes. Como se puede observar en el Esquema 5, el modelo comprende algunos elementos centrales y otros complementarios. Los centrales corresponden a las dos dimensiones principales, integradas por la cultura deseada y la cultura vivenciada, así como por las tres articulaciones culturales: lo integrado, lo diferenciado y lo ambiguo¹⁹. Estas articulaciones funcionan como una materia elástica entre las dimensiones centrales, y posibilitan un mejor entendimiento de la relación dialéctica entre estas, al evidenciar la dinámica de la relación, no siempre armoniosa ni integrada. Los aspectos complementarios, sirven como complemento para tener una mejor comprensión del entramado cultural de una organización. Los principales son: el contexto y el ambiente, el devenir organizacional, el tipo de actividad y sector, y las tecnologías y espacios de interacción propios de la organización.

Esquema 5. Esquema de análisis de la cultura organizacional

¹⁹ Estas formas de articulación entre los miembros están inspiradas en la propuesta de las tres perspectivas de cultura en las organizaciones de Martin (1992, 2002, 2004), y otros colegas como Meyerson y Martin (1987), y Martin y Siehl (1983).



Fuente: elaboración propia.

En el esquema anterior, se puede identificar una doble relación dialéctica entre los elementos: por un lado, la relación principal entre la cultura deseada representada por los líderes (impulsores de la cultura) y la cultura vivenciada por parte de los

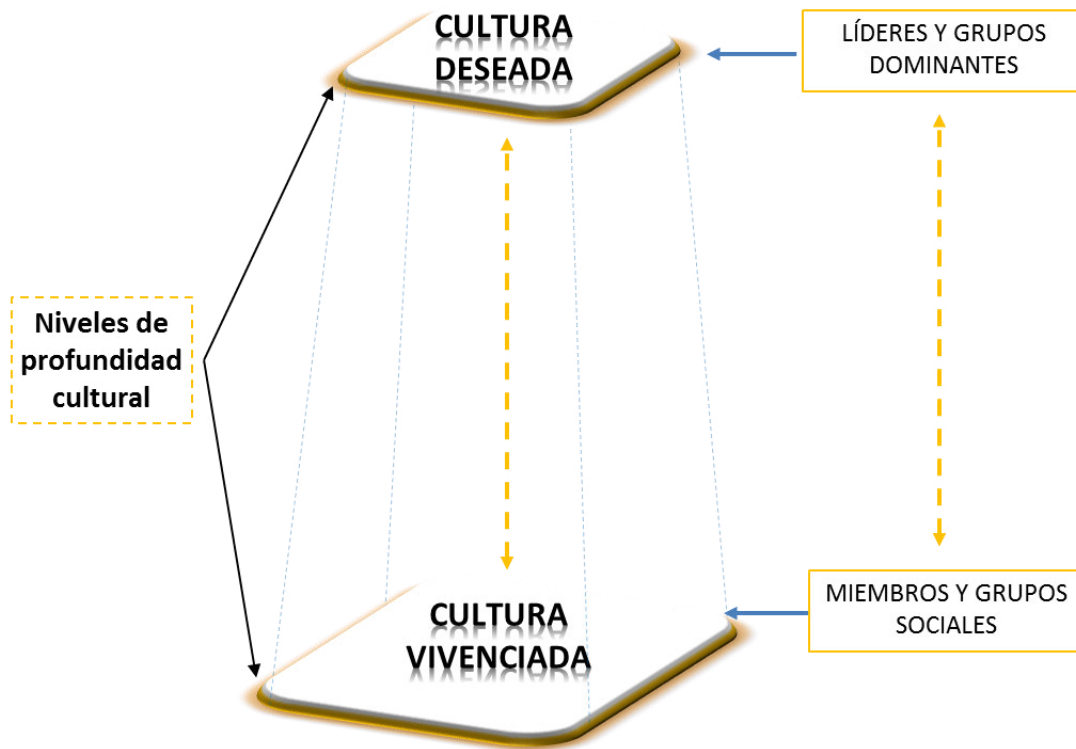
integrantes (modeladores de la cultura), y por otro lado, una relación dialéctica derivada de la anterior, entre los aspectos formales y los informales. La primera, permite diferenciar entre los líderes que tienen mayor influencia en la toma de decisiones y por ende, un gran poder de determinación en la conformación del entramado cultural, y los integrantes que con su impronta, sus experiencias, su propio bagaje cultural y su participación activa, ejercen una influencia modeladora en la cultura.

Por otro lado, la segunda relación dialéctica está representada por los aspectos culturales formales e informales. La diferencia entre estos reside en que los aspectos formales representan aquellos aspectos culturales que han sido determinados formalmente por la organización, con el fin de establecer los lineamientos que delimitan y orientan el comportamiento dentro de una organización. A diferencia, los aspectos informales se generan en la interacción y la vivencia de los grupos sociales no directivos con los aspectos formales. A continuación se explican estas relaciones.

4.2.2. Las dos dimensiones centrales de la cultura

La cultura organizacional no es una entidad estática ni homogénea, por el contrario, es compleja, difusa y por momentos contradictoria, y está configurada y reconfigurada por todos los integrantes de la organización. Como se observa en el Esquema 6 a continuación, la cultura organizacional es producto de una relación dialéctica entre una cultura deseada y una cultura vivenciada, las cuales están acopladas por articulaciones culturales.

Esquema 6. Dimensiones de cultura coexistentes en la organización



Fuente: elaboración propia.

Dentro de una organización, se reconocen dos fuerzas o actores principales: los líderes o grupos dominantes, y los integrantes o grupos sociales. Los líderes, son una fuerza impulsora fundamental, pues ellos son los que determinan inicialmente la cultura. Y los integrantes, conforman una fuerza modeladora, debido a su participación activa, consciente o inconsciente, en la interpretación y reproducción de esa cultura.

A partir de estos dos grupos principales de actores, se entiende que en una organización conviven y contienden dos culturas: la "cultura deseada" y la "cultura vivenciada". La cultura deseada, es impulsada por los líderes, y responde a una expresión de deseo de quienes dominan formalmente la organización, lo cual se traduce en una fuerza propositiva que enmarca y delimita el entramado cultural. La

cultura vivenciada, es una consecuencia de la vida y la dinámica organizacional, en la cual son partícipes los integrantes no directivos, que en su condición de seres activos, interpretativos y receptores hermeneutas, interiorizan, traducen, decodifican y procesan los aspectos culturales deseados, y le dan vida a través de sus acciones.

De acuerdo con Alvesson (2002), se reconoce que los líderes son siempre los que enmarcan el cómo debe entenderse el mundo corporativo desde la “gestión de la cultura”, y por ende imponen límites a lo que es y no es aceptado en una organización. Es decir, que los directivos poseen un gran potencial para convertirse en poderosos símbolos organizacionales y como tales, pueden representar el significado de la organización para el resto de los integrantes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el poder simbólico y el significado que los directivos representan, está ligado a la interpretación hecha por los demás integrantes de la cultura, por lo tanto, se hace menester entender esta adaptación a los universos de interpretación simbólico que componen la cultura organizacional (Hatch, 1997).

Morris, Podolny, y Sullivan (2008), señalan que las diferencias culturales, por más pequeñas que sean, se hacen sentir y “sobreviven” a los esfuerzos normalizadores de la cultura organizacional y las estructuras organizativas estandarizadas. Los resultados de su estudio demuestran que ciertas aspiraciones de uniformidad cultural suelen fracasar, porque la diversidad cultural persiste más allá del esfuerzo homogeneizador que realizan las entidades, sobre todo en contextos globales. Por ello, se debe contemplar que los integrantes traten ciertas formas de interacción y comportamiento, de acuerdo con sus costumbres y normas locales.

Pero incluso, sin que existan distancias culturales radicales, las diferencias pueden surgir solo por las brechas sociales que existan entre el líder y los integrantes. Por ejemplo, según Aktouf (1990), en algunos casos se produce una des-identificación entre el empleado de menor rango pagado con el salario mínimo y reducido al

eslabón más bajo de la cadena de producción, y el dueño con su traje y su limusina de gran lujo. En esta relación será muy difícil que el empleado pueda lograr una identificación con este líder, con su forma de ver el mundo, y por ende, que no haya empatía en los aspectos culturales; de hecho, ni siquiera un ejecutivo de mando medio podría generarla.

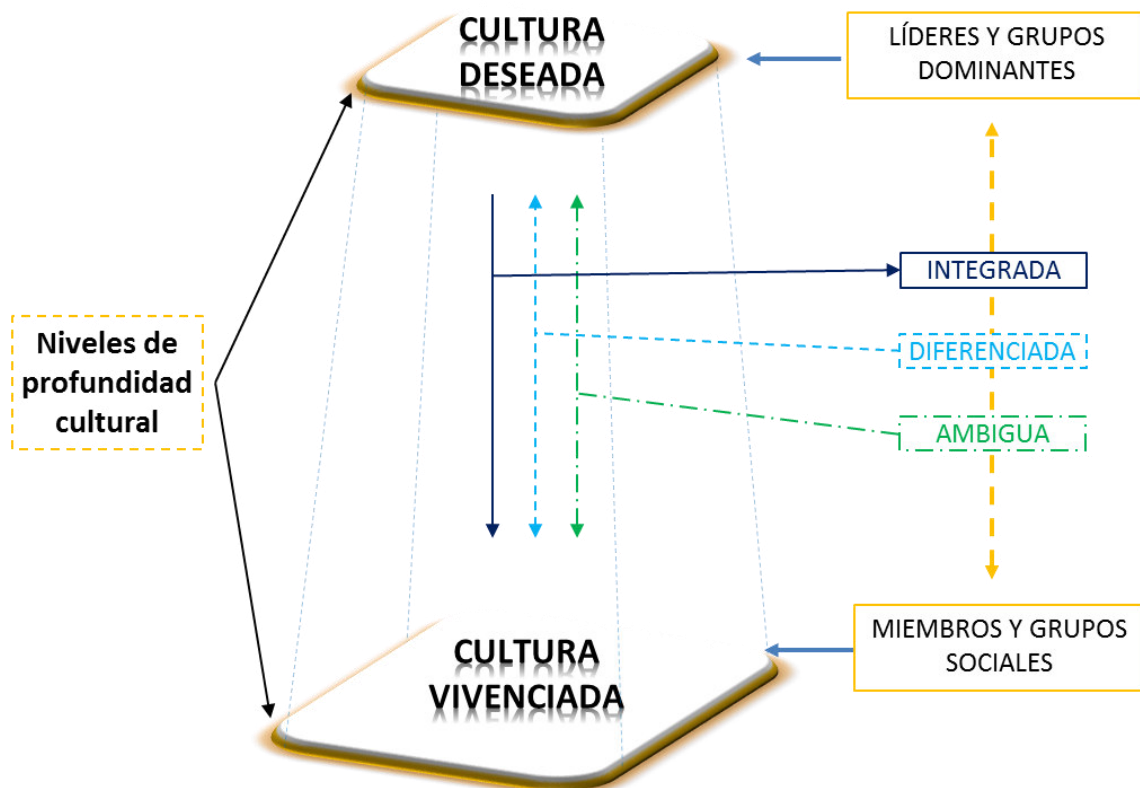
En esta relación, no siempre armoniosa, entre una cultura deseada por parte de los líderes y una cultura vivenciada por los integrantes, influye mucho el ciclo de vida de la organización. Según Lægreid, Roness, y Verhoest (2011), la edad de una organización condiciona la cultura organizacional porque con el crecimiento, los aspectos culturales tienden a fortalecerse e institucionalizarse, haciendo más rígida y estandarizadas las dinámicas. Esto, en palabras de autores como Aguirre (2004) y Schein (2006), produce un liderazgo más administrativo y desconectado de las bases, provocando que los subgrupos se reorganicen en subculturas. Esto significa que en momentos iniciales del ciclo de vida, un líder carismático podría tener mayor influencia en el entramado cultural, pero con los años, y el crecimiento (y la formalización) de la organización, naturalmente se van gestando diferencias o formaciones subculturales.

En resumen, esta relación dialéctica entre los líderes y los integrantes, rescata el carácter activo (en muchos casos proactivo), hermeneuta e interpretativo de las personas en la conformación cultural de una organización. La relación entre estos dos grupos de actores estará influenciada por algunas características como el estilo de liderazgo, la ideología e idiosincrasia de los líderes por un lado, y el estatus, rol, conocimientos, idiosincrasia, motivaciones, necesidades, acervo cultural e ideologías que caractericen a los integrantes o grupos sociales por el otro. A partir de todos estos elementos, los integrantes interpretarán –y reinterpretarán- los aspectos culturales impuestos por la organización.

4.2.3. Las articulaciones culturales entre la cultura deseada y la cultura vivenciada

La relación dialéctica entre la cultura deseada y la cultura vivenciada, que también se traduce a la relación entre los líderes y los grupos sociales no directivos, está mediada por articulaciones culturales (ver Esquema 7 a continuación). Estas, funcionan como un resorte o una materia elástica que de alguna manera evidencia la dinámica de la cultura organizacional, en el sentido de que las relaciones entre las dimensiones no siempre son de armonía, manifestándose por momentos en diferencias o ambigüedades.

Esquema 7. Dimensiones de cultura y articulaciones culturales



Fuente: elaboración propia.

Estas articulaciones culturales se pueden dar de tres maneras: integradas, diferenciadas y ambiguas. Esto significa que a partir de los imperativos culturales determinados por la organización a través de sus líderes (la cultura deseada), la relación que se genere producto de la vivencia de los integrantes con estos aspectos culturales formales, producirá tres tipos de articulaciones: una integrada, que indica un entendimiento y aceptación a la perfección de parte de los integrantes; una diferenciada, cuando los integrantes rechazan o establecen diferencias con los parámetros culturales impuestos; y una ambigua, que es cuando se originan diferencias semánticas, producto de las diferencias culturales por ejemplo, y existe un entendimiento distinto del sentido original.

La **articulación integrada**, indica que las proposiciones culturales de los líderes son reinterpretadas y vivenciadas en igual sentido deseado por parte de los integrantes de la organización. Se origina una articulación integrada entre ambos grupos de actores producto de la empatía en los elementos culturales. Por ejemplo: cuando el valor de calidad en la atención es aceptado y ejercido bajo los criterios de paciencia y satisfacción, sin importar el tiempo que se deba destinar a cada cliente, tal cual lo desea la organización. O por el contrario, cuando el valor de eficiencia, es correspondido y practicado buscando atender a la mayor cantidad de clientes posibles, sin enfatizar en la real satisfacción de estos, exactamente como lo desean los superiores.

Según Hill y Carley (2011), la integración se centra en la transmisión de la cultura a través de mecanismos formales, y por ende, las prácticas y los valores se implementan a través de la estructura formal de la organización. De esta manera, los atributos que representan la posición en la jerarquía formal de la organización son útiles para explorar la posible influencia de esta, observando el estatus y la posición de un empleado. Pero según las relaciones informales, las cuales pueden ser diferentes de los reportes formales, la posición, el estatus, o la misma estructura

no influyen significativamente en la similitud de prácticas y valores, y sí lo hacen las relaciones afectivas y de poder. Esto sugiere que las relaciones interpersonales son muy importantes en la transmisión de valores y prácticas, adoptando los valores y prácticas en el contexto de relaciones sociales informales, y no tanto de las formales.

Ahí es donde adquiere relevancia **la articulación diferenciada**. Esta surge cuando se producen discrepancias respecto de los elementos culturales (diferencias de valores, liderazgos no correspondidos, creencias opuestas, etc.) y se generan desacuerdos que se pueden entender como subculturas. No significa una discordancia total, sino diferencias en algunos aspectos, que conduce a los integrantes a comportarse conforme a sus propios criterios, no siempre en línea con lo deseado. Por ejemplo, cuando un integrante no concibe la atención al cliente en términos de eficiencia sin proporcionar una atención humana, y, dentro de los parámetros aceptables delimitados por la cultura deseada, busca generar la mayor satisfacción en los clientes, sin centrarse fielmente en la eficiencia de atender más y más personas.

Un caso extremo de este tipo de articulación diferenciada se da cuando se genera una contracultura, la cual fomenta un comportamiento por parte de los integrantes opuesto al deseado. Estos casos se pueden dar de la mano de ciertos líderes informales, y grupos sociales, que están de alguna manera “protegidos” para no ser expulsados de la organización. Un ejemplo de ello, se dio en una empresa que se caracterizaba por una cultura basada en el concepto de familia, y tanto la empresa como los integrantes, obraban como tal. Un cambio de gerencia, buscó imponer una cultura fuerte y cohesionada en torno a sus propios principios. Al tiempo, un estudio detectó que se habían formado claramente una subcultura y una contracultura. La primera, conformada por los ingenieros que mantenían discrepancias acerca de cómo gestionar la organización, pero no realizaron una confrontación pública ni se

opusieron totalmente. La segunda en cambio, se dio por medio de un grupo de personas que avalados por un sindicato, se opusieron públicamente a la nueva forma de gestión, fomentando comportamientos opuestos a los deseados (Rodrigues, 2006).

En última instancia, una cultura organizacional se manifiesta en formas de pensar, sentir y actuar relativamente compartidas, y por ende, las subculturas y contraculturas, tienen un efecto real en el accionar de las organizaciones. Según relata Shukaitis (2008), Starbucks siempre se ha proclamado a sí misma como un tipo diferente de empresa con una agenda progresista global. En una disputa con sus trabajadores, quienes exigían incremento de salario, horas garantizadas de trabajo y puestos de trabajo de tiempo completo, se generó un quiebre que derivó en que algunos trabajadores de Starbucks se congregaran en una unidad sindical y comenzaran a cuestionar la imagen de la empresa. La organización trató de contrarrestar los comportamientos de sus trabajadores, pero no pudo lograrlo, y en sentido contrario, se produjo un daño en los procesos simbólicos que recreaban la imagen autoproclamada de la empresa, y si bien no fue de manera directa sobre el proceso de trabajo, sí derivó en consecuencias no deseadas en el funcionamiento de Starbucks.

Por último, la **articulación cultural ambigua**, hace referencia a situaciones en que los integrantes de una organización, sin que medie resistencia o desencanto por los aspectos culturales, otorgan un sentido diferente al deseado, y consecuentemente, no actúan conforme a lo esperado. Este, sería el caso en que ciertos valores, por ejemplo: calidad de atención, o eficiencia, son entendidos de distintas maneras, y por ende, concluyen en proceder contrarios.

Este tipo de articulaciones se pueden llegar a presentar más frecuentemente en ambientes de multiculturalidad. Un ejemplo, derivado del estudio de Noorderhaven, Benders y Keizer (2007) es el caso de la toma de decisiones por parte de culturas

tan distantes como la holandesa y la japonesa frente a un mismo valor: el consenso. Los holandeses tienden a tomar las decisiones de manera un poco arbitraria, sin consultar a los mandos medios. En cambio, los japoneses, toman las decisiones previa consulta a todos los mandos medios implicados en la misma, pero una vez tomada la decisión, esta se acata sin mediar confrontación alguna. En la práctica de un equipo multicultural esto podría ocasionar serias consecuencias: por un lado, los integrantes del equipo holandés podrían molestarse por el tiempo demorado en la toma de decisiones, pensando que están atrasando las actividades cuando se había “acordado” que las decisiones se tomarían de manera rápida y eficiente. Del otro lado (japoneses), podrían considerar una falta de respeto si alguien alegase la decisión tomada luego de la deliberación.

Otro caso representativo es el de una compañía que posee un valor interno de trato respetuoso entre las personas. Un estudio demuestra que en EEUU, los líderes tienden a escuchar mucho a los integrantes y actuar conforme a los intereses de estos; en China, se da una relación más paternal de consejo; en Alemania, es un trato basado en la norma; y en España se da un trato más sensible a los vínculos sociales. Esto, en la práctica, podría acarrear posibles errores de percepción entre los empleados de equipos culturalmente heterogéneos. Por ejemplo, los empleados españoles podrían juzgar que sus colegas estadounidenses son amigos desleales; sus colegas chinos son demasiado aduladores de los superiores, y que sus pares alemanes son distantes y orientados a la regla (Morris, Podolny y Sullivan, 2008).

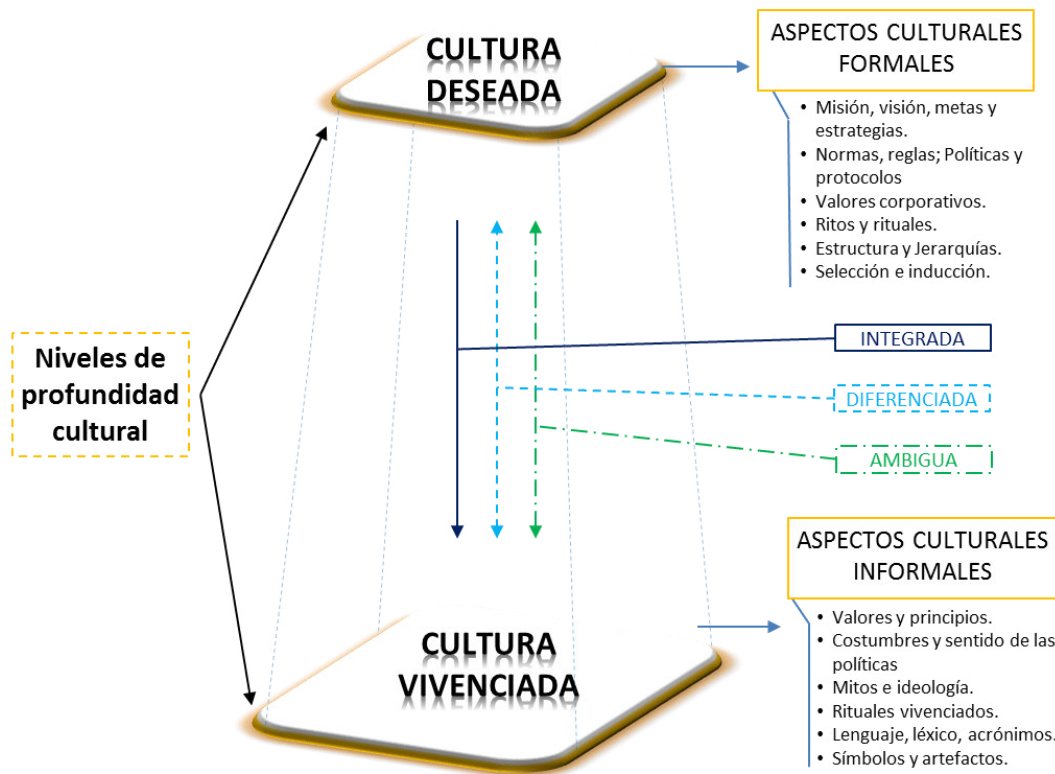
Estos ejemplos, representan solo una mínima parte de los desacuerdos que se podrían dar al interior de una organización en términos culturales, y a su vez, demuestran que la cultura no se puede concebir estática, ni homogénea, sino que se debe abordar desde su naturaleza compleja, poniendo énfasis tanto en los acuerdos como en las diferencias, y en lo aparentemente claro y preciso como en lo confuso y ambiguo.

4.2.4. La dinámica cultural: la relación entre los aspectos culturales formales e informales

Además de los actores, las dimensiones culturales y las articulaciones entre estos, la cultura se expresa finalmente a partir de elementos o aspectos que son, por sí mismos, partes fundamentales de la cultura organizacional. Según expone Martin (2004), algunos de estos elementos son: las prácticas formales (como los niveles salariales, la estructura jerárquica, las normas de trabajo y otras políticas escritas), prácticas informales (como los tipos de conducta); las historias que se cuentan para explicar cómo se hacen las cosas; los rituales (como las fiestas de navidad y las cenas de jubilación); el humor (chistes sobre el trabajo y los compañeros de trabajo); la jerga (el lenguaje especial de la organización), y las disposiciones físicas (decoración interior, normas de vestimenta, arquitectura, etc.), entre otros.

En este trabajo, el conjunto de los elementos culturales, se entienden divididos en dos grandes grupos: elementos culturales formales y elementos culturales informales (ver Esquema 8 a continuación). La relación entre estos, y las dos culturas evidenciadas al interior de la organización se da de la siguiente manera: los elementos culturales formales son determinados, impuestos y formalizados por la influencia de los líderes, quienes deciden como desean que sea la cultura en la organización. Por otro lado, los elementos culturales informales, son aquellos que surgen de la participación activa de los integrantes no líderes, los cuales pueden tener sus propios entendimientos culturales, así como discrepancias con lo deseado por la organización.

Esquema 8. Culturas coexistentes y aspectos culturales



Fuente: elaboración propia.

Los aspectos culturales formales, son más explícitos y se expresan de manera determinante. Se compone de elementos que son constitutivos de la organización, y como tal, pretenden regularla y delimitar el espacio y los comportamientos, por lo que buscan materializar las relaciones formales alineadas a la cultura deseada. Se componen de la misión, visión, metas y estrategias; las normas y reglas; las políticas y los protocolos de comportamiento; los valores corporativos; la estructura y las jerarquías formales; los ritos y rituales; así como el proceso de vinculación, que representa el primer mecanismo de aculturación con el cual se enfrentan las personas al ingresar.

Silverman (1975), en este sentido expresa que tanto los roles como la estructura se limitan a proporcionar un marco de referencia para la acción, aunque no la

determinan, debido a que también depende de las interpretaciones que los actores le otorgan. Esto produce, según Schein (2006), una lucha constante entre la autonomía individual y la organización, que siempre estará mediada por contratos psicológicos entre el empleador y el empleado, en el sentido de que los empleados siempre darán batalla y buscarán establecer su estrategia para mantener y ampliar sus grados de libertad (Crozier y Friedberg, 1990).

En este escenario es que adquieren sentido los aspectos culturales informales, representados por aquellos elementos culturales de carácter más espontáneo, menos explícitos y no formales, que consciente o inconscientemente, generan discordancias con lo impuesto por la organización. Estos elementos se manifiestan en valores y principios característicos de los grupos sociales; las costumbres y el sentido respecto de las políticas; los mitos e ideologías; los rituales vivenciados; el lenguaje, léxico, y acrónimos; así como de los símbolos y artefactos.

Entre estos aspectos culturales, se da una dinámica muy particular. Dada la constante lucha entre los integrantes y la organización, donde los primeros buscan ampliar sus grados de libertad y los segundos buscan controlar, los aspectos culturales formales fungen de encuadre y delimitación, y los informales de resistencia. A partir de esto, se da una dinámica de cuatro fases: formalización, decodificación, manifestación y adecuación (ver Esquema 5). Estas fases, que en el Esquema 5 están graficadas con color gris, ponen de manifiesto el procedimiento continuo de la cultura organizacional, pero no forman parte del análisis propuesto, sino que sirven a la comprensión de la dinámica de la cultura al interior de las organizaciones.

En este sentido, el ciclo se da de la siguiente manera. La formalización, es el punto de partida, a través de la cual los líderes indican cómo debe ser la cultura y la expresan formalmente a partir de los elementos culturales formales, como por ejemplo: la misión, la visión, las normas de comportamientos, los protocolos de

actuación, las reglas internas, los valores corporativos, el proceso de selección e inducción, las jerarquías y las formas de comunicación entre estas, etc.

La segunda fase es la decodificación, que simboliza el proceso de interiorización interpretativa de los imperativos culturales por parte de los integrantes. En este, las personas buscan decodificar (o entender) el sentido de los elementos culturales que les ayudará a descifrar mejor la realidad organizacional. Esta interpretación puede ser de asimilación perfecta, o de reinterpretación.

La tercera fase consiste en la manifestación, a partir de la cual los integrantes se expresan y se comportan. La interpretación que tuvieron en la fase de decodificación, pudo haber generado al menos dos sensaciones: identificación o desidentificación, que a su vez se puede manifestar en tres tipos de reacciones: a favor, en contra, o cínica (silencio). Para Stormer y Devine (2008), este tipo de comportamientos responde a que los integrantes, como actores estratégicos, pueden utilizar fachadas de conformidad (FOC por sus siglas en inglés) para subsistir en sus organizaciones. Las FOC, según Hewlin (citado en Stormer y Devine, 2008, p. 129), son “representaciones falsas creadas por los empleados que aparentan como si se adoptasen los valores organizacionales”. Las acciones posibles pueden ser tres: usar FOC para sobrevivir y tener éxito; no usar FOC y pagar un precio por la no conformidad; o no usar FOC y no sufrir un castigo. El primer caso sería el cinismo, el segundo y el tercero sería una manifestación en contra con y sin consecuencias.

De estos tres, es relevante resaltar el cinismo por el rol paradójico que tiene en la reproducción de la cultura deseada. Según Barsade y O’Neill (2014), el cinismo es una promulgación normativa, por la cual las personas se comportan de determinada manera para cumplir con las expectativas del grupo. Es una actuación superficial, donde se expresan emociones que no se sienten, de manera estratégica e intencional. En este sentido, de acuerdo con Fleming y Spicer (2003), el cinismo es

una vía de escape ante las imposiciones culturales prescriptas de la organización, pero si bien el empleado se siente como un autónomo, sin darse cuenta, termina siendo un fiel reproductor de los elementos culturales deseados.

La última fase de la dinámica cultural es la adecuación, la cual rescata el poder implícito que los integrantes o grupos sociales tienen en la organización. Esto sucede cuando ciertas manifestaciones culturales, diferentes a las deseadas, son consideradas por los grupos dominantes, y expresadas formalmente a través de cambios en los aspectos culturales formales. Posiblemente, la acción individual de una sola persona, no genere un efecto de adecuación, pero una manifestación abierta de un grupo de personas, probablemente tenga algún efecto sobre las imposiciones culturales formalizadas.

Un claro ejemplo de esto es el estudio desarrollado por Kellogg (2011) en tres hospitales. El caso sucedió con tres residentes de cirugía (Tom, Paul, y Carl), en tres hospitales de similares características y situación. Los residentes de cirugía de primer año, históricamente han tenido que hacer todo el trabajo sucio, repetitivo y aburrido en las salas de cirugía, trabajando hasta 120 horas y haciendo guardia en la noche varias veces cada semana. Los tres odiaban el trabajo sucio, pero cada uno reaccionó de manera diferente: durante su año de residente, Tom desafió abiertamente a los defensores del *status quo*, y se organizó con otros residentes para cambiar significativamente las prácticas de trabajo sucio tradicionales. Pablo actuó con sus colegas de una manera menos organizada, y desafió a los defensores del *status quo* mucho menos abiertamente; solo pudieron cambiar algunas leves cuestiones. Carl se allanó a la situación actual y realizó el trabajo sucio que los internos han realizado tradicionalmente por décadas.

La pregunta que se hizo el autor fue ¿qué es lo que explica que ante la misma situación y grado de formación, Tom haya logrado cambios significativos? La respuesta es sencilla: aunque cada uno trabajó en el mismo tipo de organización y

tenía a su disposición el mismo conjunto de “herramientas” culturales, la diferencia estuvo en que Pablo trató de modificar prácticas por sí solo y en secreto, mientras que Tom desafió esas prácticas de manera colectiva y abierta.

En síntesis, con estas cuatro fases desarrolladas anteriormente, se buscó llamar la atención sobre la necesidad de entender la conformación cultural como un proceso dinámico. Como bien expresa Alvesson (1993), se entiende que la cultura es construida, mantenida y reproducida por la gente. En última instancia, son las personas los creadores de la cultura, y no simplemente transfirieren y adaptan significados mecánicamente.

4.2.5. Los aspectos complementarios de la cultura organizacional

Como bien postula Montaña (2009), “la noción de la cultura no implica, como a veces se supone, la homogeneidad total o el comportamiento determinista. La cultura no constituye una esfera autónoma de la vida social, sino que forma parte de un amplio proceso social dinámico” (p. 148). En este mismo sentido, la cultura de una organización depende de una diversidad de influencias: “aunque la gran empresa realice señalados avances en su cultura corporativa, [...] ésta nunca escapará por completo ni a las influencias culturales de la región, ni a los imperativos de identidad impuestos por los actores organizacionales” (Montaña, 2003, p. 28).

Esto significa, que además de los actores, dimensiones, articulaciones, y elementos desarrollados anteriormente, existen otros aspectos e influjos que se deben considerar para tener una comprensión real de la cultura organizacional. Como se puede observar en el Esquema 5, la propuesta de análisis destaca principalmente cuatro: el contexto, el devenir organizacional, el tipo de actividad, y las tecnologías y espacios de interacción.

Con el contexto y el ambiente, se busca comprender particularidades propias del entorno que de alguna manera u otra tienen influencia en el entramado cultural de la organización. Según Hatch (1997), todas las organizaciones están expuestas a contingencias del entorno, pero esta influencia “externa”, en verdad produce efectos en la cultura organizacional principalmente desde el interior mismo, por medio de sus integrantes. Antes de pertenecer a una organización, estos ya han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la comunidad, la iglesia, el sistema educativo y otras organizaciones laborales que han moldeado su actitud, su comportamiento y su identidad, generando un acervo cultural que funcionará como un filtro ante las imposiciones culturales de una nueva entidad.

Otro factor de gran importancia para entender la cultura de una organización es el devenir. Su relevancia reside en que el devenir habla acerca de la historia, de las bases y sus cimientos, del pasado que se vislumbra en el día a día, de los hechos significativos que moldearon el camino transcurrido, y la visión fundadora que dio origen al proyecto de organización. En palabras de Manucci (2006), el devenir es lo acumulado, es “la irreversibilidad de los acontecimientos de la realidad y la dinámica de la vida” (p. 156). Está representado por la línea del tiempo, y por aquellos puntos de inflexión y saltos cualitativos que marcaron su propio camino y escapan a cualquier fenómeno de linealidad y causalidad.

Por otro lado, el tipo de actividad y sector, también es de gran importancia por la influencia que tiene conformación del entramado cultural. No es lo mismo una organización cuya actividad principal sea la maquila de ropa de cama para grandes tiendas comerciales, que una empresa que realice maquila para un sector de moda o de diseño. De igual manera, no será lo mismo una empresa que opere de manera virtual pero que produzca papas francesas para restaurantes, a otra que venda infoproductos. Por ello, el análisis del tipo de actividad y sector son un gran complemento para entender la cultura de una organización.

Por último, y muy relacionado al anterior, están las tecnologías y los espacios de interacción. La cultura de una organización, se configura y reconfigura constantemente a partir de las interacciones entre los integrantes, específicamente por medio de las comunicaciones y las relaciones entre estos. Por ello, las tecnologías y los espacios de interacción, ya sea se trate de una organización moderna tradicional, una posmoderna, en red o virtual, juegan un rol clave para entender cómo y a partir de qué elementos y espacios las personas socializan y construyen sentido en la organización.

4.2.6. Reflexiones finales a la propuesta: el *organization*, *organizations* y *organizing* en relación a la cultura organizacional.

El esquema de la propuesta de análisis que se ha presentado tiene como finalidad la comprensión de la cultura de una organización desde un punto de vista simbólico e integral. Lo simbólico hace referencia a la finalidad comprensiva, y lo integral a su capacidad de profundización. Los aspectos complementarios buscan tener un entendimiento del contexto y la historia de esa cultura, y las dimensiones, los aspectos culturales y las articulaciones entre estos, pretenden interpretar la cultura en su totalidad, es decir, comprendiendo tanto lo que la organización desea, el sentido que los integrantes le otorgan a esta, así como las dinámicas que se dan a su interior.

Estas bondades del esquema, posibilitan hablar también de distintos niveles de profundidad cultural. Con el análisis de la cultura deseada, se accede al nivel más superficial de una cultura organizacional, que sería la cultura que se dice que tiene una organización. Luego, al contemplar la cultura vivenciada se alcanza un nivel de entendimiento de cómo los integrantes al interior de la organización vivencian y crean significado (su propio significado) en relación a los aspectos culturales propuestos. Y por último, las tres articulaciones culturales, sumado a un trabajo analítico de construcción de sentido, permite acceder a un nivel semántico

interpretativo, que deriva en un entendimiento más profundo de la cultura organizacional, así como de las dinámicas que ocurren a su interior.

Como ya se ha desarrollado en el capítulo del marco teórico, el eje conceptual de los Estudios Organizaciones desde el que se aborda esta investigación, representa una perspectiva crítica comprensiva dentro del campo del estudio de las organizaciones. Uno de los aspectos característicos de este eje, es la inclusión en relación a su objeto de estudio, de tres fenómenos organizacionales distintos e interrelacionados: la organización (*organization*), como entidad teórica; las organizaciones (*organizations*), como casos singulares, y lo organizando (*organizing*), como el proceso social que sucede dentro y en torno a las organizaciones.

Lo integral de este esquema propuesto para el análisis de la cultura organizacional, justamente tiene que ver con poder abordar estos tres aspectos. El *organization*, como entidad teórica, está relacionado con el nivel más superficial y determinado de la cultura de una organización, lo que sería igual a la “cultura en teoría” o lo que dice la organización que es la cultura. El *organizations*, busca entender las singularidades de una cultura, o lo que en este esquema se denomina la vivencia de la cultura. Este nivel, parte del supuesto de que la cultura no es única ni homogénea, y como consecuencia, busca entender las particularidades que se generan en el proceso de construcción de sentido por parte de los integrantes o grupos sociales. Por último, el *organizing*, representa al proceso o las dinámicas que se dan a su interior, y lo que busca es comprender el carácter dinámico, diverso, y por momentos contradictorio, propio de la configuración cultural al interior de una organización.

CAPÍTULO 5. LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Ningún investigador nunca puede vislumbrar la verdad absoluta, ni nadie puede incluso percibir los datos que reflejan la verdad, sino que es por los sentidos imperfectos y los canales de comunicación imprecisos. Tal conciencia humillante, ayuda a los investigadores a ser cautelosos en la interpretación y presentación de informes de resultados de la investigación.
Leedy y Ormrod (2005)

5.1. Introducción

Con el fin de garantizar la máxima objetividad posible, el diseño de la propuesta de investigación, y especialmente el diseño metodológico, se constituyó en forma de protocolo de investigación, con el propósito de tener una guía o plan de los pasos que se deben seguir (Yin, 1989). De este modo, el protocolo “se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir” (Sarabia, 1999, p. 235).

Además de exponer los aspectos metodológicos que se utilizarán para dar alcance al objetivo planteado en el presente estudio, en este apartado se buscará explicar la relación entre el concepto de virtualidad y la metodología. Con ello, se busca explicar qué significa realizar un estudio en un contexto *online* por medio de metodologías *online*, y porque es una opción pertinente para este estudio. Para este fin, se analizaron diversas fuentes que permitieron desarrollar y explicar nociones como “virtualidad” y “contexto *online*”, así como también establecer ejemplificaciones acerca de qué representa el ámbito virtual en el entramado social cotidiano, cómo se conforman interacciones sociales y culturales reales, y cómo se pueden abordar de manera *online*.

El presente apartado se divide de la siguiente manera. Primeramente, se explican brevemente los enfoques cuantitativos y cualitativos, y el por qué se eligió un enfoque cualitativo para esta investigación. Seguidamente, se presenta el método de la investigación. Luego, se expone el esquema metodológico. Posteriormente,

se establecen las etapas y herramientas del trabajo de campo. A continuación, se explica el proceso de categorización, triangulación y construcción de sentido. Después, se indica el modo de análisis de la investigación. Y por último, se explican las consideraciones éticas y unas breves reflexiones finales.

5.2. El enfoque de la investigación: el porqué del enfoque cualitativo

En cuanto a enfoques de investigación, en términos generales, existen solo dos: cuantitativo y cualitativo; aunque también se podría considerar un tercero que es producto de la combinación de los anteriores: mixto (Creswell y Creswell, 2005). La investigación cuantitativa, generalmente se utiliza para responder a preguntas acerca de relaciones entre variables, medidas con el propósito de explicar, predecir y controlar fenómenos. Este enfoque también se conoce como el enfoque tradicional, experimental o positivista. Por el contrario, la investigación cualitativa se suele utilizar para responder a preguntas sobre la naturaleza compleja de los fenómenos, a menudo con el fin de describir y comprender los fenómenos desde el punto de vista del participante.

De acuerdo con Lincoln (2005) el método cualitativo crea el escenario de una nueva realidad, en donde la situación se construye discursivamente a través de "conversaciones con un propósito", o lo que comúnmente se conoce como una entrevista activa, entre otras herramientas. Por ello, hablar de lo cualitativo, es hablar de una manera de describir un nuevo conocimiento, algo emergente, que se crea y se construye, y es más probable que termine con respuestas tentativas acerca de lo observado, que con afirmaciones o veracidades (Leedy y Ormrod, 2005).

Para comprender mejor la riqueza de cada enfoque, en el cuadro siguiente (ver Tabla 10) se pueden observar a modo de síntesis las características de cada uno, así como las diferencias que existen entre ambos:

Tabla 10. Diferencias entre el enfoque cuantitativo y cualitativo

Cuantitativo	Enfoque	Cualitativo
Explicar y predecir	Propósito	Comprender
Predeterminado	Procesos	Emergente
Datos específicos, observables y medibles	Recopilación de datos	Estructuras de significados complejos
Cuestionario, Tabla de Registros por Observación, Escalas de Medición, etc.	Herramientas para la recopilación de datos	Entrevistas, Focus Goup, Observación, etc.
Razonamiento lógico, mayoritariamente deductivo	Análisis de datos	Razonamiento mayoritariamente inductivo
Medidas, indicadores, tendencias, etc.	Comunicación de los resultados	Narrativas de interpretación
Validez de los instrumentos, la muestra, y los datos	Validez del método	Junta de expertos, Triangulación

Fuente: elaboración propia a partir de Leedy y Ormrod (2005).

Como se puede observar en el cuadro anterior, las diferencias entre ambos enfoques son notorias, aunque como bien menciona Ruiz (1999, 2009), no se busca trazar fronteras rígidas entre ambos métodos porque en verdad no existen. Incluso, se pueden elaborar mejores investigaciones y aprender mucho más sobre el mundo cuando se trabaja con metodologías cuantitativas y cualitativas, que cuando se limita a sólo un enfoque (Leedy y Ormrod, 2005).

Un aspecto que es de suma importancia tener en cuenta en esta diferenciación de los enfoques es la función que va a cumplir el marco teórico y conceptual en la investigación. Para realizar un estudio cuantitativo es necesario contar con una teoría ya construida, la cual se va utilizar para explicar la realidad que se estudie. Pero en cambio, en la metodología de estudio cualitativa, si bien se parte de una serie de proposiciones teóricas²⁰, se realiza la construcción o generación de una teoría (constructo teórico), que es elaborada por el investigador durante todo el transcurso de la investigación, lo que posibilita la construcción de nuevos desarrollos conceptuales (Martínez, 2006).

En este sentido, se hace menester la pregunta ¿por qué se ha elegido un enfoque cualitativo para la presente investigación? En primer lugar, y retomando el punto anterior, según Witte (2012, p. 154), si la cultura es una construcción social, también debería serlo la investigación que pretende explicarla, y para ello ningún enfoque sería más pertinente que el cualitativo. En segundo lugar, es porque los teóricos de la cultura de la organización reconocen la importancia de la investigación cualitativa en la captura tanto de la riqueza y la diversidad en las formas en que las partes interesadas atribuyen significado a su entorno, así como las formas en que varios integrantes construyen y reconstruyen significados en su interacción cotidiana (Martin, 2002; Smircich, 1983).

En este sentido, tratándose de un fenómeno poco inteligible como es la cultura organizacional, la respuesta en sí no podría ser una, ni mucho menos categórica, pero sí se pueden mencionar *a priori* algunos aspectos importantes: el fenómeno

²⁰ Es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas (construidas en un estudio de caso) y las hipótesis de estudio (formuladas en los estudios cuantitativos). Porque las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor (Martínez, 2006, p. 180). De igual manera Sautu (2005) se refiere a las proposiciones como formulaciones construidas que se incluyen en el marco teórico, y a las hipótesis como supuestos que se derivan de disciplinas que tratan procesos involucrados en el objetivo de investigación y que intentan ser demostradas.

que se busca comprender es complejo y novedoso (o poco estudiado); se debe interpretar a partir de su propia realidad y no de la imposición de una realidad preconcebida teóricamente; y además, el objeto de análisis requiere de un estudio profundo para su entendimiento.

5.3.El método de la investigación: un estudio de caso con carácter netnográfico

El método de investigación que se consideró más pertinente para desarrollar el estudio acerca de cultura en la OV Educatemia es la netnografía, que es un método que utiliza técnicas *online*. Si bien ya se ha abordado la concepción de virtualidad en el apartado de problemática, se está en momento de cuestionarse: ¿por qué estudiar la cultura organizacional en una OV desde un contexto *online*, es decir, a partir de una metodología basada en la netnografía y en técnicas de aplicación *online*?

Dado el propósito de la investigación, el estudio se pretende desarrollar a partir de una metodología y herramientas que posibiliten tener una simetría con los integrantes de la organización a estudiar, debido a que en la investigación cualitativa, según Maitlis (2005), normalmente se examinan las cuestiones desde la perspectiva del participante y no del investigador. Además, siguiendo a Czarniawska (2008), son los individuos o actores organizacionales quienes construyen permanentemente la organización a partir de sus acciones y de las interpretaciones sobre lo que ellos y los otros hacen. En consecuencia, el conocimiento sobre la organización reside en primer lugar en los actores, y luego, un investigador puede construir un conocimiento de la misma, pero como resultado de la interpretación.

El uso de una metodología apropiada para entender los contextos *online*, así como de herramientas que permitan alcanzar una concordancia con los actores, y con sus

formas de interacción, permitirá tener un acceso a la información clave, así como un entendimiento acorde a la realidad que se desea estudiar, afín al objetivo de la investigación.

Al tratarse de una investigación sobre un contexto *online*, Hine (2004) explica que por una razón obvia, la situación se enfrenta a una paradoja. Esto se debe a que, por un lado, se presenta la alternativa de contactar a los informantes virtuales de manera *offline*, cara a cara, y esto podría garantizar cierta autenticidad por vía de la triangulación. Pero por otro lado, un encuentro presencial amenaza la autenticidad de la experiencia del mundo virtual en los términos en que lo viven los informantes. De hecho, Howard (2012) indica que varias etnografías en organizaciones basadas en tecnología han dado un paso metodológico adicional para mirar la vida fuera de línea, pero han estado interesados en micro-culturas y no han justificado la selección de casos con el objetivo de comparaciones más amplias.

Paccagnela (2012), argumenta que lo que importa es entender lo que sucede en el mundo virtual, que es la realidad que se busca estudiar, y no a los individuos en su mundo físico. En la perspectiva de la investigación etnográfica en comunidades virtuales, el mundo *online* tiene su propia dignidad: desde un punto de vista fenomenológico, la organización y su mundo social son mucho más reales que un integrante del cual en realidad no se sabe absolutamente nada.

En este sentido, retomando a Hine (2004), mayor compatibilidad se generaría al experimentar los mismos usos que los informantes de interés le atribuyen a las vías de comunicación e interacción virtuales. De esta manera, "se gana simetría en la exploración, pues el investigador emplea los mismos medios que sus informantes" (p. 20).

Según Borges (2007), el cambio del contexto *offline al online*, no tiene que ver solo con cuestiones tecnológicas, sino y primordialmente, con mudanzas en lo social y

cultural. No existe un determinismo tal por el que internet modela la cultura y cambia a las sociedades, sino que son fuerzas co-constructivas y co-determinadas (Kozinets, 2010).

Con nuestras ideas y acciones, elegimos tecnologías, nos adaptamos y le damos forma. La forma en que la tecnología y la cultura interactúan es una danza compleja, un entretejido y entrelazado. Este elemento de cambio tecnocultural está presente en nuestros espacios públicos, lugares de trabajo, nuestros hogares, nuestras relaciones y nuestros cuerpos. [...] La tecnología constantemente modela y remodela nuestros cuerpos, nuestros lugares y nuestras identidades, y forma nuestras necesidades también (p. 22).

Esto significa dejar de lado la simple idea de un cambio tecnológico, para entender profundamente las diferencias entre los contextos *online* y *offline*, así como las experiencias que el mundo *online* permite vivenciar. Para entender mejor las implicaciones de lo *online* sobre lo *offline*, es pertinente comentar la siguiente distinción entre comunidades migradas *online* y comunidades nativas *online*. Según Del Fresno (2011a), ambas comunidades despliegan su actividad en el contexto social *online*, pero la diferencia radica en el contexto del nacimiento de su identidad colectiva. Las migradas *online*, son aquellas que surgen en el contexto social *offline* y amplían su cobertura y despliegue en el *online*, adicionando funcionalidades en el ciberespacio para mejorar sus capacidades operativas y relaciones, debido a que los servicios de TI (como Internet) son clave para promover, vender y realizar diversos tipos de servicios (Rahman, 2002). Como ejemplo se podría mencionar el caso de las diversas comunidades Harley-Davidson en el mundo, cuya actividad principal se desarrolla *offline*, pero utilizan ciertos perfiles *online* para mejorar su exposición, organización, socializar encuentros, etc.

Con las OV sucede lo mismo. Están las OGV que son organizaciones tradicionales con grados de virtualidad, y hacen uso de las TIC para mejorar su funcionamiento, pero sin generar cambios drásticos en sus estructuras y procesos. Por ejemplo: la editorial Siglo XXI que incorporó un sitio de comercio electrónico para ventas por

internet, y eso si bien le genera modificaciones, no cambia su estructura habitual. Otro caso es la empresa Dell, que nació en el año 1994 para la fabricación de computadoras, y hoy en día gran parte de sus ventas las realiza por medio de su *e-commerce*, pero combinado con venta en tiendas propias y de terceros.

En cambio, las comunidades nativas *online* son aquellas que nacen y evolucionan en el contexto social *online*, y es allí donde encuentran su espacio más propicio y natural. De otra forma no sería viable debido a barreras, más o menos insalvables, como la distancia geográfica, la identificación de los integrantes o la asincronía temporal. Se trata en definitiva de comunidades que no tenían opciones de creación en el contexto *offline*, o que simplemente no existían hasta que internet posibilitó su formación (Del Fresno, 2011a). Un ejemplo es la comunidad denominada *IdeaStorm* que Dell creó en 2007 para generar un espacio de interacción entre los usuarios. Por otro lado, la red de cafeterías Starbucks, generó en 2008 la plataforma *My Starbucks Idea* para la interacción *online* con sus clientes, que en su primera semana generó una afluencia de 100.000 visitas y 300 comentarios por hora (Cruz, 2012).

Es en y alrededor de estos espacios virtuales que se constituye la OV y se forja su cultura organizacional. Por este motivo, se hace viable abordar el estudio de la cultura por medios y herramientas similares a los que utilizan los integrantes de manera cotidiana para el desarrollo de la organización, alternativa que al mismo tiempo posibilitará generar simetría con los informantes, que son en última instancia quienes poseen el conocimiento de la misma.

Otro interrogante pertinente en términos metodológicos sería preguntarse si en una relación virtual, ya sea comunidad u organización, se genera cultura, o mejor dicho, si se genera una cultura propia. En este sentido, Gálvez (2004) expone que la navegación por un escenario virtual casi nunca es un acto individual y solitario de inspección y vivencia. Casi siempre es un acto colectivo, algo que se realiza en

compañía de otras personas, compañía que no es física pero que es percibida, sentida como algo colectivo, como algo que se realiza de forma conjunta, junto a otros/as.

Asimismo, Heller (en Montoya y Vásquez, 2011) indica que “dentro del proceso de configuración de la vida cotidiana, el mundo de los usos es el resultado de la relación del sujeto particular con el mundo de las cosas” (p. 278). Este hecho identificado en el plano de lo físico, según los autores, se da de igual manera en el virtual, porque las acciones expuestas en la pantalla constituyen la demostración de la virtualización de la vida cotidiana.

En el ámbito organizacional, entendiendo a este como un entramado de relaciones sociales en la búsqueda de algún fin relativamente compartido, esta situación también puede verse ilustrada. Si bien desde cierta perspectiva podría pensarse que la cultura de una OV no estaría representada por artefactos físicos, la interrelación entre el ámbito *online* y *offline* sí permiten identificar algunos elementos. Por ejemplo: los equipos de cómputo y tecnología; los viajes y reuniones ejecutivas; la participación en eventos; el pertenecer a ciertos grupos de discusión cerrados; regalos ejecutivos; y otros elementos que se exhiben en los espacios de interacción social. Todos ellos, en algunos niveles culturales marcan diferencias de roles, estatus, y en otros más profundos tendrán determinados significados particulares dentro del contexto específico de esa organización, o incluso, a nivel grupal.

Montoya y Vásquez (2011) postulan que las transmisiones del día a día en Internet a través de dispositivos tecnológicos, muestran entre los usuarios las relaciones con el mundo de las cosas, por medio de fragmentos de la casa y el trabajo. Estos elementos, ya sean seres vivos (mascotas, hijos) u objetos inanimados, tienen un rol fundamental en el desarrollo de la cotidianidad de los integrantes. Según los autores, son elementos fetiche, porque representan a alguien en un entorno o lugar

virtualizado, mismo que no haya presencia antropocéntrica. Un ejemplo de ello, es el espacio, las personas o los objetos que aparecen y se dejan ver en los videos, en conferencias, charlas, o reuniones ejecutivas o con clientes; todos elementos que hacen parte de la escenografía del lugar virtualizado.

Por tales motivos, en el presente trabajo se realizará una netnografía con base en un estudio de caso. Por un lado, el estudio de caso se utiliza como fenómeno unidad de análisis a partir del cual, mediando un método más inductivo que deductivo, se buscará abordar la cultura en la organización Educatemia. Por otro lado, la netnografía se utiliza como metodología para obtener información clave que posibilite, al investigador, aproximarse a una cultura organizacional *online*, y obtener una explicación loable de esta.

Gunderman (2004) indica que los estudios de casos se pueden agrupar en dos grandes concepciones. La primera, señala que el estudio de caso es definido por el foco en uno o más casos, pero no por los procedimientos metodológicos seguidos, sino por la especificidad del mismo. La segunda, pone énfasis en el caso, pero no como un objeto de estudio, sino como un medio, por lo que el caso adquiere una importancia secundaria. A partir de esto, la finalidad de un caso puede ser intrínseca o instrumental. La intrínseca, busca conocer el caso porque se desea alcanzar una mejor comprensión del mismo, ya sea de una situación, un hecho o problema particular. La instrumental en cambio, busca ser un medio para alcanzar proposiciones empíricas más generales que el caso mismo.

De acuerdo con este planteo, la finalidad de este trabajo es intrínseca, debido a que el caso seleccionado es vital para el estudio que se desea realizar. Esto implica, siguiendo a Galeano (2009), que el rol del estudio de caso tiene que ver con la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de información sobre esa entidad específica (un individuo, un grupo o una organización).

Información que puede provenir de diversas fuentes y generalmente añade las miradas de los individuos involucrados.

Según Yin (1989), el estudio de caso puede ser considerado una especificidad dentro del enfoque cualitativo, y se diferencia de los estudios cuantitativos principalmente porque permite combinar una variedad de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. Además, a través del mismo se observa y se registra la conducta y los comportamientos de las personas involucradas en el objeto de estudio.

En sí, el estudio de caso desde la perspectiva intrínseca, es un enfoque más preciso y contextualizado. Para esta investigación en específico, la utilización de un estudio de caso es pertinente por lo siguiente: a) es adecuado para conocer una situación a profundidad o “para temas que se consideran prácticamente nuevos” (Yin, 1989, p. 23); b) es una elección “adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren” (Chetty, en Martínez Carazo, 2006, p. 175); c) “Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas” (p. 175); y d) “permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable” (p. 175), aspecto que al realizar una triangulación permite alcanzar mayor fiabilidad en la información (Hancké, 2009).

En el caso de esta investigación, tanto el estudio de las organizaciones virtuales, como de la cultura organizacional en este tipo de organizaciones representan temas novedosos para el campo de los estudios organizacionales. Asimismo, el estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva planteada en el trabajo, requiere tanto de un estudio a profundidad, como del uso de un punto de vista amplio, motivo por el cual se realizará el estudio en la organización Educatemia.

En cuanto a la metodología, es la netnografía el método que se considera más pertinente para abordar el estudio de la OV. La netnografía (Del Fresno, 2011a; Montoya y Vásquez, 2011), también denominada *Netnography* (Kozinets, 2010), Etnografía Virtual (Hine, 2004; 2012), E-etnografía (Poynter, 2010), entre otros, se puede concebir, según Del Fresno (2011a), como una metodología que se está desarrollando para comprender la realidad social que se produce en el ciberespacio. Para Kozinets (2010), netnografía es una investigación de observación participante basada en un trabajo de campo *online*.

Del Fresno (2011a) indica que la relevancia y pertinencia de aplicar la netnografía radica en que no es ontológicamente oportuno realizar una separación entre el mundo *online* y *offline*, debido a la hibridación progresiva de las prácticas sociales de las personas, grupos, comunidades y culturas entre ambos contextos. Como ya se trató de explicar, lo que sucede en el ámbito *online* no es menos real ni significativo que los acontecimientos en el contexto *offline*, y esto se debe a que hacen parte de la evolución social de las personas.

Howard (2012) arguye que los métodos tradicionales de investigación se han diseñado para el estudio de la física centralizada, es decir para interacciones sociales en territorios específicos. Las interacciones territoriales se encuentran agrupadas en espacios cerrados y fijos, en los que las personas ordenan y se administran a sí mismos, sus recursos y sus relaciones. La territorialización del espacio es el principal medio de organización social, y el espacio demarcado sirve como fronteras sociales. Desde el punto de vista del investigador, la ventaja de tener un lugar de trabajo como un sitio de campo es que las peculiaridades culturales pueden ser atribuidas a una distinción en el esfuerzo *in vitro* para crear y administrar las normas en un grupo de personas situadas dentro de la jerarquía y la ubicación de la organización. A diferencia, muchas organizaciones basadas en tecnología

tienen una base menos territorial, sin embargo esto no representa una limitación metodológica o un problema específico del sitio.

La netnografía, se utiliza para estudiar comunidades *online* y para entender las culturas emergentes producto de las diversas formas de interacción social *online*. Al tener su base en la tradición de las ciencias sociales, requiere de métodos de investigación específicos, diferentes, aunque no necesariamente estos deben ser completamente nuevos (Del Fresno, 2011a).

Kozinets (2010) indica que la netnografía es una metodología que permite estudiar comunidades virtuales porque en ellas se forman y manifiestan culturas, creencias, valores y costumbres que sirven para ordenar, orientar y dirigir el comportamiento de una sociedad o grupo. La netnografía “utiliza comunicaciones mediadas por el uso de computadoras como fuente de información para llegar al entendimiento etnográfico y la representación de algún fenómeno cultural o comunitario” (p. 60).

La netnografía, como metodología de investigación dentro del enfoque cualitativo, es muy efectiva porque permite aproximarse a los fenómenos relacionales y comportamentales, y posibilita acercarse y entender las dinámicas de la vida cotidiana en las comunidades virtuales (Montoya y Vásquez, 2011).

Para De Colsa, González, y Servin (2013), las nuevas formas de interacción virtuales (entramados sociales cibernéticos), al igual que las estudiadas por los antropólogos de la mitad del siglo XX, son parte de la realidad social y cultural de las personas. “En ellas se producen y reproducen los mismos tipos de valores morales y ontológicos que se pueden encontrar en las redes tradicionales de filiación o de alianza” (p. 24). La diferencia más notable con las redes sociales clásicas, es que las redes virtuales se caracterizan por estar indeterminadas en tiempo y espacio, y se encuentran en constante cambio.

Hacer investigación etnográfica en comunidades virtuales requiere de diferentes herramientas de investigación en las organizaciones (Paccagnella, 2012). Como parte de una investigación etnográfica, las técnicas más recurridas para analizar y describir en detalle una cultura eran las entrevistas, la observación participante y los diarios de campo. Pero ahora, con la etnografía virtual, la lógica y las técnicas han cambiado por tres motivos: no es la misma interacción vía *online* que de manera tradicional; internet y las TIC permiten un sinfín de técnicas; y la posibilidad de registro asincrónica no requiere la presencia física (De Colsa, González, y Servin, 2013).

Si se quiere realizar una etnografía virtual en profundidad, tanto el lurking (fisgonear) como la descarga y el análisis de datos mientras se está sentado en el banquillo no son las mejores opciones; los investigadores deben ir más allá: es necesario que utilicen otras técnicas para interactuar con las comunidades *online* sobre los temas en cuestión (Kozinets, citado en De Colsa, González, y Servin, 2013, p. 27).

Poynter (2010) postula que así como el concepto de E-etnografía es sólo uno de muchos derivados de la etnografía aplicada al contexto *online*, el uso de esta se puede catalogar en tres categorías diferentes:

1. Técnicas observacionales: pueden subdividirse en técnicas macro como *Blog and Buzz Mining*²¹, y de escala humana como la lectura y seguimiento de personas específicas en la web, ya sea en una red social como Facebook, Twitter, o de su blog, para comprender más acerca de algún aspecto de la vida y las interacciones de las personas.
2. Enfoques interactivos: el investigador combina la observación con el interrogatorio. Estas técnicas incluyen la investigación en comunidades

²¹ Buzz es una palabra jerga que refiere a los temas candentes de una conversación. El término se utiliza a veces en relación con la minería web, como por ejemplo *Buzz Mining*, lo que significa la búsqueda en Internet para encontrar los temas más recientes, y para entender lo que dice la gente entre sí.

online por medio de la inmersión y la participación de las personas en la conversación como parte del proceso de observación.

3. WE-investigación: la investigación es realizada por los usuarios, integrantes o ciudadanos. Capturan extractos de sus propias vidas y trabajan con el investigador para obtener una mayor comprensión de lo que se está investigando. Un ejemplo son los blogs participativos y también la aplicación etnográfica de iPhone llamada EveryDayLives.

EL uso de técnicas diferentes, no requieren que sean completamente nuevas, pero sí se deben adaptar al nuevo espacio online. Del Fresno (2011b), justamente le realiza una crítica a Kozinets, a quien se considera el precursor de la netnografía, porque considera su propuesta muy sesgada al uso de técnicas clásicas en el contexto *online*.

Kozinets, al definir su idea sobre lo que sería la netnografía se refiere a «un tipo de etnografía online, o en Internet, que provee de guía para la adaptación de la observación participante - planificación del trabajo de campo, entrada cultural en el mismo, recolección de datos, aseguramiento de una interpretación de los datos de alto nivel y garantía de adhesión estricta a los estándares éticos- de las singularidades y contingencias de la cultura de la comunidad online a través de la comunicación mediada por ordenadores.» (Kozinets, 2010, 191), o en otro lugar que «la netnografía es una investigación participante y observacional en el trabajo de campo online.» (Kozinets, 2010, 60). [...] El error de Kozinets podría ser reducir la netnografía a la observación participante (Kozinets, 2010:191), pero que ésta y/o las conversaciones más o menos informales sean una de las principales y recurrentes técnicas etnográficas no presupone que sea la única ni que deba ser utilizada siempre (p. 1).

Al igual que en los estudios etnográficos tradicionales, la diversidad de formas posibles para llevar a cabo un estudio netnográfico es muy amplia, y la mayoría de las ocasiones, la utilización de solo una herramienta puede resultar incompetente para generar información confiable del tema abordado. En este sentido, De Colsa, González, y Servin (2013) postulan que la triangulación de varias herramientas

podría conducir a una comprensión más profunda del tema. “La entrevista en línea, el diario de campo, el *Blog and Buzz Mining* y la sociometría (con sus especificaciones y triangulaciones) se constituyen como las principales técnicas y herramientas de recolección utilizadas hoy en día para entender el mundo cibernético” (p. 31).

Por ello, para el presente trabajo se utilizarán diversas herramientas que en conjunto, una vez realizada la debida triangulación y el proceso de construcción de sentido, permitan obtener una descripción loable de la OV Educatemia, y de sus aspectos culturales. Entre las técnicas a utilizar, se destacan el análisis de documentos *online*, principalmente en los documentos formales de la organización²², el cuestionario *online*, el *Blog and Buzz Mining*, a un grupo de Facebook interno, las entrevistas *online* a profundidad y observaciones no participantes en reuniones y encuentros clave de interacción *online*.

5.4. El esquema metodológico para el estudio de la cultura organizacional

Como ya se ha hecho mención en otros apartados, la dimensión cultural es central en la cotidianeidad organizacional y por ende el estudio de la cultura en las organizaciones es de elevada importancia para entender la vida y el comportamiento de esta (Aguirre, 2004; Allaire y Firsirotu, 1984,1992; Alvesson, 2002). A raíz de esto, surge el objetivo de esta investigación que busca analizar la cultura organizacional en la OV Educatemia.

Uno de los principales inconvenientes que se ha señalado en el estudio de la cultura en las organizaciones es el sesgo que se produce por medio de aproximaciones con características deterministas (Howard, 2012), de tautología metodológica (Martin,

²² Es pertinente aclarar, siguiendo a Fernández (2003), que para una organización virtual es muy importante definir y acordar protocolos. Por este motivo, existen muchos documentos formalizados en la Wiki interna de la organización Educatemia, en los cuales se establecen diversos protocolos de actuación, los cuales tienen como principal objetivo influir en el comportamiento de los miembros.

2002), de descripciones superficiales (Alvesson y Sveningsson, 2008), y concepciones de cultura en términos armoniosos unificadores (Martin, 2004).

Una manera de reducir este sesgo, siguiendo a Martin (2004), es estudiando un mismo contexto cultural a partir de diversas perspectivas. La cultura organizacional radica en los entramados de significaciones que enlazan diversas manifestaciones juntas, a veces en armonía, a veces en acres conflictos entre los grupos, y a veces en medio de redes de ambigüedad, paradoja y contradicción. Todas estas manifestaciones culturales son interpretadas, evaluadas, y promulgadas en diferentes formas culturales, ya que los integrantes tienen diferentes intereses, experiencias, responsabilidades y valores.

Por ello, siguiendo a Derrida (citado en Ailon, 2008), la realidad no es racional ni objetiva, debido a que nuestra experiencia y la comprensión del mundo es mucho menos fija y exacta de lo que tendemos a creer. Los significantes no derivan en un significado de correspondencia directa con los objetos que hacen referencia a este, sino más bien, a partir de contextos complejos, difíciles de alcanzar, y políticamente manipulados de las relaciones con los otros signos lingüísticos en el sistema de significación. En este sentido, si cualquier organización se estudiase a profundidad, algunos aspectos, valores y objetivos serán vistos como generadores de consenso, coherencia y claridad en toda la organización. Pero al mismo tiempo, otros aspectos de la cultura de una organización estarán relacionados con subculturas –o contraculturas- que poseen opiniones diferentes sobre lo que es importante, lo que debe ocurrir, y por qué. Y también, algunas cuestiones presentarán rasgos de ambigüedad, debido a la multiplicidad de interpretaciones y su estado de cambio constante.

De acuerdo con Lincoln (2005), las organizaciones están integradas por seres humanos vestidos de un bagaje cultural, el cual proviene de sus experiencias pasadas, a partir del cual interpretan las diversas realidades a las que se enfrentan.

A partir de esto, en una organización se evidencian dos culturas dialógicas: la cultura deseada y la cultura vivenciada. La primera responde a los intereses y deseos de los líderes de la organización, y por tanto, es la cultura que está expresada formalmente por la entidad. La segunda, tiene que ver con cómo vivencian e interpretan esa cultura los integrantes, quienes en su condición de seres humanos activos y hermeneutas, reconfiguran la cultura organizacional a partir de sus modos de pensar, sentir y actuar. En este sentido, la cultura organizacional no puede ser abordada, comprendida o explicada, sin contemplar cada una de estas dos culturas y la relación dialógica que entre ellas se establece.

En términos metodológicos, el desafío reside en diseñar una estrategia que posibilite abordar la cultura organizacional, con la profundidad y el detalle que esta requiere, es decir, que posibilite entender tanto la cultura deseada, la cultura vivenciada, y las relaciones de significado que articulan estos dos niveles culturales. Para ello, se deben tener en cuenta no solo las diversas fuentes clave para la obtención de la información, sino también las herramientas que permiten tener un mejor acercamiento a estas, el proceso a partir del cual se aplicarán, y la combinación que se hará de cada una de ellas para obtener una comprensión loable del fenómeno de interés.

En el Esquema 9 a continuación, se presenta el esquema teórico-metodológico a partir del cual se busca aproximar el estudio de la cultura en la OV Educatemia. Si bien lo que se busca es presentar un esbozo de los aspectos metodológicos, estos no pueden establecerse de manera aislada del planteamiento teórico, a partir del cual se está pensando el fenómeno a estudiar.

Esquema 9. Esquema teórico-metodológico para el estudio de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Según se aprecia en la Esquema 9, la *Cultura Deseada* responde a la parte más superficial y formal de la cultura de la organización. Es lo que la organización dice que es la cultura, y es lo que la organización esperaría que sea la cultura. Es un nivel cultural que se aborda por los aspectos formales de la cultura, como son los documentos formales de la organización, el testimonio de los líderes o grupos dominantes, así como por los elementos, artefactos, espacios de interacción predeterminados. En términos de profundidad cultural, es el nivel más superficial. Siguiendo a Cuche (2007), la cultura deseada se podría determinar a partir del

actuar conforme a la naturaleza organizacional o de una manera acorde con el modelo cultural que se le intenta transmitir.

La cultura deseada, se puede abordar a partir de diversas técnicas metodológicas, como por ejemplo: el análisis de documentos, las encuestas, las entrevistas, la observación, así como a través de técnicas más novedosas como la minería de datos (*Blog and Buzz Mining*). Las fuentes de información, en este caso, son principalmente formales, que expresan la cultura predeterminada por la organización.

El segundo tipo de cultura es la *cultura vivenciada*, la cual tiene que ver con lo que los integrantes de la organización vivencian y expresan acerca de la cultura. Es un nivel de aproximación o una perspectiva menos superficial que la anterior. Con este nivel cultural, se buscan develar diferencias o contradicciones culturales, a partir de la manifestación acerca de cómo los integrantes viven y sienten la cultura, debido a que en la dinámica organizacional, los integrantes interpretan y decodifican los aspectos culturales predeterminados por la organización, y se expresan en sus propios términos dentro de ciertos parámetros aceptables. En este nivel se manifiestan y reflejan los aspectos informales de la cultura, que pueden diferir (total o parcialmente) con lo expresado por la organización en términos formales, generando formaciones subculturales, manifiestas en contradicciones y ambigüedades.

Al igual que la anterior, para abordar la cultura vivenciada, se pueden utilizar técnicas metodológicas, como por ejemplo: el análisis de documentos, las encuestas, las entrevistas, la observación, así como la minería de datos. La gran diferencia reside en las fuentes de información, que en este caso serían principalmente los integrantes en general, documentos informales, espacios y tecnologías de interacción como los grupos sociales *online* (facebook, whatsapp, chats internos, etc.). Asimismo, es muy importante mencionar el uso conjunto de

diversas herramientas para lograr una interpretación más fidedigna de la realidad a estudiar.

Por ejemplo, según Morgan y Ogbonna (2008), aproximarse al fenómeno organizacional desde una perspectiva subcultural, no solo implica aceptar la convivencia de una multiplicidad de propósitos y aspectos relacionados con identidades y creencias, individuales y grupales, contrarias o diferentes a los objetivos promulgados por distintas entidades. También supone, sobre todo para el investigador, la necesidad de identificar las múltiples maneras de construir sentido a partir de los diversos sistemas de valores, muchas veces, contradictorios al interior de una organización.

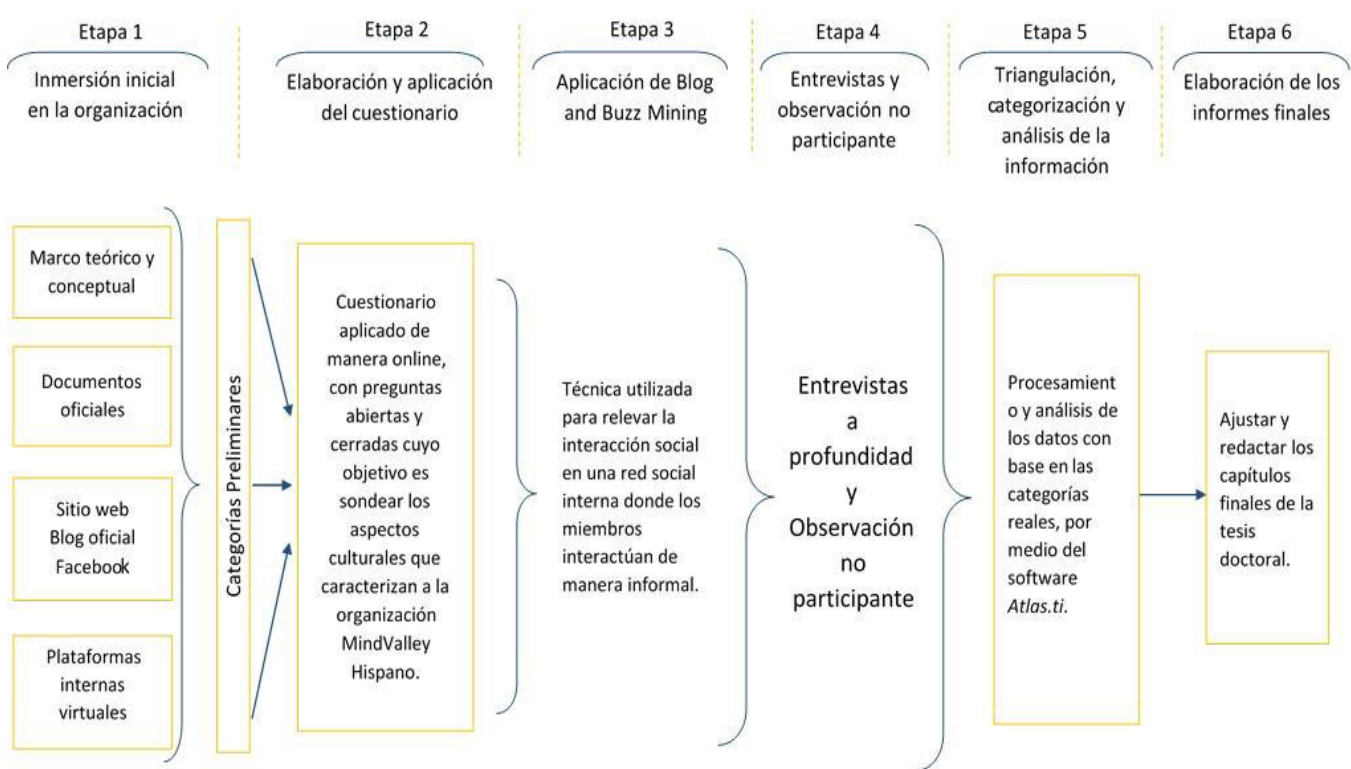
Por ello, recién una vez se hayan abordado el nivel de *cultura deseada* y *cultura vivenciada*, se podrá llegar a entender la cultura organizacional. Este nivel, se podría catalogar como el de mayor profundidad, y se logra por medio de diversas actividades que desarrolla un investigador como por ejemplo: la categorización, la triangulación, y la construcción de sentido. De acuerdo con Ryle (citado en Geertz, 1991), esto sería equivalente a alcanzar una descripción densa de la cultura, lo que significa elaborar una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos.

El propósito fundamental de entender la cultura organizacional desde esta perspectiva, es lograr una explicación profunda de los aspectos y significados culturales, dentro de los cuales también se contemplan los compartidos por todos los integrantes de la organización (integrados), las contradicciones (diferenciados), así como las ambigüedades. Por ello, alcanzar este nivel de cultura organizacional, necesariamente implica también haber interiorizado los niveles anteriores.

5.5. La estrategia metodológica de la investigación: etapas y herramientas del trabajo de campo

La metodología de la presente investigación, como se puede observar a continuación (ver Esquema 10), se basa en la netnografía para realizar la aproximación al fenómeno de interés *online*, y consta de la aplicación de 5 técnicas mencionadas anteriormente, que en conjunto permitirán realizar una triangulación de diversas técnicas y fuentes de información, con el fin de obtener una mejor comprensión de la situación en estudio.

Esquema 10. Estrategia metodológica para la investigación de campo



Fuente: elaboración propia.

Según se observa en el Esquema 10, la metodología planteada está dividida en etapas. Esto se hace con el fin de ir abordando el estudio cada vez con mayor profundidad, haciendo un uso estratégico de cada una de las técnicas, con el fin de

posibilitar un enriquecimiento constante de los elementos aplicados al campo de estudio.

Por ello, la etapa 1 se plantea como una inmersión inicial al campo a partir de documentos oficiales, sitios web y demás plataformas; la etapa 2 busca sondear aspectos y elementos culturales superficiales, así como otros elementos característicos de la forma organizacional; en la etapa 3, y 4, el objetivo es realizar una inmersión a mayor profundidad en la cultura de la organización a partir del análisis de interacciones registradas de manera asincrónica en una plataforma *online*, así como de la aplicación de entrevistas y observación no participante con las cuales se buscará ahondar en la cultura organizacional; en la etapa 5, se realizará la categorización, la triangulación de fuentes y técnicas, y la construcción de sentido, de tal manera que el investigador pueda llegar a comprender en profundidad esa cultura, y por último, en la etapa 6, se elaboran los informes finales.

En cuanto a las herramientas a aplicar en el estudio, la primera es el **análisis de documentos**. Según Padua, Ahman, Apezechea y Borsotti (2001), esta técnica debe realizarse a modo de exploración y con el fin de “tener una sólida orientación en el campo que se va a investigar” (p. 11). Es una fuente muy importante para poder estudiar la cultura (Carvalho y Ronchi, 2005) o los aspectos sociales de una organización (Bryman, 1989).

Los principales documentos considerados para esta investigación son: la *wiki* interna de la organización (espacio virtual que contiene los documentos oficiales: ya sean materiales escritos como los protocolos de atención al cliente, protocolos de productos, protocolos de actuación y resolución de tiquetes, etc., así como materiales audiovisuales como los procesos de inducción, capacitación, entre otros.); grupo de facebook de acceso restringido en el cual interactúan sólo los integrantes de la organización; la *fan page* de facebook oficial; *blogs* y plataformas oficiales; videos institucionales; documentos de Word u otros escritos oficiales;

banners y *flyers*; videograbación de reuniones; intranets y foros internos de discusión; sitios de preguntas-respuesta o FAQ (*frequently ask questions*); publicaciones oficiales en redes sociales; así como también todo tipo de informes e investigaciones que sirvan como información secundaria.

Como complemento de esta inmersión inicial, también se utilizará la **encuesta online**. Sierra (1998), indica que la encuesta clásica es una forma más de observación que se realiza a través de un cuestionario. En cuanto a la modalidad *online*, Poynter (2010) indica que es muy similar a la forma tradicional, pero con la diferencia de que se aplica a partir de una plataforma *online*. Las diferencias más notorias residen en que permite agilizar en los pasos de aplicación y carga de datos, debido a que es el mismo encuestado quien lo realiza, pero como desventaja se resalta que el encuestado no tiene la asistencia del encuestador para los momentos en que surgen dudas sobre el sentido de las preguntas. No obstante, para subsanar esto, se le envió a cada encuestado un correo y una dirección de Skype, con el fin que puedan evacuar las dudas que surjan al momento de contestar el cuestionario.

Paccagnella (2012) insta a tomar recaudos con el uso aislado de la encuesta *online*. No simplemente debido al riesgo de ser engañado deliberadamente, sino también porque en tales casos, el medio en sí mismo aumenta la falta de contexto etnográfico y también puede producir malentendidos producto de diferentes códigos de comunicación. En este sentido, Kozinets (2010) establece que el uso de la encuesta *online* es muy útil para realizar una inmersión inicial a una comunidad *online*, y también para validar ciertas categorías y supuestos adoptados en el trabajo.

Para el caso específico de este estudio, el cuestionario se aplicará de manera *online*, a través de una plataforma denominada: LimeSurvey²³, que permite aplicar cuestionarios *online*, gestionar encuestas, y realizar cruces con la información obtenida para facilitar el análisis de los datos. No obstante, una vez obtenida la información, se empleará un único *software* de análisis cualitativo para realizar una mejor triangulación de los datos obtenidos con las otras técnicas. (En Anexo 1, se puede observar el cuestionario utilizado).

Aunado a estas herramientas, se buscará aplicar la técnica de ***Blog and Buzz Mining*** (también conocida como minería de datos), la cual se refiere al proceso de utilización de herramientas automatizadas para recopilar y escuchar conversaciones que suceden en la web, en blogs, redes sociales, Twitter, foros, y en el chat y secciones de comentarios. Es en resumen, una técnica de observación no participante *online*. Un proceso que busca pasar más tiempo escuchando, haciendo pocas preguntas, observando lo que la gente hace, y descubriendo lo que están diciendo el uno al otro (Poynter, 2010).

La técnica de *Blog and Buzz Mining* presenta aspectos positivos y negativos. El lado positivo es que se basa en conversaciones reales entre las personas reales, hablando de prioridades y preocupaciones (Poynter, 2010). De Colsa, González, y Servin (2013) indican que el valor agregado de la técnica no radica en la reducción de la información temáticamente, sino en la comprensión contextual de las conversaciones en torno a la temática. “El *Blog and Buzz Mining* tiende a considerarse como investigación cualitativa cuando los hallazgos se interpretan

²³ LimeSurvey es una aplicación *open source* para realizar encuestas en línea. Brinda la posibilidad a usuarios sin conocimientos de programación el desarrollo, publicación y recolección de respuestas de sus encuestas. Las encuestas incluyen ramificación a partir de condiciones, plantillas y diseño personalizado usando un sistema de plantillas web, y provee utilidades básicas de análisis estadístico para el tratamiento de los resultados obtenidos. Más información: <http://www.limesurvey.org/>

desde una postura epistemológica y cuando la participación del netnógrafo no se queda únicamente en la lectura de los contenidos inscritos en la red” (p. 27).

El lado negativo de la técnica radica en que, generalmente, no se cuenta con un nivel de información suficiente, por lo que sería necesario utilizar otras técnicas. Asimismo, las herramientas que se utilizan aún son muy limitadas y tal vez nunca logren diferenciar, por ejemplo, un comentario sincero de uno irónico, motivo por el cual se requiere de operadores humanos (Poynter, 2010). No obstante estos aspectos negativos, se puede utilizar la entrevista *online* para contrarrestar este sesgo. De Colsa, González, y Servin (2013), indican que con la entrevista *online* se puede profundizar mucho más, y la triangulación con el *Blog and Buzz Mining* puede generar una comprensión más profunda de la temática, siempre y cuando se contacte y entreviste a los participantes correctos.

En este sentido, estos autores indican que si el etnógrafo virtual puede realizar la triangulación, el *Blog y Buzz Mining* le permitiría, además del estudio discursivo/textual, profundizar en los significados culturales a través de las entrevistas *online*. Tanto en el plano físico como en el virtual, el lenguaje es sumamente importante porque funciona para homogeneizar los pensamientos y, como la cultura se expresa mediante el lenguaje, entenderlo introduce al hombre en esa determinada cultura (Heller, en Montoya y Vásquez, 2011). “A diferencia de métodos como el análisis de contenido o de las redes sociales, en la etnografía virtual la recolección de datos significa estar comunicándose con los miembros de una cultura o comunidad *online*” (De Colsa, González, y Servin, 2013, p. 27).

Algunas herramientas de análisis de redes sociales a destacar para realizar la minería de datos son: Radian6, una herramienta de social media que sirve para monitorear conversaciones en redes sociales y realizar analítica de datos. Gephi, es un software para monitorear y analizar redes sociales online, y es de libre acceso. NodeXL es también otra herramienta interesante de utilizar para hacer análisis de

redes, y es muy útil porque permite el análisis gráfico (nodos y relaciones) de información y presenta resultados de análisis métricos de la red social bajo estudio. También existen otras como por ejemplo: Hootsuite, Sprout Social, Social Bakers, Social Mention, Beevolve, Twazzup y TweetReach (sólo para Twitter), y HowSociable, entre muchas otras.

Todas estas herramientas poseen ventajas y desventajas específicas para el análisis organizacional. Como ventajas está el hecho de que se puede tener rápidamente un panorama de la interacción social, de las conversaciones y temas más importantes para el entorno de una organización. Pero como desventaja, presenta la falencia de que la información de acceso es muy general, y sobre todo pública, por lo que si bien es interesante para realizar una exploración inicial, no son muy pertinentes para realizar análisis a profundidad.

Otras de las herramientas que se utilizarán es la **observación no participante**. La observación no participante permite observar los fenómenos sociales pero desde lo externo, es decir, sin confundirse con un nativo. De acuerdo con Martin, Frost y O'Neil (2006), la participación del investigador como observador, y no como un entrevistador que da instrucciones, hace que se afecte en menor medida la interacción normal, y por ende, se recolectarán datos menos sesgados.

Mediante esta técnica, el investigador selecciona un escenario, por ejemplo: una organización, en la cual intenta mirar los fenómenos pero siempre se comporta como un visitante. La diferencia con la observación participante radica justamente en que no busca integrar la visión de un nativo, sino que realiza observaciones ocasionales y complementa con entrevistas (Sánchez, 2004).

Según Hammersley y Atkinson (1994), la etnografía es un método de investigación social en la cual el investigador participa de manera encubierta o abiertamente por un tiempo prolongado, y recoge todo tipo de datos que permitan dar luz acerca del

tema que se ha elegido estudiar. “Una de las características de la investigación social es que los objetos que estudiamos son en realidad sujetos que por sí mismos producen relatos de su mundo” (p. 121).

La observación, como cualquier otro método, presenta ciertas dificultades. Por un lado el tema de la objetividad del conocimiento, debido a que en un solo estudio es imposible agotar todas las dimensiones de una realidad social. Y por otro lado, está la dificultad de que no todos los fenómenos sociales son observables, debido a la profundidad de estos. Pero para complementar este sesgo, se puede hacer uso de otras herramientas como la entrevista (Sánchez, 2004). Por ello, y si bien en años recientes los etnógrafos han priorizado las observaciones directas, también se sigue haciendo uso de los informantes, tanto para ampliar la información como para testear ciertas inferencias provenientes de la observación (Hammersley y Atkinson, 1994).

En el campo *online*, la netnografía también ofrece la posibilidad al investigador, de elegir entre la observación participante o no participante. La observación participante requiere de la presencia *online* del investigador en el campo de investigación. La observación no participante, permite al investigador recabar información pero no exige necesariamente la intervención de este (Del Fresno, 2011a).

La observación no participante, en una netnografía, posibilita la generación de conocimiento sin el condicionamiento de la participación del investigador, lo que conlleva al riesgo de modificar los comportamientos y las respuestas de la comunidad investigada. Esto es muy importante, dado que según Paccagnella, (2012), muchas comunidades virtuales poseen gran orgullo de su exclusiva cultura, y un extraño que espera hacer una investigación académica se ve en algún momento como una intromisión arbitraria inoportuna. Es decir, que si bien el investigador está observando los fenómenos sociales y las interacciones, se reduce

la posibilidad de interferir el estado natural de ese contexto social (Del Fresno, 2011a).

Por último, un complemento muy enriquecedor en una netnografía son las **entrevistas a profundidad online**. Según Ruiz (2009) la entrevista es una técnica para obtener información por medio de conversaciones profesionales y orientadas, con una o varias personas. Con esta herramienta se busca obtener información cualitativa y profunda, que permita abordar aspectos significativos revelados por otros mecanismos.

Esta herramienta, posibilita abordar un tema de estudio, de manera amplia y profunda. Por ejemplo, Cramton y Hinds (2014) utilizaron un método etnográfico a través de entrevistas a profundidad para estudiar las diferencias entre países, pero en lugar de indagar acerca de las diferencias culturales percibidas, se emplearon entrevistas poco estructuradas con preguntas abiertas que posibilitaron observar diferencias, solo si resultaban sobresalientes para el informante.

Poynter (2010) indica que las entrevistas a profundidad *online* se llevan a cabo de igual manera que las convencionales, y lo único que cambia es la intermediación de una herramienta o plataforma que permite la comunicación audio visual por medio de internet. No obstante, esta técnica tiene tanto ventajas como desventajas: por un lado, la entrevista *online* multiplica el alcance, porque posibilita entrevistar a personas involucradas en el estudio que no están en el mismo lugar geográfico e incluso que tienen husos horarios diferentes al del investigador. Pero por otro lado, están los problemas técnicos que genera Internet, y las interferencias auditivas causadas por una mala conexión que pueden crear interrupciones que terminen en malinterpretaciones radicales (De Colsa, González, y Servin, 2013).

Para Del Fresno (2011a), esta técnica tiene un gran atributo y es que las conversaciones y entrevistas se pueden realizar por diversos medios (telefonía,

videoconferencia, etc.) y ofrecen amplias posibilidades para la investigación etnográfica *online*. En el contexto *online* se crean lenguas, sobre todo en términos escritos y en el uso textual informal de íconos. También se pueden desarrollar formas de paralenguajes propios donde algunas palabras adquieren nuevos significados, o surgen nuevos términos. Por ello, se torna de gran relevancia conocer y entender los distintos significados que las comunidades le otorgan a estos.

En este caso específico, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas, con tópicos pensados de conversación, de tal manera que posibilite abordar algunas categorías preliminares, y también dar lugar a nuevas categorías que surjan en la conversación. Para la aplicación utilizaron tres herramientas: “Skype”, “GoToMeeting” y “Zoom”, porque permiten realizar las entrevistas a distancia por medio de audio y video, y también posibilitan realizar grabación de la videoconferencia. Este aspecto no es menor, debido a que facilita las transcripciones y revisiones de la información. (En Anexo 2 se puede observar el guion utilizado para realizar las entrevistas *online*).

En resumen, a continuación se presenta la Tabla 11, en la cual se evidencia cómo se hizo uso de las herramientas en el trabajo de campo realizado en la OV Educatemia. Específicamente se detalla lo siguiente: herramienta utilizada, cantidad de veces utilizada, duración o extensión, fuente de información, momento del estudio, y finalidad.

Tabla 11. Detalle del trabajo de campo en Educatemia

Herramienta	Cantidad	Duración/ extensión	Fuente de Información	Momento del estudio	Finalidad
-------------	----------	------------------------	--------------------------	------------------------	-----------

Entrevista preliminar	2 entrevistas	30 minutos cada una	CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)	Antes del trabajo de campo	Acordar los términos de la investigación, el acceso a las plataformas y los tiempos del trabajo de campo
Cuestionario online	12 encuestas realizadas	46 ítems entre preguntas abiertas y cerradas	Integrantes en general: directivos y grupo social	Al inicio del estudio	Realizar un sondeo preliminar de la cultura organizacional y corroborar supuestos teóricos
Análisis de documentos	5 documentos internos y 4 externos	Indeterminada	<p>Documentos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • General Operating Principles (GOP) • Strategic Identity Document • About us (members) • Regular meetings • What do we do? • Daily Scrum Wow <p>Documentos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website oficial • Facebook oficial • Blog oficial 	Durante todo el estudio, en especial al inicio	Realizar una exploración inicial de la organización, conocer sus integrantes, el modo de funcionamiento, así como diversos elementos culturales

			Website de los productos		
Minería de datos	Grupo de Facebook secreto	Indeterminada	Los integrantes en general	Durante todo el estudio	Analizar las relaciones sociales informales y los roles de los integrantes
Observación no participante	<p>En total se realizaron 12 observaciones no participantes en diversos espacios de interacción formales, divididas de la siguiente manera</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 <i>Planning Sprint Core</i> • 2 <i>Training Sprint Core</i> • 6 <i>Daily Scrum Core</i> • 2 <i>Daily Scrum Wow Zoom</i> 	580 minutos aprox.	Integrantes directivos y no directivos	Finalizando el estudio	Comprender las dinámicas al interior de la organización
Entrevistas online a profundidad	19 entrevistas a profundidad	80 minutos promedio cada una	Integrantes directivos y no directivos	Al final del estudio	Conocer el testimonio de los integrantes y el significado de los aspectos culturales según lo vivencian cada uno

Fuente: elaboración propia.

5.6. El proceso analítico de la investigación: categorización, triangulación y construcción de sentido

El estudio realizado es de tipo cualitativo, para el cual se utilizó un lenguaje conceptual y metafórico, captando la información de forma flexible y desestructurada, a partir de un procedimiento primordialmente inductivo y una mirada panorámica y de concreción (Hancké, 2009; Shankar, 2009). Según Galeano (2004, 2009), el proceso de análisis de una investigación cualitativa es multiciclo y simultáneo, de tal manera que el avance no implica necesariamente el paso de una etapa a otra, sino más bien, el enriquecimiento y profundización constante de todas las etapas. En palabras de Pacheco y Cruz (2010), esto mismo se podría denominar como la espiral lógica de la praxis investigativa, un proceso que se da entre una teoría y una práctica, entre lo deductivo y lo inductivo, y que va de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto, y viceversa.

La categorización, o también denominada codificación, es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos (Taylor y Bogdan 2000). Realizar una categorización, según indica Galeano (2004), implica agrupar datos con significados similares, es decir, "poner juntas las cosas que van juntas" (p. 38), hasta obtener una cantidad razonable de unidades significativas. Es un proceso, por un lado, iterativo de revisión de la información obtenida en el campo con el fin de dar sentido a los datos y comprender lo que sucede, y por el otro, un trabajo inductivo de confrontación permanente entre la información que se ha obtenido del campo y las categorías (siempre en construcción), con el fin de dar contenido a las mismas. Por ello, se trabaja con categorías preliminares y emergentes (Galeano, 2004; 2009), siendo las primeras producto del marco conceptual, y las segundas, consecuencia de la realidad específica objeto de estudio.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005), el proceso de categorización puede llevarse a cabo de tres maneras diferentes: deductiva, inductiva y/o abductiva. De manera deductiva implica trabajar con categorías pre-concebidas que derivan directamente del constructo teórico y de la problemática en cuestión. La forma inductiva de categorización refiere a las categorías que van a emerger con base en ciertos patrones y recurrencias de la información que está siendo analizada. No obstante esta condición emergente de la modalidad inductiva, las categorías son de algún modo familiar al investigador y no contradicen la forma de ver la realidad que conoce o está estudiando. Por último, la inferencia por abducción entraña el descubrimiento de eventos sorprendidos que conduce a la creación de nuevos conceptos, requiriendo necesariamente el abandono de creencias o preconcepciones teóricas.

Por lo general, las tres maneras pueden intervenir en el transcurso de una investigación cualitativa. "El análisis reflexivo de investigaciones cualitativas recientes, [...] permite plantear la conveniencia de integrar elementos de los tres procedimientos" (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 255). Esto se debe a que un investigador puede partir de unas categorías preliminares (deductivas) que surgen del constructo teórico, de los objetivos, la problemática, etc., y posteriormente, identificar las categorías (inductivas o abductivas) que emanen de la revisión y el análisis exhaustivo de los datos.

En un principio, las categorías con las que se dan los primeros pasos en el campo de estudio se denominan preliminares o tentativas, debido a que están fundamentadas en un constructo teórico que aún no ha tenido la posibilidad de matizarse y retroalimentarse con la realidad que se intenta comprender. Esto se debe a que con los primeros pasos de la estrategia metodológica se busca testear las categorías preestablecidas, dando lugar también a nuevas categorías que surjan del caso estudiado.

Posteriormente, una vez que se obtengan los primeros datos, se podrán revisar las categorías preliminares y establecer las categorías emergentes o reales que afloran oportunamente en el estudio de caso. Estas categorías reales deberán redefinir o ayudar a ajustar el constructo teórico metodológico, posibilitando una aproximación más acercada a la realidad que se intenta estudiar.

A continuación, en la Tabla 12, se presentan las categorías preliminares utilizadas para llevar a cabo el estudio. En esta tabla, se relaciona el fenómeno de interés de la investigación, las categorías principales, así como las subcategorías que son conceptos de menor grado, y que en conjunto permiten explicar a las principales.

Tabla 12. Relación entre fenómeno de interés, categorías y subcategorías

FENÓMENO DE INTERÉS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES VIRTUALES	CULTURA DESEADA	Misión, visión, metas y estrategias
		Normas y reglas
		Normas y protocolos de comportamiento
		Estructura y jerarquías formales
		Valores corporativos
		Ritos y rituales
		Proceso de selección e inducción
		Estilo de liderazgo
		Creencias y cosmovisiones de los líderes
	CULTURA VIVENCIADA	Valores y principios
		Mitos e ideologías
		Costumbres
		Lenguaje, léxico y acrónimos

		Símbolos y artefactos
		Rituales vivenciados
		Modos de ser
		Motivaciones y necesidades
		Identificación con la organización
	RELACIONES y ARTICULACION ES ENTRE NIVELES CULTURALES	Integradas
		Diferenciadas
		Ambiguas
		Creencias y Cosmovisiones centrales
	ESPACIOS Y TECNOLOGÍAS DE INTERACCIÓN	Tipos de interacción
		Espacios de interacción
		Medios y tecnologías de interacción
		Periodicidad de la interacción
		Grado de dispersión de los integrantes
		Tipo de producto o servicio
		Tipo de mercado

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, cada una de las categorías o conceptos centrales, se componen de otros conceptos que los explican. Estos conceptos de menor grado son en definitiva, los aspectos que se buscarán indagar en el campo de estudio, por lo cual, se traducirán en tópicos de investigación, preguntas o cuestiones a indagar. A continuación, en la Tabla 13, se explican brevemente cada una de estas subcategorías, de manera que se pueda entender qué es lo que se desea entender (y lo que se entiende) con cada uno de los conceptos.

Tabla 13. Detalle de las subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DETALLE DE SUBCATEGORÍAS
CULTURA DESEADA	Misión, visión, metas y estrategias	Elementos formalmente establecidos que marcan el rumbo a seguir por la organización.
	Normas y reglas	Normas y reglas formalmente establecidas por los líderes.
	Políticas y protocolos de comportamiento	Aspectos determinados por la organización que delinear el comportamiento de los integrantes.
	Estructuras y jerarquías formales	Disposiciones estructurales y funcionales que dividen los espacios y los roles.
	Valores corporativos	Manifestaciones de valor predeterminadas que buscan encauzar el comportamiento y dar sentido.
	Ritos y rituales	Actos y ceremonias simbólicas formales.
	Proceso de selección e inducción	Características del proceso de selección e inducción: medios utilizados, etapas, perfiles, particularidades.
	Estilo de liderazgo	Características del estilo de liderazgo predominante en la organización: tradicional, tecnocrático, carismático.
	Creencias y cosmovisiones de los líderes	Construcciones y representaciones organizadas que sirven como formas de ver y entender la realidad por parte de los líderes.
CULTURA VIVENCIADA	Valores y principios	Valores no formales manifestados por los grupos sociales.
	Mitos e ideologías	Historias e ideas predominantes manifestadas por los grupos sociales.

	Costumbres	Actividades cotidianas no formales realizadas por un conjunto de integrantes.
	Lenguaje, léxico y acrónimos	Formas específicas de comunicación y denominación de las acciones y las cosas utilizadas por un conjunto social.
	Símbolos y artefactos	Elementos que poseen un significado específico para un grupo social.
	Rituales vivenciados	Manifestación y significación de la vivencia de los rituales organizacionales.
	Modos de ser	Patrones actitudinales que caracterizan a las personas.
	Identificación con la organización	Puntos de encuentro entre los parámetros culturales personales y organizacionales.
	Creencias y cosmovisiones de los grupos sociales	Construcciones y representaciones organizadas que sirven como formas de ver y entender la realidad por parte de los grupos sociales.
RELACIONES ENTRE NIVELES CULTURALES	Integradas	Homogeneidad de elementos culturales entre los diferentes niveles.
	Diferenciadas	Diferencias literales de elementos culturales entre los distintos niveles.
	Ambiguas	Divergencia semántica de elementos culturales entre los niveles.
ESPACIOS Y TECNOLOGÍAS DE INTERACCIÓN	Tipos de interacción	Interacciones físicas, virtuales o mixtas.
	Espacios de interacción	Sitios y ambientes de interacción.
	Medios y tecnologías de interacción	Elementos y herramientas utilizados para llevar a cabo la interacción.

	Periodicidad de la interacción	Momentos en que se realiza la interacción: periódica, semanal, mensual.
	Grado de dispersión de los integrantes	Distribución geográfica de los integrantes a la hora de realizar las interacciones.
	Tipo de producto o servicio	Características del producto o servicio ofrecido: productos físicos, infoproductos, servicios presenciales o virtuales.
	Tipo de mercado	Características del mercado objetivo.

Fuente: elaboración propia.

Como complemento a la categorización en la investigación cualitativa, se debería realizar un proceso de triangulación de manera de generar mayor fiabilidad de la información y la construcción de categorías. Como bien expresa Howard (2012), sólo con entrevistas, o con la observación del investigador no se pueden capturar las dinámicas en una organización. Para ello, se deberían utilizar diversas fuentes de información, así como también diversas técnicas de recolección de datos, que luego se contrastan y consolidan mediante la triangulación.

La triangulación se refiere al uso de diversas técnicas como complemento de una investigación, entre las cuales se pueden destacar: la entrevista, revisión de archivos, análisis de discursos, de documentos, etc., y se realiza con la finalidad de lograr mayor confiabilidad y validez de los resultados (Sánchez, 2004). Según Hancké (2009), la simple técnica de triangulación de datos se asegura de que incluso en la recogida de datos blandos, tales como en las entrevistas, donde gran parte de la información se basa en la comprensión subjetiva de ambas partes de la misma, la validez y fiabilidad cumplan con ciertas normas mínimas.

Existen diversos tipos de triangulación: de datos, metodológica, teórica y de investigadores. Es de datos cuando se utilizan diversas fuentes de información; es

metodológica cuando se utiliza una combinación de métodos y técnicas; es teórica cuando existe contrastación de resultados con diversas perspectivas teóricas; y es de investigadores cuando el estudio se debate con otros investigadores sociales (Sánchez, 2004).

En este trabajo, como se evidenció en el Esquema 9, se llevó a cabo triangulación de datos (fuentes) y metodológica (técnicas). La triangulación de fuentes se hizo entre líderes, integrantes y la observación en reuniones y espacios de trabajo. La triangulación de técnicas, se hizo mediante la aplicación de un método netnográfico, y el análisis conjunto de técnicas como el análisis de documentos, encuesta *online*, minería de datos, observación no participante y entrevista *online*.

Todo este proceso analítico de carácter cualitativo (categorización, triangulación, etc.) se denomina, en su conjunto: proceso de construcción de sentido (Galeano, 2004). La construcción de sentido es un proceso cíclico reflexivo que va de la deducción a la inducción en la búsqueda de aquellas categorías reales que permitan construir y enlazar las piezas del rompecabezas del fenómeno de interés, en este caso: la cultura organizacional en una OV.

Según Galeano (2004), el proceso de construcción de sentido consta de tres etapas: exploración, focalización y profundización (Esquema 11). En la primera etapa, se busca principalmente entrar en contacto con el problema. Se trabaja con datos sueltos sin coherencia ni articulación, impresiones, sensaciones, intuiciones que van adquiriendo sentido en la medida que se avanza con la investigación. Contactos previos, reuniones, y revisión documental son actividades básicas de la exploración.

Esquema 11. Momentos de la construcción de sentido en el estudio cualitativo



Fuente: elaboración propia con base en Galeano (2004)

Luego, una segunda etapa es la focalización. En esta se intenta establecer relaciones entre el problema y el contexto. Las actividades clave son agrupar, clasificar, relacionar, definir lo relevante y lo irrelevante, y dar cuenta de la trama de relaciones, centrándose en el tema principal y su relación con otras dimensiones. La elaboración de mapas conceptuales y diagramas de relaciones son también otras actividades básicas.

Por último, la etapa de profundización. Aquí, el objetivo principal es reconfigurar el sentido de la acción social. El investigador trata de desprenderse de toda experiencia concreta que le dio sentido para, a través de actividades centrales como la interpretación, poder construir nuevos conceptos, categorías y bases teóricas que posibiliten un análisis profundo de la situación.

5.7. El enfoque de análisis de la investigación: la interpretación de los datos

El análisis de datos es un punto estratégico y de máxima importancia en una investigación. Sin la comprensión de cómo analizar los datos, un investigador no será capaz de interpretar esos datos, ni sacar conclusiones o recomendaciones del mismo. Hay tres formas principales de análisis de contenido: cualitativos, cuantitativos y el análisis de contenido estructural (Brewerton y Millward, 2001).

En el presente trabajo se realizó un análisis cualitativo, con base en categorías preliminares y emergentes, y con ayuda de la herramienta de análisis cualitativo *Atlas.ti*, versión 7.5. Este software, a diferencia de otros de análisis cualitativo como *Ethnograph*, *HyperResearch* o *NVivo*, permite el análisis de información con alto manejo de texto, notas y conceptos teóricos²⁴. (En Anexo 3 se expone a modo de ejemplo el análisis de dos fuentes de información, con el fin de exhibir esquemáticamente las redes de categorías que posibilita realizar este sistema para realizar un análisis cualitativo).

En el análisis cualitativo, el énfasis se dirige hacia el significado de los datos. De esta manera, el análisis tiende a ser más subjetivo y menos explícito acerca de los procesos, por los que la interpretación del material se produce (construye) desde cero, debido a que si el fenómeno de la cultura es una construcción social, de igual manera debería serlo la investigación que busca estudiarla (Witte, 2012).

El análisis cualitativo, en especial de los datos, consiste entonces en desentrañar las estructuras de significación y determinar el campo social y su alcance (Ruiz, 2009). Este método es mucho más significativo cuando lo que se busca es tener acceso a los aspectos ocultos de las organizaciones (Bryman, 1989) o bien, a aquellos menos visibles e implícitos (Hatch, 1997).

En el análisis de los datos, siguiendo a Álvarez-Gayou (2003), el investigador se vuelve un detective que busca pistas. Se deben identificar todo tipo de opiniones, sentimientos o ideas repetidas, iterativas, así sea que estén expresadas por medio de conceptos o palabras diferentes. Lo que no tiene una frecuencia considerable, pueden servir para aclarar, pero no forman parte de lo sustancial del análisis.

²⁴ Atlas.ti es un software profesional para el análisis cualitativo de datos (texto, multimedia). Ver más información en: www.atlasti.com

En resumen, según expresa Ruiz (2009), el proceso constructivista cualitativo de una investigación se orienta a la “reconstrucción subjetivista de las construcciones previamente construidas, admitiendo la coexistencia de múltiples construcciones no siempre consistentes entre sí y orientando su metodología a la captación de los significados subjetivos, situados y cambiantes” (p. 217).

En el caso particular de esta investigación, si bien se combinan herramientas de carácter cualitativo como el análisis de documentos, la observación y la entrevista, con la encuesta que es una herramienta históricamente asociada con el enfoque cuantitativo, el análisis de datos que se realizará es completamente cualitativo. No obstante, se debe aclarar que cuando se habla de “datos”, se hace referencia en su sentido más amplio para incluir texto, imágenes, video, voz, objetos, entre otros. Por otro lado, al estar el cuestionario compuesto en su mayoría por preguntas abiertas, no sesgará, sino que por el contrario, enriquecerá completamente el análisis.

5.8. Las precauciones de la investigación: consideraciones éticas para el estudio de la cultura organizacional

Por último, un aspecto no de menor importancia en la investigación, son las consideraciones éticas que se tengan para realizar el estudio. Debido a que se va a trabajar principalmente con la interioridad de los individuos participantes, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos (Galeano, 2004):

- Consentimiento informado: acordar con el/los participante/s acerca de las herramientas a utilizar, así como la información que va a ser registrada y con qué fin. En este sentido, se dejó bien en claro el carácter crítico de la investigación, pero a su vez se aclaró que lo más importante de sus participaciones no era el contenido literal de lo conversado u observado, sino el sentido que este podría adquirir una vez analizado en el conjunto.

- Confidencialidad y Anonimato: garantizar a los participantes la confidencialidad y el anonimato mediante la utilización de seudónimos y códigos que permitan trabajar los datos, y que no pongan en riesgo la integridad física y moral de las personas consultadas. Si bien la organización autorizó a utilizar los nombres verdaderos, dado el enfoque crítico del esquema de análisis, se decidió mantener a los integrantes en anonimato.
- Retorno social de la información obtenida: mantener informados acerca de la presentación de la información obtenida en concursos, conferencias, etc., así como realizar una presentación de los resultados obtenidos en la investigación a la organización objeto de estudio.

5.9. Reflexiones a los aspectos metodológicos

Desde la perspectiva de esta investigación, las organizaciones virtuales, a partir del desarrollo social y cultural de la sociedad de la información y de las TIC, se erigen como espacios sociales en los cuales sus integrantes se realizan, generan sentido de pertenencia y cultura de manera *online*. Realizar este estudio profundo de la cultura organizacional en una OV, por medio de un método netnográfico y según la propuesta teórico-metodológica establecida en el trabajo, permitió sin lugar a dudas, develar diversos aspectos de la vida y el comportamiento de esta forma organizacional.

El abordaje del estudio por medio de una metodología fundamentada en el contexto *online*, posibilitó generar simetría con los integrantes de la OV, a la vez que representa un aporte novedoso por la utilización tanto de métodos como de técnicas que actualmente son poco utilizadas por los investigadores que integran el campo de estudio de las organizaciones y la administración.

Como reflexión anticipada del trabajo de campo, es menester mencionar un detalle respecto del uso del *Blog and Buzz Mining* para el análisis organizacional. Dado que estas herramientas fueron diseñadas con una finalidad de análisis comercial, el desarrollo actual de las aplicaciones para el análisis organizacional es aún poco relevante, debido a que no se cuenta con alternativas para aplicarlo a espacios cerrados o exclusivos para la interacción de los integrantes de una organización, como podrían ser los grupos secretos de Facebook, los grupos de whatsapp, los grupos de chat interno, etc. En este sentido, los datos que se pueden analizar son de carácter más bien público, muy pertinentes para análisis más generales, pero no tanto para comprender interacciones internas.

Por último, es pertinente concluir que los planteamientos realizados en este documento no significan más que el “a priori” con el que un investigador debe contar antes de sumergirse a un estudio de campo cualitativo. Cimentada en el eje conceptual de los Estudios Organizacionales, esta investigación se caracteriza por presentar una postura epistemológica constructivista, con un enfoque principalmente cualitativo y un alcance comprensivo, motivo por el cual se espera que gran parte de los frutos surjan del trabajo de campo, de la emergencia de nuevas categorías y del proceso de construcción de sentido.

CAPÍTULO 6. HALLAZGOS DEL ESTUDIO DE CASO: LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL EDUCATEMIA

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del estudio de caso Educatemia. Si bien en la exposición de los resultados se privilegian los testimonios obtenidos en las entrevistas, para su desarrollo se ha tenido en cuenta la información obtenida en todas las herramientas, especialmente en las 12 observaciones no participantes realizadas en reuniones de trabajo, y en las 19 entrevistas a profundidad llevadas a cabo con los integrantes de la organización²⁵. El hecho de que sólo se resalten explícitamente evidencias de las entrevistas, se debe a que fue en estas donde se profundizó en la comprensión de los aspectos culturales.

Dado lo novedoso y lo amplio que puede resultar el tema tratado, el objetivo general de esta tesis se dividió en dos preguntas específicas: ¿cómo es la cultura organizacional de Educatemia?, y ¿cómo es la cultura organizacional de una organización cuya cotidianeidad transcurre en un contexto *online*? Más allá de que los dos interrogantes fueron abordados con base en la propuesta de análisis de la cultura organizacional desarrollada en el capítulo 4, la cual se caracteriza por tener un enfoque comprensivo y crítico, el desenlace y el alcance de los resultados en ambas preguntas presentan notables diferencias.

La primera, dado el interés puntual sobre el caso, posee un alcance profundo pero muy ligado a la organización objeto de estudio. Es decir, que es producto de un proceso inductivo y singular, cuyos resultados no son universales. La segunda, en cambio, producto de las conjeturas que surgieron del análisis de la bibliografía consultada, y de la información obtenida del estudio de caso, presenta un desarrollo

²⁵ Un desglose detallado de las herramientas, las fuentes de información, el momento en que se aplicaron y el propósito se presenta en la Tabla 11. Detalle del trabajo de campo en Educatemia.

que se caracteriza por ser más deductivo e ideal. Si bien esto no significa que represente una teoría, se reconoce en esta respuesta un alcance más general.

Para una mejor exposición de los hallazgos, el presente capítulo se expone en tres partes: en la primera, se realiza una breve caracterización y presentación de la organización virtual objeto de estudio. En la segunda parte, se presenta el análisis y descripción de la cultura organizacional de Educatemia, buscando con ello dar respuesta al primer interrogante. Y por último, se desarrolla la cultura organizacional virtual, que se caracteriza por una filosofía basada en la alta alineación y el flojo acoplamiento.

6.1. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL EDUCATEMIA²⁶

*"La felicidad es nuestra clave para la productividad"*²⁷.

6.1.1. Introducción a Educatemia

Educatemia es una organización virtual que se dedica a *"Difundir Ideas Brillantes"* o, en otras palabras, a publicar en español y en formatos diversos y poco habituales información que funciona y produce resultados en la vida de las personas. Básicamente trabajan con autores reconocidos, líderes, inventores, artistas,

²⁶ Es necesario aclarar que hasta finales del año 2015, y desde el momento en que se empezó a estudiar la organización, la razón social de la empresa fue MindValley Hispano. Por motivos de índole internos y privados, la empresa cambió su razón social, y a principios del año 2016 lanzó oficialmente su nueva identidad de marca, pero manteniendo la misma estructura, los empleados, el nicho de mercado, los productos y la forma de funcionamiento. Los cambios que se pudieran experimentar en el tiempo, son producto de la evolución y el direccionamiento estratégico de la empresa, pero no por causa de este cambio de marca. Para mayor información acerca de la empresa se puede visitar el sitio web oficial: <http://www.educatemia.com/>, la *Fan Page* en Facebook: <https://www.facebook.com/educatemia/?fref=ts>, el blog oficial: <http://blog.educatemia.com/>, entre otros.

²⁷ Todas las citas en cursiva y entre comillas de este apartado que no están referenciadas explícitamente, fueron tomadas durante el período de estudio de la empresa (años 2013, 2014 y 2015), de los sitios oficiales: <http://www.mindvalleyhispano.com/> (actualmente <http://www.educatemia.com/>), <http://blog.mindvalleyhispano.com/> (actualmente <http://blog.educatemia.com/>), <http://www.mindvalley.com/>, así como de otros sitios y plataformas de uso interno de MindValley Hispano.

pensadores, oradores, conferencistas y cualquier persona que tenga una idea que valga la pena ser difundida y crea que tiene el potencial de cambiar el mundo si esa información o idea llega a más personas.

Educatemia, es una empresa completamente autónoma y con personería jurídica propia. Antes de llamarse Educatemia, su razón social era MindValley Hispano, y fue conformada como una sociedad independiente pero basada en la empresa MindValley (en adelante MV), para ocuparse de todo el mercado de habla hispana. MV está radicada en Malasia, emplea a más de 100 personas de más de 30 países diferentes, y se dedica a proveer contenidos interesantes en formatos nunca antes brindados. Es una mezcla entre tecnología y educación que resulta en nuevas formas de aprender, informarse, educarse, etc. Por ello en MV se definen como: visionarios, rebeldes, inventores locos, autores más vendidos, empresarios ambiciosos, personas que creen que pueden cambiar el mundo²⁸.

Educatemia es una organización especial, y no sólo por la diversidad cultural de sus integrantes, sino también por la forma en que funcionan y desarrollan las actividades diarias. Con una facturación muy por encima del promedio de empresas de este tamaño y una tasa de crecimiento de más de 20% anual, la organización lleva a cabo todas sus operaciones, negociaciones, interacciones, comunicaciones y reuniones de manera virtual a través de internet. “Es muy especial la forma que Educatemia funciona, ya que nuestro equipo trabaja 100% desde su casa y con muchísimos *freelancers*” (Educatemia, 2016a, p. 1).

Su filosofía de trabajo, que busca elevar al máximo el potencial de cada integrante y potenciar la productividad de estos por medio de la satisfacción y la felicidad, les ayuda a mantener un ambiente de trabajo muy profesional y divertido a la vez. Sobre todo, este ambiente que se busca generar en la empresa, posibilita sortear aquellas

²⁸ Para más información acerca de MindValley visitar: <http://www.mindvalley.com>.

barreras que se presentan a la hora de pensar en una organización bien consolidada, pero que tiene todos sus integrantes distribuidos entre diversos países de Iberoamérica, que interactúan primordialmente de manera virtual.

6.1.2. ¿Qué hace Educatemia?

Educatemia, nació como una editorial virtual o *digital publisher* como indica el CEO, y con el tiempo se fue consolidando también como productora de contenidos con el lanzamiento de la academia *online* de nuevas profesiones. En términos simbólicos, la empresa congrega su accionar en una frase: “Difundir Ideas Brillantes”. En términos funcionales y prácticos, este ideal se materializa a partir de dos grandes unidades de negocio: la editorial virtual y la academia a distancia.

En la editorial virtual, que también hace parte de una actividad académica, pero orientada primordialmente en la difusión, lo que hacen es trabajar con los autores y líderes de opinión en el campo de la transformación personal y de negocios, y publican sus trabajos en formatos novedosos y en nuevos medios de comunicación. Esto significa ir más allá de los libros tradicionales, y en su lugar se desarrollan *software*, sitios web, comunidades, películas, audio y video de capacitación y más.

Desde un punto de vista más técnico, combinan estrategias de comercialización y tecnología, entre otros aspectos, para proporcionar los productos que ofrecen a un público más amplio. Para ello contratan o hacen acuerdos con todo tipo de autores, desde poetas, escritores, matemáticos, empresarios, hasta desarrolladores de aplicaciones web, DJ's, programadores, y artistas de todo el mundo, y luego se elabora el material en otros formatos, con la intención de que sean más didácticos y puedan llegar a muchas más personas.

La finalidad por la cual se denominan como una especie de editorial virtual es debido a que buscan difundir la mejor información a la mayor cantidad de personas

posibles. Esto es así, primordialmente, porque están convencidos que contar con mejor información ayuda a cambiar el mundo. "En la sociedad de hoy, lo que logres o no logres, depende de tener la información correcta". "Tus habilidades, tu mentalidad y la información que tienes determinan tu éxito". Estas palabras, son sin duda, desde una concepción corporativa, el fundamento por el cual Educatemia existe.

Por otro lado, la academia está principalmente representada por su otra unidad de negocio que se denomina VirtualiaNet. Básicamente, en la academia se ofrecen cursos de capacitación teórico-prácticos acerca de las nuevas profesiones que surgieron con el desarrollo de las TIC e internet, y lo combinan con asesoramiento y acompañamiento durante todo el proceso de aprendizaje por medio de comunidades de pares, eventos de actualización y consulta con los profesores.

Según el sitio web de la empresa, se definen como una "institución que enseña cursos y carreras online con salida laboral" (VirtualiaNet, 2016a, p. 1). Está conformada por un grupo de profesionales capacitados y que ejercen lo que enseñan, de tal manera que todas las personas puedan experimentar nuevas formas de trabajar y tener ingresos. El gran propósito de la academia es "que todas las personas que hablan español tengan la posibilidad de aprender las nuevas profesiones que la existencia de internet hace posibles, y sepan cuáles son las alternativas que ofrecen" (VirtualiaNet, 2016a, p. 1).

La enseñanza se desarrolla por medio de dos tipos de cursos: módulos teóricos, en los cuales los profesores explican los conceptos fundamentales a través de teleclases; y módulos prácticos, que se imparte a través de videos y tutoriales donde se pueden ver a los docentes hacer el trabajo paso a paso y explicándolo. La metodología consta de los siguientes pasos: videos tutoriales, clases a distancia, interacción con otros estudiantes en comunidades de acceso restringido, y consultas específicas con los profesores, todo a distancia.

Con esta unidad de negocio, Educatemia logró dos aspectos estratégicos muy importantes: generar sus propios contenidos y unificar una marca de creación de esos contenidos. Cuando Educatemia era solo una editorial virtual, no existía una marca fuerte, sino una fragmentación de marcas, específicamente de los autores y/o metodologías que difundían. En cambio, con la creación de la academia la empresa pudo centralizar y jerarquizar una marca principal, lo cual le concede beneficios potenciales a nuevos productos que se quieran lanzar al mercado.

6.1.3. ¿Cuál es el tipo de negocio de Educatemia?

El tipo de negocio de Educatemia se divide en dos grandes unidades de negocio: una editorial virtual y una academia. Ambas, están orientadas a brindar capacitación a la personas con el fin de mejorar su calidad de vida. La primera, tiene una función más de difusión, y la segunda, es más de producción y formación. Las dos, son actividades relacionadas con operaciones basadas en tecnología, debido a la característica de los productos que comercializan, así como por la forma de operar el mercado.

La particularidad de ser una organización virtual, indica que las operaciones se realizan mayoritariamente de manera remota mediante el uso de TIC. Pero además de eso, esta empresa en particular, tiene la peculiaridad de que sus productos son digitales. Estos, se conocen también como infoproductos, y generalmente se refieren a productos digitales con fines educativos y formativos. Pueden presentarse en diversos formatos, como por ejemplo: libros electrónicos, grabaciones de audio, audio-libros, cursos online, conferencias web, o una combinación de las nombradas anteriormente, entre otros (Valente, 2014).

Los productos de Educatemia, se dividen en dos grandes grupos, según las dos unidades de negocio mencionadas anteriormente. En cuanto a la editorial virtual, los productos son creaciones, por lo general, de grandes maestros y expertos en

temas relacionados con la salud y el autoaprendizaje. Estos productos, están orientados al crecimiento personal y profesional, tener un buen equilibrio y bienestar en la vida, mejorar el potencial humano, hasta tener una mente y un cuerpo sano.

En esta área, los productos se dividen en cuatro grandes bloques: cuerpo, mente, vida y relaciones. El primero comprende dos productos: “Conexión cuerpo Mente” de Laura Silva, y “Sueño Perfecto” también de Laura Silva. En el segundo, se incluyen cuatro productos adicionales: “Vibracalm” de Morry Zelkovitch, “Sistema de Intuición” de Laura Silva, “Silva en Vivo” de Laura Silva, “Método Silva de Vida” de Laura Silva. El tercero se compone de otros dos productos adicionales: “La Nueva Ciencia de Hacerse Rico” de Phil Alfaro, y “Descubriendo tu Propósito” de Johannes Uske. Y en el cuarto se ofrece un solo producto: “La Ciencia de la Felicidad, Crece y Comparte” de Eduardo Massé.

En la academia, se ofrecen diversos cursos de profesiones, las cuales son dictadas tanto por profesores que hacen parte de los integrantes de la empresa, así como por profesionales externos. Las profesiones que actualmente se ofrecen son diez²⁹: transcriptor, administrador de redes sociales, traductor, diseñador web, publicidad en Google, publicidad en redes sociales, creación de contenido, asistente virtual, soporte al cliente, y cómo vender tus propios productos y servicios usando lo que aprendiste.

6.1.4. ¿Cuál es el nicho de mercado de Educatemia?

El mercado objetivo al que apunta Educatemia, se caracteriza por: personas que hablen español, sin importar la localización física en la que se encuentren; y personas que busquen tener un cambio o una superación personal a través del aprendizaje, ya sea mediante la aplicación de conocimiento que les ayude a

²⁹ Información consultada el 15 de mayo de 2016.

potenciar sus estilos de vida actuales, o capacitándose en nuevas profesiones para cambiar y buscar nuevas y mejores formas de vida.

Actualmente, la organización posee dos nichos de mercado objetivos: el desarrollo personal y la formación de nuevas profesiones para ejercer el teletrabajo. Según el CEO de la compañía, el mercado de desarrollo personal en Latinoamérica es un mercado muy chico, y llegó un momento en que por más acciones estratégicas que se hicieran, no aumentaban los ingresos. El tema reside en que administrar una plataforma para que genere una cantidad de ingresos anuales o que genere diez veces más, exige el mismo esfuerzo. Por esta razón, se empezó a experimentar con la academia de las nuevas profesiones, lo que posicionó a Educatemia frente a un nuevo y mucho más grande nicho de mercado.

El mercado de Educatemia en general, se puede estimar a partir de las comunidades y grupos que la organización posee en Facebook. Por ejemplo, la fan page de Educatemia, que es de reciente creación, tiene más de 30.000 seguidores de todo el mundo; VirtualiaNet más de 150.000 personas; Método Silva más de 600.000 personas; Ley de Atracción más de 350.000 personas; y Omsica más de 80.000 personas; entre otros perfiles y sitios de acceso online. Asimismo, la academia cuenta con una comunidad de más de 200.000 estudiantes.

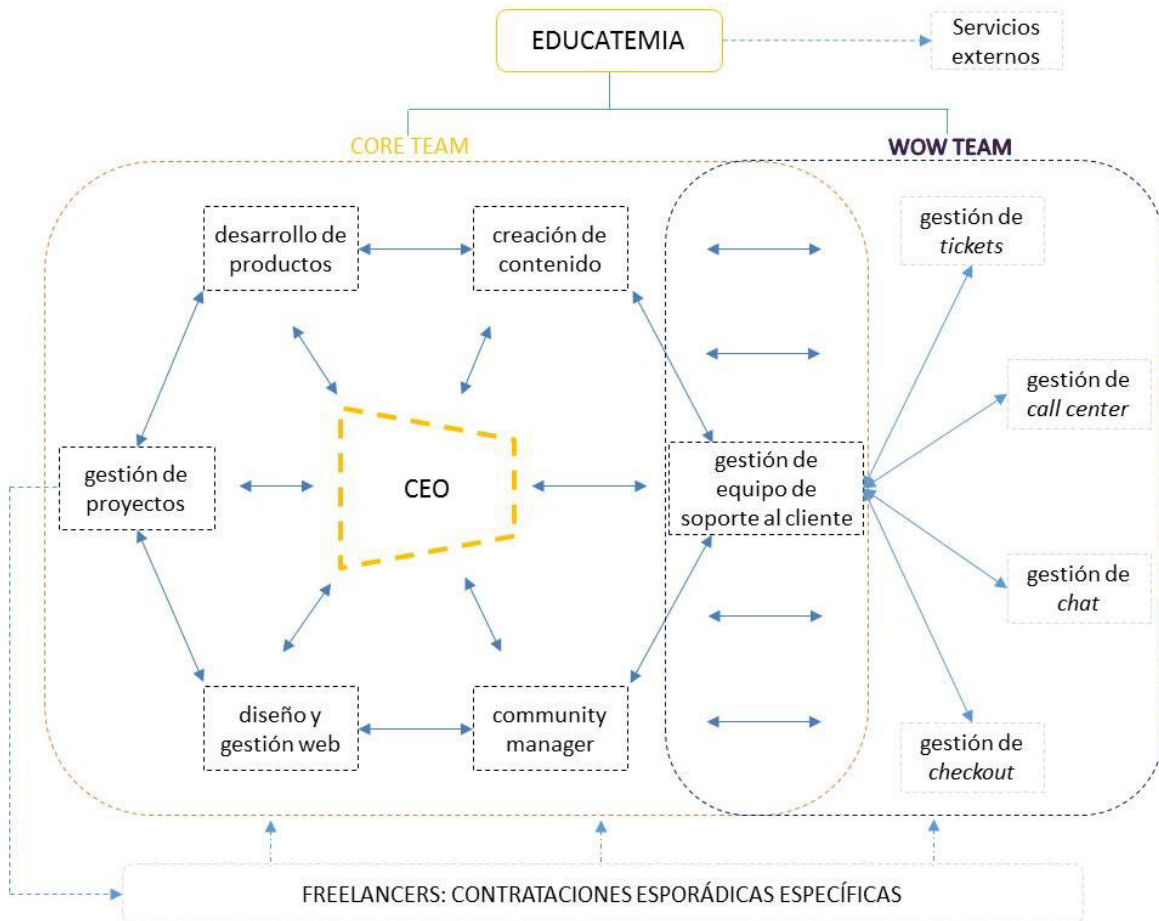
6.1.5. ¿Cómo se compone Educatemia? Integrantes y estructura social.

Delimitar la estructura social de Educatemia no es una tarea sencilla, debido a que como es una empresa basada en tecnología, y su mercado objetivo es muy dinámico y cambiante, la cantidad de integrantes, así como la distribución por funciones de cada uno, es más compleja que en una organización habitual. En esta situación también influye mucho la cultura y la estructura dinámica de la empresa, porque los roles y las funciones pueden sufrir alteraciones constantes consecuencia

de los cambios del mercado, y de las demandas específicas como podría ser el caso de un nuevo lanzamiento de producto, o una campaña especial.

En la organización se pueden diferenciar claramente dos grandes áreas, las cuales no responden a las divisiones funcionales, sino a las actividades medulares y las de servicio, o más específicamente como se denominan al interior de la organización, el *core team* y el *wow team* (ver Figura 13 a continuación). La primera, se compone de diversas funciones que en conjunto conforman el núcleo estratégico de la empresa, o lo que se podría entender también como actividades centrales. En este primer grupo se distinguen el CEO, y otras áreas como: creación de contenido, desarrollo de productos, gestión de proyectos, diseño y gestión de sitios web, *community manager* (social media), y gestión de equipo de soporte al cliente. La segunda, se compone de un *manager* (gestión de equipo de soporte al cliente) que también forma parte del *core team*, y de un conjunto de funciones que conforman el área, como por ejemplo: gestión de tickets, gestión de *call center*, gestión de *chat*, y gestión de *checkout*.

Figura 13. Estructura funcional de Educatemia



Fuente: elaboración propia.

La particularidad de la estructura funcional de Educatemia, reside en el trabajo en equipo y el constante apoyo por parte de todos hacia todos. Esto, hace que la estructura sea muy flexible, y que si bien cada área tiene responsabilidades asignadas, en cualquier momento la figura puede adquirir otra configuración temporal. Es una situación que sucede constantemente como consecuencia de los cambios fugaces del mercado, pero también por cuestiones de organización interna, en casos como por ejemplo: si un integrante sufre una emergencia, si está atrasado en sus actividades, si hay un evento especial, etc. La peculiaridad reside en que

cada área funciona de manera interdependiente con el resto, y en general, están conformadas solo por una persona.

Actualmente la organización cuenta con una planta de entre 11 y 15 integrantes que están distribuidos geográficamente por toda la región de Iberoamérica. El grado de variabilidad de entre 11 y 15 integrantes se debe a que en la empresa es bastante común que algunos integrantes pasen por un período de prueba de 3 meses, y que luego no continúen debido a que no se ajustaron a la cultura o a las exigencias de productividad. Esto hace que, algunas áreas, en especial el *wow team*, tenga una considerable rotación de personal.

En cuanto a la antigüedad, Educatemia es una organización relativamente nueva, con tan solo siete años en el mercado. En cuanto a sus integrantes, el promedio de permanencia en la compañía es de cuatro años aproximadamente, y solo tres integrantes tienen una antigüedad que superan los 5 años. Esto se debe principalmente a que la organización ha ido sumando personas conforme se fue dando su crecimiento, y también a una pequeña rotación de personal.

Respecto de la modalidad y el tiempo de trabajo se hace menester resaltar una particularidad. Si bien el promedio de horas trabajadas por persona es de seis al día, aspecto que podría considerarse como una dedicación *Part Time*, en verdad esto representa una modalidad *Full Time* para la empresa. Por política interna, respondiendo a un criterio de productividad, los empleados pueden trabajar máximo seis horas diarias. Esto se debe a que, dado el tipo de trabajo remoto y basado en tecnología, luego de esa cantidad de horas trabajadas, la productividad tiende a disminuir.

En relación a otros aspectos demográficos, se destaca el género femenino con una participación de casi el 75%, y solo un 25% de personal masculino. Asimismo, en

cuanto a la edad resalta un grupo social joven, dado que el promedio es de treinta y dos años, y se destaca también que la mayoría no tienen hijos.

En cuanto al lugar de residencia de los integrantes, se evidencia una gran dispersión. Si bien la empresa tiene su base en Argentina, más del 50% de los integrantes son extranjeros, y se encuentran residiendo en el exterior. De los once integrantes oficiales de tiempo completo que forman parte de Educatemia actualmente, cinco residen en Argentina, dos residen en Colombia, dos en España, y dos en México.

Respecto a la capacitación y formación profesional, es de resaltar que a excepción de un solo integrante, todos poseen educación universitaria. No obstante ello, llama la atención el hecho de que la gran mayoría han estudiado carreras muy diferentes al rol o las actividades que se encuentran desarrollando en la organización, lo que pone en evidencia la característica polivalente del trabajo, y también que el foco en los recursos humanos no está puesto tanto en las aptitudes específicas de carrera, sino más bien en sus actitudes. Es decir, que si bien el hecho de que hayan pasado por una universidad genera un plus para entrar a trabajar en la compañía, la especialidad de su formación no resulta tan relevante.

6.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDUCATEMIA

La cultura organizacional, como se explica en la propuesta de análisis conceptual desarrollada en el capítulo 4, está compuesta de dos dimensiones centrales íntimamente interrelacionadas: la cultura deseada y la cultura vivenciada. Entre estas, se conforma una relación dialéctica que está mediada por tres articulaciones culturales: integrada, diferenciada y ambigua, las cuales posibilitan tener una comprensión mucho mayor de los aspectos subculturales (o contraculturales) al interior de las organizaciones.

Esta relación dialéctica propia de la cultura organizacional, indica que la cultura al interior de una organización no es estática ni homogénea, sino por el contrario es producto de las dinámicas, ambiguas y contradictorias, que ocurren a su interior. Por estos motivos, la cultura deseada es entendida como una tesis propuesta por la organización, y la cultura vivenciada como la antítesis que se genera a partir del proceso hermenéutico que configuran los integrantes no directivos en la vivencia de las imposiciones culturales. Como síntesis, la cultura organizacional representa el producto de esa totalidad.

Para un mejor entendimiento de la cultura, hay otros elementos que tienen influencia en el entramado cultural y son de gran relevancia en su estudio. Internamente, se destacan las tecnologías y espacios de interacción, que posibilitan comprender cómo y en dónde se genera y se trasmite la cultura organizacional, así como las dinámicas culturales; el devenir organizacional y el tipo de actividad, que ayudan a entender el camino transitado y el presente de la organización. Y externamente, se destaca el contexto y el ambiente, caracterizado por las particularidades socioculturales propias del entorno organizacional.

A raíz de esto, el desarrollo de este apartado se expone en el siguiente orden (ver Figura 14). Primero se presentan los aspectos complementarios del esquema de análisis de la cultura organizacional, como son: el contexto, el devenir organizacional, el tipo de actividad y sector, y las tecnologías y espacios de interacción de Educatemia. Luego, se describen las dos dimensiones centrales de la cultura organizacional: la cultura deseada y la cultura vivenciada, así como las tres articulaciones culturales: lo integrado, lo diferenciado y lo ambiguo. Y por último, a modo de síntesis, se explica la cultura organizacional de Educatemia.

Figura 14. Exposición de los resultados del análisis de la cultura organizacional de Educatemia



Fuente: elaboración propia.

6.2.1. El contexto de Educatemia

El contexto de Educatemia es fragmentado y se caracteriza por una gran diversidad socio-cultural. Si se fuese a juzgar por los estudios culturales realizados por Hofstede (1980a, 1980b), el mercado de habla hispana se debería entender como único y homogéneo, pero lo que sucede en realidad es que son diferentes mercados unidos por un mismo idioma, pero con contextos políticos, económicos, tecnológicos, y principalmente, socioculturales disímiles entre sí.

Incluso, el mercado es mucho más amplio como consecuencia de las características del producto, que al ser digital, posibilita llegar también a países con realidades muy diversas como Rusia, Grecia, Israel, donde se encuentran residiendo personas que hablan español. Las cuestiones legales y las restricciones económicas también inciden mucho en el desempeño que pueda tener la empresa. Un ejemplo es la restricción que tiene Argentina desde el año 2011 en materia económica, por la cual se limitan las operaciones de importación y exportación de productos y servicios, así como el cobro de las mismas, debido al cepo en las operaciones cambiarias donde interviene el dólar o cualquier otra moneda extranjera. Si bien los productos de Educatemia son digitales, este tipo de políticas internacionales incide mucho en el cobro.

El contexto cultural incide en la organización por medio de dos aspectos principales: la concepción acerca de la virtualidad, y la diversidad. El primero, se refiere a los esquemas mentales de las sociedades latinoamericanas acerca de lo virtual, entendido como algo real, y por ende, a la familiarización con el consumo de productos digitales, no tangibles, y a su vez, con el pago de estos a través de medios online. El segundo, tiene que ver con las diferencias culturales que existen entre los países latinoamericanos, lo que implica tomar en consideración las particularidades de cada uno, como por ejemplo: las palabras que se deben utilizar para ofrecer un producto, el asesoramiento que se demanda durante el proceso de compra, la moneda en la que se le cobra, cómo se le entrega o empaqueta el producto, etc.

La concepción acerca de la virtualidad, representa una limitante por igual en toda la región latinoamericana, y además, no afecta la comercialización de los productos, sino también el entendimiento acerca del trabajo virtual. En cuanto al producto, las personas generalmente solo entienden que comprar o vender por internet se reduce a Amazon o MercadoLibre, donde lo que se espera a cambio es generalmente un producto físico y tangible. Por eso, al hablar de un producto digital, que no sea un

e-book, genera una brecha ontológica³⁰ o de concepción acerca de lo que es o no real, y por lo tanto, sobre lo que pagaría o no una suma de dinero.

Ligado a esto último, cabe destacar también el grado de desarrollo tecnológico y la penetración de internet en los hogares, lo que se conoce como brecha digital. En otras regiones, como por ejemplo EEUU, las TIC presentan un grado de avance mucho mayor al que existe en Latinoamérica; que no es solo técnico, sino y principalmente social y cultural³¹. Esto incide en la efectividad y la confianza que una persona tenga a la hora de realizar una transacción electrónica vía internet. Un ejemplo muy claro es el siguiente testimonio que evidencia la reacción que tiene la gente ante una política que tiene la empresa para devolverle el dinero a los clientes si no quedaron satisfechos con el producto:

En Estados Unidos vos decís que algo tiene garantía y la gente te cree que tiene garantía, acá (en Latinoamérica) a la gente le decís que tiene garantía y la gente no te cree que tiene garantía, sobre todo si le estás pidiendo que ponga el número de la tarjeta de crédito online. En Estado Unidos la gente sabe qué es un cargo erróneo, y sabe que no todo lo que te viene en la tarjeta de crédito lo tiene que pagar porque puede haber un cargo fraudulento y lo único que tiene que hacer es llamar a la tarjeta y descargarlo; acá eso no es así, la gente cree que lo que le viene en la tarjeta lo tiene que pagar, por eso es tan cuidadosa. Por suerte, con el tiempo va cambiando esta mentalidad (E#3).

Indudablemente, el grado de avance tecnológico y cultural, y la penetración en el mundo virtual, repercuten en la confianza de la gente. En Latinoamérica, todavía existe mucha gente que tiene temor al hacer compras vía internet; sobre todo si la

³⁰ Lo ontológico, siguiendo a Guba y Lincoln (1994), se refiere a la forma y la naturaleza de la realidad, por ello, si se supone la existencia de un mundo real, lo que podría conocerse de este, es cómo funcionan las cosas realmente, y sólo serán pertinentes preguntas que se puedan relacionar con asuntos que tengan una existencia real. En este sentido, si algo virtual no se concibe como real, sino como algo potencial, esto afectará la relación que se establezca con el producto, pudiendo subestimar su precio real o el beneficio que este pueda concederle. Un ejemplo sería si una persona, por no tener el producto físico y tangible en sus manos, sea este un CD, un DVD o un libro, no genere un vínculo y un valor con el producto.

³¹ Pierre Lévy (2007) destaca enfáticamente en que el movimiento de la cibercultura, directamente vinculado al desarrollo de las TIC, es un movimiento tridimensional que comprende los aspectos técnicos (entidades materiales), los sociales (las personas y sus relaciones), y los culturales (las ideas y representaciones).

mediación no es realizada con una persona, sino con una máquina. “La gente prefiere darnos los datos de la tarjeta por teléfono, que es un medio con grandes posibilidades de fraude, a meterla en un servidor seguro online; yo todavía no lo entiendo” (E#3).

Otro punto de vista acerca de la virtualidad, que es de gran incidencia para la organización, es la concepción que se tiene acerca del trabajo vía internet realizado desde la casa. Todos los integrantes de Educatemia han manifestado grandes inconvenientes para hacerle entender a familiares y vecinos, el trabajo que hacen y la forma en que reciben una remuneración mensual, estando todos los días en casa. El factor determinante para ello, sigue siendo un tangible: mostrar que perciben un salario mensual. Esto tiene una gran repercusión en el desarrollo de las actividades y su productividad, debido a que las personas en general no llegan a entender que se está trabajando para una empresa, aun estando en casa cotidianamente, motivo por el cual tienden a interrumpirlos.

Esta situación, que sucede recurrentemente con familiares, amigos y demás personas del entorno de los integrantes, ayuda a comprender mucho el día a día al que se enfrenta Educatemia, una organización que realiza todas sus actividades *online*, y que sus integrantes, dispersos geográficamente, realizan todas sus gestiones de manera virtual y desde sus casas.

Aunado a este tema de la virtualidad, se destaca también la diversidad cultural. Un testimonio da cuenta de la magnitud: “Pensamos que estábamos en un negocio, pero en verdad son veinte o veinticinco” (E#3). A pesar de que el mercado está mediado por un solo idioma, el español, la diferencia en los dialectos, los significados, y sobre todo en las costumbres son muy grandes. Los aspectos a tener en cuenta son varios: por ejemplo respecto al cobro no solo se deben considerar los medios disponibles para cada país, sino que hay cuestiones como “el precio del dólar” que son tratadas de manera diferente. Por una cuestión lógica, Educatemia

ofrece todos sus productos en dólares para poder homogeneizar su precio, pero no en todos los países se sabe el precio del dólar. En Argentina, el dólar es un medio de ahorro histórico y todo el mundo sabe a cómo cotiza cada día o cada semana, pero en otros países, a no ser que se esté en medio de una crisis, las personas no tienen conocimiento del valor de la moneda y requiere que se le comunique de otra manera. Esto parece simple, pero este desconocimiento del valor de la moneda puede generar desconfianza en la compra, al no saber lo que pagará finalmente por ella.

La multiculturalidad propia de Educatemia también es un factor crucial para la gestión interna, a tal punto que se tuvo que crear un diccionario para las diferentes acepciones de cada palabra. Por estos motivos, se utiliza el *Spanglish* como idioma oficial, y se contemplaron diversos métodos para matizar las asperezas propias de las diferencias en la forma de hablar y expresarse. De hecho, en el área donde se presentan mayor cantidad de problemas por cuestiones culturales es el *wowteam*, que es donde mayor diferencia cultural hay.

En general, los principales medios que provocan malos entendidos son el correo o *chat*, que justamente son los más utilizados en el trabajo virtual. Por ejemplo, en Argentina escribir en mayúsculas se utiliza para resaltar un texto y así llamar la atención sobre la importancia de esa parte del mensaje, pero en países como Colombia, México, o Venezuela, esto generó problemas porque es entendido como un regaño. Por ello, luego de muchos años de experimentar inconvenientes, la organización detectó una mejora muy grande al fomentar cada vez más el uso de videoconferencia para las interacciones entre los integrantes. Escuchar el tono de voz y ver los gestos, ha resultado un método muy saludable para evitar este tipo de malas interpretaciones.

Los ejemplos sobran con cuestiones tan cotidianas como el uso de una preposición como “hasta”. En Argentina o Colombia decir hasta las seis, significa que algo puede

sucedir desde ahora hasta la hora señalada, en cambio en México, se utiliza para indicar que es a partir de las seis. Lo mismo sucede con el uso de ahora, ahorita y ya. En Colombia decir ahora, significa más tarde, ahorita en breves, y ya se utiliza para indicar “en este momento”; en cambio, en México el ahorita es mas tarde, o mañana, y en Argentina decir ahora significa ya, en este mismo momento. Estas cuestiones, que aparentemente son muy simples, en una relación cotidiana de trabajo a distancia, pueden conducir a problemas de repercusión directa para la gestión.

Los contrastes culturales en las interacciones son de gran relevancia para las relaciones entre compañeros y para el trabajo en equipo. Por poner solo algunos ejemplos, a continuación se describen las percepciones que se tiene al interior de la organización respecto de las distintas culturas: los argentinos, según los integrantes, son gritones, pasionales, rústicos, más impacientes, directos e imperativos; esto los hace más prepotentes ante la mirada de las otra culturas, y la mayoría de las veces son percibidos como si estuviesen regañando. Los mexicanos por su parte, son personas muy amables, más dramáticos ante un problema pero poco confrontativas, no suelen decir las cosas de manera directa y por lo general son más sensibles o susceptibles. Los colombianos, se caracterizan por ser muy amables, serviciales y estar siempre de buen humor y a la orden para la tarea. Los españoles son muy concretos, directos al hablar, orientados a la tarea, y no se prestan mucho para el palabrerío o las bromas como sucede en otros países de Latinoamérica.

Como se puede observar, el contexto con el cual interactúa Educatemia es complejo. Si se tiene en cuenta que esta diversidad cultural que caracteriza a la organización debe tener un mínimo entendimiento para poder alcanzar los objetivos planteados en conjunto, y si a esto se le añade una relación completamente virtual entre los integrantes, una interacción virtual con mercados culturalmente diferentes,

y una constante influencia cultural inconsciente de sus hábitat naturales en integrantes no expatriados, entre otros aspectos, se puede tener un panorama general de la complejidad cultural en la que se desenvuelve la organización cotidianamente.

6.2.2. El devenir organizacional de Educatemia

El devenir, según se entiende en esta investigación, da cuenta de lo que “viene siendo” una organización. Analizar el devenir es importante para poder entender desde un punto de vista sincrónico o longitudinal, lo que es hoy la organización, pero teniendo en cuenta el camino transitado hasta el momento. Dentro de este análisis se incluyen aspectos como la visión de los fundadores, la historia organizacional, los hechos significativos en la vida de la organización, y la actualidad.

6.2.2.1. Visión del fundador

Como ya se comentó, el CEO y fundador de Educatemia siempre tuvo una gran afinidad con temas como desarrollo personal, autoaprendizaje, temas de lingüística, PNL (Programación Neurolingüística) y poder de persuasión, entre otros, y también una vocación muy grande para los negocios. Antes de graduarse de la universidad, de una profesión que nunca ejerció, trabajó en varias compañías muy importantes, y experimentó diversos negocios de compra y venta de productos por internet. Pero el primer trabajo que el mismo describe como el ideal, fue en MindValley Malasia, porque combinaba justamente los negocios con temas de gran interés como el desarrollo personal.

Todos los productos que ofrecía MindValley, eran basados en información y se proporcionaban solo en inglés, por lo que mercados de gran tamaño como el iberoamericano, no estaban siendo abordados. Aunado a esto, tanto Juan como

MindValley tenían la convicción de que una mejor y oportuna información puede generar cambios muy positivos en las personas; algo de esto explicaba el éxito que estaba teniendo la empresa para la que trabajaba.

A partir de ahí Juan tuvo la gran visión de generar contenidos que pudieran generar impactos positivos en las personas, pero para el mercado de habla hispana. En el año 2009 decidió realizar la primera prueba con un producto que en poco tiempo tuvo gran éxito, y comenzó a generarle más ingresos que el empleo que tenía en ese momento.

Esta visión inicial, le permitió vislumbrar un negocio que al cabo de tres o cuatro años, lo llevó a consolidar una organización virtual compuesta por casi quince integrantes y con una facturación muy por encima del promedio del mercado para empresas de similar tamaño. Con el tiempo, la empresa se consolidó en el mercado de habla hispana, y se incursionó en un nuevo nicho de mercado: las nuevas profesiones que surgieron a partir de internet. Esto, permitió reorientar el negocio y generar una academia que al día de hoy conforma la unidad de negocio estrella de la empresa, y sobre la cual se conjetura un futuro muy prometedor.

6.2.2.2. Historia de Educatemia

Educatemia (ex MVH) surge inicialmente como una empresa independiente, pero basada en la idea de negocio de MindValley (MV). MV es una empresa que fue creada en el año 2008 en Malasia por dos emprendedores llamados Mike y Vishen. Estos dos emprendedores, luego de probar diferentes tipos de modelos de negocios y mercados, decidieron incursionar nuevos nichos, y se enfocaron en el mercado del desarrollo personal, pero ayudando a autores reconocidos a llegar a más gente.

Meses antes de iniciar y consolidar la empresa MV, ya se había contratado a Juan, quien hoy en día es fundador y actual CEO de Educatemia. Juan, una vez conformada la empresa en Malasia, más o menos para Diciembre de 2008, se

consolidó como COO (Gerente de Operaciones) y fue responsable de varios de los lanzamientos más grandes de la empresa. En el momento de su contratación, la empresa contaba con 2 empleados, y en poco tiempo había alcanzado un promedio de 60 integrantes y una facturación de varios millones de dólares (Martitegui, 2014).

La empresa comenzó a operar en el año 2009 bajo el nombre de MVH. En el año 2010 se formalizó en términos fiscales y se radicó en Panamá como localización física postal, pero con influencia y mercado objetivo en todos los países de habla hispana. Luego de que Juan recapacitara respecto de los resultados que se obtuvieron con el lanzamiento de ese primer producto y de la magnitud elevada que tiene este mercado, se fundó esta organización virtual, la cual se dedica a proveer material orientado al mejoramiento de la calidad de vida, o lo que comúnmente se conoce como de autoayuda o ayuda personal.

A mediados del año 2015, en MVH se toma la decisión de disolver la sociedad con MV, y como consecuencia de esa negociación, se decidió dejar sin efecto la razón social MVH. Por este motivo, luego de un período de transición y ajuste de todos sus sitios web y portales *online*, en el año 2016 la empresa lanza la nueva imagen de marca Educatemia. Este cambio, coincidió también con una reorientación estratégica de la empresa, la cual pasó no solo a ocuparse del mercado de la edición virtual (que ya operaba), sino también a potencializar VirtualiaNet, una unidad de negocio que ya estaba en funcionamiento desde finales del año 2014, y que se enfoca en el nicho de las nuevas profesiones de internet.

Si bien MVH surgió de una sociedad con MV, siempre fue una organización independiente. Al respecto es importante mencionar que si bien en sus comienzos MVH hizo parte de MV en términos comerciales, su operatoria, modo de funcionamiento, nicho de mercado, así como diversos productos, eran diferentes en una y otra empresa. De hecho, “MindValley siempre trabajó bajo el concepto presencial de oficina, y MindValley Hispano siempre lo hizo con una estructura

virtual” (E#4). En segundo lugar, la relación nunca fue de tipo estructura matricial, sino una relación más de *partners* internacionales, en el sentido de que existía una relación comercial cercana y un vínculo societario, pero no de dependencia.

6.2.2.3. Hechos significativos en la vida de Educatemia

Además de la afinidad de Juan con el desarrollo personal y de su convicción acerca de que las personas podrían estar mucho mejor si tuviesen acceso a mejor información, hay una serie de hechos trascendentales que tuvieron gran influencia en el camino que ha recorrido Educatemia. Entre ellos se pueden destacar: AIESEC y el paso por MindValley; el éxito de la prueba piloto; la mala experiencia de la primer contratación presencial y la necesidad de contar con personal que hable español; el tamaño limitado del mercado de desarrollo personal en Latinoamérica; y el entusiasmo evidenciado sobre el teletrabajo y las nuevas profesiones de internet.

El primer aspecto por destacar es AIESEC, una organización que sin dudas tiene una influencia muy grande en muchos de los aspectos culturales que caracterizan a Educatemia. AIESEC, que por sus siglas en francés significa asociación internacional de estudiantes de ciencias económicas y comerciales, es una organización global, independiente, no política, sin fines de lucro y totalmente gestionada por jóvenes estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Surgió luego de la segunda guerra mundial, y tiene como principal propósito promover el liderazgo en los jóvenes a partir de proyectos con impacto positivo en la sociedad y de intercambios profesionales internacionales.

Sin dudas, el paso por AIESEC fue el gran detonante en la conformación de Educatemia. Fue por intermedio de AIESEC que Juan hizo su práctica en MindValley, la cual fue determinante para los inicios de la empresa, y fue a través de AIESEC que se reclutaron los primeros recursos humanos. De hecho, es una organización que actualmente tiene una influencia muy grande, sobre todo en

cuestiones culturales. “Entrar a la organización habiendo sido parte de AIESEC, ayudaba mucho a entender todo más rápido, es como si se hubiese hecho una gran inducción” (E#5).

Otro gran hito en la vida de Educatemia, fue el primer producto lanzado por Juan como prueba piloto, sin haber conformado la empresa aún. De manera independiente, desarrolló y comercializó un infoproducto casero, que rápidamente comenzó a tener gran aceptación en el mercado de habla hispana. A raíz de este éxito, tomó la decisión de fundar la empresa.

En cuanto a la estructura virtual que caracteriza a Educatemia, un primer esbozo se dio cuando se tuvo que empezar a delegar tareas y no existían personas en Malasia que hablen español, donde se dieron los primeros pasos de la organización. El gran determinante fue una primera experiencia de contratación presencial que no tuvo buenos resultados. Iniciado el año 2009, la empresa realizó un primer reclutamiento de una persona de origen latinoamericano para que diera soporte en atención al cliente en español. Esta contratación se hizo por medio de AIESEC, pero para trabajar en Malasia, en una pequeña organización que se había alquilado. En conclusión, el resultado no fue el esperado para todo lo que se había invertido en recursos de traslado, y a partir de ahí, la empresa decidió experimentar con equipos de trabajos virtuales.

Una vez consolidada la empresa en el mercado de habla hispana, y luego de haber experimentado un crecimiento constante durante los primeros cuatro años, en el año 2015 se detectó que en verdad, el mercado de desarrollo personal en español era muy limitado y había alcanzado su punto máximo. Sumado a esto, el desarrollo y crecimiento sostenido de una organización completamente virtual, generó en el CEO un gran interés por promover y fomentar el trabajo a distancia, descubriendo que existía un gran potencial en el desarrollo de contenidos para capacitar a las personas a teletrabajar. A partir de ahí, surge VirtuliaNet, una academia de nuevas

profesiones de internet que se ha transformado en la unidad de negocio estrella de la organización.

6.2.2.4. Actualidad de Educatemia

En la actualidad Educatemia es una organización virtual consolidada en el mercado de infoproductos o productos digitales basados en información, y difundidos en idioma español. Como bien indica el CEO de la empresa, “no tenemos un negocio, sino veinte o veinticinco negocios, porque si bien al inicio creímos que el mercado de habla hispana era uno y homogéneo, en verdad son todos mercados diferentes y hay que atenderlos teniendo en cuenta sus particularidades”. Esto hace que el mercado sea un poco difícil de describir y por eso se generaliza en el idioma.

Hoy la organización viene siendo una editorial virtual, actividad que desarrolló desde sus inicios, pero con un fuerte foco en explotar el mercado de la enseñanza *online* en materia de teletrabajo. A tan solo un año y medio del lanzamiento de la academia de las nuevas profesiones en internet, esta unidad de negocio está generando ingresos por el 50% del total de la empresa, y se vislumbra, según los directivos, como el gran mercado a explotar en el futuro.

En su dimensión interior, Educatemia es una organización virtual pequeña, que está compuesta por personas de distintos países de Latinoamérica. Las características en torno a su cultura, sus políticas de empleo, su razón de ser y la gestión basada en TIC, ha permitido que muchas personas generen un sentido de pertenencia con la organización, y trabajen juntas de manera cotidiana durante varios años, incluso sin haber tenido contacto físico al menos una vez en su vida.

6.2.3. Tipo de actividad y sector de Educatemia

La actividad principal de Educatemia, como ya se comentó, es la producción y comercialización de productos digitales relacionados con temas de desarrollo

personal, autoaprendizaje y nuevas profesiones de internet. Para ello, la organización combina el uso de TIC, contenidos desarrollados por autores de gran reconocimiento, y producción de contenidos propios, con estrategias de comunicación y *marketing* directo.

El tipo de actividad, basada en productos digitales, influye mucho para que la organización mantenga una estructura completamente virtual. Esto no solo implica un equipo de trabajo a distancia, sino que la producción o empaquetado según sea el caso, la comunicación con los clientes, la venta, e incluso la entrega del producto final, se realizan de manera completamente virtual.

Este grado de virtualidad, hace que la empresa dependa en gran medida de las TIC para el correcto funcionamiento, y que sea su naturaleza estar en constante cambio. Si bien existen diversas plataformas y herramientas de comunicación virtual, el constante avance y desarrollo de mejoras mantienen a la organización en una rutina de adecuación casi permanente. “Si vendiéramos papas la dinámica sería muy diferente, el mercado seguro cambiaría mucho menos que el nuestro” (E#4).

Los cambios en el sector son constantes, y la tecnología se supera día a día. Esto comprende tanto las mejoras a nivel de equipos de trabajo como externa respecto de sus grupos de interés. Si bien la empresa no desarrolla estas tecnologías, sí depende de ellas para su funcionamiento, motivo por el cual estos cambios en el entorno le afectan directamente.

Para poner un ejemplo, solo en el período en que se estuvo realizando el estudio en la organización, se produjeron diversos cambios internos. Se pasó del uso de Skype, a Gotomeeting, y luego a Zoom, como herramientas de uso interno y externos para las interacciones virtuales. Se cambió de un grupo secreto de Facebook, a hipchat, y de este a whatsapp. Y se cambiaron los sistemas de gestión

de proyectos, los sistemas de cobros, los sistemas autorespondedores, los sistemas de gestión de clientes, entre otros.

La volatilidad del sector influye mucho en la gestión de la organización. El hecho de que la comercialización esté basada en el *marketing* directo, necesariamente le exige estar muy alineada a las nuevas tecnologías aplicadas a los grandes buscadores y redes sociales, para poder hacer efectiva su estrategia. Un ejemplo de la sensibilidad de los cambios de este sector se puede apreciar en el buscador de Google, y herramientas como google adwords y google ads. Tan solo un pequeño cambio en los algoritmos de estas aplicaciones puede hacer que la estrategia comercial de una empresa pase de ser positiva a negativa, esto indica que una ecuación que antes le generaba grandes ganancias, de un momento para otro comenzará a generarles pérdidas.

Para entender mejor esta situación, es válido mencionar que desde sus inicios hasta el día de hoy, Educatemia ha tenido que modificar sus estrategias comerciales en diversas ocasiones. Por mencionar solo algunos ejemplos, ha pasado de invertir todo en adwords, a tener que dejar adwords por un cambio en las políticas de Google y rediseñar toda su estrategia comercial; de tener un balance 90% adwords y 10% Facebook ads, a un balance 10% adwords y 90% Facebook ads; y también a tener que adaptar el uso de una nueva plataforma denominada Facebook Live, que es la última tendencia comercial en internet.

Asimismo, la alta volatilidad exige un control casi que de minuto a minuto. Por ello, se hace necesario contar con métricas y realizar controles constantemente, para evitar fluctuaciones no deseadas.

Internet cambia mucho y muy rápido, un cambio de algoritmos en google o una falla en una cuenta de Facebook puede declinar un negocio en un día. Los controles de una estrategia de marketing o de una publicidad se hacen cotidianamente, de lo contrario se podrían perder grandes sumas de dinero en muy poco tiempo (E#9).

En una organización tradicional, por ejemplo una campaña comercial o una publicidad, puede demorar un mes o varios meses para tener una retroalimentación de las métricas y saber si funcionó o no. En una organización virtual, basada en tecnología como Educatemia, al día siguiente de su lanzamiento ya se puede determinar el impacto que se está generando, e incluso, la tasa de retorno de esa inversión.

Un factor adicional que realza la importancia del sector para Educatemia es la estructura de costos. Los productos que produce y comercializa Educatemia, no tienen un costo elevado unitario, incluso al contrario, el costo es muy bajo. Pero esto no significa que no tenga costos elevados, sino que los más significativos provienen del sector, específicamente de publicidad para poder llegar al público objetivo. Por ello, para poder llegar al público deseado, en medio de un gran océano de información, el *know how* estratégico de una empresa tecnológica es el bien máspreciado, y no obstante, siempre será temporal por el gran dinamismo del sector.

Por último, mencionar la sensibilidad del sector en términos de uso del lenguaje y la comunicación. Para ello, un ejemplo muy tangible es el fracaso que experimentó la propia organización al querer acceder al mercado brasilero. Si bien el mercado de productos de formación personal en Brasil es muy grande, el no tener un pleno dominio del idioma y de la cultura, hizo que la empresa haya intentado penetrarlo durante más de un año, realizando inversiones en personal y publicidad, sin conseguir éxito alguno.

6.2.4. Las tecnologías y espacios de interacción

Describir las tecnologías y los espacios de interacción es de suma importancia para caracterizar y contextualizar al fenómeno organizacional que se está estudiando. La relevancia del análisis de estos aspectos radica en que ayudan a comprender mejor el objeto de interés, sin con ello forzar su inclusión a una categoría general de forma

o tipo de organización. Es decir, dada la gran cantidad de elementos que podrían delinear la configuración de un tipo u otro de organización, considerar de manera precisa los espacios y las tecnologías a través de los cuales se configura y reconfigura el entramado cultural, posibilita poner foco en el tema real de interés.

En este sentido, para el estudio de la cultura organizacional es muy importante poder comprender las interacciones entre los integrantes. Es a través de estas que los integrantes de un grupo social pueden generar estructuras de significados propios de esa colectividad, por ello, las tecnologías que se utilicen para relacionarse, así como los espacios de interacción y sus características, son esenciales para comprender el entramado cultural de una organización, sea esta presencial o virtual.

6.2.4.1. Tecnologías de interacción

En el caso de Educatemia, las tecnologías tienen un rol fundamental en la interacción, pues prácticamente no se dan interacciones físicas, de manera presencial, sino que todo se construye de manera virtual. Por ello, tanto la calidad de las tecnologías, así como el buen uso que se haga de estas, serán fundamentales para que la organización tenga un buen funcionamiento. Son muchos los factores que intervienen e influyen dentro de este tópico, por ejemplo, la calidad de internet, la calidad y el tipo de interacción que posibilita una herramienta (escrita, visual, auditiva), la forma en que se escriba o se digan los mensajes, etc.

Dentro de estas, se destacan aplicaciones para comunicarse, herramientas de gestión, y procedimientos propios de la empresa. Por ello, las tecnologías de interacción se podrían dividir en los siguientes aspectos: nombre de la tecnología, función principal, modalidad de interacción, tipo de uso, finalidad, tipo de interacción

y nivel de utilidad. A continuación se destacan algunas herramientas que utiliza la empresa para su gestión tanto interno como externa.

Tabla 14. Tecnologías de interacción de Educatemia

Nombre de la Tecnología	Función Principal	Modalidad de interacción	Tipo de uso	Finalidad	Tipo de interacción	Nivel de Utilidad
Asana	Planeación Organización	Escrita	Formal Interno	Laboral	Asincrónica	Alta
Zoom	Interacción	Audiovisual	Formal Informal Interno	Laboral	Sincrónica	Alta
Hipchat	Interacción	Escrita	Formal Informal Interno	Laboral	Sincrónica	Alta
Skype	Interacción	Audiovisual	Formal Informal Interno	Laboral Extralaboral	Sincrónica	Media
Gotomeeting	Interacción	Audiovisual	Formal Informal Interno	Laboral Extralaboral	Sincrónica	Media
Facebook secret group	Divulgación	Escrita	Informal Interno	Extralaboral	Asincrónica	Baja
Whatsapp	Interacción	Escrita	Informal Interno	Extralaboral	Sincrónica	Alta
Correo	Interacción	Escrita	Formal Interno Externo	Laboral	Asincrónica	Media
Drive	Divulgación	Escrita	Formal Interno	Laboral	Asincrónica	Alta
Wiki	Divulgación	Escrita	Formal Interno	Laboral	Asincrónica	Media

Chat oficial	Atención al cliente	Escrita	Formal Externo	Comercial	Sincrónica	Alta
Callcenter	Atención al cliente	Audio	Formal Externo	Comercial	Sincrónica	Alta
Sitios webs oficiales	Divulgación	Escrita	Formal Externo	Comercial	Asincrónica	Alta
Fan page	Divulgación Interacción	Escrita	Formal Externo	Comercial	Asincrónica	Alta
Blogs	Divulgación	Escrita	Formal Externo	Comercial	Asincrónica	Media
Facebook live	Interacción	Audiovisual	Formal Externo	Comercial	Asincrónica Sincrónica	Alta

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 14, la organización utiliza diversas herramientas de interacción para garantizar el buen funcionamiento de manera virtual, tanto interno y externo. Al ser una organización basada en tecnología obviamente utiliza muchas más que las expuestas en la tabla anterior, pero las más importantes para la interacción virtual son las enunciadas anteriormente.

De todas las herramientas anteriores, se destacan las siguientes: Asana, Zoom, la Wiki, y Facebook Live. Asana, es un *task manager*, una herramienta que posibilita la gestión del trabajo en equipo. Es la herramienta más importante para la empresa porque permite tener una gestión integral de las actividades de los integrantes, quienes están dispersos geográficamente. Por medio de Asana, se pueden jerarquizar proyectos, gestionar tiempos de entrega, tareas interrelacionadas, etc. En relación al uso de esta herramienta, está el concepto de *ticket*, que internamente significa tarea o actividad. Si algún integrante requiere de la colaboración específica de un colega, este puede crear un ticket a su nombre en Asana, indicando el tipo de tarea, la finalidad y el *deadline* o tiempo máximo en el que se debe finalizar, y esta

actividad se agregará de manera automática a la planificación que este colega tenga.

Por su parte, Zoom es otra de las herramientas que actualmente está cumpliendo un rol fundamental en el funcionamiento interno. A diferencia de otras herramientas de interacción virtual como Skype y Gotomeeting, Zoom presenta diversas ventajas: excelente calidad de imagen y video, porque demanda menos capacidad de red y se traduce en una mejora en las conexiones; videoconferencias con múltiples actores, posibilitando ingresar a una reunión con tan solo un *link*; conexiones multicanal a través de audio, audio-video, teléfono, y *chat*; y sistema de reconocimiento del interlocutor que posiciona al centro de la pantalla a la persona que esté hablando, lo que repercute en una mejora absoluta en las comunicaciones. Según testimonios de los integrantes, la utilización de Zoom mejoró mucho las relaciones a distancia, porque permite ver los gestos y evitar malas interpretaciones producto de las diferencias culturales.

La Wiki, es un repositorio también de gran importancia interna. En este, y a través de este, se generan muchas interacciones asimétricas, y se posibilita una buena gestión del conocimiento que repercute, en última instancia, en facilitar el trabajo de manera remota para todos los integrantes. Aquí se depositan muchos documentos importantes de índole estratégica, cultural, y procedimental, con el fin de garantizar que no se pare la actividad por no contar con la información correcta en el momento preciso.

Por último, una herramienta de reciente incorporación a la empresa es Facebook Live. Está directamente orientada a la gestión comercial y a tener un vínculo más fluido con los clientes actuales y potenciales de la empresa. Esta herramienta permite hacer transmisiones en vivo por medio de Facebook, y la organización la utiliza para comunicarse en vivo con sus comunidades y así, divulgar con mayor detalle los cursos que ofrecen.

Un aspecto esencial en el uso de las tecnologías de interacción es la calidad de internet que existe en toda América Latina. Si bien las TIC han evolucionado mucho, cuando se trata de una organización que depende especialmente de estas tecnologías, las fallas y la baja calidad que todavía existen en la región, generan inconvenientes muy sensibles. Los ejemplos abarcan desde el típico caso que se cae internet, que en algunas ciudades es un asunto cotidiano, a problemas más complejos como la caída de un servidor o una plataforma, que puede ocasionar muchas pérdidas por ventas no realizadas. Haciendo una analogía con una organización física tradicional, que se caiga un servidor o una plataforma es como que no se pueda abrir la persiana de un comercio, y paradójicamente es algo que acontece mucho más seguido.

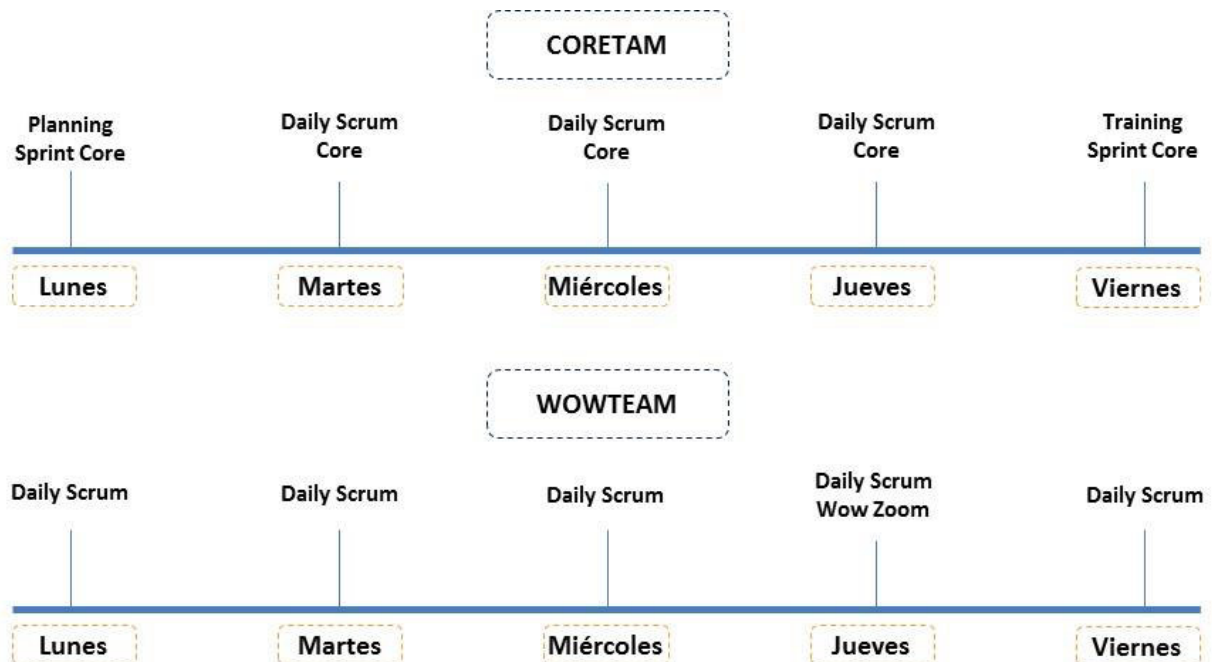
Por otro lado, en cuanto a la interacción interna, cabe mencionar que cuando la tecnología funciona bien, las reuniones de trabajo tienen un desenlace muy efectivo. Pero cuando la tecnología no funciona del todo bien, se complica mucho tener un seguimiento claro de la reunión, provocando serias dificultades en la gestión. De igual manera sucede cuando un equipo está reunido de manera híbrida (algunos presenciales y otros virtuales), la comunicación es un poco confusa para quienes se encuentran de manera virtual, porque las discusiones de los integrantes que están juntos físicamente generan confusión en la interacción global.

6.2.4.2. Espacios de interacción

En cuanto a los espacios de interacción, se pueden dividir en formales e informales. Los formales son lo que hacen parte de la rutina oficial de trabajo y tienen como principal propósito coordinar el accionar del conjunto de los integrantes. Los espacios informales, son aquellos que proponen los integrantes de manera espontánea, ya sea para actividades de trabajo o de esparcimiento, por lo general se llevan a cabo por los mismos medios que los formales (con excepción de los *rooms*), pero sin que exista una rutina preestablecida.

En cuanto a los espacios de interacción formales, varían según el modo de organización establecido para cada área (ver Figura 15). En el *coreteam*, se organizan de la siguiente manera: una reunión al inicio de la semana denominada *Planning Sprint Core*, que se realiza los lunes; una reunión diaria llamada *Daily Scrum Core*, que se lleva a cabo los martes, miércoles y jueves; y una reunión de cierre de la semana distinguida como *Training Sprint Core*, que se hace los viernes. Si bien estas reuniones se identifican más con el *coreteam*, debido a que se discuten, se planifican y se gestionan temas de áreas y de la organización en general, en estas reuniones todos pueden participar, y de hecho, se hace constantemente la invitación a los integrantes del *wowteam*. Por su parte, el *wowteam* tiene unas reuniones exclusivas para ellos, que se llaman *Daily Scrum Wow Zoom*, que se realizan los jueves y en las cuales se discuten cuestiones muy específicas del área de *customer support*, y a su vez, todos los días menos los viernes, elaboran un *Daily Scrum* escrito.

Figura 15. Espacios de interacción de Educatemia



Fuente: elaboración propia.

Algunas características esenciales de estas reuniones oficiales son: la metodología, la puntualidad, las herramientas, los roles y la comunicación. En cuanto a la metodología, hace referencia a los pasos rigurosos que se aplican para que la reunión sea eficiente, priorizando primero los temas más importantes, dentro de los cuales la revisión de los números (*scorecar*) del día anterior, o de la semana pasada, son el punta pie inicial de todas las reuniones. Como ya se explicó, dado el modelo de *marketing* directo que utiliza la organización y la dinámica que presenta el sector, es muy importante realizar un control cotidiano de las métricas. Luego de la revisión de los números (ventas, impacto de las campañas, costos, etc.), se evalúa la planeación de cada uno para la semana, o el día, según el tipo de reunión, y se sigue con la agenda programada. La reunión en general, se lleva a cabo con mucha disciplina.

La puntualidad es un factor indispensable en estas reuniones, al punto tal de que se empieza sí o sí a la hora establecida sin importar quien falte. Las tecnologías que se utilizan en la organización ofrecen la posibilidad de múltiples conexiones. Si bien la conexión deseada es la videoconferencia, puede suceder que algún integrante no se encuentre al alcance de un computador, y en ese caso, la herramienta posibilita también asistir a la reunión por medio de una llamada telefónica. Por eso, no se espera a nadie, porque ante todo se prioriza la gestión del tiempo y además no hay excusas para no estar en la reunión a la hora pactada.

En cuanto a las herramientas que se utilizan en estas reuniones, se destacan principalmente tres: Zoom, Asana y un *timer*. La primera, es la que permite realizar la videoconferencia, y la participación vía telefónica. Asana, es la herramienta de gestión por excelencia para la empresa, y es la que siempre entra en escena para hacerle seguimiento a las actividades de cada uno. Esta herramienta, es la que se comparte en pantalla para que cada participante comente sus actividades. Y el

timer, es una herramienta que se utiliza para contabilizar los tiempos y posibilitar una buena gestión del mismo, de tal manera de garantizar una política de gran importancia en Educatemia como es la productividad. Todas las actividades que se llevarán a cabo en una reunión tienen un tiempo asignado que debe ser respetado, y si llegase a surgir un desvío, el coordinador asignado hace un llamado para seguir respetando el plan.

Todos los integrantes tienen un rol protagónico en la reunión. Más allá del coordinador designado para la misma, que dependiendo la reunión puede variar cada semana, la reunión fluye a través de cada uno de los participantes para que cuenten, según la planeación de sus actividades en Asana, lo que está haciendo (*Doing*), lo que ha hecho (*Done*), lo que va a hacer (*To do*) y lo que hará (*Next*). El coordinador asignado, va dando lugar a la participación de cada uno y controla el tiempo según lo planificado, para evitar desvíos en la agenda.

Respecto a la comunicación entre los integrantes en las reuniones, lo primero a subrayar es el trato amable, de confianza y amigable, pero por momentos con tono fuerte y no protocolar. Esto último, pone en evidencia el tono crítico que prima en la organización, donde la confrontación y la crítica es una práctica común de todos hacia todos. La comunicación es simple y precisa, sin mucho palabrerío. En las reuniones, además del uso extenso de acrónimos y léxicos particulares, se destacan el *wow* y el *buh*, que emiten en tono colectivo cuando en medio de la reunión alguien muestra que ha concluido actividades importantes, o por el contrario, que no ha podido culminar en los tiempos previstos; siendo estas de las pocas interrupciones que se realizan cuando un compañero tiene la palabra.

Lo particular de esta dinámica basada en reuniones virtuales es que todos saben de todo lo que está haciendo el resto. Más allá del tamaño de la empresa, la virtualidad que caracteriza a la misma y la rigurosidad y disciplina con que se llevan a cabo estas reuniones, en las cuales todos muestran en que están, que harán y

que han hecho, se traduce en transparencia, coordinación, y control de todos hacia todos.

Más allá de estos aspectos generales a todas las reuniones, luego cada reunión tiene sus particularidades. El *Planning Sprint Core*, se realiza al inicio de la semana, y empieza con un espacio breve para las “*good news*”, donde cada uno comenta su fin de semana en términos personales y también se comentan los logros (resultados) obtenidos la semana anterior. Luego, se realiza la revisión del *score* (las métricas), y se da lugar a la planificación de cada uno. El cierre es muy breve, cada uno califica la reunión según el orden, la claridad, y los tiempos, y luego se saludan rápidamente y se desconectan. Es la reunión que más duración tiene de la semana, la cual oscila entre 40 minutos y 1,30 horas.

El *Daily Scrum Core*, es una reunión diaria que se realiza con el fin de divulgar las tareas que se harán en el día. Es la más corta de la semana y puede llegar a durar tan solo 5 o 7 minutos. Se empieza con un repaso rápido del *score* del día anterior, se socializan las actividades que cada uno va a realizar en el día y rápidamente se despiden. Por último, el *Training Sprint Core*, es una reunión de cierre de la semana donde se realiza el mayor control de las métricas. Empieza con una revisión general de los resultados obtenidos, y luego de lo que cada uno ha podido realizar según lo planificado. En esta, también se incluye algún entrenamiento corto relacionado con la gestión. La reunión termina con un espacio llamado *Happy Chapy*, donde priman las conversaciones informales, los temas personales y la distención.

Por parte del *wowteam*, los jueves se realiza el *Daily Scrum Wow*, que es la reunión donde se tratan temas relacionados con el área de *customer support*. Se empieza también con una revisión de las métricas propias del área (respuestas, conversiones, cobros, etc.), del cumplimiento de los objetivos, de los problemas específicos del área, y se plantean cuestionamientos que hacen los clientes, los cuales pueden ser resueltos o escalados al *coreteam*. En cada reunión, a pesar de

que el área tiene una manager, un integrante diferente es el encargado de dirigirla. Para finalizar se realiza un *Happy Chapy* y se despiden.

A diferencia de las reuniones en el *coreteam*, aquí las reuniones suelen ser un poco más desordenadas e imprecisas, también se evidencian las grandes distancias culturales y la falta de integración, pues las conversaciones son más frías y distantes. Resalta más la voluntad del *manager* para buscar integrar el grupo y propiciar una participación activa, que la espontaneidad de los integrantes para participar de manera voluntaria.

Además de esta reunión, todos los integrantes del *wowteam*, con excepción de los jueves cuando llevan a cabo el *Daily*, realizan diariamente un *Daily Scrum* escrito. Este, es un reporte escrito que deben enviar al *manager* del área, donde especifican cómo invirtieron su jornada laboral, que actividades llevaron a cabo y cuáles realizarán al siguiente día.

Adicionalmente a estos espacios de interacción virtuales, hay dos espacios físicos al cual algunos integrantes acuden esporádicamente. El primero es una oficina que la empresa posee en Buenos Aires, y el segundo es un *teamday*, que es un encuentro que algunos integrantes realizan cada cuatrimestre para planificar. En cuanto a la oficina, en verdad funciona más como estudio para la grabación de los cursos que como sede de trabajo, de hecho, el único que la utiliza frecuentemente es el CEO, porque está ubicada cerca de su domicilio. Solo los días lunes, y sin que estén obligados, algunos integrantes que viven en la ciudad de Buenos Aires suelen reunirse a trabajar juntos, y desde ahí, llevan a cabo la reunión virtual de planificación de la semana. Incluso este día, la virtualidad es esencial debido a que gran parte del equipo de Educatemia se encuentra en otros países.

De acuerdo con Handy (2000), el uso que se le da a esta oficina es algo normal, debido a que la tendencia es que las oficinas se conviertan más en espacios de

encuentros informales, y no tanto para realizar el trabajo. Según el autor, la oficina tradicional con teléfono y una secretaria será un concepto anticuado y costoso. “Si hay una oficina en el futuro, será más como una casa club: un lugar para la reunión, la comida y las felicitaciones, con salones reservados para actividades, pero no para personas particulares” (p. 5).

Por su parte, el *teamday* es otro de los espacios de interacción física que tienen algunos integrantes del *coreteam*. El objetivo del mismo es realizar la planificación general de los próximos meses y conversar acerca de los pasos estratégicos a seguir. Por lo general, es un espacio donde el CEO indica los cambios que se deben dar en el negocio, los cuales luego son transmitidos a todos los integrantes del grupo en las reuniones que se van realizando de manera virtual.

6.2.5. A MODO DE TESIS: LA CULTURA DESEADA DE EDUCATEMIA

“La felicidad de los empleados va de la mano de la productividad y aquí hacemos todo lo que podemos para generar un ambiente distendido e inspirador para todos los que trabajan con nosotros”
(Educatemia, 2016a)

Como se indica en la propuesta de análisis del capítulo 4, la cultura deseada es fomentada por los líderes, y representa la expresión de deseo de quienes dominan formalmente la organización. Esta, se ve expresada en los elementos culturales formales, determinados y formalizados principalmente en documentos oficiales, videos, sitios webs, mobiliarios, entre otros. La cultura deseada genera una fuerza propositiva que enmarca y delimita el entramado cultural, establece los límites de lo que se puede o no hacer.

Los aspectos culturales formales, propios de la cultura deseada, se ven expresados específicamente en elementos como por ejemplo: la misión, visión, metas y estrategias; los valores corporativos, las normas y reglas; la estructura y las jerarquías formales; los ritos y rituales; las políticas y protocolos de actuación, así

como los procesos de selección e inducción, que son el primer mecanismo de aculturación con el cual se enfrentan los integrantes al ingresar.

En el caso específico de estudio, la organización virtual Educatemia está conformada por integrantes que se encuentran dispersos geográficamente en diferentes países de Latinoamérica, por lo que su cultura es un poco particular debido principalmente, a las interacciones que se llevan a cabo de manera virtual. La misma organización declara en su sitio web:

Es muy especial la forma que Educatemia funciona, ya que nuestro equipo trabaja 100% desde su casa y con muchísimos *freelancers*. [...] Tenemos una oficina en Argentina pero nuestras reuniones son en su mayoría online. El equipo cuenta con gente de México, Colombia, España, Argentina y US asegurándonos tener los mejores talentos del habla hispana, y muchos pero muchos acentos y dialectos (Educatemia, 2016a, párr. 4).

Por esta razón, la organización no posee un espacio, como sucede en la gran mayoría de las organizaciones, donde los integrantes acuden diariamente a realizar sus tareas, sino que opera de manera remota la mayor parte de sus actividades, sean estas centrales o de apoyo. A raíz de ello, los documentos formales de la organización se depositan en repositorios *online*, o espacios virtuales, al cual los integrantes tienen acceso en cualquier momento del día.

De todos esos espacios, uno de gran importancia es la Wiki interna, donde se encuentran los documentos más importantes de la compañía, desde la declaración de misión y visión, los valores y principios que guían la operatoria diaria, datos de los integrantes, documentos de fundación, hasta los planes estratégicos de las diversas unidades de negocio.

Es de resaltar que la compañía considera el factor cultural como un pilar fundamental para su funcionamiento. Esto se evidencia tanto en los documentos internos como en los testimonios de los líderes y los integrantes, que constantemente refuerzan el discurso corporativo, y resaltan ciertos principios

rectores. Por ello, es muy recurrente leer o escuchar frases emitidas por la organización como por ejemplo: “nuestra forma de pensar está basada en...”, “nosotros creemos que...”, etc.

Durante el período en que se llevó a cabo la investigación, se tuvo libre acceso a estos espacios para poder realizar los análisis documentales³², que hacen parte de la estrategia metodológica contemplada en este trabajo. Como complemento para el estudio de la cultura deseada, se realizaron diversas sesiones de observación en reuniones de trabajo, en las cuales participaron tanto líderes como integrantes en general, y se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los directivos.

Por último, es menester precisar que este apartado de cultura deseada es una descripción de los aspectos culturales formales, pero no describe ni explica el punto de vista de los integrantes, que es abordado en el punto 6.2.6. Tampoco comprende las diferencias y ambigüedades que se pudieran presentar en las articulaciones culturales que se dan entre los aspectos formales y los informales, así como en el análisis semántico. En resumen, en este apartado se describen los siguientes aspectos: misión y visión, normas y reglas, políticas y protocolos, estructura y jerarquías formales, valores corporativos, ritos y rituales, proceso de vinculación, y estilo de liderazgo y comunicación.

6.2.5.1. Misión y Visión

La organización tiene como misión o razón de ser “difundir ideas brillantes o información en español que funciona y produce resultados”. Esto lo hacen bajo la convicción de que las universidades o escuelas no se encargan de enseñar acerca de lo que hace feliz, es sano y próspero para la gente. En cuanto a la visión, en

³² Con excepción de los planes estratégicos y otros aspectos que son de gran sensibilidad para la empresa y que tampoco son de interés para la investigación sobre los aspectos culturales. Es un acuerdo que se hizo con el CEO de Educatemia desde un principio, motivo por el cual en este trabajo no se revelarán datos operativos y comerciales de índole estratégica.

términos generales se orienta a “que las personas que hablen español cuenten con la mejor información disponible para lograr sus objetivos”.

La visión de la organización, sin lugar a dudas es una obra única del CEO. De él siempre surge el camino a seguir, y es quien vislumbra el escenario a largo plazo. Su condición de líder inspiracional, según se lo define internamente, y su gran orientación al conocimiento, hacen que sea un ser muy activo, en constante movimiento y siempre estudiando e investigando las últimas tendencias en torno a los temas de interés personales y de la compañía.

A raíz de esto, la visión de Educatemia va mucho más allá de lo que hoy se está materializando en el día a día. Según el CEO existe un *master plan*, en el cual se vislumbra una organización con una estructura 100% virtual y un mercado mucho más grande que el actual, pero siempre potencializando el saber hacer de la empresa respecto de las nuevas profesiones de internet, y el brindar información que posibilite mejorar la vida de las personas.

6.2.5.2. Normas y reglas (principios generales)

Tanto las normas y reglas, así como las políticas y protocolos de comportamiento, son de gran importancia para Educatemia, porque al ser una organización virtual y estar conformada por integrantes dispersos geográficamente, estos aspectos tienen como principal propósito delimitar las acciones del grupo, al indicar lo que se puede y no se puede hacer, a la vez que busca influenciar en una forma de pensar deseada.

En general, según se puede observar en los documentos formales de Educatemia, así como en el testimonio de los líderes, se pone mayor énfasis en las políticas y protocolos de actuación, que en las normas y reglas. Esto se debe justamente a que la empresa hace un especial énfasis en cómo deberían pensar las personas al

interior de la organización para que su comportamiento y esfuerzo esté alineado a la estrategia y la visión.

Las normas y reglas funcionan como principios rectores que deben ser respetados para poder permanecer en la empresa. En Educatemia, resaltan principalmente las normas y reglas relacionadas con la operatoria en general, aunque también se destaca alguna en torno a la comunicación y las actitudes. En cuanto a la operatoria de la empresa, se destaca el fomento a generar una buena gestión del conocimiento, mediante la documentación de todos los procesos que sean necesarios.

Al respecto se remarca que la empresa opera a través de procedimientos y sistemas documentados, por lo tanto, cualquier proceso, problema o situación que es recurrente, debería ser sistematizado y documentado formalmente. Para ello, se indica que cualquier integrante debe tomarse el tiempo necesario para crear y poner en práctica procedimientos escritos. La finalidad de esto, es que todos los integrantes puedan llevar a cabo los procesos básicos sin tener que recurrir a colegas o superiores, y por ello también hace énfasis en que sea escrito de forma simple, de manera que cualquiera pueda llevarlo a cabo. Básicamente, un procedimiento indica las tareas que se deben desarrollar, el orden, las personas implicadas y los tiempos que se requieren para llevar a cabo una actividad, por ejemplo: el lanzamiento de un nuevo producto o de una campaña publicitaria.

Para la correcta administración de esta información, que es fundamental para la productividad y para evitar errores, se deja en claro también que los procesos deben ser gestionados bajo dos principios: pertinencia, en el sentido de que no sirve documentar procesos de situaciones muy esporádicas, y relevancia, en relación a la eliminación o sustitución de un proceso sin su debida consulta a todo el equipo. De hecho, la importancia de estos procedimientos es tal que eliminar un proceso sin su debida consulta con el resto de los integrantes puede ser causal de despido.

Este último aspecto, dada la naturaleza de la organización virtual, es de vital importancia porque todos tienen acceso al repositorio donde se sitúan los procedimientos, que muchas veces son de importancia estratégica. Entonces, si alguien llega a cometer un error con estos documentos, puede generar un problema tan grande como si en una compañía tradicional se perdieran, se tirasen o rompieran.

De hecho, otro aspecto que remarca la importancia de la documentación de procedimientos en la operatoria diaria de Educatemia, es la norma que indica que todos ellos, así como las decisiones que se tomen, deben estar alineadas a la identidad estratégica de la empresa, plasmada en estas normas y reglas generales.

Por último resaltar dos aspectos: el idioma y el autocontrol. Respecto del primero, se impone que el idioma oficial de la compañía es el *Spanglish*; esto para evitar malas interpretaciones, muchas veces de gran importancia, dada las diferencias culturales entre los países que hacen parte de Educatemia. En este sentido, se solicita que los documentos, trascendentales para la operatoria de la empresa, se escriban en inglés, y las conversaciones, se realicen en español e inglés. El segundo, hace referencia a que cuando no hay una regla escrita, la persona es la que está cargo de la situación y debe decidir conforme su criterio, pero siempre con el límite de que esa decisión ponga en riesgo los activos de la compañía. Este último aspecto, resalta a su vez, el fomento a la toma de decisiones y la autogestión.

6.2.5.3. Políticas y protocolos de comportamiento

Al igual que las normas y reglas, las políticas y protocolos de comportamiento se hacen necesarias para que el trabajo que realiza un equipo virtual, tenga realmente su correlato en el accionar de todos los integrantes que trabajan de manera remota. Según Fernández (2003), es normal que una empresa virtual tenga muchas de sus

reglas, procesos, normas de conducta y actuación documentadas de manera formal, porque esto ayuda en el accionar de un equipo a distancia.

Una diferencia que existe entre las normas y reglas, y las políticas y protocolos, es que estos últimos buscan influir y orientar el comportamiento desde aspectos más conductuales, y no tanto normativos. Por ello, y a pesar de que ambos están formalmente establecidos, los primeros son más categóricos y absolutos, y los segundos son más contingentes y relativos.

Dentro de las políticas y normas de conducta de Educatemia, se pueden diferenciar las que están orientadas a la forma en que se piensa y se actúa (en relación a las actitudes), acerca del trato entre los integrantes y la comunicación, acerca de la productividad personal, y acerca del aprendizaje constante. En este sentido, se hace menester resaltar que ninguno de estos se enfoca en los aspectos tácticos o procedimentales, porque si bien la empresa fomenta la constante documentación, esto es para mejorar la productividad y fundamentalmente para garantizar el trabajo remoto, evitando tener que parar el trabajo para ubicar a una persona que está en vacaciones, o bien, que no está trabajando en ese momento.

6.2.5.3.1. En relación a las actitudes

En lo que respecta a las actitudes, un aspecto que llama la atención es la imperiosa osadía de la organización para intentar transmitir una forma de pensamiento específica en sus empleados. Una extensa lista de autores son propuestos a los integrantes para su consulta, con el fin de que estos asimilen una mejor manera de pensar el día a día en la empresa. Entre ellos se destacan autores como Tony Robbins que escribe acerca de la motivación, la energía personal, la persuasión y la salud; Sam Carpenter y su método *Work the System* (arreglar el sistema) para mejorar la relación entre vida privada y trabajo; Verne Harnish y los hábitos de Rockefeller; así como metodologías orientadas a la mejora del desempeño, como

Lean Startup, Pomodoro y bandeja cero, entre muchos otros, que tienen como finalidad principal fomentar un trabajo más productivo. Vale recordar que la lectura de libros de esta índole, es común que se realice de manera colectiva e incluso en horas de trabajo.

Un ejemplo muy interesante que se puede mencionar acerca de cómo se trabaja y se piensa en Educatemia, desde el punto de vista corporativo, es el caso de una de las primeras publicidades de Apple que se utiliza en la inducción para comunicar a los integrantes qué se espera de ellos. Este comercial, muestra a personajes muy destacados de la historia como el físico Albert Einstein, el músico Bob Dylan, o el defensor de los derechos humanos Martin Luther King Jr., entre muchos otros, quienes a partir de sus ideas disruptivas respecto del orden dominante de su época, lograron generar grandes cambios en la sociedad. En resumen, el mensaje se condensa en “pensar diferente para cambiar el mundo”, un lema que está muy alineado a la misión de Educatemia, y que la misma empresa, desde una postura corporativa ratifica diciendo: por su puesto, en la empresa TODOS usamos Apple (Educatemia, 2016c).

Aspectos más concretos esperados en todos los integrantes de Educatemia son: proactividad, apropiación del trabajo y responsabilidad. Estas actitudes son de elevada trascendencia para la compañía, y son catalogados como obligatorios. Son varias las políticas en las cuales se materializan estas cuestiones, pero resalta principalmente una: cuando se hace una consulta o se presenta un problema a un superior, esta se debe hacer previo análisis del mismo, y con una propuesta de al menos dos posibles soluciones. De esta manera, se genera una mayor autonomía y apropiación de las actividades.

El tema de ser propositivos y el compromiso con la tarea y la organización en general, es también un tema a destacar. Para ello, se motiva a actuar como si fueran ellos mismos los propietarios, a aprender de los errores y afrontar los nuevos

proyectos con mentalidad abierta. También se solicita una actitud colaborativa con respecto a los compañeros, indicando que nunca se debe tomar una actitud de “esta no es mi tarea”. Esto último resulta esencial, porque el ambiente tan versátil y el tamaño de la organización, hace que las tareas cambien rápidamente y deban ser afrontadas por equipos de trabajo interdependientes.

Otro aspecto en el cual se pone mucho énfasis es el tema los resultados. Un lema interno en la empresa es que se valora la ejecución y el impacto por sobre la duda y el esfuerzo. Esto está relacionado al hecho de que cada uno realiza su propia planificación de las actividades, y si luego las actividades no se realizaron es porque hubo una mala planificación, o bien, porque no se hizo el trabajo correctamente. También tiene que ver con el método de control, que está basado en la confianza y los resultados, y no en el proceso o en el cumplimiento de horarios.

Por último, otro ejemplo que ayuda a entender la actitud deseada o que se espera de los empleados es el famoso mensaje a García³³ (Hubbard, 1989), en donde se resalta el carácter autosuficiente, explorador y aventurero de un personaje llamado Rowan. Con este texto, la empresa busca destacar el talante que debe tener una persona que es parte de Educatemia, en el sentido de que solo se le dirá lo que debe hacer, y a partir de ahí cada uno debe gestionar el proceso de la mejor manera posible, siempre teniendo presente la identidad estratégica de la empresa.

6.2.5.3.2. En relación a los integrantes y la comunicación

³³ En resumen, la carta cuenta la historia de un personaje llamado Rowan. Cuando comenzó la guerra entre España y los Estados Unidos, era muy necesario el comunicarse rápidamente con el líder de los insurgentes. García estaba en algún sitio de las densas montañas cubanas - pero nadie sabía dónde. No se podía usar el correo o el telégrafo para llegar a él. El Presidente Mackinley necesitaba su cooperación, con urgencia y alguien le dijo que un tal Rowan podía encontrar a García. A Rowan se le requirió que fuera y se le dio una carta para que se la entregara a García. Rowan tomó la carta, se la amarró a su pecho sobre el corazón, en cuatro días desembarcó de noche en las costas de Cuba desde un pequeño bote, desapareció dentro de la jungla y en tres semanas reapareció al otro lado de la Isla y le entregó la carta a García. El Presidente le entregó a Rowan una carta para que se la llevara a García; Rowan tomó la carta y no preguntó "¿Dónde está García?".

Algo que se trata de transmitir en los integrantes es que ellos son fundamentales y lo primero en la empresa; sin estos la organización no es nada. “Contratamos sólo jugadores A, las personas que tienen un deseo innato de rendir al 110%”. Esto, en términos de políticas y normas de comportamiento, se materializa en dos aspectos: lo que se espera de ellos, y el control basado en la confianza. Dada la modalidad operativa virtual, se espera un desempeño autosuficiente en los integrantes, y para ello, los controles no se realizan sobre el procedimiento, sino con base en los resultados y la planificación personal que se haya hecho.

Desde un principio, cuando una persona ingresa a Educatemia, se le transmite que lo han elegido porque creen que es la persona más idónea para ese puesto, y de entrada le asignan el 100% de confianza. En este sentido es menester recordar que una de las capacidades que adquiere una organización por medio de la virtualidad es la presencia virtual, que hace posible sumar recursos que están geográficamente muy distantes, sin quedar limitados por las barrera espaciales, propias de la presencia física. De esta manera, la organización puede contratar personas por las capacidades reales de estas, sin estar limitada a una determinada circunferencia territorial.

Aunado a lo anterior, otra de las políticas resalta el compromiso con la tarea: “hacemos lo que decimos que vamos a hacer”. El trabajo virtual, no hace posible estar observando a los integrantes en su día a día, y de querer hacerlo, sería un mecanismo altamente improductivo y en contra de la propia esencia de esta modalidad de trabajo. Por ello, demostrar con resultados y hacer realidad los compromisos adquiridos, es el camino que se presenta como la única vía adecuada para mantener una sana relación laboral a distancia.

En cuanto a la comunicación, existe una política o norma que en Educatemia es prácticamente ley: directo, transparente y sin tomarlo a personal. Con ello, se persiguen dos propósitos: el primero, es que no se generen “radio pasillos” por

cuestiones que no se conversaron y que luego se tornan grandes problemas o incomodidades entre colegas. Y el segundo, porque muchas veces el tono, el gesto, o la forma en que se escribió, puede conducir a una mala interpretación. Así, dada la gran diversidad cultural propia de la empresa, se fomenta el poner foco en la tarea, evitando distracciones evitables.

Algo que refuerza lo anterior es el uso de herramientas adecuadas para generar una comunicación más efectiva. Al respecto, se pone énfasis en dos criterios: 1- “se muestra, no se dice”, en relación a que siempre se deben buscar medios que involucren la mayor cantidad de sentidos posibles, en especial el visual; y 2- referido a una constante búsqueda y prueba de herramientas que posibiliten mejorar las experiencias en la comunicación. Cualquier integrante puede promover el uso de una alternativa mejor de comunicación, pero una vez elegida, es determinación de los directivos el utilizarla como medio oficial de comunicación.

Este no es un aspecto menor, debido a que es a partir de la comunicación, que los integrantes dispersos geográficamente interactúan. De hecho, una última política a destacar es la hipercomunicación, por la cual se solicita comunicar todo lo que sea necesario para que en conjunto se puedan lograr los objetivos establecidos. En una organización presencial, algunos aspectos se pueden suponer a partir de ver que están haciendo los compañeros, pero en una organización virtual, sin comunicación no hay nada que suponer.

La comunicación es también clave para hacer realidad una bondad propia de las organizaciones virtuales: la permanencia virtual, y con ella, la flexibilidad horaria o el *flexitime* como se lo suele llamar. La permanencia virtual es la que posibilita sortear otra barrera propia de la presencia física: la temporalidad. A partir de la comunicación se hace posible mantener una actividad de manera continua y coordinada, sin la necesidad que de todas las partes estén presentes a la misma hora y lugar. Por ello, una política interna es mantener informado al equipo respecto

de sus actividades, para que en caso de una emergencia puedan localizarlo; de lo contrario, podría suceder que se pare toda la operatoria por culpa de una persona, por ejemplo: en caso de que una plataforma, o un *link* de acceso falle.

Por último, resaltar que el cambio en los medios de comunicación, principalmente los softwares, es muy llamativo. Durante todo el período en que se realizó esta investigación, la empresa sustituyó hasta tres veces la herramienta que utilizaba para sus interacciones formales, buscando siempre una mejor experiencia. De igual manera sucede con otros sistemas, porque el cambio vertiginoso del mercado hace que la empresa deba estar innovando constantemente.

6.2.5.3.3. En relación a la productividad

Respecto de la productividad, y más allá de que la empresa tiene diversas políticas que fomentan el uso de metodologías y formas de trabajo, dos máximas que rigen en el quehacer cotidiano son: “que el trabajo quede hecho”, y “completo significa completo”. Es decir, que se valora y se exige que se ponga foco en las actividades, de manera de minimizar el “*work in progress*”. Como ejemplo se indica: “Si puedes seguir adelante con 2 puntos y terminarlos en un 50%, y 1 punto al 100%, preferimos completar el 100%”.

Para lograr que las tareas se realicen, existen políticas complementarias como por ejemplo: evitar las actividades multitareas, de manera de estar enfocado 100% en una cosa, sea una actividad o una comunicación; evitar ser interrumpidos, ya sea por alguien de la casa, de la oficina, o por medio del *chat* o el celular; trabajar por rangos ininterrumpidos de tiempo, utilizando alguna metodología para la productividad como Pomodoro³⁴; priorizar las actividades y empezar por las más

³⁴ Pomodoro es una técnica para el trabajo basada en la gestión del tiempo y orientada a mejorar la productividad y la concentración. La metodología consiste en realizar el trabajo en bloques de veinticinco minutos de actividad y cinco minutos de descanso, una vez se completen cuatro bloques se debe hacer un

difíciles o complejas primero; no demorar las actividades cuando se pueden hacer ya; realizar reuniones solo cuando sea pertinente y por el tiempo que sea necesario; y si una reunión estaba programada para una hora y en siete minutos se solucionó, ahí debe terminar la reunión.

El propósito de estas políticas referidas a la productividad, más allá de buscar que las personas sean eficientes en su trabajo, tienen una razón de ser en la interdependencia de las áreas. Es muy probable que para que alguien puede concluir una tarea, depende también de la tarea de otro compañero, esto explica el gran énfasis en el cierre de las actividades.

Al observar las interacciones grupales, esto mismo queda evidenciado en la gestión de los proyectos. Cada semana, se realizan distintas reuniones virtuales, en las que cada uno comparte el estado de sus actividades, clasificadas en: *to do*, *doing*, *done*, y *next sprint*. Demás está recalcar que se pone mucho énfasis en que las tareas se concluyen y que haya avances en el cambio de estatus de las clasificaciones anteriores.

Otro gran objetivo para lograr aumentar la productividad es eliminar lo que sea innecesario y automatizar todo lo que sea posible. El primero conlleva a analizar los procedimientos de forma crítica para no caer en una inercia rutinaria de hacer las cosas por hacer, sin evaluar su contribución. La segunda, implica el análisis y la búsqueda de sistemas y técnicas que posibiliten automatizar las actividades rutinarias con el fin de hacer solo actividades que sean de gran valor agregado.

Por último, está el sistema de recompensa que sirve como otra motivación para que las personas sean productivas. La remuneración está basada en un sueldo base, de manera que los empleados no sean afectados directamente por los vaivenes que

descanso más prolongado de quince a veinte minutos. La clave está en realizar el trabajo de manera ininterrumpida, sin distracciones y concentrándose en una sola actividad hasta terminarla.

sufra el negocio, pero complementario a esto, se entrega un bono según el rendimiento de la empresa, y de su contribución a esos resultados obtenidos. No obstante, vale la pena aclarar que la remuneración no es el único factor de motivación, dado que también se busca fomentar un buen clima laboral, un equilibrio entre trabajo y ocio, así como una gran flexibilidad horaria que le permita priorizar también aspectos de la vida privada por sobre lo laboral.

6.2.5.3.4. En relación al aprendizaje

De por sí, el trabajo basado en la autosuficiencia como promueve Educatemia, requiere de un aprendizaje constante, pues no siempre se tiene conocimiento acerca de cómo ejecutar las actividades. Si a esto se le suma lo voluble del ambiente, la dinámica de la organización, y la formación de los integrantes, que en su gran mayoría realizan actividades muy diferentes a su formación básica, el aprendizaje constante adquiere mucho sentido y debe tener su correlato en la práctica.

De hecho, la organización tiene una política muy clara al respecto: “pasamos el 10% de nuestro tiempo en la empresa capacitándonos sobre algún tema que sea de nuestro interés”. Para ello, se permite que cuatro horas de la semana se puedan destinar a capacitación, y formen parte de la planificación semanal. Un ejemplo de ello, como ya se comentó, se vivió en una de las reuniones en la que se discutió acerca de un libro que se habían propuesto leer entre todos, y lo más llamativo se dio cuando uno de los integrantes comentó que su lectura había sido el fin de semana, y se le remarcó que esa lectura debería formar parte de su horario de trabajo, haciendo justa causa de la política corporativa.

6.2.5.4. Valores corporativos

El gran complemento de los apartados anteriores referidos a las normas y políticas, son los valores corporativos. Estos, según la propia organización, están

directamente relacionados con su identidad estratégica y son principios inamovibles sin importar lo que se haga. Es decir, estos valores deberían guiar el camino a seguir, más allá de que se cambien los productos, la forma de operar o el mercado al cual apuntan. De hecho ya se han realizado cambios estratégicos durante el período de observación de esta investigación y los valores se han mantenido.

Estos valores, conforman en conjunto, la expectativa que tiene Educatemia en cuanto al accionar de sus integrantes. Los valores declarados son:

- **Excelencia:** se espera que los integrantes tengan una actitud de dar lo mejor de sí mismos, de manera que la empresa tenga un desempeño sorprendente ante sus grupos de interés.
- **Crecimiento e innovación:** superación personal, laboral, de la empresa y sus procesos.
- **Orientación a los resultados:** el foco debe estar en conseguir los resultados deseados sin hacer cosas inmorales.
- **Trabajo en equipo:** el trabajo que se realiza debe ser en beneficio de todo el grupo.
- **Diversión, felicidad y rareza:** hacer parte de nuestro equipo debe hacer feliz a los integrantes. Se debe disfrutar el trabajo y hacer cosas diferentes.
- **Hiperproductividad:** buscar ser cada vez más productivo a través de una buena motivación y habilidades. La clave está en hacer más y trabajar menos.
- **Promover el cambio:** el cambio debe ser parte del trabajo diario en la organización.

6.2.5.5. Estructura y jerarquías formales

Hablar de estructuras y jerarquías en Educatemia es un poco difícil, no porque no las tenga, sino porque se torna más complicado su caracterización dado el grado de virtualidad casi absoluta de la empresa. Obviamente, como en toda organización hay diferentes cargos y grados de autoridad para la toma de decisiones, y también existe una estructura formal virtual, a partir de la cual se pueden diferenciar el acceso a cierto tipo de información, o la participación en uno u otro grupo o *room* virtual.

Las estructuras de Educatemia no son físicas, sino virtuales, y dentro de estas resaltan los espacios virtuales de interacción, a los cuales se tiene libre acceso. En general, por política de la organización, la información tiene un trato muy transparente, por lo que todos pueden saber cuánto se vende, cuanto se gasta, cuanto se gana, etc. No obstante, también sucede que a algunos espacios no todos tienen posibilidad de acceder, como por ejemplo el salario de cada uno que no es de público conocimiento.

Los espacios virtuales crean estructuras que dividen las áreas, y por ende las interacciones entre los integrantes. Por ejemplo: la empresa cuenta con tres *rooms* (técnicamente denominados *room video conference*), que están divididos entre el CEO, el *coreteam* y el *wowteam*. Estos espacios son de libre acceso, y se utilizan para interactuar en grupo, principalmente en interacciones formales, pero en verdad funcionan como estructuras divisorias entre las áreas porque generalmente en las reuniones solo participan quienes hacen parte del área.

De igual manera sucede con otras herramientas como *Hipchat*, que es una herramienta de chat que posibilita generar grupos internos. Entonces, la organización cuenta con tres chat: el chat del *coreteam*, el chat del *wowteam* y uno de uso general al que deben conectarse todos los integrantes cada día. Si bien

todos pueden hablar en el general, es bien sabido que solo se debe utilizar para comunicaciones formales y para saludar cuando se llega a trabajar (se conecta), pero nada más. Por ello, lo que sucede es que cada área termina utilizando su propio chat para tener una mayor interacción sin molestar o interrumpir al resto.

Estas estructuras virtuales, que se hacen presentes en las reuniones de área y en las actividades, generan divisiones muy notorias en los integrantes, en especial, entre los dos grupos principales. Por ejemplo, el *coreteam* se caracteriza por tener mayoría de integrantes argentinos, mayor influencia en la toma de decisiones respecto a las cuestiones centrales de la compañía y por ser un grupo más homogéneo, entre los cuales la mayoría se han visto al menos una vez físicamente. De hecho, cada tres o cuatro meses la compañía realiza un *teamday* (*fin de semana de planeación*), al cual acuden algunos integrantes del *coreteam* para discutir aspectos estratégicos para el próximo período.

Por su parte, el *wowteam* es un grupo más heterogéneo y caracterizado por una diversidad cultural mucho mayor. Si bien por política de la empresa todos tienen voz y voto en la organización, y se los induce a tener una comunicación amplia de todos hacia todos, quienes forman parte de este grupo, no tienen una participación activa en las decisiones más importantes de la empresa, sino que solo se limitan a decidir sobre aspectos que involucran la operatoria diaria de su área. A partir de estas divisiones, son normales las diferencias entre ambos grupos.

Estas divisiones también tienen su correlato en las jerarquías, aunque no funcionan tanto para determinar rangos, reglas, y comportamientos según especifica Hall (1996). Aquí, las reglas y normas de comportamiento aplican de igual manera para todos en la organización, ya sea se trate del CEO o un integrante del *wowteam*. Las jerarquías tienen como único fin facilitar la gestión y la coordinación. Para ello, cada grupo tiene un líder pero no para mandar al resto, sino que hace las veces de coordinador formal de las reuniones, y es también un nexo con el nivel superior. En

el caso del *coreteam*, el manager interno es también un enlace con el CEO, y en el *wowteam*, el mánager es parte del *coreteam* y por ende sirve de nexo entre estas dos áreas.

Educatemia es una organización que experimenta cambios muy rápidos en comparación con cualquier otro tipo. Por un lado es el mercado, que cambia constantemente y repercute internamente; también el tipo de actividad, que depende mucho de las innovaciones en términos de internet y los sistemas que se desarrollan en el mercado; pero también hay una gran cuota interna, promovida específicamente por el CEO, quien es mencionado en reiteradas ocasiones y por todos los integrantes como un gran inspirador y estudioso constante. Estos tres grandes factores generan en la empresa un ecosistema, y también una necesidad de actualización constante.

A raíz de esto, un último cambio que se estaba experimentando para mejorar la gestión, en términos de estructura y jerarquías, es el desarrollo de dos roles destacados: un visionario y un integrador. Vale aclarar que, según el testimonio de diversos integrantes, la gestión de una empresa de manera *online* presenta muchos inconvenientes en términos de comunicación y coordinación. Para ello, se estaba buscando implementar estos dos roles que tendrían como principal función: una mejor organización interna, sin descuidar el mercado ni la flexibilidad. El visionario fungiendo como sensor de los cambios en el mercado y estableciendo el camino que se debe adoptar, y el integrador, como un gestor de operaciones, haciendo que todo funcione internamente.

6.2.5.6. Ritos y rituales

Los ritos y los rituales hacen referencia a actos frecuentes característicos de una colectividad, en donde tienen un significado especial para quienes los practican. La diferencia entre ambos radica en que los rituales son prácticas más formalizadas

(Zapata y Rodriguez, 2008). Según diversos estudios, los rituales son promovidos por las organizaciones, porque sirven como un vehículo para transmitir el sistema de significados y así reforzar el orden institucional (Dacin, Munir y Tracey, 2010), o bien, para legitimar las prácticas de poder que garantizan la institucionalidad (Rippin, 2011).

En términos de la cultura deseada, esto significa que los rituales refuerzan o ayudan a transmitir los aspectos simbólicos deseados por los líderes o grupos dominantes de la organización, con el fin de lograr una influencia en el comportamiento de los integrantes. En el caso de Educatemia, no es muy común este tipo de prácticas, aunque sí se pueden identificar algunas, cuyo principal propósito es mejorar el ambiente interno y generar mayores lazos de afinidad.

Algunos rituales destacados, y promovidos por la organización son: Festejos obligatorios, *Movie Night*, *Karma Time* y *Happy Chapy*. Los *festejos obligatorios*, es una práctica que tiene como finalidad festejar cada uno de los logros de la empresa, así sean menores. Un símbolo utilizado en la organización que está asociado a este ritual es “la campana de Educatemia” (virtual), que se utiliza cuando se celebra el logro de algún objetivo, o bien, cuando hay que festejarle algo a alguien. Según la empresa, está comprobado que apreciar y celebrar los logros aporta confianza y une al equipo de trabajo. Inicialmente, este ritual consistía en salir a festejar “todos juntos” de manera virtual, e interactuar por medio de las TIC. Pero luego se dejó de hacer en simultáneo por el problema de las grandes diferencias horarias, y solo se impuso el salir a festejar y luego subir una foto de la conmemoración para compartir con el grupo.

Movie Night, es otra práctica que comenzó a fomentar la organización, la cual consistía en compartir una película que era seleccionada por todos, y se veía en un día y una hora determinada. Si bien todos están conectados, el objetivo de esta actividad no es tanto el hacer comentarios durante la película, sino más bien,

generar temas que inciten conversaciones sin mediar cuestiones laborales, fomentando las interacciones informales. Esto, según el estudio de Wilson, O'Leary, Metiu, y Jett (2008), contribuye a generar proximidad a pesar de las distancias y la mediación de un computador. La actividad con el tiempo se discontinuó por los mismos problemas comentados anteriormente, debido a que España, México, y Argentina, entre otros países, tienen grandes diferencias horarias.

El *Karma Time*, en verdad es una actividad optativa y propuesta por la organización, la cual brinda la posibilidad de que los integrantes de Educatemia destinen una parte de su tiempo pago (en el caso de Educatemia es de 4 horas al mes para quienes trabajan *full time*) para ayudar a una organización sin fines de lucros o no gubernamental que cada uno elija. El único requisito es que al terminar la ayuda brindada, cuenten su experiencia en el blog de la empresa. Esto trae como resultado dos cosas: por un lado, la posibilidad real y opcional de quienes tengan la iniciativa de ayudar, lo hagan en el horario de trabajo y percibiendo un salario; y por otro lado, el beneficio también lo percibe la empresa, porque motiva a sus empleados, y directamente porque son acciones valoradas por los clientes.

Por último, una práctica que se realiza ya de manera cotidiana, es el *Happy Chapy*. Este consiste en dedicar un espacio de las reuniones oficiales semanales para hacer comentarios informales de cualquier índole. El objetivo es hacer más eficientes las reuniones, y fomentar las relaciones informales, sin mezclar ambos espacios. Se realizan conversaciones más distendidas, informales, donde cada uno cuenta cómo se siente, que va a hacer el fin de semana, se comparten los planes de ocio, las películas que van a ver, los libros que van a leer o están leyendo, etc. La práctica se lleva a cabo al inicio de semana en la reunión de apertura que se llama *Planning Sprint Core* y al final de semana en el cierre denominado *Training Sprint Core*. En el *wowteam*, esta práctica se realiza en los *Daily Scrum Wow Zoom*.

Una de las consignas de esta práctica es ponerle una puntuación a la semana según la vivió cada uno y se explica el por qué. Es una valoración informal pero sobre el trabajo y la vida personal de cada uno, o de un balance entre ambas, y según lo que haya influido más, se pone la valoración. Se traduce en una autocrítica de la actividad que cada uno realizó, pero por lo general priman las conversaciones informales sobre temas personales de cada uno.

En resumen, el propósito destacado de estas prácticas se orienta a reforzar el sistema de creencias basado en la construcción de afinidades y lazos por medio de internet, así como reforzar una cultura de la felicidad, al utilizar los mismos medios de trabajo, e incluso un horario laboral para actividades de recreación o de ocio.

6.2.5.7. Proceso de vinculación: reclutamiento, selección e inducción

El proceso de vinculación es un elemento muy importante de la cultura deseada, porque funciona como un filtro, y por lo tanto, es el primer mecanismo que tiene como propósito fortalecer o mantener el orden institucional deseado. Básicamente, cada persona que es seleccionada para trabajar en Educatemia, debe pasar un período de prueba de tres meses, en el cual se evalúa la empatía con los aspectos culturales y por ende, la capacidad en la práctica para generarle valor a la organización.

En el proceso de vinculación, intervienen principalmente tres actividades: reclutamiento, selección e inducción. El primero, se refiere al medio a través del cual la empresa realiza la búsqueda y la divulga. El segundo, tiene que ver con cómo y a través de cuáles criterios realiza la selección de los integrantes. Y el tercero, incluye todas las actividades que se llevan a cabo con el recién ingresado en su inserción a la compañía. Los tres son muy importantes, pero en distintos momentos. En el reclutamiento se trata de llegar a los perfiles adecuados, y esto luego se corrobora en la selección, donde se elige finalmente a la persona más idónea en

términos de la cultura de la organización; estos dos primeros funcionan como un filtro de entrada. Pero en sí, es en la inducción en donde se genera mayor despliegue de los aspectos culturales, porque es el momento en donde los integrantes entran en contacto con las normas, las reglas, las políticas y los valores, conocen la misión y la visión, tienen el primer contacto con el resto de los integrantes y con la identidad estratégica, y por ende, tienen un primer contacto con la práctica y con la materialización de los aspectos culturales.

En el caso de Educatemia, todo el proceso es virtual y distinto a los procesos que se realizan comúnmente en otras empresas. La principal diferencia radica en que el proceso se realiza íntegramente virtual, contemplando herramientas como cuestionarios, aplicativos y plataformas virtuales, entrevistas *online* por video conferencia y la elaboración de un video personal de presentación.

El hecho de que la organización sea virtual, no es un tema menor a la hora de reclutar personal. Encontrar el personal adecuado no ha resultado una tarea fácil para la empresa.

La captura de talento es muy difícil, porque a veces se debe a que no existe el perfil, por eso no importa lo que haya estudiado, porque por ejemplo te viene alguien de una agencia de publicidad para hacer inversiones en Facebook, y alguien de nuestro equipo que hace solo cuatro meses que trabaja con nosotros le pasa el trapo, porque está entrenada de una manera que no hace publicidad para grandes marcas como Nike por ejemplo, que se puede gastar uno o dos millones de dólares, y si no tiene retorno no es algo trágico; en nuestro caso, si lo que gastamos no vuelve prácticamente no tenemos para comer por ejemplo, entonces es distinto como están entrenados acá y la picardía que tienen. ¿Cuántos manager hay que estén en organizaciones virtuales, no multinacionales, que puedan gestionar equipos de 10 o más personas de manera multicanal, por chat, email, videoconferencia, etc.?, si vos pones ese anuncio no te aplica nadie. Entonces el que aplica tiene que tener un balance entre lo que haya aprendido, que entienda nuestra visión y la forma de trabajo, que aprenda un poco solo, más lo que se lo pueda entrenar acá; eso es lo complejo, encontrar esa persona. (E#3).

En cuanto al reclutamiento, un aspecto de gran interés son las fuentes o canales que Educatemia utiliza. No se trata solo de encontrar talentos, sino aquellos talentos que sean potencialmente empáticos con la naturaleza de la organización y su cultura. Al analizar el origen de los integrantes, en cuanto a su vinculación con la empresa, se distinguen principalmente tres vías: AIESEC, clientes de la empresa y referidos de los empleados actuales. AIESEC, como se comentó anteriormente, es una organización que tiene una afinidad muy grande con la cultura actual de Educatemia, incluso por ahí pasaron el CEO y los primeros integrantes. Una segunda fuente son los clientes de la empresa, quienes tienen una afinidad previa con los productos que se comercializan, y por ende, con la razón de ser de la empresa. Y por último los referidos, que son en su mayoría personas muy cercanas a los empleados actuales que de alguna manera vivenciaban y conocían de antemano la filosofía de trabajo.

La selección se compone de un cuestionario, un video y una entrevista. El primero, es un formato estándar que cada uno de los interesados debe completar con sus datos a través de una plataforma online. El video, es una presentación personal que debe realizar el candidato demostrando su personalidad, y resaltando entre otras cosas sus pasiones, motivaciones y sobre todo, su amor por internet. Luego, en caso de superar estas etapas, se realiza una entrevista *online* con alguno de los líderes de la empresa, según la vacante en cuestión. De todos estos, el video es el rasgo distintivo de este proceso, y además es excluyente, quien no envía su video no es tenido en cuenta para el proceso.

Un rasgo a destacar de esto proceso, no son las etapas ni la modalidad virtual, sino principalmente el análisis de las actitudes por encima de las aptitudes. Por supuesto, como en todo proceso de selección, es muy relevante la formación que tengan las personas, de hecho en Educatemia casi el 100% de los integrantes poseen educación universitaria. Pero lo que realmente importa es la actitud, porque es muy

probable que las tareas a las que se enfrenten en el día a día cambien constantemente, o incluso, que de entrada se desempeñen en un área que no dominan completamente. En este sentido, algunos integrantes quedan sorprendidos con preguntas acerca de cuáles fueron las cosas más raras que hicieron en la vida, o si se cree una persona con suerte, entre otras.

Según comunicados de la propia organización, en su interior se pueden encontrar personas brillantes, con historias de vida fascinantes y pasatiempos increíbles, que hacen un trabajo que les apasiona. Si bien podría argumentarse que en todo el mundo existen personas apasionadas y con historias asombrosas, estas palabras que podrían sonar ególatras a nivel organizacional, se condicen con los procesos de reclutamiento que llevan a cabo para encontrar a sus integrantes. En estos, se prioriza conocer el espíritu de las personas y sobre todo, incorporar aquellos perfiles talentosos pero que se diferencien en algo del típico buen empleado y cumplidor, o por decirlo de una manera más romántica, que hacer cosas raras no les sea tan raro.

Para ayudar a segmentar el proceso de vinculación, la organización publica unos consejos simples como por ejemplo: envía tu CV, un video y *links* de acceso a artículos, blogs y demás espacios personales. Pero además, la empresa busca hacer público los perfiles deseados, y destaca su cultura de trabajo diferenciada. “Reinventamos la Forma de Trabajar” (Educatemia, 2016b), con esta frase la empresa sintetiza una forma de trabajar que busca diferenciarse de otros trabajos tradicionales que se basan en horarios estrictos, vestimenta determinada y localización física precisa. Entre los aspectos que hace público, se destacan los siguientes:

- Libertad: entendemos que la gente brillante odian las reglas y las ataduras, y valora la libertad de hacer su trabajo a su manera.

- **Personas brillantes:** el trabajo a distancia posibilita atraer mejores talentos, y esto se ve recompensado por salarios acordes.
- **Cultura y privilegios:** el trabajo tiene múltiples beneficios además del salario, como los bonos, eventos sociales, tutoría, programas de capacitación, entre otros.
- **Formación y educación:** somos una compañía de educación, por eso vivimos y respiramos el aprendizaje. El tiempo para estudiar y mejorar es parte de tu semana laboral.
- **Alegría y diversión:** creemos que la "diversión" es uno de los "fundamentos de la gestión empresarial", esto no significa que no trabajemos seriamente, somos un equipo disciplinado y en crecimiento, pero el trabajo debe ser divertido y se debe disfrutar.
- **Espíritu emprendedor:** la gente extraordinaria sueña con iniciar sus propias empresas y te ayudamos a alcanzar este sueño. Eres libre de aprender de nosotros y luego seguir adelante cuando estés listo para iniciar tu propio negocio. Respetamos la iniciativa empresarial y la alentamos.
- **Pensar en grande:** nuestro objetivo es ser #1 en el mercado. Trabajar en un entorno como este puede ser intenso, ¡pero es muy estimulante!
- **Rentabilidad:** somos completamente rentables y seguimos creciendo cada año a tasas impresionantes, esto es también un beneficio para los empleados a través de bonos y otros beneficios.

Por último, el proceso de inducción está en completa sintonía con la política de autosuficiencia y trabajo virtual, porque se realiza de manera completamente autónoma y remota. A través de una plataforma interna, el recién ingresado puede

acceder a todos los videos, los tutoriales y demás documentos que le ayudarán a familiarizarse con los aspectos claves de la organización, los productos que realizan, las estrategias y el equipo de trabajo. Adicionalmente, a cada nuevo ingresante se le asigna un tutor, que es un empleado de la empresa que le ayuda en el proceso de inducción, y a dar los primeros pasos en sus actividades, siempre de manera virtual. Es este quien se encarga de guiar y ayudarlo a comprender al recién ingresado como se deberían materializar en la práctica, las reglas, las políticas, los valores, y demás elementos culturales.

No es extraño que como parte del proceso de inducción, los integrantes tengan que realizar capacitaciones específicas para poder adaptarse y desempeñarse correctamente en el día a día de la organización. Los temas centrales y recurrentes son, en su mayoría, relacionados con la operatoria de las plataformas y tecnologías utilizadas para llevar a cabo las actividades, y para comunicarse e interactuar. En segundo lugar, estas capacitaciones tienen que ver con cuestiones específicas de las funciones que cada uno tiene. Y en tercer lugar, respecto de las políticas y protocolos de la organización que guían la interacción con los clientes. No obstante ello, el aprendizaje es algo recurrente y cotidiano, tanto en temas específicos relacionados con sus responsabilidades directas, así como con cuestiones más generales o de índole estratégicas.

6.2.5.8. Estilo de liderazgo y comunicación

En cuanto al liderazgo de Educatemia, siguiendo a Gil, Alcover y Rico (2011) se podría caracterizar como un híbrido entre el carismático y transformacional. El carismático, se caracteriza por tener una visión innovadora, conductas no convencionales, asumir riesgos y considerar las demandas de sus colaboradores. Y el transformacional, se destaca por el carisma, la visión modeladora e inspiradora, y su constante provocación y estimulación intelectual.

Algo que se debe precisar respecto de Educatemia, es que si bien existen figuras que se asemejan a coordinadores o encargados de algunas cuestiones específicas, la organización no se caracteriza por tener líderes como tal, sino un único líder que es el CEO. Es decir, la existencia de los coordinadores (o *managers*), no es para tomar decisiones por el resto, sino que tienen un rol más de organización interna, en el que buscan que las actividades de cada uno de los integrantes, quienes se auto-lideran operativamente, contribuyan a la generación de valor.

El único líder, quien indica el camino a seguir y toma las grandes decisiones, es el CEO. El resto de los integrantes tiene un rol más de auto-liderazgo en el cual toman decisiones cotidianas a nivel operativo, y consensuadas en equipo. Un ejemplo de ello es la creación del *call center*, el cual decidió el CEO, pero quien finalmente lo creó, lo puso en funcionamiento y decidió acerca de las mejores herramientas para llevarlo a cabo fue el encargado de operarlo.

Según Liden, Wayne, Liao y Meuser (2014), a medida que aumentan los niveles de educación de los empleados, hay menor tolerancia a los enfoques de liderazgo autocrático, y en su lugar, se esperan estilos de liderazgo más personalizados y cooperativos. Esto ayuda a entender mejor el contexto del liderazgo en Educatemia, porque un estilo de autoliderazgo generaría grandes fricciones con un liderazgo centralizado de mando y toma de decisiones. Ejemplo de ello en Educatemia, como ya se comentó, es el concepto de *managers* que tienen una función más de enlace y coordinación, y no de mando.

Una manifestación unánime en la organización, es el referirse al CEO como un gran líder inspiracional, a tal punto, que para muchos significa una gran motivación para formar parte de su organización y poder trabajar junto a él. Si bien esta sección de cultura deseada se nutre solo de los testimonios de los líderes, al hablar del liderazgo en la organización, no se pueden obviar los testimonios del resto de las personas. En este sentido, es reiterada la asociación del CEO respecto a su

orientación al aprendizaje constante y de su visión del negocio. “Es lo que me gusta de Educatemia, es la primera vez que tengo un jefe que sabe y que demuestra que sabe con resultados” (E#13). “La organización es su reflejo, él es la cabeza y moldea mucho porque tiene un *drive*, tiene esa energía para hacer que las cosas pasen, a parte, para que un jefe sea líder debe provocar admiración, respeto; no sé cómo hace pero se devora libros, siempre está leyendo algo nuevo y siempre está con la última información” (E#6).

No obstante, este liderazgo natural que enviste el CEO, también tiene un lado no deseado: limitar el autoliderazgo. Esa figura tan fuerte y de admiración que tiene el CEO para los integrantes, se materializa en el hecho de que él conoce muy bien todas las áreas de la empresa, y cuenta con la última información del sector, pues no solo es referente internamente, sino también en el mercado de las nuevas tecnologías de la información y el trabajo virtual. Esto genera un efecto de comodidad y duda, pues por un lado siempre resulta más fácil preguntarle todo directamente, y por otro lado, es difícil no tener un sentimiento de inferioridad. Esta doble cara del liderazgo en Educatemia, lo expresa mejor el siguiente testimonio: “Por un lado fomenta el autoliderazgo, y te deja hacer y tomar decisiones, pero su presencia es tan fuerte que es muy difícil no sentirse influenciado y tomar un camino seguro para consultarle (E#4).

En cuanto al estilo de comunicaciones, estas están muy en línea con los estilos de liderazgo. Por lo general, las comunicaciones son abiertas, directas y no protocolares. Solo existe una rutina de reuniones preestablecidas, que se caracterizan por ser muy rápidas y puntuales, y que son necesarias para el funcionamiento de manera virtual.

Las reuniones formales, donde las comunicaciones tienen una rutina preestablecida, se realizan con fines muy específicos y en ciertos días de la semana, y pueden llegar a durar desde 5, 7, o 10 minutos, hasta máximo 1 y 30

horas. Fuera de estas, las comunicaciones son multidireccionales, multicanales y basadas en las necesidades y requerimientos del día a día.

La comunicación es de vital importancia para el desarrollo de Educatemia, pues al estar todos sus integrantes dispersos geográficamente, no hay otro modo de coordinación posible que no sea a través de la comunicación. En este sentido, la organización promueve de manera muy enfática la hipercomunicación, es decir, en no dar nada por sentado y comunicar todo y lo más que se pueda. Para ello, es necesario comunicar cualquier cambio de planes, mal entendido, o error que se evidencie (sea de quien sea), y sobre todo, se prioriza la comunicación verbal y visual, de tal manera de reducir riesgos de mala interpretación.

Un aspecto a resaltar de las comunicaciones, sobre todo en las reuniones formales, es que son muy puntuales y concisas. Las reuniones empiezan a la hora programada sin excepción, y se conversa sobre lo agendado, ya sea en cuanto a temas a tratar y el tiempo establecido para ello. Aquí sí el rol del manager encargado es determinante, pues sobre todo se prioriza la gestión del tiempo.

6.2.5.9. Reflexiones a la cultura deseada

Reflexionar acerca de la cultura deseada de una organización, significa cavilar acerca de cómo quiere la organización que sea esa cultura. Esto necesariamente remite a dos interrogantes principales ¿cómo es esa cultura deseada? y ¿qué elementos permiten explicarla? El primer cuestionamiento hace referencia a en qué se resume esa cultura, y el segundo a los aspectos esenciales que sirven de pilar para su construcción.

La cultura deseada de Educatemia se puede sintetizar en una “Cultura de productividad y felicidad”. Esto mismo es lo que promueve la organización al decir que la felicidad es la clave para la productividad, o bien, que la productividad va de

la mano de la felicidad de los empleados, dando a entender que tener personas felices contribuye a una mayor productividad.

Productividad y felicidad son dos conceptos que por momentos se podrían considerar antagónicos. Por ejemplo, si se piensa en productividad desde una concepción clásica tayloriana, caracterizada por el control de tiempos y movimientos y actividades monótonas, o desde una postura burocrática weberiana donde destacan el apego a la norma y la jerarquía, poco tendría que ver en este contexto un concepto de felicidad que incluso, dada la multiculturalidad que caracteriza a la organización, podría resultar extremadamente amplio y diverso.

La productividad en este estudio de caso, se refiere a aprovechar el tiempo de trabajo de manera óptima. Esto implica no sólo trabajar, trabajar y trabajar, sino tener una actitud crítica y proactiva respecto de los procesos que se llevan a cabo cotidianamente. Es una productividad basada en la mejora continua para hacer la tarea lo más simple posible, e incluso, hacerse uno mismo obsoleto. Es una productividad orientada a conseguir resultados, pero que promueve el pensamiento lateral, la proactividad, la autocrítica y la autonomía, por lo que no basta que las cosas se hagan, sino que se hagan cada vez mejor y más fácil. Por ello, cuando la empresa decidió crear el *call center*, no dijo cómo debía operar este, sino simplemente que había que generar la atención telefónica, y el empleado seleccionado para operar este servicio, fue quien debió investigar y estudiar para generarlo desde cero.

Es una productividad orientada a mejorar la contribución de los integrantes a la organización, y también a mejorar el trabajo de estos. La organización entiende que una capacitación, o invertir tiempo en mejorar un proceso, podrá generar mejoras en el futuro, de ahí que existan políticas orientadas a ocupar el tiempo laboral para capacitaciones o reflexionar sobre los procesos internos, para realizar las actividades en horarios flexibles o para trabajar solo determinadas horas por día.

Por ello, la productividad no es solo hacer, sino también es pensar, reflexionar, decidir, mejorar, cambiar y evolucionar.

Ahí es donde entra el concepto de felicidad, de la mano de la productividad y de la libertad que tienen los integrantes para realizar las actividades cómo y cuándo mejor lo deseen, condicionados por un único criterio: generar valor para la organización de acuerdo a la identidad estratégica. Es una felicidad relacionada con el sentido de pertenencia, con la apropiación del espacio de trabajo, con la flexibilidad en los espacios de trabajo, con la confianza depositada en cada uno de los integrantes y por lo tanto, con el sentirse útil. Por ello se dice que la productividad es la clave de la felicidad, pues cuanto mejor y más fácil se obtengan los resultados, más tiempo se tendrá para atender otros asuntos personales.

Diversos aspectos son los que hacen posible el fomento activo de esta cultura de productividad y felicidad. En principio, las normas generales de Educatemia que buscan generar una gestión del conocimiento, la documentación de procesos y la constante discrecionalidad de los integrantes para que tomen decisiones al respecto. También se destaca el pensar diferente o de manera disruptiva, que conlleva a seres inquietos que constantemente deseen buscar caminos alternativos sin conformarse con el *status quo*.

En cuanto a las políticas y protocolos de comportamiento, se destaca el que estén orientadas a fomentar una forma de pensar y actuar en la organización. Para ello, se promueve el uso de metodologías para la concentración, en no dejar trabajos a media, en hacer uso de un horario flexible, y en la política de una jornada de trabajo máximo de seis horas. Antiguamente se trabajaba ocho horas, pero desde hace un año y medio se tomó la decisión de reducir la jornada a seis horas debido a que las personas luego de esas horas de trabajo tienen una productividad decreciente, sobre todo en trabajos que requieren de un esfuerzo cognitivo y un uso intensivo de computadores.

La política de compensación basada en las horas trabajadas, y la jornada laboral de seis horas, también tiene un rol fundamental en el fomento de la cultura deseada porque motiva a generar mayor productividad. Si bien los integrantes tienen un salario base competitivo respecto del mercado, también tienen una participación en las utilidades, lo que hace que las personas se motiven en generar cada vez más valor.

Los rituales, desde un punto de vista corporativo, también hacen su aporte. Al generar espacios para el esparcimiento, las relaciones informales y el ocio, repercuten en afinidad entre los integrantes, y provocan mayor sensación de proximidad.

Otro factor de gran peso en el mantenimiento de esta cultura es el CEO de Educatemia. Su presencia en la organización es la de una eminencia, por lo que representa para el sector de desarrollo personal y el trabajo virtual, pero también y principalmente, porque predica con el ejemplo, debido a que pone en práctica cada una de las políticas y técnicas que se promueven para ser más productivo, y demuestra cómo lograr los resultados.

Por último, el proceso de vinculación cumple un rol de gran relevancia para el mantenimiento de la cultura, pues permite contratar a las personas que cuenten con el perfil adecuado. A su vez, el período de prueba de tres meses es también esencial para el equilibrio del grupo social, porque permite desvincularse de aquellos integrantes que finalmente no terminaron de adecuarse.

6.2.6. A MODO DE ANTÍTESIS: LA CULTURA VIVENCIADA DE EDUCATEMIA

Como se indica en la propuesta de análisis del capítulo 4, la cultura de una organización se compone de dos culturas dialécticas: la cultura deseada y la cultura vivenciada. Esta última, es la que surge a raíz de la participación activa e interpretativa de quienes hacen parte de una organización. La cultura vivenciada

representa la cultura según la experimentan y la viven los grupos sociales no directivos de una organización. Se puede entender como la antítesis, o la contrafuerza de la cultura deseada.

Esta cultura vivenciada, es una consecuencia de la vida y la dinámica organizacional, en la cual son partícipes los integrantes no directivos, que en su condición de receptores hermeneutas interiorizan, traducen, decodifican y procesan los aspectos culturales deseados, y le dan vida a través de sus acciones. A raíz de esto, los integrantes pueden tener sus propios entendimientos culturales, así como discrepancias con lo deseado por la organización.

Se trata de una cultura principalmente informal e implícita, que se expresa a través de elementos culturales no formales. Para explicar esta cultura se desarrollan los siguientes aspectos: grupo social, valores y principios del grupo social, el significado de las normas, políticas y protocolos, el lenguaje, léxicos y acrónimos, los símbolos y artefactos, los rituales vivenciados, y los aspectos de identificación con la organización.

Para el desarrollo de este apartado, se tuvieron en cuenta principalmente el testimonio de los integrantes no directivos del grupo social y las observaciones realizadas en los espacios de interacción. Para ello, se utilizó la información proveniente de los cuestionarios *online*, la minería de datos, las observaciones y las entrevistas a profundidad.

6.2.6.1. El grupo social de Educatemia

Para entender el grupo social de la organización, se hará una breve caracterización de sus perfiles profesionales, luego sus cualidades en general, sus modos de ser, así como las motivaciones y necesidades que los llevaron a formar parte de Educatemia. En cuanto a las profesiones, en la organización se pueden encontrar desde licenciados en comunicación social y periodismo, comunicación visual y

producción multimedia, publicidad y mercadeo, asistente social, ingeniería y desarrollo web, hasta bioanálisis clínico y estudios básicos. Lo importante a destacar aquí es que, con excepción de la persona encargada de todas las plataformas y sitios web, prácticamente nadie está en la empresa para ejercer una profesión.

Por ello, lo que determina el perfil de los integrantes de Educatemia no es su especialidad, sino sus aptitudes frente al trabajo y al mundo. En general, según palabras de los mismos trabajadores, se consideran personas alegres, divertidas, críticas y perfeccionistas, proactivos, curiosos y ambiciosos. Aquí vale la pena recordar el comercial de Apple, mencionado en el apartado de políticas y protocolos de comportamiento, porque paradójicamente en la organización son pocos los que en verdad utilizan esa marca de computador, pero en general todos se consideran un tanto desobedientes y transgresores como se indica en el video.

Otros elementos que resaltan mucho en sus testimonios son el ser emprendedor, la orientación al aprendizaje constante, la apertura al mundo y a otras culturas, así como la autonomía. Acá es difícil separar la influencia de las políticas organizacionales, pues en estas se fomenta este tipo de comportamiento, pero por otro lado, tanto el proceso de selección, el período de prueba, o la posibilidad de despido, tienen un rol muy importante en la conformación del grupo social. Según lo deseado por la organización, cualquier integrante que solo se limite a respetar las normas, los horarios de trabajo y las tareas mínimas que haya que hacer, automáticamente quedaría por fuera de esta. En este sentido, el testimonio de uno de los integrantes del grupo social es muy coincidente al respecto:

Se buscan personas abiertas al cambio y a las culturas. Todos los que trabajamos en Educatemia tenemos un perfil muy similar: emprendedores que buscan superarse día a día. Los que no cumplen con este perfil es producto de una mala contratación y la misma organización los deja afuera al poco tiempo (E#9).

Por otro lado, también se reconoce la multiculturalidad y sus efectos en la forma de hacer las cosas. Por ello, se consideran un grupo conformado por seres muy distintos el uno del otro, pero muy comprometidos con la tarea y con el resto de los compañeros. “Por el hecho de que nos tenemos que comunicar bien, entonces eso también se traduce en compañerismo, pues al fin las tareas hay que hacerlas” (E#14).

En sí, los modos de ser en Educatemia son más bien diversos, y no homogéneos. Pero si hay algo que caracteriza a los integrantes de esta organización es la empatía por el trabajo virtual, y en especial, por no tener que salir de casa, de trabajar con ropa cómoda, de poder gestionar sus tiempos y de no tener que respetar horarios estrictos de entrada y salida.

Todos disfrutaban mucho de la virtualidad, y de sus bondades, pero no de manera excesiva. Si bien los integrantes conviven virtualmente gran parte del tiempo, y reconocen una participación muy activa en internet a raíz de su rol profesional en la organización, no se conciben como “ultra activos” en el mundo virtual. En general, según los perfiles de uso de medios sociales (Grant, 2010), los integrantes de Educatemia se identifican más con perfiles conversadores, los cuales postean y actualizan redes sociales, y también con el perfil de espectadores, quienes leen y se instruyen de videos, foros, etc.

En este sentido, para los integrantes la virtualidad tiene un rol más preponderante en el trabajo que en la vida social y extralaboral. En palabras de los mismos integrantes de la organización, Educatemia representa principalmente flexibilidad de tiempo, estar en casa, compartir con la familia, comer casero, libertad para vestirse, ahorrar en tiempos y costos de traslado, y trabajar desde donde uno quiera. Es decir, que la virtualidad en el trabajo se traduce en una mejor calidad de vida.

La flexibilidad, un atributo por excelencia del teletrabajo, también es uno de los aspectos de mayor importancia para los integrantes de Educatemia. El hecho de poder pertenecer a una organización y cumplir con las actividades cotidianas, sin estar con ello condicionados a un espacio físico determinado, se traduce para los integrantes en un símbolo de libertad, que les permite estar en sus casas, viajar, visitar familiares y amigos, o simplemente cambiar de ambiente cada vez que lo crean conveniente.

Aunado a lo anterior, e incluso con mayor trascendencia, está la flexibilidad en el horario de trabajo, o lo que también se conoce como *flexitime*. Esto, significa libertad para trabajar en el horario que cada uno elija, pero representa mucho más que eso: disponer de 24 horas entre las cuales se puede decidir cuándo hacer las tareas, incluyendo los asuntos personales, las actividades deportivas, de esparcimiento y laborales, entre otras. Claro que en Educatemia esto tiene algunas limitaciones: por un lado, siempre estará la necesidad de tener un *overlap* como le llaman internamente, que es un horario en simultáneo con los compañeros (unas horas de la jornada al menos) para efectos de coordinación; por otro lado, las reuniones virtuales de trabajo también requieren de una sincronicidad; y por último, se requiere un mínimo de planeación para que los demás integrantes sepan en qué horario podrán contar con su participación.

De todas formas, la flexibilidad es siempre una alternativa que está ahí para ser utilizada en el momento que se requiera, pues para ello la política es que se envíe un correo avisando el horario de trabajo. Este correo, se utiliza más que nada cuando se va a hacer un cambio de rutina, por ejemplo si se va a dejar de trabajar en la mañana para hacerlo en la tarde, o si la jornada se va a partir en dos, etc. Si es una situación esporádica porque alguien debe ir al médico, o bien, tuvo la visita de un familiar que desea atender, simplemente avisa por el chat interno que suspende su jornada laboral.

En definitiva, todo deriva en una mejora de la calidad de vida, pero también de la economía, un factor de mucha importancia para los integrantes. Porque el estar en casa se traduce en comer más sano y barato; el no tener que trasladarse tiene el beneficio de tener más tiempo para otras actividades y produce un ahorro en transporte; y el no tener que asistir a una oficina diariamente en ahorro de tiempo y dinero para la vestimenta y comer fuera de casa.

Ahora bien, acá es menester cuestionarse si estos beneficios son propios de la cultura de Educatemia, o bien del trabajo virtual en general. Pero antes de dar una respuesta a este interrogante, se debe hacer una aclaración: no es lo mismo teletrabajo o trabajo autónomo *freelance* como comúnmente se lo conoce, que trabajo virtual en relación de dependencia. Si bien ambas modalidades se caracterizan por el trabajo remoto y por hacer uso de las TIC, la diferencia radica en que el primero no está vinculado de manera permanente con una empresa y funciona como un ente autónomo, en cambio, en el trabajo virtual la persona sí forma parte de una organización y por ende, hay una relación contractual en la cual se le exige comportarse según los lineamientos y políticas de la entidad a la que pertenece.

Esta relación de trabajo permanente con una sola organización, hace que el trabajo virtual tenga ciertas condiciones que el teletrabajo no tiene. Por ejemplo, generalmente se le exige utilizar los sistemas de la compañía, respetar una jornada laboral, cumplir con las políticas de salubridad en el puesto de trabajo, tener exigencias acordes al resto de sus compañeros, etc. Esto indica que no necesariamente el trabajo a distancia, supone la existencia de la flexibilización horaria o el trabajo por objetivos.

Por lo tanto, la respuesta a este interrogante no podría ser una, porque depende de las políticas particulares de cada organización. Ventajas como el no tener que trasladarse o estar en casa, sí son generales a las relaciones de trabajo virtuales,

pero hay organizaciones que tienen puestos de trabajo 100% remotos, y sin embargo, su política de supervisión y control consiste en ver si la persona está conectada o no a los sistemas de la empresa, por lo que adolecen de políticas de *flexitime*, y por ende la flexibilidad para los integrantes es mucho menor.

En cuanto a las motivaciones y necesidades de los integrantes para formar parte de Educatemia, se destaca en primer lugar el tener tiempo para poder disfrutar de otras cosas, o simplemente, vivir la vida sin tener que correr de un lado para otro. Por ejemplo: el poder pedir una cita médica cuando se desee, atender las necesidades del hogar, la visita de un familiar o el disfrutar de eventos o reuniones sociales. También se destaca el hecho de poder compartir con la familia y principalmente con los hijos, realizar estudios y trabajar de manera complementaria, o atender a emprendimientos propios.

Educatemia representa también un espacio de creación, inclusión y de escucha. Esto se debe a que los integrantes lo ven como el lugar en el cual sus ideas y creaciones son consideradas e implementadas, sus opiniones son escuchadas y su trabajo es útil para la empresa y para los clientes. El énfasis de la organización en cuanto a la proactividad, al aprendizaje constante y la autosuficiencia, genera en los integrantes un efecto de mayor compromiso y satisfacción.

Además de estos aspectos mencionados que son generales al grupo social, se evidencian unas diferencias a nivel de grupos. Como ya se explicó, en Educatemia hay dos áreas principales: el *coreteam* y el *wowteam*. Esta división a nivel operativo, también tiene su correlato en lo social y cultural. A nivel operativo, las diferencias se dan en los grupos de *chat*, en los *rooms* para conferencias, y en las reuniones, pero luego se trasladan a las relaciones informales, las amistades y el compañerismo.

En el caso del *coreteam*, es un grupo social muy integrado, compuesto por argentinos en su mayoría (70%), y además muchos tienen la posibilidad de conocerse físicamente. Esto, evidentemente incide en que se generen mayores afinidades e interacciones, y que las dinámicas internas sean más fluidas y espontáneas.

En cambio, el *wowteam* es un grupo social mucho más multicultural, que interactúa 100% de manera virtual y cuyos integrantes nunca se han conocido presencialmente. Esto hace que se perciba como un equipo más distante, fragmentado, y enfocado en el trato formal. En este grupo una particularidad llama la atención: no hay integrantes de nacionalidad Argentina, y al parecer es porque los argentinos tienen rasgos culturales muy singulares respecto del resto de Latinoamérica, y culturas como la mexicana, colombiana, venezolana, entre otras varias, tienen un desempeño mucho mejor para la atención al cliente. Si bien esto no responde a una decisión formal por parte de la organización, muchos coinciden en señalar al factor cultural como indicativo principal de esta situación.

Estas discrepancias no tienen que ver con lo virtual exclusivamente. Según Wilson et al. (2008), la sensación de proximidad dentro de un equipo de trabajo no está directamente relacionada con la interacción física, o la falta de esta. De hecho, en grupos presenciales puede que la sensación que se genere no sea de cercanía. En equipos virtuales, a pesar de la falta de interacción cara a cara, lo que finalmente repercute en una mayor sensación de proximidad son las comunicaciones y la identificación con el otro, es decir, que una mayor frecuencia y profundidad de comunicación, y mayores aspectos en común haya entre los integrantes, mayor será la sensación de proximidad.

A partir de esto, lo que explica las diferencias entre los grupos son la cantidad de reuniones e interacciones que existen al interior de estos. En Educatemia todos los integrantes perciben relaciones muy cordiales y de afinidad con sus compañeros,

pero la frecuencia y profundidad de las relaciones son mucho menor en el *wowteam* que en el *coreteam*, y esto necesariamente repercute en las relaciones.

6.2.6.2. Valores y principios de los grupos sociales

En cuanto a los valores y principios del grupo social, se pueden destacar principalmente seis: trabajo en equipo, compromiso, productividad, proactividad, honestidad y satisfacción al cliente. Estos valores surgen del análisis de las observaciones no participantes, y sobre todo, de las entrevistas a profundidad.

- **Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo se manifiesta en la comunicación, el *feedback* y el compañerismo. Los integrantes entienden que estar comunicados constantemente es esencial para que puedan funcionar de manera virtual. Esto incluye el tener en cuenta las diferencias culturales, y también el dar *feedback* porque los errores terminan siendo de todos. "Si yo encuentro un error, de quien sea, así sea de mi jefe, tengo que decirlo" (E#2). Por otro lado, el compañerismo se refiere a ponerse en el lugar del otro, y ayudar sin importar que las tareas no sean de uno. "Si yo tengo una tarea pendiente y me tengo que ir de urgencia, debo delegar mi tarea a alguien para que me ayude a solucionarlo, pues las cosas deben quedar hechas" (E#17).

- **Compromiso:** si bien no todos los integrantes trabajan igual, todos tienen bien claro que las tareas se deben hacer. "No es necesario avisarle a un manager, pues estos confían en que las tareas se harán, y si no puedes hacer algo debes coordinarte con tus compañeros" (E#2). El compromiso también es promovido por la confianza, pues nadie controla lo que uno hace día a día, entonces eso también motiva a sacar las tareas adelante, sea en el momento que sea, y a trabajar las horas que se deben trabajar.

En este sentido, el compromiso se traduce también en disciplina, o bien, en hacer la tarea en el momento que sea. La disciplina es fundamental para poder cumplir con lo establecido, pero no todos trabajan de igual manera, y entonces todo recae en que cada uno debe realizar sus actividades en el margen de tiempo que tenga, según la naturaleza de la actividad.

- **Proactividad:** las personas siempre están viendo un poco más allá, porque no se trata de cumplir solo con lo que tienen que hacer. Si alguien tiene un problema, lo primero que hace es investigar y buscar soluciones, si no las encuentra por sí mismo, debe escalar su problema pero proponiendo dos o tres posibles soluciones.

- **Productividad:** "acá no se puede hacer como que trabajás y en verdad no trabajás" (E#2). Trabajando acá no existen los tiempos muertos porque el trabajo se contabiliza en tiempo para poder planificar mejor las actividades, y si no se tachan tareas no hubo trabajo. Se trabaja por tareas y por tiempos autoplanificados, entonces la productividad depende de cada uno. "Los lunes se planifica, y la gente que no cumple sistemáticamente, se termina yendo porque si no se es productivo los resultados no se dan" (E#7). Para ello, se usa un *timer*, una herramienta para contabilizar el tiempo. Se prende para empezar a hacer las actividades y se detiene para tomar un descanso o cuando se termina la jornada. Esto es muy útil para calcular el tiempo de trabajo requerido de cada actividad, así se planifica mejor la semana.

- **Honestidad:** en la empresa todos se dicen las cosas, no hay vueltas para eso. Incluso, si alguien tiene que decirle al jefe que se equivocó, se le dice porque es lo que se espera. Por otro lado, toda la información circula y no se oculta nada, incluso los números, "yo he trabajado en otras organizaciones y siempre fue completamente diferente, acá no se oculta ni cuanto se vende, ni cuanto se factura" (E#7). El trabajo no es de uno, sino de todos porque las actividades están

interrelacionadas, ahí la honestidad de cada uno para trabajar las horas justas es muy importante.

- **Satisfacción al cliente:** este valor es más un valor compartido por el *wowteam*, que son los encargados de dar soporte al cliente. Para ellos, generar una buena atención al cliente es primordial para hacer bien su labor. Esto significa ponerse en el lugar del cliente, y saber que por ejemplo personas de edad avanzada requieren de una ayuda mayor, es decir, se tiene en cuenta que no se está tratando con máquinas sino con personas. En esto, la política de devolución de dinero de Educatemia, es un gran pilar porque si el producto no generó satisfacción, sin mayores argumentos pueden devolverle el dinero.

6.2.6.3. El significado de las normas, políticas y protocolos para los integrantes

La interpretación y la práctica de las normas en la organización Educatemia se puede caracterizar a partir de los siguientes aspectos: la paradoja de la flexibilidad, la disciplina hacia la tarea, los diez mandamientos del comportamiento, y la exigencia recompensada.

La paradoja de la flexibilidad, es muy interesante porque remite a que el conjunto de políticas y rutinas que tiene Educatemia, lleva a que la flexibilidad que se gana por un lado, se pierde en los controles diarios y la disciplina requerida para cumplir con las tareas. "Las reuniones en donde todos explican que se hizo, que se está haciendo y se va a hacer, sirve para organizarnos pero también es una forma de control, y te obliga a trabajar y a hacer las cosas" (E#5). Es decir, si bien existe una política de *flexitime* por el cual cualquiera podría organizar sus tiempos y decidir en qué momento trabajar, cumplir con la exigencia de tareas y tiempos que se tiene en la organización, requiere ser muy productivo y para ello, se requiere mucha disciplina. Esto, en palabras de los integrantes, es tener rutinas de trabajo bien

establecidas, de lo contrario el trabajo se convierte en una actividad de 24 horas, o en un sentimiento de *workaholic*, pues es muy fácil caer en la rutina de estar todo el día frente al computador sin poder sentir que se ha terminado el trabajo.

La disciplina hacia la tarea, hace referencia al estricto cumplimiento de lo planificado. Las rutinas de planeación semanales, sumado a los controles diarios, se rigen bajo un principio primordial de disciplina: se trabaja con control del tiempo, se habla lo justo, se interactúa en orden, es decir, que no todo es tan lúdico como se presenta. Todos los integrantes están de acuerdo que si no fuese con disciplina, la organización sería un puro caos, pues las distancias culturales, la mediación de la tecnología y la dispersión de los integrantes, hacen más difícil la coordinación de las actividades. La productividad se mide por actividades realizadas, pero en el fondo es una cuestión de tiempo: los integrantes cobran por horas trabajadas y las actividades se planifican según las horas de trabajo. Entonces, si no se tiene disciplina en la rutina de trabajo o si una reunión demora más de lo planeado, el que pierde es el empleado.

Los diez mandamientos, así llaman los integrantes a las políticas y normas de comportamiento que buscan incidir en la forma de pensar y actuar. "Al ser virtual la organización, se tiene todo más formalizado en cuanto a cómo debemos actuar y que es lo que se busca de cada uno, uno entra y hay todo un proceso hecho, todo está más claro, y es muchísimo más enfático en qué hay que hacer y cómo comportarse" (E#6). Al ingresar, algunas políticas hacen énfasis en no tomarse las cosas a personal, siempre dar retroalimentación de lo que observe que está mal, y ante una mínima mala interpretación se deben llamar para aclarar la situación, entre otras.

Para entender mejor el porqué de esta estandarización, el estudio de Chen (2014) explica que en una situación de biculturismo o ambicultural, "no hay que dar nada por sentado y no tomarse nada personalmente" (p. 132), porque cada observación

que desafía o va en contra de las creencias, puede suponer un aprendizaje. En Educatemia, estos estándares en general son bien percibidos, pues la diferencia cultural es muy grande y con esto se evitan problemas de convivencia. Si bien para ciertas culturas al inicio esto resulta extraño, e incluso incómodo (y contrario a sus creencias), con el tiempo experimentan un beneficio y logran identificarse con estos aspectos culturales.

En relación a estos temas, las diferencias entre las áreas vuelven a relucir. En el *coreteam*, la fluidez en las comunicaciones y el carácter crítico de las mismas, es algo común de las reuniones, de hecho para alguna persona que no esté habituada a este ambiente podría parecerle un poco agresivo o chocante. En cambio en el *wowteam*, el área donde se evidencia una mayor diversidad cultural y menor cercanía entre los integrantes, las comunicaciones son más cortadas y distantes, y sobre todo mucho menos críticas. Esto pone en evidencia que el efecto de las políticas en el área es menor, y tiene su correlato en la práctica.

Asimismo, la formalización en los procedimientos es mucho mayor en el *wowteam* que en el *coreteam*. Un testimonio refuerza esta situación: "Lo esencial está padronizado, formalizado" (E#9), y es que para intentar evitar los sesgos de la diversidad cultural se utilizan diversos protocolos, que no son más que plantillas que sirven para tener una mayor productividad y garantizar un mínimo de homogeneidad en las respuestas a los clientes, por lo tanto, la discrecionalidad que tienen los integrantes también es menor.

Por último, la exigencia recompensada, hace referencia a que si bien la organización tiene políticas orientadas al cumplimiento, a la productividad, o a la excelencia, también tienen otras que recompensan estos esfuerzos requeridos. La exigencia es muy grande porque solo se dice que es lo que se debe hacer, pero no cómo, por ende, luego lo que importa es si se cumplió o no y no cuenta mucho si hubo otros problemas que impidieron alcanzar la meta. Pero por otro lado, políticas como la

flexibilidad, el trabajar desde casa, las vacaciones generosas (mucho más que en otros trabajos), el respetar los feriados locales o la posibilidad de utilizarlos otro día, y el salario generoso más los bonos por rendimiento grupal, son un gran aliciente para compensar el compromiso y el esfuerzo requerido. Por todo esto, según los testimonios, el balance es muy positivo.

6.2.6.4. Lenguaje, léxico y acrónimos

El lenguaje es de suma importancia tanto en el plano físico y virtual, pues sirve para transmitir los pensamientos, las ideas, y siguiendo a Heller (en Montoya y Vásquez, 2011), sirve también para homogeneizar e insertar al hombre en el mundo de una determinada cultura. En Educatemia, el lenguaje utilizado tiene un rol fundamental para generar un mínimo de consenso en medio de una gran diversidad cultural.

A pesar de que prácticamente todos los integrantes que forman parte de Educatemia tienen como idioma materno el español, por política de la empresa el idioma utilizado es el *Spanglish*, que es una mezcla entre el inglés y el español. Esto se debe a que el español no es completamente homogéneo en toda Latinoamérica, y para evitar inconvenientes, y sobre todo en la comunicación escrita, se utiliza un lenguaje muy particular compuesto por un *mix* de palabras en español e inglés, y un gran conjunto de acrónimos con significados internos específicos.

El mayor inconveniente en cuanto al lenguaje, proviene de muchas palabras que se escriben igual, pero que tienen significados diferentes, por ejemplo “hasta”, que en Argentina y Colombia significa una cosa y en México otra; o “tranquilo” que en Colombia significa “está todo bien”, “no hay problema”, y en Argentina decirle eso a alguien podría significar agresivo. También influye mucho el tono, y en este sentido las personas de Argentina son las que más tienen inconvenientes porque siempre son interpretados como agresivos e imperativos, y culturas que son más suaves y cordiales en su hablar como por ejemplo la mexicana, se sienten mucho con esas

desigualdades en el hablar. Por otro lado, el lenguaje escrito también tiene gran influencia, sobre todo cuando se utilizan mayúsculas, signos para resaltar una parte del texto, o cuando no se hace uso de algún emoticón para graficar el gesto del mensaje.

Por lo general, en una organización como Educatemia, que se caracteriza por una amplia diversidad cultural, los diferentes léxicos se hacen ver a cada momento. Para ello, en algún momento se empezó a utilizar internamente un banco de datos o una especie de diccionario en donde se iban escribiendo las palabras en inglés y sus distintas acepciones latinoamericanas. Un simple ejemplo es la palabra en inglés *popcorns*, que en Argentina se llaman pochoclos, en Perú canchitas, en México y España palomitas, y en Bolivia y Brasil *pipoca*.

En Educatemia se utiliza un lenguaje muy directo, simple, crítico, informal y muchas veces divertido. No se hacen distinciones en cuanto a niveles jerárquicos, ni siquiera cuando se está tratando al cliente; de hecho, los videos de los cursos que se comercializan suelen ser muy simples, de manera que se puedan entender fácilmente. Desde la misma empresa, sobre todo en cuanto a la elaboración de los procedimientos, se solicita un lenguaje de la calle, es decir, que sea entendible por cualquiera.

Lo especial del lenguaje de Educatemia es el alto contenido de acrónimos, tanto es así que cualquier persona ajena a la organización podría perderse fácilmente en una conversación o reunión entre los integrantes. Se utilizan para abreviar y agilizar las comunicaciones, y sobre todo en ciertas palabras que hacen referencia a los productos, las áreas, las herramientas que utilizan y ciertos modismos en la operatoria cotidiana. Algunos ejemplos son: MSDV para el Método Silva, LDA para Ley de Atracción, SEV para Silva en Vivo, o ATP para acceso a tu producto, OAP para *office autopilot*; o GTM para *Gotomeeting*; GK para *Good Karma*; *wowteam* para el área de atención al cliente.

Asimismo, el lenguaje que se utiliza está mediado por infinidad de conceptos en inglés, los cuales son utilizados constantemente. Ejemplos de ello son: *issue, task, calls, meeting, templates, performance, daily, ads, app, team, how to, quarters, goals, war room, weekly, monthly*, entre otros. El lenguaje es tan particular, que los mismos integrantes comentan que sus amigos por fuera de la organización se burlan de ellos por la forma de hablar que adoptaron desde que trabajan en Educatemia.

6.2.6.5. Símbolos y artefactos

Los símbolos son aquellos elementos que tienen un valor simbólico o que representan algo en un determinado contexto. Son cosas que significan sólo para quienes son parte y están inmersos en un espacio cultural determinado. Al hablar de símbolos y artefactos, generalmente se asocia con cosas, y por ende con algo físico. Pero en una organización cuya cotidianeidad transcurre en un contexto *online*, pensar en estos objetos es un poco más difícil. Al respecto, Montoya y Vásquez (2011) dan un marco de referencia para poder interpretar estos aspectos en el mundo virtual. Los autores indican que las transmisiones del día a día por medio de internet muestran entre los interlocutores o usuarios las relaciones con el mundo de las cosas, sobre todo en los fragmentos de espacios físicos como la casa o el trabajo. Estos elementos, tienen un rol fundamental en el desarrollo de la cotidianeidad de los integrantes, porque representan a alguien en un entorno o lugar virtualizado, ya sea el espacio, las personas o los objetos que aparecen.

Sin dudas el logo de Apple es un símbolo para la organización. Como ya se mencionó, no significa que todos utilicen este tipo de computadores, sino que lo que esto representa interna y externamente se convierte en el símbolo de la forma de pensar y de actuar de Educatemia en general. Al respecto uno de los entrevistados manifestó “somos hijos de Mac” (E#2) haciendo alusión a ese estilo y personalidad transgresora que identifica a la marca. De igual modo, cuando se hacen comerciales

o videos tutoriales para las comunidades de alumnos, y se evidencia un computador Mac, se está queriendo comunicar el estilo o personalidad de la empresa.

Otros símbolos que tienen significados internos particulares son: un “balde de KFC” virtual o las siglas 1UP, los cual se utilizan para premiar a una persona por algún motivo, ya sea el logro de un objetivo o una acción importante. Este, si bien podría no representar nada para un externo, al interior de la organización es un reconocimiento que indica que su esfuerzo ha posibilitado alcanzar un objetivo, que ha contribuido con el grupo, e implícitamente, ha colaborado para que a todos les vaya mejor.

En este mismo sentido, también está la “campana de Educatemia”, que no es otra cosa que una imagen de una campana con el logo de la empresa, pero que tiene un valor sustancial: se entrega individual o grupalmente cuando se felicita por el logro o la consecución de un objetivo extremadamente. Por lo general, este tipo de símbolos se comparten en los espacios de interacción virtuales privados.

Por último, otros símbolos virtuales de uso cotidiano, son la imagen del *master yoda* de *star wars* para dar ánimo o fuerza, Clap Clap para felicitar o aplaudir a alguien, el *Wow* y la ola para festejar una noticia, y el uso de corazones para calificar la importancia de ciertas actividades. A su vez, un símbolo que se utiliza para resaltar la demora excesiva o el no cumplimiento de una actividad que estaba planificada, es el “*Buh*” (tanto escrito como verbalizado). Si bien se hace con un dejo amigable, es también una expresión del tono crítico y directo de los integrantes, quienes hacen énfasis en resaltar el incumplimiento en una cultura que se caracteriza por la productividad y porque las cosas se hagan.

6.2.6.6. Rituales vivenciados

Respecto de los rituales, una cosa es lo que se piensa, y otra diferente es lo que se vivencia. Prácticamente todos los rituales evidenciados en Educatemia, tienen como

finalidad generar afinidades entre el grupo, o los grupos, y reforzar otro pilar de la cultura relacionado con la diversión, el disfrute y la felicidad. De hecho, uno de los rituales de creación más reciente es el *Happy Chapy*, que según un testimonio surgió para “aligerar las reuniones que al final muchas veces eran un poco tensas” (E#12).

La vivencia de este ritual es una en el *coreteam*, y otra muy diferente en el *wowteam*. Siendo un espacio de interacción informal, en el *coreteam* se evidencia un disfrute real de este espacio, en el cual surgen cuestiones íntimas, se vislumbra compañerismo, amistad, cercanía, y sobre todo es un momento relajado. Es un espacio corto en cuanto a tiempo, pero intenso en contenido porque se tocan temas muy personales, y se evidencia el interés por el otro y las afinidades entre ellos.

A diferencia, en el *wowteam*, tal vez fruto de las diferencias culturales, de la falta de interacción física de los integrantes, o debido a la menor intensidad y frecuencia de las interacciones, el ambiente es completamente distinto. Se percibe más tensión que armonía, el silencio y las pausas demuestran indiferencia, y las distancias físicas se hacen casi reales. Incluso, sobrevuela cierta incomodidad en la vivencia del espacio, dejando entrever una desazón por un momento informal, pero formalmente impuesta.

Con otros rituales, como por ejemplo el *movie night* o los festejos obligatorios, también se evidencian diferencias entre lo que se desea y lo que se vivencia. El primero fue discontinuado hace un tiempo, pues la barrera temporal producto de las diferencias horarias hacía pesar el espacio de distensión y esparcimiento, y se tornaba para algunos, una obligación más. Esto sucedía por la falta de espontaneidad y el esfuerzo colectivo que requería coordinar un encuentro sincrónico desde diversos usos horarios. El segundo, en la actualidad se sigue practicando, pero con diferentes significados para los integrantes. El ritual consiste en salir a comer o festejar por cuenta de la organización, y luego compartir una foto

con el resto (incluso al inicio se intentó hacer de manera sincrónica, pero resultó muy complicado), y esto para quienes están en una misma ciudad y pueden juntarse genera un efecto muy positivo y disfrutan de la iniciativa de la empresa (generalmente los que están en Buenos Aires). Pero para quienes tienen que salir a festejar solos, esto se vuelve casi que una obligación más, al punto tal de que a algunos les haría mayor sentido utilizar ese bono para sus gastos personales, y así, festejar a su manera desde su casa o el espacio que desee.

6.2.6.7. Identificación con la organización

"A veces como que me emociono, si notas que hablo demasiado es porque realmente me conecto con mi empresa, me gusta" (E#2). Este es uno de los tantos testimonios que demuestran la gran conexión que se tiene con Educatemia. El grado de identificación con la organización es muy alto, y para todos es muy especial estar trabajando en esta organización. Lo que más genera empatía es la es la misión y el hecho de vender productos de conocimiento que ayudan a las personas. En este sentido, la política a partir de la cual existe la posibilidad de devolverle el dinero a la gente si no se sintió satisfecha con la compra, hace que los integrantes se sientan muy bien con la razón de ser.

Es unánime el sentimiento de que realmente se cambia y se mejora la vida de la gente. Dos indicadores dan cuenta de esto: la compra de productos adicionales una vez se compró el primero, los comentarios de los clientes agradeciendo por la ayuda que le brindó el producto. Esto genera en los integrantes un bienestar adicional por ser parte de una organización con estas características. "Ojalá todas las empresas tuviesen una misión como esta" (E#10). "Nosotros utilizamos mucho *marketing* para vender, y la idea es esa, pero los productos le funcionan realmente a la gente y eso es sumamente gratificante, yo no sé si estuviese acá si vendiésemos otra cosa, soy muy crítico con el *marketing*" (E#7).

Adicional a esta razón de ser de Educatemia, el tener un salario alto y competitivo, políticas con grandes beneficios para los empleados, trabajar desde la casa, hacer un trabajo interesante y aprender cosas nuevas todo el tiempo es lo más gratificante. "La gente que entra se queda, los que se van es porque se lanzan a emprender o porque no encajaron con la cultura y se deben ir" (E#6).

Por último, el CEO también es un aspecto que genera admiración e identificación, e incluso muchos manifiestan estar en la empresa también por él. "Conocí a la empresa por seguirlo a él, y he estado casi dos años detrás hasta que finalmente entré a trabajar en Educatemia" (E#13). Todos se sienten un poco emprendedores en sus puestos de trabajo, y también su sueño sería un emprendimiento propio, para ello Educatemia es una cuna de aprendizaje, y en definitiva, el éxito experimentando por la empresa, es el reflejo de la visión y el éxito del CEO. Por ello, formar parte de esta empresa, además de la posibilidad de trabajar en este ambiente, es como una escuela para aprender.

6.2.6.8. Reflexiones a la cultura vivenciada

La cultura vivenciada en Educatemia, en primer lugar, pone en relieve la fragmentación del grupo social: el *coreteam* y el *wowteam*, los cuales no son solo dos áreas de la organización, sino dos grupos con realidades diferentes. El primero, muy unido, más homogéneo y alineado a la cultura propuesta por la organización. El segundo, más heterogéneo y multicultural, es el reflejo del quebrantamiento no solo al interior de la organización, sino también al interior del mismo. En este, las políticas y las prácticas tienen un sentido diferente al deseado, y las relaciones son más distantes y menos frecuentes, y se rigen principalmente por la formalidad.

En sí, la cultura vivenciada se caracteriza por una gran convicción en la razón de ser de Educatemia, que sostiene que a través de una mejor información se pueden generar cambios positivos en las personas. Esta, es la gran creencia compartida

por todos los integrantes, incluso por aquellos integrantes que no tienen una simpatía con los productos, es decir, no los utilizan, pero sí poseen una empatía con las necesidades del cliente, y saben que los productos les pueden generar un bien.

Una cosmovisión que es ampliamente compartida por los integrantes de Educatemia es que el trabajo, llevado a cabo de manera remota, posibilita una mejor calidad de vida. Esto se traduce básicamente en no tener que respetar horarios fijos, no tener que perder tiempo en traslados, no tener que arreglarse todos los días para ir a una oficina, poder comer sano y casero, y compartir con la familia. ¿Qué agrega Educatemia con su cultura? Agrega políticas que posibilitan la flexibilidad horaria, y estilos de liderazgo y comunicación que fomentan la proactividad, la inclusión, y el sentirse parte de la organización.

Como conclusión de la forma de ser de los integrantes, se puede decir lo siguiente: son personas que disfrutan mucho de estar en casa, de tener una vida simple y de disfrutar de sus familias y amigos. Por lo general, los tiempos de traslado, la organización previa al trabajo, así como en la interacción en la oficina, lo asumen como una pérdida de tiempo y de productividad. A raíz de esto, la forma de ser, pensar y sentir en la organización tiene que ver con el actuar disciplinado y comprometido, de manera de lograr resultados deseados, y así, ocupar su tiempo libre en otras actividades de interés.

Por último, resaltar que por ser una empresa muy pequeña, las acciones de los líderes tienen mucha influencia sobre los integrantes, con el recaudo de las diferencias comentadas anteriormente entre las dos áreas. No obstante ello, la diversidad cultural, así como la forma de ser del grupo, hace que las prácticas llevadas a cabo para generar propiciar momentos de diversión y ocio tengan un efecto no deseado, casi opuesto, debido a que la organización es concebida como el medio para posibilitar la felicidad, pero no es la que genera la felicidad misma.

6.2.7. LAS ARTICULACIONES CULTURALES

Las articulaciones culturales, según se explica en la propuesta de análisis del capítulo 4, se dividen en: integrada, diferenciada y ambigua. A través de estas, se evidencia la dinámica o la relación dialógica que existe entre la cultura deseada y la cultura vivenciada. Básicamente, estas tres articulaciones se presentan porque los integrantes, en el proceso interpretativo de construcción de sentido, tienen distintas reacciones en la interacción con los parámetros culturales propuestos por la organización. Por ello, a continuación se explican cada una de estas articulaciones para el caso de Educatemia.

6.2.7.1. Aspectos integrados

La integración hace referencia a aquellos elementos culturales que están alineados, o que son adoptados por el grupo social, en un sentido similar al deseado por la organización. En el caso de Educatemia, el factor de mayor articulación entre la cultura según la vivencian los integrantes y la cultura deseada, es la creencia de que una mejor información puede influir positivamente en la vida de las personas. Esta es la razón de ser de Educatemia, algo compartido por todos los integrantes y en igual sentido. "Trabajos por internet igual hay muchos, pero si con lo que estoy vendiendo no me identifico, no trabajaría" (E#14); "Los motivos de la empresa son sinceros" (E#17); "es coherente lo que dice con lo que hace, no me parece puro marketing" (E#5).

Otro tema que llama la atención, es el concepto de control y su efecto deseado en los integrantes. Los controles, materializados en las rutinas de trabajo, son vistos como necesarios porque impactan en el compromiso, y de esta manera, se logra ser productivo, hacer las tareas en el tiempo planificado, y por ende, tener disponibilidad para el resto de las actividades personales. Si bien es ya una obviedad, es menester recalcar que los controles en Educatemia no se realizan

sobre las horas de trabajo, ni sobre cómo se realizan las actividades, sino sobre los resultados.

En este mismo sentido, se posiciona el concepto de productividad. Es casi unánime la orientación al trabajo productivo, aprovechando cada minuto de trabajo, mediante el uso de metodologías y programas para evitar distracciones. El motivo principal que apuntala esta orientación a la producción, es el hecho de que las tareas hay que hacerlas, y lo único que controla la organización son los resultados. Pero además, existe una motivación adicional, que está relacionada con la gestión del tiempo personal. La productividad es el mecanismo ideal para garantizar el tiempo para las otras actividades, y cuanto antes se logran alcanzar los resultados, mayor es el tiempo extra que se tiene.

6.2.7.2. Aspectos diferenciados

Con los aspectos diferenciados, se busca dar cuenta de aquellos elementos culturales que se piensen diferente a como lo desea la organización. A partir de estos, se da lugar al surgimiento de subculturas o, en casos muy extremos, contraculturas. En el caso de Educatemia, claramente se identifican dos grupos bien diferenciados: el *coreteam* y el *wowteam*. Sin lugar a dudas, la diferencia entre estos genera una subcultura en el *wowteam*, producto de su lejanía respecto del otro grupo. "A veces se ve esa doble cara en las reuniones, por un lado se dice "somos una misma empresa", pero en el día a día se evidencian grandes diferencias" (E#8).

Incluso, según testimonios, puede pasar que el CEO no conozca a alguno de sus agentes del *wowteam*. Obviamente no se hace referencia a conocerlo físicamente, pues esto no pasa con ninguno, sino que ni siquiera se conoce de manera virtual. Esto explica bastante la diferencia entre un área y otra. Es decir, hay dos realidades muy diferentes entre los grupos, y los del *wowteam*, prácticamente no tienen relación con el CEO. Esto genera cierto malestar, pues se reclama la necesidad de

sentir esa integración, de sentir esa inspiración que él les podría dar, sobre todo teniendo en cuenta que muchas personas ingresan a trabajar a la organización por su admiración al CEO.

Otro tema que genera diferenciación, es la subestimación por parte de los líderes acerca de la complejidad y tiempos de las actividades que cada uno debe realizar de manera autoplanificada. Como ya se explicó, en la organización el control es con base en los resultados, y no en lo que se debe hacer para llegar al cumplimiento de estos. "el esfuerzo no sirve para nada, lo único que sirve son los resultados" (E#8). Esto genera malestar porque las jornadas de seis horas de trabajo no alcanzan para cumplir con todos los objetivos, y además no se valora si se dio todo para alcanzarlos.

Los festejos obligatorios, también son un factor de diferenciación. Una política de la empresa dice "Somos muy agradecidos y celebramos cada logro (no importa que tan pequeño sea) en el camino al éxito y cada gesto agradable de nuestros compañeros". La realidad es que estos festejos, son valorados de manera diferente por los integrantes, porque si bien todos están de acuerdo en cuanto a la política, no todos le encuentran sentido a la forma establecida para festejarlos.

Otro factor de diferenciación es la cultura de diversión. La organización ha realizado diversos intentos y esfuerzos para generar espacios de distensión comunes a todos, buscando con ello materializar su propuesta de una cultura basada en la felicidad. Las prácticas que buscaban legitimar esta cultura se han dejado de lado en su gran mayoría, y tampoco llegaron a tener el efecto deseado en el común de los integrantes. Luego de escuchar los diversos testimonios, y entender el significado de estos, las prácticas generaban sentimientos muy diferentes, para algunos eran geniales y las disfrutaban muchísimo, y para otros significaban una obligación más, pues de alguna manera era una diversión impuesta, no espontánea o al menos decidida sólo por algunos integrantes. "Es muy difícil salir del ambiente de trabajo

con estas actividades, se pueden organizar juegos, pero si estás jugando con tu jefe, como que de alguna manera te preocupas por demostrar que sos inteligente o que podés hacerlo rápido, es diferente jugar al fútbol por ejemplo” (E#5).

Esto último no es un tema menor, debido a que la no participación de estos eventos podría generar sentimientos encontrados. Según Fleming y Spicer (2004) la no participación en este tipo de eventos podría significar que los integrantes no están plenamente comprometidos con la organización, que no tienen la actitud necesaria, o en términos de Educatemia, que no tienen el suficiente amor por internet, como se solicita que se demuestre en los videos de presentación personal.

6.2.7.3. Aspectos ambiguos

Los aspectos ambiguos, en el estudio de la cultura, se refieren especialmente a aquellos que a simple golpe de vista se ven como integrados, pero que en verdad tienen diferencias notorias a un nivel semántico o de interpretación. En Educatemia, las principales ambigüedades provienen de las diferencias culturales, en este sentido, más allá de que las políticas se entiendan y se tengan incorporadas, el sentimiento o lo que finalmente se vive en el día a día no deja de evidenciar diferencias semánticas.

Por ejemplo, en cuanto a al estilo de comunicación. Si bien la organización fomenta una forma de comunicación directa, concreta y crítica, esto en algunas culturas no termina de tener su correlato en la práctica, y lo que se generan son más bien susceptibilidades. Es decir, por más que la política se entienda, y además se juzgue como positiva, las diferencias entre las culturas no deja hacerse sentir en términos de la comunicación.

Otro aspecto de ambigüedad se da en la satisfacción al cliente. Si bien todos manifiestan de alguna manera tener ese valor, la práctica de ese valor (o lo que realmente se entiende por satisfacción al cliente), siempre está mediada por la

personalidad y sobre todo por la cultura. Entonces, lo que para algunos la satisfacción al cliente es ir más allá de lo que el cliente solicitó, al darle un saludo muy cordial, preocuparse por cómo se siente y generarle una sensación de cercanía, para otros es simplemente responder de manera eficiente. "Si bien existen *templates* para responder los *tickets*, finalmente cada uno le pone su toque personal, y si lees la respuesta de cinco nacionalidades diferentes vas a encontrar cinco respuestas diferentes" (E#10).

Con los valores, otro ejemplo se da con el compromiso. Para algunos, el compromiso va más allá de trabajar las horas que le corresponden de la jornada laboral, y buscan además, llevar a cabo su jornada laboral de día y en un horario que estén la mayoría en simultáneo. Para otros, el compromiso significa cumplir las horas y la tarea, pero en el momento que sea.

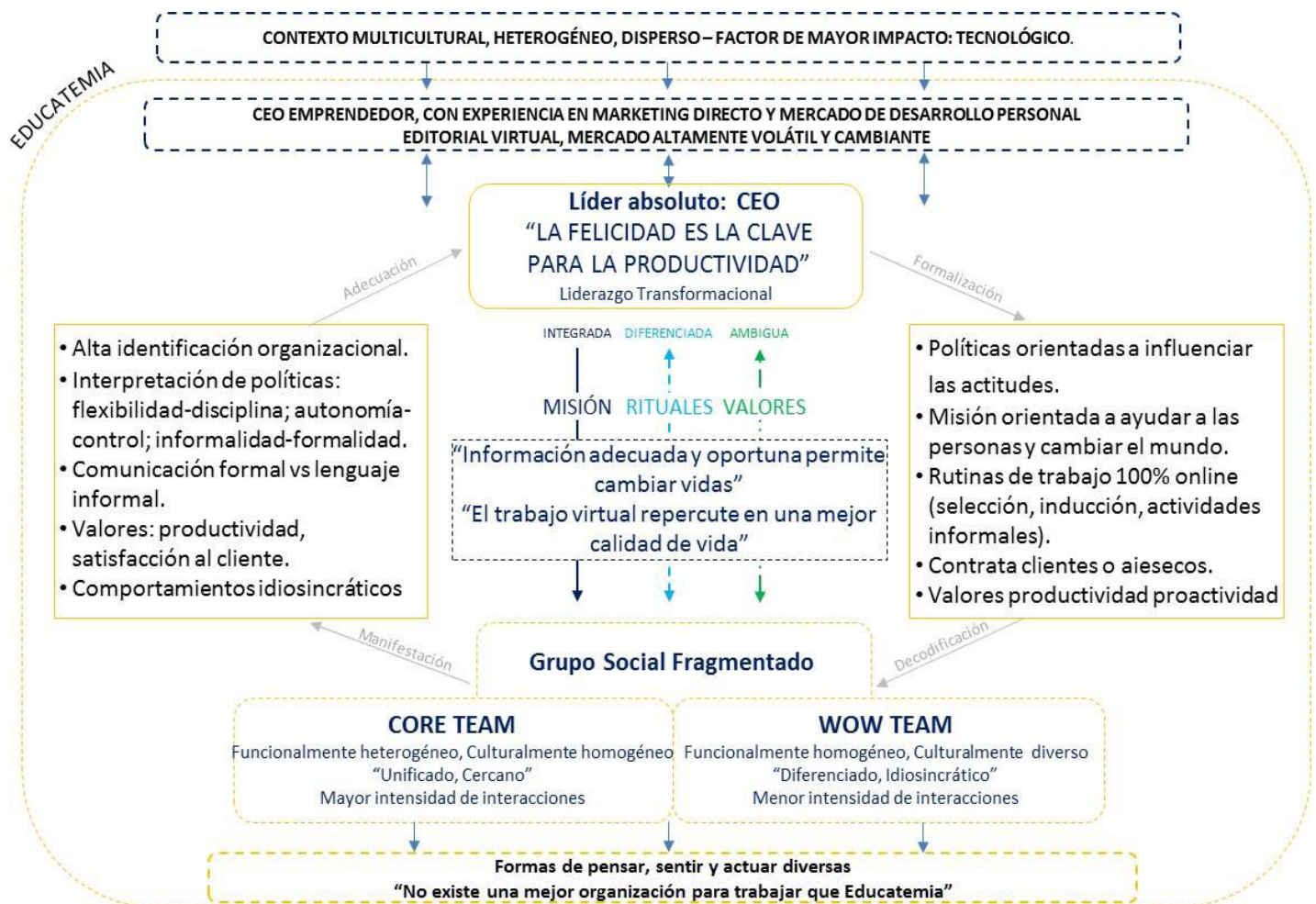
6.2.8. A MODO DE SÍNTESIS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDUCATEMIA

Por ser Educatemia una organización pequeña y joven, lo que más se destaca en términos de su cultura organizacional es el alto grado de formalización que posee. Es sobresaliente el énfasis que tiene la empresa sobre los aspectos culturales, así como también el hecho de que tenga gran parte de sus pensamientos, lineamientos y políticas documentadas por escrito, en protocolos orientados a influenciar las actitudes de los integrantes.

A continuación se presenta el esquema 12, en el cual se resume la cultura organizacional de Educatemia. En este se evidencian los aspectos culturales formales, caracterizados principalmente por las políticas, la misión, las rutinas de trabajo, el proceso de vinculación y ciertos valores que buscan en conjunto reforzar el orden institucional y determinar el entramado cultural.

Por otro lado, el grupo social que se caracteriza por una fragmentación evidente, se manifiesta en ciertos aspectos culturales informales, los cuales se caracterizan por presentar una alta identificación con toda la organización, pero una interpretación diferenciada de las políticas, un lenguaje informal que se expresa principalmente en comunicaciones formales y preestablecidas (se pierde un poco la espontaneidad propia de la co-presencialidad), lo que deriva en comportamientos más de tipo idiosincráticos y diferenciados.

Esquema 12. Cultura organizacional de Educatemia



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las articulaciones culturales, se evidencia una gran integración respecto de la misión, aspecto que genera sensación de utilidad y sentido de pertenencia. Por otro lado, los rituales representan una articulación diferenciada, porque la diversidad cultural incide en la interpretación entre los integrantes, y en algunos, genera una sensación de obligatoriedad y carga adicional. Por último, los valores representan un aspecto de gran ambigüedad debido a que las diferencias culturales conllevan a actuaciones y sentidos distintos respecto de un mismo valor.

Cualquiera que haya formado parte de una organización pequeña podría dar testimonio de que en términos culturales, la documentación referida a las políticas, normas de comportamiento, etc., por lo general escasea. El caso de Educatemia es muy particular en este sentido, porque lo primero que recibe una persona al ingresar por primera vez a la empresa es un link de acceso a un repositorio privado donde se encuentran depositados una gran cantidad de documentos, videos y libros, que como parte del proceso de inducción, enseñan al nuevo integrante cómo es la cultura y qué se espera él en términos de sus actitudes.

En esto mucho tiene que ver que sea una organización virtual y que opere casi en su totalidad de manera remota. Paradójicamente, lo que posibilita una mayor flexibilidad y dinamismo en términos de virtualidad, es una mayor documentación y formalización. Tener acceso a los documentos adecuados en el momento preciso, determina gran parte del éxito de una relación laboral virtual como es el caso de Educatemia, y esto es posible gracias a las rutinas de trabajo, a los procedimientos formalizados, y a tener una buena gestión de la información.

Por otro lado, esta condición virtual de la organización, influye mucho en la cultura que se genera a su interior. En Educatemia, la cultura se caracteriza por ser diversa, debido a alto grado de multiculturalidad, y diferenciada, por causa de la división interna entre las áreas. También posee una base muy fuerte de normas y políticas culturales, que están altamente formalizadas, con las cuales busca generar un

mínimo consenso, como por ejemplo, con el tema de la productividad. La existencia de este alto grado de formalización no es un tema menor, de hecho es de gran importancia para generar un entendimiento mínimo entre los integrantes, dado que al no compartir un mismo espacio físico, si no existiese tal formalización, el efecto sería mucho menor.

A pesar de esto, la organización reconoce muy bien su condición virtual y no hace mucho énfasis en la homogeneización de los comportamientos; por el contrario, pareciera respetar bastante las diferencias. El conjunto de normas y políticas buscan influenciar en una forma de pensar, en una actitud frente al trabajo y la organización en general, pero no en una única manera de hacer las cosas.

En este sentido, la gran paradoja que se podría remarcar en la cultura de Educatemia, es el querer estandarizar prácticas orientadas al entretenimiento conjunto y la diversión, en una cultura caracterizada por la diversidad y las relaciones remotas. De por sí, siguiendo a Crossman y Lee-Kelley (2004), las expectativas de los trabajadores remotos son más personales e idiosincráticas, ya que no ven en la organización un lugar de socialización como podría suceder con las organizaciones convencionales. Esto explica por qué en Educatemia las diferencias culturales generan sentimientos opuestos en estas prácticas recreativas, dando a entender que posiblemente no sean el mejor camino para generar cohesión y cercanía entre los integrantes.

Más allá de las subculturas que puedan existir al interior, una cultura organizacional necesita de creencias o cosmovisiones compartidas, que ayuden a generar un mínimo entendimiento entre los integrantes. Esto es lo que de alguna manera los mantendrá unidos a la organización. En el caso de Educatemia, existen dos creencias centrales que generan un alto grado de identificación organizacional: “brindar información adecuada y oportuna permite cambiar vidas”, y “el trabajo realizado de manera virtual genera una mejor calidad de vida”. La primera, está muy

ligada a la razón de ser de la organización, y repercute en un sentimiento de “sentirse útil”; la segunda, más relacionada con el estilo de trabajo y de vida, genera altos niveles de satisfacción.

Estas dos cosmovisiones, son la columna vertebral de esta cultura, y a partir de acá se genera el equilibrio necesario para mantener a los integrantes muy comprometidos con la organización.

“Yo antes trabajaba en otro lugar y me sentía muy mal, se trataba muy mal a los clientes, y vine a parar aquí y es todo lo opuesto, es ayudarlas” (E#16); “Amaba mi carrera, pero no me gusta el tipo de vida que lleva alguien que se traslada tanto, vivía muy mal, me prometí no volver a trabajar en una empresa física” (E#2).

A pesar de la multiculturalidad y la diferenciación interna, estos dos entendimientos comunes y ampliamente compartidos, son el pilar fundamental a partir del cual los integrantes se identifican con Educatemia.

Cualquier cultura organizacional tiene también su lado crítico, que permite observar aspectos culturales propios de una organización, pero que no siempre pueden percibirse a simple vista. Para ello, se requiere del análisis y la construcción de sentido por parte del investigador. En el caso de Educatemia, la cultura organizacional se puede terminar de explicar a partir de las siguientes categorías: la diferenciación interna, la felicidad productiva, y la auto-observancia.

6.2.8.1. La diferenciación interna

Como ya se mencionó, si alguien tuviese que referirse a Educatemia como un todo, a primera vista debería hablar de multiculturalidad, pues es una organización que está impregnada de muchas y diversas culturas. Este aspecto, es esencial para entender el funcionamiento de una empresa que atiende un mercado tan heterogéneo como el de habla hispana, y que a su vez, está integrada por personas de toda Latinoamérica. Si bien el rasgo “neutral” es el idioma, los léxicos, los

modismos, las costumbres y las creencias son diferentes en los países donde se habla español.

Cuando uno se adentra a la organización, y examina los aspectos culturales con mayor profundidad, lo que se observa además de la multiculturalidad, es una clara diferenciación interna. Es decir, además de que la cultura no se caracteriza por ser única y homogénea, sino más bien por ser diversa y heterogénea, a su interior se pueden divisar dos grandes grupos: el *coreteam* y el *wowteam*.

En algunos aspectos es una sola cultura, por ejemplo, en las dos cosmovisiones comentadas anteriormente, las cuales se reducen en una única convicción: “no hay mejor organización que Educatemia para trabajar”, tanto por el estilo de gestión como por la actividad que desarrolla. Este grado de integración e identificación con la organización es general a todos los integrantes, las áreas, culturas y grupos de trabajo. Un hecho lo demuestra: solo se van quienes deciden iniciar su propio emprendimiento, o bien, quienes son echados por no encajar en la cultura.

Esta situación también hace que la diferenciación cultural de Educatemia, no sea percibida a primera vista. Si bien de entrada se habla de un grupo y del otro, estas distinciones responden a las funciones y las formas de organización, pero no a cuestiones culturales. De hecho, una de las primeras herramientas de análisis que se utilizaron para estudiar la cultura de Educatemia fue un cuestionario *online*, y los resultados arrojaron una gran cohesión interna. Pero al realizar observaciones y entrevistas a profundidad, los desacuerdos comenzaron a hacerse ver.

El primer grupo, denominado internamente como *coreteam*, está conformado por diversas áreas funcionales, e integrado principalmente por argentinos. Tiene la peculiaridad de ser el grupo del CEO, es decir, es su equipo de trabajo y con quienes comparte sus ideas asiduamente. Como particularidad, este grupo manifiesta

vivencias de la cultura muy afín a lo que propone la organización, es muy unido, cercano, y con una frecuencia e intensidad de interacciones muy alta.

El segundo grupo, bautizado internamente como *wowteam*, es funcionalmente homogéneo y culturalmente heterogéneo. Todos sus integrantes son parte de la misma área funcional: *customer support*, pero a la vez, el grupo está conformado por una gran diversidad de culturas. A diferencia del anterior, y por sorpresa, dado que todos forman parte de la misma área, las interacciones entre los compañeros se caracterizan por ser de menor frecuencia e intensidad, y además son más formales y escritas. Asimismo, este grupo prácticamente no tiene relación con el CEO. A raíz de esto, las diferencias con la cultura deseada son mayores, lo que se traduce en menor alineación a las políticas y mayor ambigüedad de significados en la vivencia de las prácticas.

6.2.8.2. La felicidad productiva

¿Qué significa una felicidad productiva? Significa que si hay productividad, hay felicidad, que la felicidad se alcanzará, y sobre todo, se promoverá, siempre y cuando la productividad, expresada en resultados, sea alcanzada. Es decir, que habrá tiempo y voluntad para fomentar la felicidad, siempre y cuando el tiempo y el esfuerzo para lograr los resultados, dejen un margen para la felicidad.

Dicho esto, cabría preguntarse: ¿es la felicidad de los integrantes un deseo real de Educatemia? Sí, claramente la organización desea que sus integrantes sean felices, que hagan un trabajo que les apasione, que sean autosuficientes, que se autolideren, que se apropien del trabajo y de la mejor forma de hacerlo, que disfruten el trabajar para la organización, y sobre todo, que tengan tiempo para aprovechar en otras actividades, ya sea en *hobbies* o con sus familias. En este sentido, las políticas de incentivo son muchas, empezando por la flexibilidad horaria, por las vacaciones

generosas, el salario, los tiempos destinados a capacitación, las actividades de esparcimiento, así como las compensaciones extras por productividad, entre otras.

¿Con esto la organización logra una diferenciación respecto de otras organizaciones? Sí, debido a que muchas organizaciones ni siquiera se preocupan por este tipo de incentivos extras, y solo motivan a sus empleados con una remuneración acorde, y vacaciones mínimas. Lo que sucede en la realidad, es propio de cualquier organización que tenga propósitos de subsistencia y de crecimiento tan altos como Educatemia: si los resultados no se consiguen, se deben conseguir. Es decir, que la prioridad es alcanzar los objetivos, y si es necesario, a costa de la felicidad; pues la organización no dejaría de ganar, ni mucho menos estaría dispuesta a perder, con el solo fin de hacer feliz a sus integrantes. Esto conlleva a que existan políticas que en la práctica están por encima de otras, como por ejemplo: los objetivos de crecimiento, que las cosas queden hechas, y principalmente, la productividad.

Desde finales de 2014 y durante gran parte del 2015 sucedió algo particular con la organización: el crecimiento se estancó, y por ende los resultados no se dieron como se esperaban. Adicionalmente, el 2015 fue un año de transición estratégica, porque una nueva unidad de negocio estaba floreciendo, y a su vez, se estaba gestando un cambio de marca, lo que implicó mudar todas las plataformas y sitios oficiales, entre muchos otros aspectos. “Últimamente creo que la organización ha tenido muchos vaivenes, hemos cambiado muchas cosas, y como que hemos estado enfocados en tener las manos en el barro más que en atender la cultura” (E#1). ¿Qué sucedió internamente? Gran parte de las actividades orientadas a fomentar las relaciones informales y la diversión quedaron discontinuadas, la cantidad de trabajo comenzó a ser mayor, y los festejos quedaron un tanto rezagados; como si momentáneamente todo ese énfasis puesto en promover una

cultura de felicidad, se hubiese pausado. Una explicación muy coherente es que la situación no dejó margen para ello.

Asimismo, la fórmula “la felicidad es nuestra clave para la productividad” promovida por la organización, no deja de ser un ideal de difícil concreción. La organización propone una cultura basada en estos dos elementos (felicidad y productividad), que de lograrse el equilibrio, se supone generaría grandes beneficios para todos. Pero el gran interrogante sería saber si la felicidad puede gestionarse, más aún si se está en un ambiente sociocultural muy diverso. ¿Qué se supone por felicidad? ¿Quién supone esa felicidad? ¿Es posible que exista algo que haga felices a personas muy diversas por igual? No obstante ello, en Educatemia la felicidad implica disfrutar y festejar siempre que los resultados se den.

6.2.8.3. La auto-observancia

¿Qué busca generar Educatemia con sus políticas? Que los integrantes se identifiquen con la organización, que se la apropien, que sientan compromiso con las actividades que están realizando, que vislumbren sus acciones y sus contribuciones en el proceso de generación de valor, y que realicen sus actividades bajo un principio de proactividad. Para ello, buscan promover la flexibilidad horaria, rutinas de trabajo por equipos, un sistema de compensación con bonos ligados al rendimiento de la empresa, y un control basado en la confianza y en los resultados, entre otros aspectos.

Este estilo de gestión está fuertemente arraigado al concepto de auto-observancia, el cual se sustenta a su vez en dos pilares: autonomía y autocontrol. Una cultura de auto-observancia, siguiendo a Halsall y Brown (2013), se basa en reglas implícitas y ascéticas, que son creencias fuertemente arraigadas que imposibilitan su cuestionamiento, a través de las cuales ceden el control y la responsabilidad a los empleados. Para Knight y Willmott (en Halsall y Brown, 2013), esto conduce a una

subjetividad autodisciplinada, debido a que un mayor grado de autonomía estará necesariamente acompañada de un imperativo para la auto-organización, lo que permite que el poder cultural opere sobre el sujeto, generando una sensación de autonomía.

Esto es justamente una gran particularidad de la cultura organizacional de Educatemia. En conjunto las políticas y las normas no se enfocan en estar detrás de la persona, sino en promover autonomía pero sujeta a principios como productividad, proactividad y compromiso, que en el fondo requieren de una gran disciplina y auto-regulación. “Si yo no me organizo con los tiempos, baja mi productividad” (E#11); “la organización trabaja con gente muy comprometida, me da cuenta que las empresas no eran así, que la disciplina y el compromiso que hay ahí adentro es muy alto” (E#5).

La auto-observancia es propia de una cultura que induce a la superación constante y la auto-evaluación. Educatemia, al manifestar que los integrantes deben pensar y actuar como si fueran los propietarios, que contratan solo jugadores A, que cuando no hay una regla escrita los empleados quedan a cargo de la situación y son responsables de las decisiones, etc., está transfiriendo expectativas sin límites y con una base que exige cada día más por el deber de superarse y ser mejor. Esta transferencia, traducida en aspectos como empoderamiento, confianza, flexibilidad, etc., que en el imaginario colectivo representan un estado deseado por cualquier persona que sea parte de una organización, genera reglas implícitas y ascéticas, altamente legitimadas.

Como ya se ha mencionado, la flexibilidad que se gana por un lado, se pierde en los controles diarios y la disciplina requerida para cumplir con las tareas. El fomento al aprendizaje constante, la reflexión sobre los procedimientos de trabajo, la política de consulta a los líderes previa investigación de posibles soluciones, y sobre todo las rutinas, buscan generar en los integrantes una cultura de auto-observancia, que

al final se traduce en la apropiación de las tareas y los métodos de trabajo, y en una permanente y creciente autoexigencia.

En este sistema, se destacan las rutinas de interacción en las cuales cada uno debe comunicar los avances y el grado de concreción de los planes. Estas constituyen el principal mecanismo de estimulación para promover la autoobservancia. El hecho de que cotidianamente los integrantes pongan en viva voz frente a sus colegas los resultados obtenidos, donde los logros son algo esperado y los no logros son algo a corregir, provoca un ecosistema de constante reflexión y (auto) crítica. Si a esto se le añade el uso de símbolos como *Wow* o *Buh*, que generan aprobación y desaprobación por parte de los colegas, la fórmula para la productividad queda casi garantizada.

6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL: ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO ONLINE

A continuación se presentan parte de los hallazgos que posibilitan caracterizar y diferenciar lo virtual y lo presencial desde un punto de vista organizacional. Con este apartado, se busca dar respuesta al segundo gran interrogante de esta tesis, el cual se orienta a conocer la cultura organizacional virtual. Si bien es una pretensión muy ambiciosa, porque tiene anhelos de generalización, es menester aclarar que el desarrollo que acá se presenta es muy incipiente, y más que una propuesta bien fundamentada y desarrollada, representa un conjunto de ideas que permiten caracterizar, a priori, una cultura organizacional que se configura en un entorno online.

Además de lo anterior, es pertinente acrecentar que este esbozo no es más que un ideal, el cual podría no ser representativo, en la práctica, de muchas culturas organizacionales cuya cotidianeidad transcurran en un entorno online. Así también,

podría suceder que organizaciones no virtuales, posean características compartidas con algunas de estas ideas.

A continuación se presentan los hallazgos, divididos en dos secciones. En la primera, producto de los resultados del estudio de caso, se realiza una diferenciación entre lo virtual y lo presencial en términos organizacionales. Y en la segunda, se realiza la caracterización de la cultura organizacional virtual.

6.3.1. Lo virtual vs lo presencial: las diferencias en cuanto a lo organizacional

Según la caracterización realizada en el capítulo 3, las OV se pueden clasificar en: OGV, OVI, y OVA. Más allá de las diferencias que pudieran existir entre estas, existen algunas características comunes: el rompimiento de las fronteras y las estructuras físicas, la existencia de alguna capacidad específica, la dispersión geográfica de los integrantes, y el uso de las TIC como requisito fundamental para la interacción. Luego, dependiendo del tipo particular de OV, habrá variaciones en el estilo de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, tipos de tecnologías, intensidad de relacionamientos y uso de tecnologías, formas de control, de producción, etc.

Por las características que posee la OV Educatemia, se corresponde con el tipo de OVA, que es el más puro en cuanto a la intensidad y uso de la virtualidad. Esta organización, cómo ya se ha especificado, posee todos sus integrantes dispersos geográficamente en distintos países de Latinoamérica, y lleva a cabo sus procesos y sistemas de manera virtual. Incluso, en los casos en que coinciden algunos integrantes de manera presencial, estos realizan sus interacciones mediante el uso de TIC para integrar al resto del equipo que se encuentra de manera remota.

En diversos momentos de este trabajo se buscó dejar en claro, al menos de manera teórica, que las diferencias organizacionales entre lo virtual y lo presencial son

diversas y notorias. Más allá del desarrollo tecnológico que debe tener la organización, sobre todo en materia de sistemas de comunicación y repositorios de información, una gestión llevada a cabo de manera virtual debe poner atención en aspectos que en una relación laboral presencial no son tan importantes, como por ejemplo: la supervisión, el control, la comunicación, la coordinación, el manejo de la información y los documentos, el liderazgo, la planeación, la organización, la solución de problemas, entre otras.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de caso, las diferencias que experimentan los integrantes en cuanto al trabajo virtual son las siguientes: al trabajar de manera virtual, se ahorran tiempos de preparación y de traslados, se tiene más tiempo para estar con la familia, hay una mayor gestión de los tiempos, flexibilidad espacial para trabajar desde diferentes lugares, y además, las organizaciones incurren en beneficios económicos por el ahorro de los puestos de trabajo. Por el lado de la organización presencial, los beneficios son: mayor y mejor contacto con las personas, hay una mayor capacidad de reacción en el trabajo en equipo, y se generan mayores afinidades y amistades.

Las diferencias a nivel organizacional se pueden sintetizar en los siguientes aspectos: los procesos, la comunicación, la productividad, y el control. En cuanto a los procesos, representan el atributo de mayor importancia en una organización virtual que posee todos sus integrantes dispersos geográficamente. Hay procesos que se deben efectuar de manera virtual, que no necesariamente se deben realizar de manera presencial, y que en una organización virtual son parte obligada de las rutinas de interacción y control. Por ejemplo, para generar coordinación entre las partes, para responder consultas, para reaccionar y destrabar actividades conjuntas, o para la inducción de un nuevo integrante.

Este último caso es un gran ejemplo de procesos que no son tan importantes de manera presencial, pero si cobran mucha importancia virtualmente. Cuando una

persona nueva entra a una organización virtual, todo el proceso debe estar muy claro, y debe existir todo un protocolo armado y documentos que le indiquen al recién ingresado cómo es la empresa, qué se espera de la persona, cómo se debe comportar, dónde dirigirse si necesita información, etc. "Yo no podría hacer mi trabajo si no tengo acceso a los sistemas y la información que necesito" (E# 6). A diferencia, en una organización presencial eso es más espontáneo, y por lo general no está tan formalizado.

Por su parte, la comunicación es otro factor de gran relevancia, sobre todo cuando se trata del trabajo en equipo. Por un lado, se requiere de herramientas adecuadas para que las interacciones entre los equipos de trabajo virtuales funcionen. Cuantos más sentidos involucren estas comunicaciones, mejor será el entendimiento y la relación entre los integrantes. De hecho, para Kasper-Fuehrera y Ashkanasy (2001) una comunicación de integridad, necesaria para construir confianza entre los integrantes, depende en gran medida de la capacidad de transmitir mensajes emocionales en comunicaciones mediadas por computadores. Por ello, las comunicaciones deben ser menos verbales, e involucrar cada vez más la transmisión de expresiones faciales.

Por otro lado, la comunicación requiere una mejora en cuanto a intensidad y claridad. La intensidad, indica que al hablar o comunicarse de manera virtual, se requiere de mucha más paciencia, y mucha más repetición, pues el mensaje es la única instancia de comunicación. Y la claridad, tiene que ver con que la virtualidad hace que las comunicaciones sean más frías y distantes, y el no poder ver los gestos o la reacción de las personas, requiere que el mensaje sea muy claro y neutral, para que sea comprendido con sencillez y sin desvíos.

En cuanto a la productividad, el consenso general es que el trabajo presencial es muy improductivo. El trabajo en la oficina, además de la pérdida de tiempo en los traslados, es una pérdida de productividad y de concentración, porque los

compañeros y la gente son un factor de distracción. De manera virtual todos los días tienen que ser productivos, porque el control debe ser sobre los resultados, y si las actividades no se concretan o se le cambia el estatus, es como si no se hubiese hecho nada. "En el trabajo virtual no existen tiempos muertos" (E#10). La diferencia radica justamente en eso, en que virtualmente se debe demostrar que se hizo algo todos los días.

Por último, el control también es un aspecto de gran diferencia. En empresas presenciales se controla que la gente llegue a horario y que estén trabajando. "Yo ahora que tengo mi emprendimiento controlo más como una empresa tradicional, que la gente llegue a horario y que esté trabajando, pero mientras trabajaba virtual lo hacía por resultados" (E#5). De manera virtual, si el control se quisiese llevar a cabo sobre un horario determinado, se generaría una ineficiencia para determinar el trabajo efectivo, por la imposibilidad de ver a la persona.

Además de estos aspectos organizacionales, el trabajo realizado de manera virtual también supone una serie de responsabilidades extras al trabajo presencial. Primero, se requiere de gran disciplina, lo que implica tener una rutina de trabajo estricta en la cual se establezca un horario, tanto para empezar como para finalizar. Esto incluye levantarse a una hora determinada, tratar de no interrumpir la jornada establecida y terminar en la hora planeada, para así evitar ser improductivo o trabajar todo el día. Segundo, se debe realizar una planeación de las actividades diaria y semanalmente. Para ello, es necesario establecer una agenda de trabajo con unas actividades bien claras a llevar a cabo en el día. Esto es muy importante para poder tener un objetivo claro y un control del avance que se realice. Finalmente, se debe tener muy buena organización tanto espacial como mental. Es importante separar el espacio de trabajo del resto de las actividades sociales y familiares, y también, es muy importante prepararse mentalmente para trabajar

como si se fuese a ir a una oficina, pues el espacio de la casa dedicado para trabajar, es en definitiva la oficina.

Por último, el trabajo realizado de manera virtual también tiene algunos efectos no deseados, entre los cuales se pueden destacar cinco: la confusión de los espacios, la frialdad de las relaciones personales, la confrontación de los modelos mentales, la informalidad de la relación laboral, y el aislamiento. En cuanto a la confusión de los espacios, se refiere a la dificultad que genera trabajar desde el mismo espacio donde se vive. En un trabajo presencial, cualquier persona tiene la posibilidad de cambiar de ambiente, y de separarse física y mentalmente de su trabajo. Al trabajar de manera virtual, por medio de un computador desde la casa, puede propiciar un agotamiento o aburrimiento por no poder separar de manera clara el tiempo y los medios utilizados para el ocio y el trabajo.

La frialdad de las relaciones laborales, indica que por más avances que tenga la tecnología, siempre lo que se conoce es un avatar. Nunca se llega a conocer bien a una persona, se conoce la voz y la cara, pero no es lo mismo que conocerlo presencialmente. El relacionamiento cuesta un poco más y las relaciones informales, que presencialmente se dan de manera más natural, son más forzadas. Esto hace que generar confianza sea mucho más difícil.

Por su parte, la confrontación de los modelos mentales tiene que ver con la imposibilidad de que las personas entiendan que si se está en la casa con un computador, se está trabajando. Si bien pareciera ser un problema de fácil resolución, la mayoría de los integrantes han indicado que este ha sido un factor muy desfavorable por las interrupciones que los aquejan. Cuando se trabaja desde la casa, es muy difícil que los familiares entiendan que no pueden interrumpir en el horario de trabajo establecido, y que por más que estén allí, no están disponibles para las cuestiones de la casa, así sea abrir la puerta, arreglar la mesa o atender a los niños.

La informalidad de las relaciones laborales, por otro lado, tiene que ver con los aportes patronales y el estar formalmente registrado en el país. Producto de la virtualidad, puede suceder que la organización para la cual se esté trabajando no esté radicada legalmente en el país de residencia, por lo tanto, la empresa no puede hacer sus aportes patronales de seguridad social, pensión, y demás formalidades. Esto tiene como perjuicio que el empleado no realiza aportes, y además, no registra como un trabajador económicamente activo en el país donde reside, lo que puede ocasionar inconvenientes de índole legal y financiera, y dificultar ciertos trámites como el solicitar una tarjeta de crédito, o un crédito en general.

Finalmente, el mantener una relación de trabajo virtual, puede provocar aislamiento. Es común, por la misma rutina del trabajo a distancia y por las interacciones virtuales, que se pasen días sin que haya interacción física con otras personas. Esto, en el transcurso de los días, va generando un sedentarismo y aislamiento, que podría repercutir en el rendimiento en el trabajo, así como en la vida social de la persona.

6.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL: LA CULTURA DE LA ALTA ALINEACIÓN Y EL FLOJO ACOPLAMIENTO

Al hablar de una cultura organizacional que se configura en un entorno *online*, necesariamente se debe hacer referencia al prefijo *auto*. En su acepción etimológica, este prefijo proviene del griego *autós*, que significa “por sí mismo”³⁵, y que generalmente se utiliza asociado a algún sustantivo o verbo. En el caso de las organizaciones virtuales, donde las relaciones están mediadas por la tecnología y las distintas partes operan a distancia, la imposibilidad de ver a las personas presencialmente requiere que se otorguen ciertos grados de autonomía, que en

³⁵ Según el diccionario de la Real Academia Española.

términos organizacionales se traducen en conceptos como la autogestión o el autoliderazgo.

La coordinación y la supervisión, actividades muy importantes para la gestión y el liderazgo en entornos físicos, deben encontrar nuevos mecanismos para generar confianza y compromiso en entornos de relacionamientos virtuales, donde jefes y empleados trabajan a distancia (Crossman y Lee-Kelley, 2004). Para ello, una manera muy eficiente es darles mayor autonomía a los integrantes, de manera de fortalecer la confianza en la relación, y generar compromiso con el cumplimiento de las actividades. A partir del avance de las TIC, las interacciones virtuales en las organizaciones están provocando cambios en la forma de controlar el trabajo, restando importancia a cuándo y dónde se trabaja, y verificando que las tareas se hagan (Daft y Lewin, en Wiesenfeld, Raghuram y Garud, 2006).

Los conceptos de autogestión y autoliderazgo, están muy ligados a la autonomía en las organizaciones. De acuerdo con Méndez y Vallota (2006), la autogestión implica que la persona asuma mayor libertad para hacer las cosas, lo que repercute en involucramiento o compromiso con sus actividades, e incluso con la organización en general. La autogestión, propugna la gestión directa de la planificación y la ejecución, sin intermediarios (Hudson, 2010), es decir, que el empleado tiene potestad para gestionar los tiempos y decidir sobre la mejor forma de llevar a cabo sus actividades.

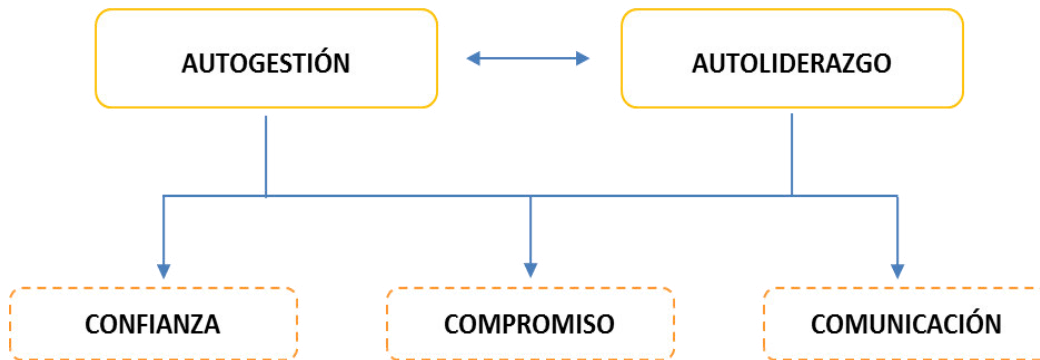
Y el autoliderazgo, siguiendo a Curral y Marques-Quinteiro (2009), se basa en la autogestión y la autoregulación. Es un mecanismo con una doble cara: por un lado da la sensación de libertad y autonomía, pero por otro lado ejerce una función de autocontrol. “Desde una perspectiva cognitivo-social, estrategias de auto-liderazgo ayudan a mejorar la percepción de autoeficacia y a perfeccionar los procesos de regulación, que tienen un impacto significativo en el rendimiento de la tarea individual” (Houghton y Cuello, citados en Curral y Marques-Quinteiro, 2009, p. 166).

A raíz de esto, se podría deducir que el trabajo remoto realizado a través de las TIC, como sucede en las organizaciones virtuales, requiere de un estilo de gestión que esté apoyado en la autogestión y el autoliderazgo, de manera que ante la ausencia de una supervisión directa, el trabajador pueda generar un mayor compromiso. Según Shin (2004), al no existir el monitoreo o la supervisión desde cerca en las organizaciones virtuales, uno de los aspectos más necesarios es la autonomía, de tal manera que los empleados se auto motiven y auto dirijan, y decidan sobre los horarios laborales, las metodologías de trabajo, las metas y los resultados a alcanzar.

Los modelos de gestión que conciben la eficiencia y el control como aspectos estrechamente relacionados, no empatizan con estas nuevas formas de pensar la organización virtual (Handy, 2000). Una administración a distancia, requiere de un estilo de liderazgo diferente, que eleve los niveles de gobernanza auto-motivada (Crossman y Lee-Kelley, 2004). Para ello, tanto en la literatura como en el caso de estudio, tres aspectos emergen con gran fuerza: la confianza, que posibilita otorgar realmente grados de autonomía a las personas; el compromiso, que genera una combinación entre cumplimiento, autocontrol y disciplina; y la comunicación, que hace efectiva la coordinación entre las partes y permite que todos los integrantes orienten sus esfuerzos hacia el mismo objetivo.

Estos tres aspectos, son a su vez pilares fundamentales de la autogestión y el autoliderazgo. Como se observa en la Figura 16 a continuación, la confianza ayuda a otorgar autonomía, el compromiso, posibilita el auto control y la comunicación permite la coordinación, y los tres resultan fundamentales para que una administración basada en la autogestión y el autoliderazgo sea efectiva.

Figura 16. Pilares de la autogestión y el autoliderazgo



Fuente: elaboración propia.

La autonomía requerida en un entorno virtual, que luego se materializa en la autogestión y el autoliderazgo, remite a su vez, a un concepto de flojo acoplamiento. El ideal en una relación de equipos de trabajo virtual, como la que se presenta en las organizaciones virtuales, es que los integrantes que están dispersos geográficamente actúen como elementos flojamente acoplados. Según Weick (1976), el concepto de flojo acoplamiento en las organizaciones hace referencia a las respuestas o aportes que realizan elementos acoplados a una misma estructura, pero que mantienen una identidad propia y alguna prueba de separación física o lógica. Esto significa, que en una relación virtual no existe una única unidad lógica y racional, sino una estructura conformada por nodos diversos y heterogéneos que aportan a un todo común.

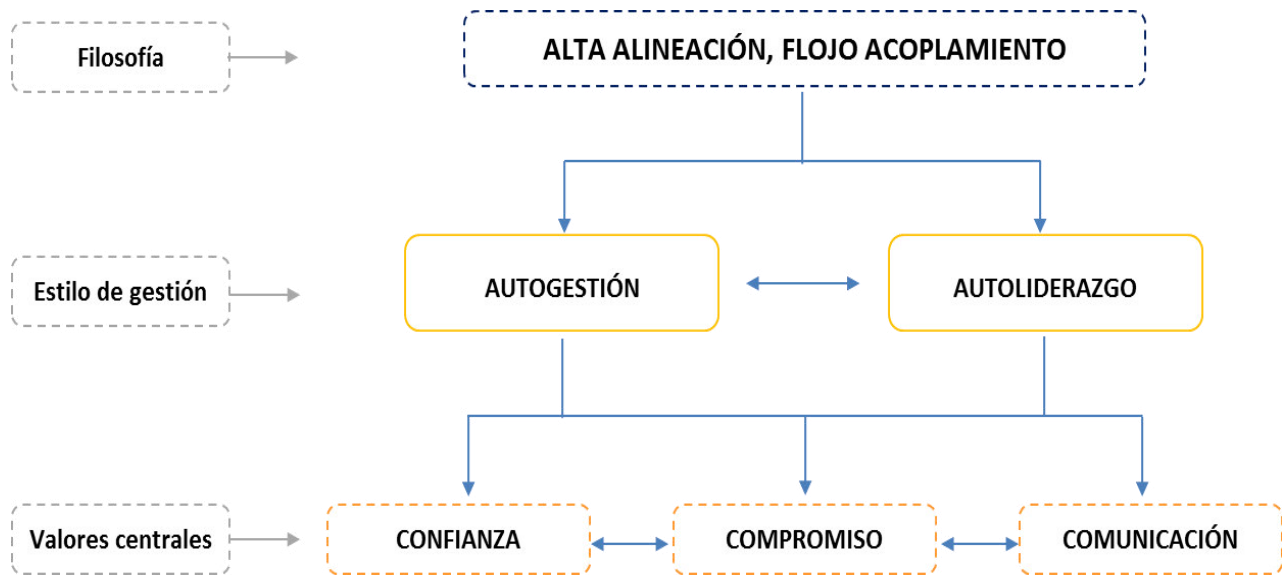
Asimismo, para que exista este todo común, y que las partes flojamente acopladas generen un aporte, debe existir un objetivo claramente compartido por alcanzar, de lo contrario no existiría organización. Según George (2015), el gran desafío de las organizaciones globales es lograr alinear a todos los empleados en torno a la misión y los valores generales de una entidad, pero sin pretender con ello que los integrantes dejen de actuar conforme a su cultura y las normas locales. Es decir, que se otorga autonomía a las personas para que realicen las actividades, pero

siempre ante la subordinación de una identidad estratégica a la cual deben generarle valor.

Estas nociones, pensadas en conjunto, conllevan a un concepto integral que se conoce como “alta alineación, flojo acoplamiento” (*highly aligned loosely coupled* en inglés, su idioma original), que fue promovido inicialmente por uno de los fundadores de Netflix (2009). Alta alineación significa conocer y entender muy bien la estrategia y los objetivos, con interacciones focalizadas en estos aspectos y no en las tácticas. Flojo acoplamiento, se traduce en reducción de las reuniones entre áreas, promoción de la confianza para llevar a cabo las tareas de manera ágil, y coordinación proactiva. En síntesis, esto se traduce en una filosofía de gestión que busca minimizar a cero el liderazgo directo, y otorgar autonomía a las bases, pero siempre manteniendo niveles de comunicación muy altos para garantizar el alineamiento a la estrategia y los objetivos.

Esta filosofía, está íntimamente relacionada con el esquema presentado anteriormente, debido a que la alta alineación y el flojo acoplamiento, requieren de una gestión basada en la autogestión y el autoliderazgo, cuyos pilares fundamentales son la confianza, el compromiso y la comunicación. Esto es en definitiva lo que caracteriza una cultura organizacional virtual (ver Figura 17 a continuación).

Figura 17. Características de una cultura organizacional virtual



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior, una cultura organizacional virtual se caracteriza por una filosofía de alta alineación y flojo acoplamiento. Para ello, se requiere de estilos de gestión basados en altos niveles de autonomía, como la autogestión y el autoliderazgo. Como pilares fundamentales para garantizar una gestión basada en la autonomía, se requiere promover tres valores fundamentales: confianza, compromiso y comunicación.

Desarrollar esta filosofía y estilo de gestión con base en los tres pilares mencionados, implica cambiar el paradigma sobre el cual se concibe la organización. Los tres valores están íntimamente relacionados: para generar confianza en organizaciones virtuales, donde las relaciones están mediadas por dispositivos tecnológicos, se requiere de comunicación, o mejor dicho, de muy buena comunicación. Esto significa según Wilson, O'Leary, Metiu, y Jett (2008), tener intensidad de comunicación y fomentar la identificación entre los integrantes, de manera de generar sensación de proximidad que repercutirá en mayor confianza. Y asimismo, las relaciones a distancia basadas en la confianza, necesitan de altos

grados de compromiso percibidos (Crossman y Lee-Kelley, 2004), lo que ayudará a sostener la confianza en el tiempo.

El potencial de rendimiento de las organizaciones virtuales, está arraigado en su capacidad para desarrollar y mantener relaciones de confianza entre sus integrantes (Clases, Bachmann y Wehner, 2003). Cada vez más las organizaciones en el futuro serán flojas redes de trabajo donde los mecanismos de coordinación principales estarán basados en la confianza (Kasper-Fuehrera y Ashkanasy, 2001), debido a que la dispersión geográfica de los elementos, necesita desarrollar y mantener confianza, comunicación y buen entendimiento entre las partes (Hardy y Affentranger, 2013).

Para ello, la organización tiene un papel muy importante. “Los individuos sólo se comportarán de una manera digna de confianza si la organización muestra confianza hacia ellos” (Crossman y Lee-Kelley, 2004, p. 384). Es decir, que el primer paso lo debe dar la organización, confiando en el desempeño que tendrán sus empleados, y delegando actividades y toma de decisiones.

La confianza, en un equipo virtual, se puede entender como el conjunto de creencias o expectativas de los individuos respecto del obrar de buena fe de sus compañeros (Brown, Thatcher y Wilson, 2016), o que al menos no irán en detrimento de los propios intereses (Raghuram, Garud, Wiesenfeld y Gupta, 2001), siempre en función de ciertos compromisos asumidos. En los equipos virtuales, la confianza es el aspecto más importante para generar colaboración (Duran y Popescu, 2014); sin ella, es probable que se gasten mayores recursos y tiempo en monitoreo, en solucionar problemas, en desconfianzas o en duplicación de actividades (Cheng y otros, 2016).

Finalmente, según algunos estudios, la confianza es muy importante tanto desde el punto de vista del supervisor como del empleado. Desde la supervisión, la confianza

actúa como un mecanismo implícito para el control y la coordinación (Credo y Miles, en Raghuram y otros, 2001). Y desde el empleado, promueve el rendimiento y disminuye las necesidades de rotación (Robinson, en Raghuram y otros, 2001).

Por su parte, el compromiso está íntimamente relacionado con la confianza, debido a que el esfuerzo por parte de los empleados estará ligado a las percepciones que se tengan del compromiso ajeno. En este sentido, altos niveles de compromiso se traducen en disciplina y proactividad para realizar las actividades de manera autosuficiente, pero al mismo tiempo, si los integrantes llegasen a percibir que no están siendo recompensados adecuadamente, mermarán los niveles de compromiso hasta restaurar el balance percibido (Crossman y Lee-Kelley, 2004).

Según Mantilla y Popescu (2014), el compromiso implica aportar lo mejor de sí mismo, y se traduce en responsabilidad con las tareas y acciones concretas orientadas al logro de los planes, metas y propósitos acordados por un equipo. Para lograr compromiso, se requieren también mecanismos de responsabilidades compartidas, generalmente por equipos, y liderazgos transformadores, desprovistos de poder.

Por último, tanto para generar confianza como compromiso, es necesaria la comunicación. Ésta, se puede entender como “un proceso interactivo que afecta, monitorea, y guía las acciones y actitudes de los integrantes en sus interacciones de unos con otros, y eso finalmente determina el nivel de confianza que existe entre ellos” (Nelson y Coxhead, citados en Kasper-Fuehrera y Ashkanasy, 2001, p. 238).

En equipos virtuales, esto es mucho más importante y a la vez delicado. Es importante, porque la comunicación es el único medio para garantizar la colaboración efectiva entre las partes. Pero es muy delicado, porque la comunicación virtual no está basada en el lenguaje corporal, y cualquier mensaje podría provocar malentendidos muy fácilmente (Duran y Popescu, 2014)

En este sentido, una buena comunicación exige de rutinas muy bien establecidas en las cuales se logren coordinar los esfuerzos y se trasmitan los objetivos. Ma (2014), indica que es casi imposible unificar el pensamiento de un grupo de colaboradores, pero si se puede conseguir que todos creen en un mismo objetivo. Para ello, el objetivo a seguir debe estar por encima del modo de trabajo y la mentalidad del líder, y no hay otra forma de lograr esto que a través de la comunicación.

REFLEXIONES FINALES

Elaborar un apartado que lleva por título “reflexiones finales”, luego de un arduo proceso de trabajo, de mucha intensidad, de varios años, deja una doble sensación. Por un lado, invade una angustia o congoja con sabor a pérdida, una especie de despecho por ese algo que convivió con uno hasta en los sueños, y aparentemente, dice adiós. Pero por otro lado, el sentimiento de felicidad es casi inexplicable, porque ese algo por el cual se ha luchado tanto, comienza a tomar color, a materializarse, a concretarse.

Las metas están para cumplirse, los sueños para alcanzarse, y es prácticamente innegable que una investigación en la cual se ha depositado tanto esfuerzo, no represente un anhelo de gran importancia. Ahora bien, luego de tanto cavilar acerca del tema trabajado, así como sobre el proceso de formación vivenciado, vale la pena preguntarse si una tesis doctoral termina. ¿Tiene fin una tesis doctoral o simplemente se le asigna uno? ¿Es el final de una tesis doctoral un punto de llegada o de partida?

Las reflexiones que en esta investigación se podrían realizar, han pasado por un ciclo de madurez, y han experimentado notables cambios. Al inicio de este proceso de formación, el gran temor consistía en saber si se era capaz de enfrentarlo, y el desafío residía en alcanzar la meta, en llegar a ese fin. Pero con el tiempo, la inquietud se trasladó sobre el logro y lo que ello representará en el camino a seguir. ¿Cómo sostener en el tiempo las expectativas encarnadas en el fin alcanzado? ¿Sería correcto asociar a un doctor con un experto sobre algún tema? ¿Es el tema abordado el fin de su formación o el medio para el desarrollo de otras habilidades?

En relación a estos interrogantes podría decirse que un estudio de doctorado, al menos en estos tiempos, es más una profesión que una formación. Es un proceso performativo, dilatado en el tiempo, que transforma a la persona y que utiliza como

excusa para su ejercicio, una temática en particular. ¿Se puede ser el mismo antes y después de ser doctor? ¿Es la formación doctoral un fin en sí mismo o un medio para algo más grande?

Abrupto sería dar una única respuesta, pues lo más fructífero de este proceso, el ser y su transformación, permanecerá en la conciencia, en incluso en la inconciencia, de la propia persona. Con este trabajo, en el mejor de los casos, se estará dejando una distinguida materialización de la excusa por la cual se ha transformado una vida, pero esto no garantiza el ejercicio profesional posterior, que de alguna manera, debería ser el propósito de esta profesión que bien se podría denominar: el ser y el hacer como doctor.

Por ello, dada la imposibilidad de precisar el ser (y su transformación), en estas reflexiones finales se pondrá énfasis sobre los aportes concretos que se pretenden realizar con este legado. En este sentido, se hace menester destacar tres aspectos en específico: la construcción conceptual, el desarrollo metodológico, y los hallazgos evidenciados en el caso estudiado.

Una primera reflexión merece hacerse sobre el esquema de análisis de la cultura organizacional propuesto en esta investigación. El hecho de concebir la cultura como una relación dialéctica entre dos subculturas siempre en pugna, posibilita tener una comprensión más profunda del entramado cultural. En esta disputa, los líderes de manera natural intentan imponer sus propios parámetros culturales, y los integrantes por su parte, buscan ampliar y/o mantener sus grados de libertad al contraponer su particular forma de ver y entender la realidad dentro de la organización. Como resultado inevitable, la cultura siempre estará caracterizada por ciertos grados de diversidad y ambigüedad, pues invariablemente existirán desvíos producto del proceso de construcción de sentido a través del cual las personas le asignan significado a la vida organizacional.

Este esquema, al enfocarse tanto en lo estable, homogéneo y articulado, como en lo diverso, lo diferente y lo ambiguo, no solo posibilita realizar una comprensión más profunda de la cultura, sino que de alguna manera obliga al investigador a ir más allá de lo superficial. En este sentido, es un esquema integral, porque busca ahondar en diversos niveles de la cultura, y considera de interés tanto a los imperativos culturales, que se manifiestan de manera más superficial a través de los aspectos formales, así como a las estructuras de significados que se crean en la vivencia de esas prescripciones culturales.

Más especial aún es la utilización de este esquema en el estudio de una organización virtual como la que se ha abordado en este trabajo. Particularmente, este tipo de organizaciones se caracterizan por poseer mayores grados de diferenciación de las que se despliegan presencialmente, debido a que aspectos como las estructuras físicas, el contacto permanente con los colegas, el escuchar y ver ciertas acciones, entre muchos otros, hacen que las relaciones tiendan a generar mayores grados de unicidad u homogeneidad. En cambio, en las organizaciones caracterizadas por la dispersión geográfica y la interacción a través de las TIC, la presencia virtual posibilita trascender delimitaciones geográficas y culturas, provocando un ecosistema que naturalmente se identificará más por las diferencias y las ambigüedades, que por la igualdad.

Cómo se pudo evidenciar en los hallazgos, el caso de la empresa Educatemia abordado en este estudio, presenta grados de multiculturalidad muy elevados. Dado el estilo de gestión y el mercado tan diversificado en el que se desenvuelve, la mayor parte de sus integrantes se encuentran distribuidos en Latinoamérica, y esto, aunado a las relaciones mediadas por la tecnología, hace que su cultura se caracterice más por la diferencia que por la unidad. En este escenario, el esquema desarrollado permitió alcanzar niveles semánticos de profundidad cultural, a partir de los cuales se pudieron comprender diferencias de significados, como por

ejemplo, en las interpretaciones de las políticas, en las vivencias de los rituales, y en la ambigüedad de los valores.

En este mismo sentido, se destaca una reflexión de orden metodológico. Diversos textos fundamentan el uso de metodologías cualitativas y etnográficas con el fin de posibilitar una comprensión profunda de un fenómeno tan complejo como la cultura de una organización. Así, instrumentos superficiales como los cuestionarios, el análisis de documentos, e incluso, la minería de datos (Blog and Buzz Mining), son muy adecuados para realizar acercamientos preliminares al objeto de estudio, o bien, para acceder a ciertos niveles de cultura como podría ser la cultura deseada, pero no son pertinentes para lograr un entendimiento amplio de la cultura a nivel de toda la organización.

Como ejemplo y reflexión de lo anterior, es pertinente señalar que en esta investigación los resultados hubiesen sido muy diferentes sin el uso y aplicación de herramientas como las entrevistas a profundidad y la observación no participante. Si bien a partir de las encuestas online, el análisis de documentos y la minería de datos, se pudo conocer gran parte del funcionamiento de la organización y de los elementos culturales, para entender el significado que estos elementos adquieren en los grupos sociales no directivos, fueron sumamente necesarios los instrumentos etnográficos mencionados anteriormente.

Asimismo, el uso de una metodología basada en la netnografía, generó un gran aporte para esta tesis doctoral. Al menos tres aspectos justificaron su aplicación en este trabajo. En primer lugar, la generación de mayor empatía y compatibilidad con los informantes, debido al uso de los mismos medios que utilizan para comunicarse e interactuar cotidianamente en la organización. En segundo lugar, esta metodología fue necesaria para realizar observaciones en las reuniones de trabajo que los integrantes realizan diariamente a través de las TIC. Y en tercer lugar, muchos de los integrantes nunca trabajaron en una organización tradicional

presencial, por lo que la interacción online resultó mucho más familiar y menos invasiva.

En cuanto a los aportes que esta metodología *online* podría generar para el estudio de las organizaciones en general, se podrían mencionar al menos cinco. Primero, la posibilidad de hacer video grabaciones que permiten no solo revivir lo que se dijo, sino también los gestos o comportamientos de los integrantes en las entrevistas o las interacciones grupales. Segundo, con excepción de las observaciones en las reuniones que tienen un horario fijo y preestablecido, las entrevistas se pueden llevar a cabo en momentos que los informantes eligen especialmente para ello, lo que posibilita un espacio de distensión y concentración por parte de los mismos. Tercero, a diferencia de las entrevistas que se realizan en las oficinas de trabajo tradicionales donde los integrantes pueden sentirse observados o vigilados, en las entrevistas realizadas de manera virtual las personas sienten mayor seguridad y privacidad, por lo que sus relatos tienden a ser más explícitos y críticos. Cuarto, las TIC posibilitan acceder al testimonio de empleados que por su dispersión geográfica, no serían posible obtener presencialmente. Por último, el investigador puede pasar más desapercibido en las observaciones grupales porque siempre está la posibilidad de apagar la cámara y mutar el micrófono, y con ello, generar una menor distorsión de la realidad observada. Sobre este último punto vale aclarar que más allá de que todas las observaciones se deben realizar previo consentimiento e información a las partes, en una interacción online llevada a cabo entre varias personas por medio de un sistema de videoconferencia, la presencia virtual genera un impacto menor al de una participación física donde se está constantemente visible.

En cuanto al uso específico de la técnica Blog and Buzz Mining, una herramienta sumamente novedosa en el campo del estudio de las organizaciones, existen algunas limitaciones puntuales que merecen destacarse. Por un lado, las

herramientas disponibles son aún nuevas y todavía no existen desarrollos adecuados para analizar espacios de interacción sociales privados, como por ejemplo los grupos de Facebook secretos. Asimismo, consecuencia de la anterior, es una técnica que termina por generar información muy general de las interacciones, por lo que solo tiene utilidad para análisis exploratorios preliminares. Por lo mismo, en los casos de estudios comprensivos a profundidad, estas herramientas requieren ser complementadas con técnicas cualitativas como la observación, los grupos focales o las entrevistas.

En cuanto a las particularidades de la investigación de campo, resaltar la importancia de la formación previa del investigador en ciertos aspectos propios de la organización a estudiar. Según se puede observar en los resultados, la organización objeto de análisis posee una gran diversidad cultural y un lenguaje muy particular. En este sentido, fue de gran relevancia el conocimiento previo de diversas culturas propias de países latinoamericanos para poder tener una comprensión mayor de la cultura organizacional. Un ejemplo que merece una mención, se presentó en la transcripción de las entrevistas y las observaciones no participantes, debido a que el investigador contó con el apoyo inicial de una asistente para esta actividad. Al realizar un control de las primeras transcripciones, surgió en evidencia un problema de entendimiento muy grande, debido a la gran cantidad de palabras, expresiones, frases, etc., que no pudieron ser comprendidas por la asistente. Si bien esto fue subsanado posteriormente por el investigador, el hecho ocurrido llama la atención acerca de la preparación que se debe tener para abordar un estudio en un contexto multicultural.

Un problema de esta misma índole podría haber sucedido al realizar las entrevistas. Siendo estas a profundidad, el investigador no solo se limita a preguntar linealmente, sino que debe llevar a cabo una conversación en la cual se van profundizando los temas con el fin lograr entender los significados. De no haber

existido una vivencia y un conocimiento previo de las diferentes culturales, de los léxicos y los gestos, seguramente se hubiese generado algún tipo de obstrucción en la fluidez y la claridad de las interlocuciones.

De igual manera sucedió con el idioma propio de Educatemia, el cual se caracteriza por una mezcla entre el español y el inglés. En apariencia, al ser una organización latinoamericana y tener como mercado objetivo a aquellas personas que hablan español, podría suponerse que no deberían existir incompatibilidades en relación al idioma. Pero lo cierto es que si el investigador no hubiese tenido un conocimiento previo del idioma inglés, gran parte de las conversaciones que se llevaron a cabo con los integrantes, así como las observaciones en las reuniones, no podrían haberse entendido debido al constante uso del inglés en las comunicaciones internas.

En esta misma tónica, es oportuno mencionar la importancia de realizar una exploración preliminar. Antes de realizar el trabajo de campo a profundidad, se realizaron al menos tres entrevistas con el líder de la organización para acordar los términos de la investigación, pero también para tener un primer contacto con el objeto de estudio. Como complemento, se realizó parte del análisis de documentos, a partir de los cuales se detectaron las posibilidades y potencialidades del trabajo de campo. A raíz de ello, se detectó el uso del idioma inglés, la posibilidad de realizar cuestionarios, minería de datos, entrevistas y observaciones de manera virtual, así como otros aspectos propios de la organización a estudiar que incidieron en el diseño de la estrategia metodológica.

Por último, mencionar el aporte que los hallazgos realizan al entendimiento de las organizaciones en general, y especialmente a las virtuales. Tanto en la descripción de la cultura de Educatemia, como en la caracterización de la cultura organizacional virtual, resaltan los cambios de paradigma a través de los cuales se deben concebir las organizaciones cuando están mediadas por algún grado de virtualidad. Los

esquemas tradicionales de gestión, basados en la supervisión directa y el control del comportamiento, así como los mecanismos presenciales para generar confianza y compromiso, ya no aplican en las relaciones virtuales.

Cada vez más, la comunicación adquiere un rol protagónico en estas nuevas formas organizacionales. Lo que antes se daba por sentado, lo que se podía ver y escuchar por estar todos en un mismo espacio físico sin dedicarle mayor concentración, ahora requiere de una gran disposición y atención. Al estar las relaciones mediadas por dispositivos tecnológicos, la comunicación pasó a ser el factor crucial de entendimiento entre las partes, motivo por el cual requiere ser más clara, explícita y formal.

Asimismo, las interacciones entre los integrantes de manera remota, exigen grados de autonomía cada vez mayores. Al no estar todos juntos en el mismo lugar, el trabajador remoto necesita de cierto grado de empoderamiento para realizar sus actividades y decidir sobre la mejor manera de hacer las cosas. Para ello, dos factores son de suma relevancia: la confianza y el compromiso. El primero posibilita delegación real de responsabilidades, y el segundo garantiza la actitud favorable y alineada del empleado.

En este sentido, una filosofía de alta alineación y flojo acoplamiento, deberá afianzarse cada vez más en los entornos laborales caracterizados por la virtualidad. El trabajo remoto, y la imposibilidad de supervisión, inducen a que cada integrante elija sobre la mejor manera de realizar la tarea, siempre y cuando su esfuerzo genere valor para la organización.

Por último, mencionar que todos estos aspectos, conducen a futuras líneas de investigación sobre las que se podrían retomar los aportes aquí realizados. En primer lugar, sería de gran interés realizar una investigación de las organizaciones virtuales como sistemas flojamente acoplados, buscando con ello evidenciar las

prácticas no racionales al interior de las organizaciones y explicar la articulación entre las partes a partir de la estructura, o mejor dicho, de la falta de esta. En segundo lugar, resalta el tema de la identidad organizacional, específicamente de cómo los integrantes que se encuentran dispersos geográficamente construyen una identidad en relación con la organización. En tercer lugar, es pertinente mencionar el tema de la gestión de conocimiento en relaciones mediadas por las TIC. Dado que el conocimiento social, que intermedia entre el conocimiento tácito y el explícito, se facilita en interacciones presenciales donde los integrantes se ven y se escuchan, resulta de interés conocer que sucedería con el aprendizaje organizacional en relaciones que están mediadas por dispositivos tecnológicos. Por último, el estudio del liderazgo también sería de gran interés para conocer cómo se deben liderar personas que no se pueden ver ni tocar, con quienes solo se puede establecer contacto a través del habla.

REFERENCIAS

- Adorno, T. w. (1970). *Tres estudios sobre Hegel*. Madrid: Taurus ediciones.
- Aguer, H. M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: España.
- Aguirre, Á. B. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885-904.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain. En *L'individue dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec: Les Press de l'Université Laval et Les Éditions Eska.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación* (3 ed.). Cali: Artes gráficas del Valle.
- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación. Cuarta ed.* Cali: Gaëtan Morin Editeur y Artes Gráficas del Valle.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En Abravanel et al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos* (págs. 3-33). Bogotá: Legis.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 193-226.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlín: Gruyter.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord, *Handbook of organizations studies* (págs. 255-238). London: Paris.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. Abingdon: Routledge.
- Amato, J. N. (2006). As tecnologias da informação e comunicação (tics) e as redes dinâmicas de cooperação: um novo paradigma de produção? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(4), 108-120.

- Aten, K., & Howard-Grenville, J. (2012). Encouraging trade at the boundary of organizational culture and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 114-117.
- Augier, M., March, J. G., & Ni Sullivan, B. (2005). Notes on the evolution of a research community: organization studies in anglophone North America, 1945-2000. *Organization Science*, 16(1), 85-95.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: supportive relations among white and african-american peers. *Academy of Management Journal*, 48(4), 619-644.
- Barba, Á. A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, 2(44), 139-151.
- Barba, A. A., & Solis, P. C. (1997). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Col. Campestre Guadalupana. Edo de México.: Vertiente Editorial, S.A. de C.V.
- Barinaga, E. (2007). 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315-340.
- Barrett, M., & Oborn, E. (2010). Boundary object use in cross-cultural software development teams. *Human Relations*, 63(8), 1199-1221.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? a longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.
- Bathurst, R. J., & Monin, N. (2010). Finding myth and motive in language: a narrative of organizational change. *Journal of Management Inquiry*, 19(3), 262-272.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Revista ADMINISTRACIÓN*, 3, 68-87.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: La trilogía administrativa. *Revista Ad Minister* 4, 80-108.

- Belhoste, N., & Monin, P. (2013). Constructing differences in a crosscultural context: National distance, social differentiation or functional distinction. *Human Relations*, 66(12), 1529-1561.
- Bell, E., Taylor, S., & Driscoll, C. (2012). Varieties of organizational soul: The ethics of belief in organizations. *Organization*, 19(4), 425-439.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2008). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Berry, G. R. (2011). A Cross-Disciplinary Literature Review: Examining Trust on Virtual Teams. *Performance improvement quarterly*, 24(3), 9-28.
- Beugelsdijk, S., Koen, C. I., & Noorderhaven, N. G. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854.
- Bhagat, R. S., Steverson, P. K., & Segovis, J. C. (2007). International and cultural variations in employee assistance programmes: implications for managerial health and effectiveness*. *Journal of Management Studies*, 44(2), 222-242.
- Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, 63(6), 875-897.
- Boal, K. B., Hunt, J. G., & Jaros, S. J. (2003). Order is free: On the Ontological Status of Organizations. En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization* (págs. 84-98). Oxford: Blackwell.
- Bonilla, E. C., & Rodríguez, P. S. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Borges, F. (2007). El estudiante de entornos virtuales. Una primera aproximación. En F. Borges (coord.), *El estudiante de entornos virtuales [dossier en línea]*. *Digithum N°9*. Barcelona: UOC. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de <http://www.uoc.edu/digithum/9/dt/esp/borges.pdf>
- Bort, S., & Schiller-Merkens, S. (2011). Reducing uncertainty in scholarly publishing: concepts in the field of organization studies, 1960-2008. *Schmalebach Business Review*, 32(5), 655-681.
- Braga, S. R. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. *Organization studies*, 27(4), 537-557.

- Brannen, J., & Salk, J. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japan joint venture. *Human Relations*, 53(4), 451–487.
- Brewer, P., & Venaik, S. (2014). The ecological fallacy in national culture research. *Organization Studies*, 35(7), 1063-1086.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California: Sage.
- Brown, S. A., Thatcher, S. M., & Wilson, D. W. (2016). Measurement and Outcomes of Identity Communication in Virtual Teams. *IEEE Computer society*, 888-897.
- Brull, E. A., & Gil, M. d. (2005). Mintzberg: la estructuración de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*. Disponible en <http://www.brullalabart.com/64>, 1-20.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate*. London: Heinemann.
- Burton, R. M., Obel, B., & De Sanctis, G. (2011). *Organizational design. A step-by-step approach. 2da Ed.* New York: Cambridge University Press.
- Byrne, J. (1993). The horizontal. *Business Week*. Dec. 20.
- Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. *Work, Employment and Society*, 21(4), 673-691.
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: cultural change and practice adaptation during the implementation of six sigma at 3m. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Carvalho, C. E., & Ronchi, C. C. (2005). *Cultura Organizacional: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Case, P. (2003). From Objectivity to Subjectivity: Pursuing Subjective Authenticity in Organizational Research. En R. Westwood, & S. Clegg (eds.), *Debating*

- Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 156-179).
Londres: Blackwell.
- Cassirer, E. (1963). *Antropología filosófica: introducción a una filosofía de la cultura; trad. de Eugenio Ímaz. 2da Ed.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. I). México: Siglo XXI.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). La paradoja de la meritocracia en las organizaciones. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576.
- Chanlat, A. (1984). La multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción. *Gestión et culture d'emprise. Le Cheminement d'Hydro-Québec, cap. 10, Québec-Amérique, Montreal. Traducción de Clara María Cavagnaro (ESAN, Lima, Perú).*
- Chatman, J., & Spataro, S. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48(2), 321–331.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., & Farh, C. I. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? a multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Chen, M.-J. (2014). Becoming ambicultural: a personal quest, and aspiration for organizations. *Academy of Management Review*, 39(2), 119-137.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the Cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Cheng, X., Fu, S., Sun, J., Han, Y., Shen, J., & Zarifis, A. (2016). Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams. *Computers in Human Behavior*, 62, 267-276.
- Chia, R. (2003). Ontology: Organization as "World-making". En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 98-113). Londres: Blackwell.

- Chiang, F. F., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations, 60*(9), 1293-1330.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies, 49*(3), 538-570.
- Chua, R. Y. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1545-1577.
- Clarke, J. (2011). Revitalizing entrepreneurship: how visual symbols are used in entrepreneurial performances. *Journal of Management Studies, 48*(6), 1365-1391.
- Clases, C., Bachmann, R., & Wehner, T. (2003). Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management & Organization, 33*(3), 7-27.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern world*. Sage: London.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Edits.), *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.
- Clegg, S., & Bailey, J. R. (2008). Introduccion. En S. Clegg, J. Bailey, S. Clegg, & J. R. Bailey (Edits.), *International encyclopedia of organization studies* (págs. xiii-xviii). Los Angeles: SAGE.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1977). *Critical issues in organisations*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Coreth, E. (1976). *¿Qué es el hombre?* Barcelona: Herder.
- Coriat, B. (2011a). *El taller y el cronómetro. Ensayos sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo xxi.
- Coriat, B. (2011b). *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la empresa Japonesa*. México: Siglo Veintiuno Editores.

- Costas, J. (2012). "We are all friends here": reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377-395.
- Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056-1081.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2005). Mixed Methods Research: Developments, Debates, and Dilemmas. En R. A. Swanson, & E. F. Holton III, *Research in organizations: foundations and methods of inquiry* (págs. 315-326). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Criado, M. F. (2001). El sistema de información interorganizacional como posibilitador de la organización virtual. *XV Congreso Nacional – XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, (págs. 291 - 300). Gran Canaria.
- Crossman, A., & Lee-Kelley, L. (2004). Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations. *Global Networks, Vol 4 (4)*, 375-390.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Cruz, F. K. (2005). Generar conocimiento es mirar de otro modo. En H. G. Calderón, & D. G. Castaño (Comps), *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados* (págs. 35-38). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cruz, T. H. (2012). La aplicación del blog corporativo en el ámbito empresarial. En J. Pérez Rufí (coord), *Estructura del mercado audiovisual: resultados*. (págs. 80-96). Málaga: Eumed.
- Cuche, D. (2007). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 165-176.
- Czarniawska, B. (2003). Social Constructionism and Organization Studies. En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 128-139). Londres: Blackwell.
- Czarniawska, B. (2008). *A Theory of organizing*. UK: Edward Edgar Publishing.

- d'Iribarne, P. (2003). Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones. *Iztapalapa UAM-I, México*(55), 53-68.
- Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at cambridge colleges: linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1393-1418.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño organizacional* (novena edición ed.). México DF: Thomson.
- Dailey, S. L., & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43.
- Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. New York: Harper Business.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Mc GrawHill.
- Dávila, L. d. (2005). Generación de conocimiento administrativo en América Latina: ¿Realidad, necesidad o utopía? En H. G. Calderón, & G. A. Castaño Duque, *Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados* (págs. 39-43). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- De Campos, Á. (noviembre de 2014). *El paso de las horas. Fernando Pessoa*. Obtenido de Drama en gente: http://dramaengente.blogspot.com/2005_07_17_archive.html
- De Colsa, M. L., González, L. J., & Servin, A. A. (2013). Redes sociales: la nueva era en la investigación interpretativa. *Versión Estudios de comunicación y política*(31), 21-34.
- De la Maza, L. M. (2012). La interpretación antropológica de la fenomenología del espíritu, aportes y problemas. *Revista de filosofía*, 68, 79-101.
- De la Rosa, A. (2012). *Seminario de Teoría de la Organizaciones. Memorias de clase*. . Medellín: Universidad EAFIT, Doctorado en Administración.
- De la Rosa, A. A. (Febrero de 2007). *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. México D.F.: UAM-I. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de Tesis UAMI: <http://148.206.53.231/UAMI13978.PDF>

- De la Rosa, A. A. (27 de octubre de 2010). Nuevas formas de organización. *Estudios Organizacionales I - Notas de clase en el Doctorado en Estudios Organizacionales - UAM-I*. México DF.
- De Mattos, P. (2009). "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*, 349-360.
- De Rond, M., & Miller, A. N. (2005). Publish or perish: bane or boon of academic life? *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 321-329.
- Deal, E. T., & Kennedy, A. A. (1985). Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. *Fondo Educativo Interamericano, México*, 3-39. (1982).
- Del Fresno, M. (2011a). *Netnografía*. Barcelona: UOC.
- Del Fresno, M. (30 de Marzo de 2011b). *Kozinets y yo: Netnography vs. Netnografía*. Obtenido de Intelecta - Miguel del Fresno: <http://migueldefresno.com/2011/03/netnografia-vs-netnography-kozinets-vs.html>
- Donaldson, L. (1997). Derek Pugh: Scientific revolutionary in organization studies. En T. Clark (Ed.), *Advancement in organizational behaviour: Essays in honour of Derek S. Pugh*. (págs. 23-43). Aldershot: Ashgate.
- Donaldson, L. (2003). Position Statement for Positivism. En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization* (págs. 116-127). Oxford: Blackwell.
- Dufour, M. (1995). Síntesis. *Cuadernos de Administración, Univalle. Cali*.(20).
- Duran, V., & Popescu, A.-D. (2014). The challenge of multicultural communication in virtual teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 365-369.
- Educatemia. (2016a). *Educatemia*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de quienes somos: <http://www.educatemia.com/quienes-somos>
- Educatemia. (2016b). *Educatemia*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de oportunidades: <http://www.educatemia.com/oportunidades>
- Erdogan, B., Liden, R., & Kraimer, M. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Espina, A. B. (1992). *Manual de antropología cultural*. Salamanca: Amarú Ediciones.

- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Farh, C. I., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. (2010). Networking abroad: a process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *35*(3), 434-454.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 715-729.
- Fayol, H. (1916/1997). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general*. Bogotá: Adigrama.
- Fee, A., & Gray, S. J. (2012). The expatriate-creativity hypothesis: A longitudinal field test. *Human Relations*, *65*(12), 1515-1538.
- Fernández, M. M. (2003). *Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia*. España: Tesis Doctoral - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de las palmas de Gran Canaria.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, *57*(1), 280-300.
- Fitzsimmons, S. R. (2013). Multicultural employees: a framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, *38*(4), 525-549.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, *10*(1), 157-179.
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E., & Rolita Cavedon, N. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, *61*(7), 1007-1026.
- Florián, V. B. (2011). *Diccionario de filosofía, 10ma reimpresión*. Bogotá: Panamericana.

- Fyot, J. (1953). Dimensions de l'Homme et Science Economique. . *Revista Mexicana de Sociología*, 15 (2), 321-323.
- Gale, J., & Vance, C. M. (2012). Cross-cultural knowledge sharing for competitive advantage: an interview with Nigel J. Holden. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 397-403.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano, M. M. (2009). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa. El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- Gálvez Mozo, A. M. (2004). *Posicionamientos y Puestas en Pantalla. Un análisis de la producción de sociabilidad en los entornos virtuales*. Barcelona: Tesis Doctoral - Universitat Autònoma de Barcelona.
- García, F. E., Pelechano, E. B., & Soriano, I. P. (2005). *Conceptualización y clasificación de las organizaciones virtuales: una aplicación en el caso español*. Obtenido de Pymes online . Formacion.
- Geertz, C. (1989). *El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre, en La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Geertz, C. (1991). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Gentilin, M. (2013). Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Estudios interdisciplinarios de la Organización*(3), 63-80.
- George, B. (2015). *Discover Your True North*. Ney Jersey: Wiley & Sons.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. New York: Ace Books.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *INNOVAR*, 24(54), 43-58.
- Gonzales-Miranda, D. R., & Gentilín, M. (2012). Investigadores, temáticas y Tendencias en el estudio de las Organizaciones (2000-2011). *CLADEA*, (pág. 20). Lima.

- Gonzales-Miranda, D., & Gentilin, M. (2013). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1-28.
- Gonzales-Miranda, D., Gentilin, M., & Ocampo-Salazar, C. (2016). *Informa Final de Proyecto: El estudio de las organizaciones de los últimos 15 años. Un panorama desde la realidad mundial, latinoamericana y nacional*. Medellín: Proyectos de financiación interna. Universidad EAFIT 2015.
- Gonzales-Miranda, D., Gentilin, M., Ocampo Salazar, C., & Sierra Echeverry, A. (2012). *Investigadores, temáticas y tendencias en el Estudio de las Organizaciones*. Medellín: Proyecto Internos EAFIT 2012.
- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language and society. McCaleb Module in Anthropology*. Reading: Addison-Wesley.
- Grant, R. (19 de enero de 2010). *WE ARE SOCIAL*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de The new social technographics ladder: <http://wearesocial.com/uk/blog/2010/01/social-technographics-ladder>
- Greckhamer, T. (2011). Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: a set-theoretic analysis. *Organization Studies*, 32(1), 85-115.
- Gross, A., & Murthy, D. (2014). Modeling virtual organizations with Latent Dirichlet Allocation: A case for natural language processing. *Neural Networks*, 38-49.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (págs. 105-117). London: Sage.
- Guerra, C. (1999). Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg. *Organización y métodos. Apuntes de clase. Disponible en www.u-cursos.cl*, 1-26.
- Guillaume, Y. R., Van Knippenberg, D., & Brodbeck, F. C. (2014). Nothing succeeds like moderation: a social selfregulation perspective on cultural dissimilarity and performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1284-1308.
- Gunderman, H. K. (2004). El método de los estudios de caso. En M. Tarrés (Ed.), *Observar, escuchar y comprender* (págs. 251-288). Ciudad de México: FLACSO, El Colegio de México, Miguel Ángel Porrúa.

- Gusdorf, G. (1957). *La palabra*. Ediciones Galatea Nueva Visión.
- Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 115-129.
- Halsall, R., & Brown, M. (2013). Analysis and organizational culture. *Organization*, 20(2), 233-255.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía*. Barcelona: Paidós.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent research design*. Oxford: Oxford University.
- Hancock, P. (2008). Fear and (self) loathing in Coleridge close: management in crisis in the 1970s sitcom. *Organization*, 15(5), 685-703.
- Handy, C. (2000). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Hardy, B., & Affentranger, R. (2013). Collaborative virtual organisation and infrastructure for drug discovery. *Drug Discovery Today* 18 (13/14), 681-686.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1198-1228.
- Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2), 391-412.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hatch, M. (2011). *Organizations. A very short introductions*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J., & Zilber, T. (2012). Conversation at the border between organizational culture theory and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 94-97.
- Hegel, G. (1997). *Enciclopedia de las ciencias filosóficas*. Madrid: Alianza editorial.

- Heijes, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands. *Human Relations*, 64(5), 653–674.
- Heijes, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands. *Human Relations*, 64(5), 653-674.
- Hernández, A. G., Saavedra, J. J., & Sanabria, M. R. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: Una visión desde la complejidad. *Investigación y reflexión*, 15(1), 91-112.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3), 323-357.
- Hill, V., & Carley, K. M. (2011). Relationships as conduits of organizational culture in temporary placement agencies. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 432-442.
- Hine, C. (2004). *Etnografía Virtual*. Barcelona: UOC.
- Hinings, B. (2012). Connections between institutional logics and organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 98-101.
- Ho, S., & Benbasat, I. (2014). Dyadic Attribution Model: A Mechanism to Assess Trustworthiness in Virtual Organizations. *Journal of the association for information science and technology* 65 (8), 1555–1576.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 6(1), 42-63.
- Hofstede, G., Neuijeu, B., Daval, D. O., & Geert, S. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35, 286–316.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Howard, P. (2012). Network ethnography and the Hypermedia Organization: New Media, New Organizations, New Methods. En B. Dicks (ed.), *Digital qualitative research methods* (págs. 267-290). London: SAGE.

- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539.
- Hubbard, E. (1989). *Un mensaje a Gacía*. Bedford: Applewood.
- Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista mexicana de sociología*, 72(4), 571-597.
- Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., & Verbeke, A. (2011). The impact of added cultural distance and cultural diversity on international expansion patterns: a penrosean perspective. *Journal of Management Studies*, 48(2), 305-329.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Ibarra, E. C. (2000). Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. (. De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: El Colegio de México, FLACSO, UAM, Fondo de Cultura Económica.
- Ibarra, E. C. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina?: transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza, & (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (págs. 88-107). Barcelona: Anthropos, Biblioteca de Comunicación Científica, Col. Cuadernos A.
- Ibarra, E. C., & Montaña, L. H. (1990). Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. En E. Ibarra Colado, & L. Montaña Hirose (Edits.), *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. (págs. vii-xxvi). México: UAM-I.
- Ibarra, E. C., & Montaña, L. H. (1991). Organización y administración. Una lectura crítica para América Latina. En E. Ibarra Colado, & L. Montaña Hirose (coord), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (págs. 5-23). México: UAM-I - Miguel Ángel Porrúa.
- Jägers, H., Jansen, W., & Steenbakker, W. (1998). Characteristics of virtual organizations. En P. Sieber, & J. Griese (Eds), *Organizational Virtualness* (págs. 65-76). Bern: Stämpfli AG,.
- Jones, C., & Spicer, A. (2005). The sublime object of entrepreneurship. *Organization* , 12(2), 223-246.

- Jones, O. (2000). Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice. *Human Relations* 53(5), 631-653.
- Jones, R., Jimmieson, N., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos De Administración*, 28(50), 113 - 136.
- Kahn, J. (1975). *El concepto de cultura. Textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and powerpoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.
- Kasper-Fuehrera, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management* 27, 235–254.
- Kelemen, M., & Hassard, J. (2003). Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 73-82). Londres: Blackwell.
- Keller, J., & Loewenstein, J. (2011). The cultural category of cooperation: a cultural consensus model analysis for china and the united states. *Organization Science*, 22(2), 299-319.
- Kellogg, K. C. (2011). Hot lights and cold steel: cultural and political toolkits for practice change in surgery. *Organization Science*, 22(2), 482-502.
- Kim, H., & Jensen, M. (2014). Audience heterogeneity and the effectiveness of market signals: how to overcome liabilities of foreignness in film exports? *Academy of Management Journal*, 57(5), 1360-1384.
- Kleiner, A. (2000). Corporate Culture in Internet Time. The foundation of the company is no longer the company: It's the team. *Strategy+Business*, 18-25.
- Knorr, K. C. (2005). *La fabricación del conocimiento: un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciencia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262.
- Kozinets, R. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. London: SAGE.
- Lægreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347.
- Lamertz, K., Heugens, P. P., & Calmet, L. (2005). The configuration of organizational images among firms in the canadian beer brewing industry*. *Journal of Management Studies*, 42(4), 817-843.
- Laraia, R. d. (2003). *Cultura: um conceito antropológico* (décimo sexta edición ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and desing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lévi-Strauss, C. (1973). *Anthropologie structurale*. Paris: Librairie Plon.
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Barcelona: Paidós.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington: OMS.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lincoln, Y. (2005). Content, Lived Experience, and Qualitative Research. En R. Swanson, & E. Holton III, *Research in organizations: foundations and methods of inquiry* (págs. 221-232). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Linstead, S., & Thanem, T. (2007). Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze. *Organization Studies*, 1483–1501.
- Liu, L. A., Friedman, R., Barry, B., Gelfand, M. J., & Zhang, Z.-X. (2012). The dynamics of consensus building in intracultural and intercultural negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 57, 269-304.
- López, F. G. (1999). La Administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad EAFIT*(113), 19-40.
- Ma, J. (2014). *Vulcan Post*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Billionaire Jack Ma teaches you how to be successful in life and business: <https://vulcanpost.com/5407/billionaire-jack-ma-teaches-you-how-to-be-successful-in-life-and-business/>
- Magala, S. (2009). Crosscultural life of social values and organizational analysis: an introduction to the special themed section. *Organization Studies*, 30(09), 925-931.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. New York: Galaxy Books.
- Malsch, B., Tremblay, M.-S., & Gendron, Y. (2012). Sense-making in compensation committees: a cultural theory perspective. *Organization Studies*, 33(3), 389-421.
- Mantilla, M., & Garcia, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de gerencia*, 15(49), 51-71.
- Manucci, M. (2006). La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables. En Ediciones CIESPAL, *Comunicación organizacional. Cultura y gestión para el cambio* (págs. 141-163). Quito: Quipus.
- March, J. G. (2007). The Study of Organizations and Organizing Since 1945. *Organization Studies* 28(1), 9–19.
- Marín-Idárraga, D. A. (2007). Administración y racionalidad. *Sotavento*(14), 8-41.

- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. *INNOVAR*, 22(46), 39-52.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage Publication.
- Martin, J. (2004). Organizational Culture. *Research Paper Series* (1847), 1-18.
- Martin, J., & Frost, P. (1996). The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organizational Studies* (págs. 559-621). London: Sage.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational cultures and counter-culture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 52-64.
- Martin, J., Frost, P., & O'Neil, O. (2006). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organizations Studies* (págs. 725-753). London: Sage.
- Martínez Cervantes, N. (2010). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como instrumento de nuevas formas organizacionales: el caso de una organización virtual de información deportiva*. México: Posgrado en Estudios Organizacionales - Tesis de Maestría.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, N° 20. Universidad del Norte., 165-193.
- Martins, A. V., & Barrera, D. P. (2012). A hermenêutica no campo organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 261-273.
- Martitegui, J. (19 de noviembre de 2014). Revolución del Teletrabajo. (R. Innova, Ed.) Buenos Aires. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=7sdtSdoyBIU>
- Mashayekhy, L., & Grosu, D. (2014). A Merge-and-Split Mechanism for Dynamic Virtual Organization Formation in Grids. *IEEE transactions on parallel and distributed systems*, 25(3), 540-549.

- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McDonnell, M.-H., & King, B. (2013). Keeping up appearances: reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387-419.
- McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4), 352-380.
- McKelvey, B. (2003). From Fields to Science: Can Organization Studies make the Transition? En R. Westwood, & S. Clegg (eds), *Debating organization : point-counterpoint in organization studies* (págs. 47-72). United Kingdom: Blackwell Publishing.
- McKinley, W. (2003). From Subjectivity to Objectivity: A Constructivist Account of Objectivity in Organization Theory. En R. Westwood, S. Clegg (eds.), R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 142-156). Oxford: Blackwell.
- McKinley, W., & Mone, M. A. (1998). The re-construction of Organization Studies: Wrestling with Incommensurability. *Organization*, 5(2), 169-189.
- McSweeney, B. (2009). Dynamic diversity: variety and variation within countries. *Organization Studies*, 30(09), 933-957.
- Méndez, N., & Vallota, A. (2006). Una perspectiva anarquista de la autogestión. *Revista venezolana de economía y ciencias Sociales*, 12(1), 59-72.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies* , 24(6), 623-647.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Molinsky, A. (2007). Cross-cultural code-switching: the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32(2), 622-640.
- Montaño, L. H. (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. En L. Montaño Hirose (Ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. (págs. 67-91). UAM-I.
- Montaño, L. H. (2003). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México*(55), 15-33.
- Montaño, L. H. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño Hirose (Ed.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. (págs. 9-39). México: UAM-I, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa.
- Montaño, L. H. (2009). Organisational models and culture: a reflection from Latin America. *European Journal of International Management*, 3(2), 146-166.
- Montaño, L. H., & Rendón, M. C. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México*, 101-120.
- Montero, M. (2002). Construcción del Otro, liberación de sí mismo. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 7 (16), 41-51.
- Montoya, D. F., & Vásquez, M. A. (2011). Cotidianidades transmitidas en el ciberespacio. El fenómeno del Lifecasting. *Co-herencia*, 8(15), 269-294.
- Morales, V. L. (2011). La epistemología de los estudios organizacionales. En C. Gutiérrez Padilla, D. d. Caldera González, & J. A. Martínez Arrona (Coord), *Avatares del estudio de las organizaciones. Perspectivas teóricas y metodológicas* (págs. 289-300). Guanajuato: Fontamara.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México DF: Alfaomega.

- Morgan, P. I., & Ogbonna, E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, 61(1), 39-65.
- Morrill, C. (2012). From bridges to trading zones in organizational culture and institutional research. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 109-113.
- Morris, M. W., Podolny, J., & Ni Sullivan, B. (2008). Culture and coworker relations: interpersonal patterns in american, chinese, german, and spanish divisions of a global retail bank. *Organization Science*, 19(4), 517-532.
- Muñoz, R. G. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Naime, A. (2004). Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina. en Luis Montaña (coord.) *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad, Coedición UAM, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados y Miguel A. Porrúa, México,*, 41- 61.
- Näslund, L., & Perner, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89-110.
- Nederveen, A. P., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: the role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- Negroponte, N. (2000). *El mundo digital. El futuro que ha llegado*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, Ediciones B.
- Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a brazilian manufacturer. *Organization Studies*, 32(3), 407-425.
- Nemoto, K. (2013). When culture resists progress: masculine organizational culture and its impacts on the vertical segregation of women in Japanese companies. *Work, Employment and Society*, 27(1), 153-169.
- Netflix. (1 de agosto de 2009). *Netflix Culture: Freedom and Responsibility*. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>
- Nicholson, N. (2005). Meeting the maasai: messages for management. *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 255-267.

- Noorderhaven, N. G., Benders, J., & Keizer, A. B. (2007). Comprehensiveness versus pragmatism: Consensus at the Japanese–dutch Interface. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1349-1370.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Organizational Culture: A ten Year, Two-phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39(5), 673-706.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Paccagnella, L. (2012). Getting the seats of your pants dirty: strategies for ethnographic research on virtual communities. En B. Dicks (ed.), *Digital qualitative research methods* (págs. 75-92). London: SAGE.
- Pacheco, A. A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En G. e. Baca, *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo editorial Patria.
- Pacheco, A. E., & Cruz, C. E. (2010). *Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Padilla, A. M., & Del Águila, A. R. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94.
- Padua, J., Ahman, I., Apezechea, H., & Borsotti, C. (2001). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: El Colegio de México/CFE.
- Palacios, J. I., Bermúdez, G. T., & Forero, D. M. (2012). Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características. *Vinculos. Vol 9, N° 2*, 221-231.
- Pastrana, G. L., & de la Rosa, A. A. (2009). Un acercamiento a la modernización organizacional de la Banca en México a través de un estudio de caso. *Administración y Organizaciones*(22), 149-180.
- Pattie, M., Parks, L., & Wales, W. (2012). Who needs security? entrepreneurial minorities, security values, and firm performance. *Journal of Management Inquiry*, 21(3), 319-328.

- Pearse, N., & Kanyangale, M. (2009). Researching Organizational Culture Using the Grounded Theory Method. *The Electronic Journal of Business Research Methods Issue 1, 7*, 67 - 74.
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. En G. Salaman, & K. Thompson, *Control e Ideología en las organizaciones* (págs. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper y Row.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (2000). *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford: México.
- Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P., & Saren, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? insights from a case study. *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293.
- Podestá, P., & Jurado, J. C. (2003). Fundamentos del Saber Administrativo. *Cuadernos de difusión*, 15, 81-100.
- Poynter, R. (2010). *The Handbook of Online and Social Media Research*. Reino Unido: Wiley & Sons.
- Press, E. (2003). *¿Cómo conducir persona que uno no ve? Las organizaciones virtuales*. Obtenido de Nueva economía, internet y tecnología. Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/66/orgvirtual.htm#mas-autor>
- Price, K. N., Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2008). Reconciling scattered images. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 173-185.
- Pugh, D. (1997). *Does context determine form?- Organization Theory*. London: Penguin Books.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., Lupton, K., McDonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, 289-315.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Oxford University Press.

- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of management*, 27, 383-405.
- Rahman, Z. (2002). E-tailing of Services: An Indian Scenario. *Singapore Management Review*, 67–79.
- Ramaswami, A., Huang, J.-C., & Dreher, G. (2014). Interaction of gender, mentoring, and power distance on career attainment: A cross-cultural comparison. *Human Relations*, 67(2), 153-173.
- Ramírez, G. M., Vargas, G. L., & de la Rosa, A. A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 3, 7-54.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reed, M. (1996). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organizations Studies* (págs. 31-56). Londres: Sage.
- Reed, M. I. (1993). Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory. En J. Hassard, & M. Parker, *Postmodernism and Organizations* (págs. 163-182). Londres: Sage.
- Rehn, A. (2008). Pop (culture) goes the organization: on highbrow, lowbrow and hybrids in studying popular culture within organization studies. *Organization*, 15(5), 765-783.
- Rendón, C. M. (2003). Cultura y Organización en la empresa familiar. *Iztapalapa, núm 55, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México*, 119-141.
- Rhodes, C., & Parker, M. (2008). Images of Organizing in Popular Culture. *Organization*, 15(5), 627-637.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.

- Rindova, V., Dalpiaz, E., & Ravasi, D. (2011). A cultural quest: a study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, 22(2), 413-431.
- Rippin, A. (2011). Ritualized Christmas headgear or 'Pass me the tinsel, mother: it's the office party tonight'. *Organization*, 18(6), 823-832.
- Rivas, L. A. (2002). Nuevas formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rocher, G. (1977). *Introducción a la sociología general*. Herder: Barcelona.
- Rodrigues, S. B. (2006). The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment. *Organization Studies*, 27(4), 537-557.
- Rodríguez-Gutiérrez, C. (2009). *Las organizaciones virtuales para la cooperación entre la universidad y la empresa*. Maracaibo: Universidad Del Zulia - Tesis Doctoral.
- Romanelli, E. (1991). The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology*, 17, 79-103.
- Ruiz, O. J. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, O. J. (2009). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sahlins, M. D. (1972). *Las sociedades tribales*. Barcelona: Editorial Labor S. A.
- Sanabria, M., Saavedra, J., & Smida, A. (2013). *Los Estudios Organizacionales ("Organization Studies"): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sánchez, R. S. (2004). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (págs. 97-131). México: FLACSO, El Colegio de México, Miguel Ángel Porrúa.
- Sarabia, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Madrid: Plaza & Janes.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. (2006). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. *Organization Studies* 27 (2), 27(2), 287-301.
- Schein, E. H. (1997). Organizational culture and Leadership. *Jossey-Bass, San Francisco CA*, 3-27.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Schultz, M. (2012). Relationships between culture and institutions: new interdependencies in a global world? *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 102-106.
- Schultz, M., & Hinings, B. (2012). A comment at the border between institutional and organizational culture theories. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 107-108.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (5 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 1-21.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. España: Paidós Ibérica.
- Shao, Y., Liao, S., & Wang, H. (1998). A model of virtual organization. *Journal of Information Science*, 24(5), 305-312.
- Shenhav, Y. (2003). The historical and epistemological foundations of organization theory: fusing sociological theory with engineering discourse. En H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (págs. 183-209). New York: Oxford.

- Shepherd, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Inductive top-down theorizing: a source of new theories of organization. *Academy of Management review*, 36(2), 361-380.
- Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management* 30(5), 725–743.
- Shukaitis, S. (2008). Dancing amidst the flames: imagination and self-organization in a minor key. *Organization*, 15(5), 743-764.
- Sieben, B. (2007). Doing research on emotion and virtual work: A compass to assist orientation. *Human Relations*, 60(4), 561–580.
- Sierra, R. B. (1998). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios* (décimo segunda edición ed.). Madrid: Paraninfo.
- Silva Menoni, M. (2013). *Los entornos virtuales como instrumento de cooperación universitaria al desarrollo*. Salamanca: Universidad de Salamanca - Tesis Doctoral.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Skyrme, D. (1998). The realities of virtuality. En P. Sieber, & J. Griesse (Eds.), *Organizational virtualness* (págs. 25-34). Berna: Simowa Verlag.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *en Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Soriano, I. P., García, F. E., & Pelechano, E. B. (2005). La creación de valor en los sistemas productivos virtuales: Un modelo de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*(15), 127-152.
- Soriano, I. P., Pelechano, E. B., & García, F. E. (2007). La nueva organización de la actividad empresarial: los sistemas productivos virtuales. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés. 2*, págs. 1-15. Madrid: AEDEM.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? a tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.
- Stormer, F., & Devine, K. (2008). Acting at Work : Façades of Conformity in Academia. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 112-134.

- Szkudlarek, B. (2009). Through western eyes: insights into the intercultural training field. *Organization Studies*, 30(09), 975-986.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., & Lepak, D. (2005). An Integrative View of International Experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85–100.
- Taylor, F. (1961). *Principios de Administración Científica*. México: Herrero hermanos.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Thiry-Cherques, H. R. (2005). Chance and fortune. *Organization*, 12(4), 590-600.
- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z., & Barzantny, C. (2010). Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1437-1458.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The process of virtual organization formation. *Procedia Technology* 1, 539-543.
- Trabajarenequipoenentornosvirtuales. (23 de 11 de 2010). *Equipos virtuales de trabajo: forjando el presente empresarial*. Recuperado el 12 de 12 de 2014, de <http://trabajarenequipoenentornosvirtuales.blogspot.com.co/2010/11/organizaciones-que-trabajan-mediante.html>
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2005). Introduction. The Need of Meta-theoretical Reflection in Organization Theory. En H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical Perspectives* (págs. 1-36). Oxford: Oxford University Press.
- Tylor, E. (1920). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. [Ed. 6]. London: Murray.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370 - 390.
- Valente, C. (2014). Modalidades de edición en géneros digitales. *II Jornadas de Investigación en Edición, Cultura y Comunicación: el campo editorial y las industrias culturales*. (págs. 110-117). Buenos Aires: FILO:UBA.

- Van de Bunt-Kokhuis, S. (03 de octubre de 2010). *The virtual workplace and the company culture. Employee oriented tools to build a corporate web culture*. Obtenido de ManagementSite: <http://www.managementsite.com/261/The-virtual-workplace-and-the-company-culture.aspx>
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, otoño, 33-48.
- Vieira, F. M., & da Silva, C. R. (2011). Eight Propositions Towards New Possibilities of Studying Organizing and Organizations. *Brazilian Administration Review*, 454-467.
- VirtualiaNet. (2016a). *VirtualiaNet*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de VirtualiaNet/la-academia: <http://www.virtualianet.com/la-academia/>
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Westwood, R., & Clegg, S. (2003). The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics and Paradigms. En R. & Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 1-42). Londres: Blackwell.
- White, L. (1975). El concepto de cultura. En J. Kahn, *El concepto de cultura. Textos fundamentales* (págs. 129-155). Barcelona: Anagrama.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2006). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3: 4. - Recuperado de: *Wiley Online Library*: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.eafit.edu.co/>
- Wilson, J. M., O'Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.
- Witte, A. E. (2012). Making the case for a postnational cultural analysis of organizations. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 141-159.
- Woodward, J. (1975). Management and technology. En D. Pugh, *Organization Theory* (págs. 56-71). Londres: Penguin Books.

- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in chinese Hightech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.
- Yoon, T. E., & George, J. F. (2013). Why aren't organizations adopting virtual worlds? *Computers in Human Behavior*, 29, 772–790.
- Zapata, Á. D. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*(27).
- Zapata, A., & Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.
- Zilber, T. B. (2012). The relevance of institutional theory for the study of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 88-93.
- Zott, C., & Nguyen Huy, Q. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52, 70-105.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario online utilizado para realizar un sondeo preliminar

Empresa: EDUCATEMIA (Ex MindValley Hispano).

Tipo de empresa: Virtual

Herramienta: Cuestionario online.

Bienvenido al *survey* "Estudio de Organizaciones Virtuales". Te recordamos que el interés principal del estudio es poder comprender algunos aspectos culturales característicos de la empresa que eres parte. De esta manera, podremos explicar y dar a conocer cómo es la naturaleza de la cultura organizacional en las organizaciones virtuales, siempre partiendo de tu empresa como ejemplo. Te pedimos por favor el máximo de sinceridad, atención y detalle en las respuestas. La información que compartas en el *survey* es vital para llevar a cabo el estudio, y te garantizamos que es completamente confidencial, y sólo será utilizada para los fines del trabajo mencionado. Muchas gracias.

1. Indique por favor su nombre y apellido
 - a.
2. ¿Qué edad tienes?
 - a.
3. ¿Indique su sexo?
 - a.
4. ¿Cuál es tu nacionalidad?
 - a.
5. ¿En qué país resides actualmente?
 - a.
6. Podrías contarme algo sobre ti, cuál es tu formación, que experiencia de trabajo tienes (si deseas puedes indicar un link de acceso a LinkedIn).

- a.
7. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas en MVH? (o cuánto tiempo trabajaste si ya no trabajas?)
- a. Menos de un mes
 - b. Entre 1 y 6 meses
 - c. Entre 6 y 12 meses
 - d. Más de 12 meses
8. ¿En cuáles de las siguientes modalidades te encuentras trabajando en MVH?
- a. Full Time
 - b. Part Time
 - c. Por proyecto
 - d. Otro.
9. ¿Podrías indicar lo más detallado posible cómo fue que llegaste a trabajar a MVH? (a través de qué canal de comunicación y como te reclutaron)
10. ¿El proceso de reclutamiento fue diferente a otros que ya habías tenido o que conocías?
11. ¿Qué pensabas acerca de MVH antes de empezar a trabajar?
- a.
12. ¿Qué aspectos podrías mencionar que cambiaron o que te han sorprendido ahora que trabajas en MVH?
- a.
13. ¿Has tenido que capacitarte en algo específico para poder llevar a cabo tus actividades en MVH?
- a.
14. ¿Te apoyas en alguna persona en particular para realizar tus actividades en MVH?
- a. SI

- i. ¿En quiénes?
 - 1. Nombre y puesto
 - 2. Nombre y puesto
 - 3. Nombre y Puesto
 - b. NO
15. ¿Existen diferencias jerárquicas respecto de estas personas en las cuales te apoyas?
- a. Con todas
 - b. Con algunas
 - c. Con ninguna
16. Si tuvieras que describir a los líderes de la organización, te referirías a ellos como:
- a. Personas que ejercen el poder y control.
 - b. Personas a las cuales les tengo que rendir cuentas.
 - c. Personas que me ayudan en caso de tener alguna dificultad.
 - d. Personas que tienen ideas brillantes.
 - e. Personas que marcan el camino a seguir en la empresa.
 - f. Otras:
17. ¿Has trabajado en organizaciones “no virtuales o tradicionales” anteriormente?
- a. SI
 - b. NO
18. ¿Podrías mencionar algunas diferencias sobresalientes que existen con los otros lugares en donde trabajaste?
- a.
 - b.
 - c.

19. ¿Sientes que estabas preparado para trabajar a distancia o de manera virtual antes de ingresar a MVH?
- SI
 - NO
20. ¿Qué aptitudes y actitudes podrías mencionar has desarrollado al trabajar de manera virtual?
- -
 -
21. ¿Es MVH una organización en la cual sentís que puedes alcanzar tus propósitos personales y/o profesionales?
- SI
 - NO
22. Menciona por favor 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos de trabajar en MVH.
- 1+
 - 2+
 - 3+
 - 1-
 - 2-
 - 3-
23. Definiendo entre 1=muy malo; 2=malo; 3=aceptable; 4=bueno y 5=muy bueno, cómo definirías a empresa en los siguientes aspectos:
- Salario
 - Jornada de trabajo
 - Autonomía o autogestión
 - Crecimiento profesional
 - Capacitación

- f. Herramientas de trabajo
 - g. Creatividad e innovación
 - h. Prestaciones extras (premios, actividades extra laborales, incentivos, etc.)
24. Considerando tu relación con otros integrantes de MVH que están lejos de ti.
- ti. Sientes que las herramientas de comunicación te permiten interactuar
 - a. Sólo de manera formal y referidas meramente a cuestiones de trabajo.
 - b. De manera formal e informal pero siempre mediando cuestiones de trabajo.
 - c. De manera completamente informal al punto tal de generar lazos afectivos.
25. ¿Sientes que has generado alguna amistad dentro de la empresa?
- a. SI
 - i. Con personas que conoces físicamente y puedes interactuar frecuentemente en persona.
 - ii. Con personas con las que sólo puedes interactuar virtualmente.
 - iii. Mayor relación con quienes interactúo físicamente que con las que interactúo virtualmente.
 - iv. Con ambas por igual
 - b. NO
26. Definiendo del 1 (nada participativo) al 5 (muy participativo) en cuanto a la participación que tienen o no todos los integrantes de la empresa. ¿Cómo calificarías los siguientes aspectos?
- a. Visión y Misión de la empresa.
 - b. Objetivos y metas
 - c. Valores corporativos.

- d. Planes y estrategias
- e. Reglas y Normas de la empresa.

LENGUAJE

27. ¿Percibes que en MVH utilizan algún tipo de lenguaje particular para comunicarse?
- a. SI
 - i. ¿Podrías darnos algunos ejemplos de palabras, abreviaturas o nomenclaturas que sean parte de ese lenguaje?
 - b. NO
28. ¿Hacen uso de emoticones para representar ciertos gestos o dar más sentido a la comunicación escrita?
- a. SI
 - i. ¿Estos emoticones son lo que brindan las herramientas de comunicación que utilizan o hay algunos que son creados por ustedes?
 1. Emoticones estándar
 2. Emoticones creados
 3. Ambos
 - a. Podrías escribirnos algunos
 - b. NO

CULTURA ORG.

29. Si tuvieras que mencionar tres valores que reflejan y representan tu persona ¿cuáles serían?
- a. v
 - b. v
 - c. v
30. Si tuvieras que mencionar 3 valores que representan o reflejan a MVH ¿cuáles serían?

- a. V
- b. V
- c. V

31. Podrías elegir de la siguiente lista los 7 (siete) valores que consideras más importantes para tu vida profesional:

1. Excelencia
2. Confianza
3. Compromiso
4. Trabajo en equipo
5. Cambio
6. Productividad
7. Liderazgo
8. Satisfacción al cliente
9. Solidaridad
10. Diversión
11. Honestidad
12. Creatividad
13. Innovación
14. Resultados

IDENTIDAD

32. Al margen de tu puesto laboral en MVH. ¿Cómo describirías el papel/rol que tienes o desempeñas tú en la empresa?

33. Dentro del mundo de internet, y con base en los siguientes perfiles ¿con cuál te identificas más?

Creadores: postean y crean sus web, blogs, videos, artículos, etc.

Conversadores: postean y actualizan status en redes sociales.

Críticos: postean, contribuyen y participan en blogs, foros, wiki, etc.

Coleccionista: vota y etiqueta sitios web, fotos, etc.

Ensamblador: visita y mantiene el perfil en redes sociales de trabajo

Espectadores: lee, escucha y ve videos, foros, artículos, tweets, etc.

Inactivos: no es ninguno de los anteriores.

34. Si tuvieras que elegir un personaje del mundo de las TIC ¿con qué personaje te identificarías?
35. Si te pidiera que pusieras en orden de preferencia del 1 al 4 ¿Cuál es el dispositivo que más utilizas/te gusta para trabajar?
1. Computadora de escritorio
 2. Laptop
 3. Tableta
 4. Smartphone
- a. COMENTARIOS
- 36.Cuál de las siguientes marcas de PC te gusta más:
1. HP
 2. MAC
 3. TOSHIBA
 4. LENOVO
 5. Otros
37. Si tuvieras que elegir un sistema operativo, con cuál de los siguientes te quedarías:
- a. Windows
 - b. MAC OS
 - c. Linux
38. ¿Y en un Smartphone?
- a. Android
 - b. iOS Apple
 - c. BlackBerry OS
 - d. Windows Phone

Anexo 2. Guion utilizado para realizar las entrevistas online

Entrevista General

FECHA:

Preguntas generales

Tiempo trabajando en MVH:

Modalidad de trabajo: Full / Part

Rol en la empresa

Nacionalidad y país de residencia:

Edad:

Personas a cargo:

Jefe/s:

Estudios:

Acerca de la cultura de MVH

- ¿Cómo llegaste a la empresa MVH?
- En cuanto a la cultura de MVH: ¿Qué valores crees que describen su cultura?
- ¿Crees que es una cultura homogénea? Es decir, ¿que todos los integrantes comparten esa misma cultura?
- ¿Qué opinión te merece la misión de la organización?
- ¿Qué opinión te merecen los productos de MVH?
- ¿Cómo crees que se manifiestan las diferencias culturales? ¿En qué aspectos?
- Diferencias culturales (países): recuerdas alguna situación buena o mala que puedas asociar a las diferencias culturales. ¿Tienes algún ejemplo?

- Me podrías dar ejemplos de algo que para vos representa la cultura de MVH.
- ¿Qué aspectos o características personales son compartidas por los integrantes de MVH?
- ¿Has notado diferencias de actitudes o reacciones entre los integrantes?
- ¿Y el lenguaje? ¿Qué me podrías decir acerca de las formas de comunicarse?
- ¿Recuerdas si tienen algún ritual o actividad especial para conmemorar o festejar logros?

Acerca de la virtualidad y la cultura

- Si tuvieras que describir algunos aspectos positivos y negativos (no tan positivo) de tu trabajo en MVH. ¿Qué me dirías?
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar virtualmente?
- ¿Cómo controlas tu trabajo? ¿Utilizas alguna metodología?
- ¿Qué significa para vos la virtualidad? ¿en tu vida? ¿Por qué trabajas de manera virtual?
- ¿Qué crees que se necesita para tener una organización virtual como MVH? ¿Qué crees que es lo fundamental de una empresa virtual?
- Si en una organización presencial, las diferencias (de roles, de estatus) se pueden identificar a partir de ciertos elementos como las oficinas, escritorios, computadoras, autos, premios, etc. ¿Cómo crees que se evidencian las diferencias en una organización virtual?

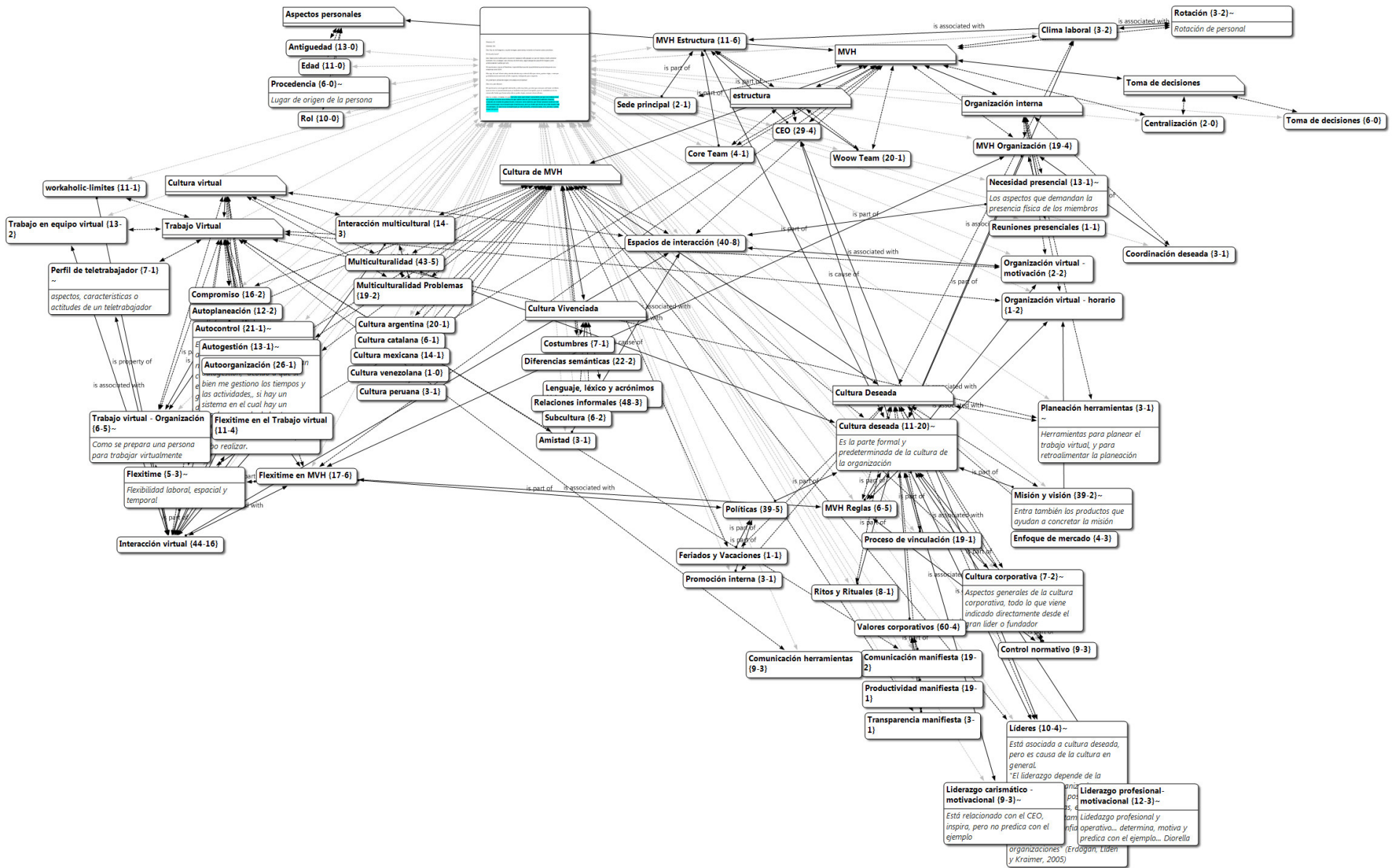
Acerca de usted

- ¿Con qué te identificas más en con MVH?
- ¿Qué es lo que te hace sentir parte o te gusta más de (trabajar) MVH?

- Cuando tienes que explicarle a alguien (amigo, familiar) que trabajas en MVH. ¿Qué le dices?
- Al no tener interacción física, ¿crees que la interacción cultural es menor entre los integrantes?
 - ¿Por qué? ¿qué cambia? ¿qué falta o sobra?
- SUPOSICIÓN: Si en este momento estuvieras trabajando en una empresa presencial (que tuvieras que ir día a día). ¿Qué crees que mejoraría y empeoraría en tu día a día?
- ¿Sientes que tienes amigos en MVH? ¿Por qué los consideras tus amigos?
- ¿Compartes tiempo presencial con ellos?
- ¿Qué pasa con las interacciones informales? ¿Cómo le hacen?
- ¿Que opinión te merecen ciertas actividades como Movie Nigth, Karma Time, Charada, etc.?
- ¿Con quién vives?
- ¿Tienes hijos? ¿O esperas tenerlos en el corto plazo?
- ¿Cómo separas tu trabajo de tu vida social y familiar?
- ¿Cómo te preparas para trabajar en MVH cada día? (física y mentalmente)

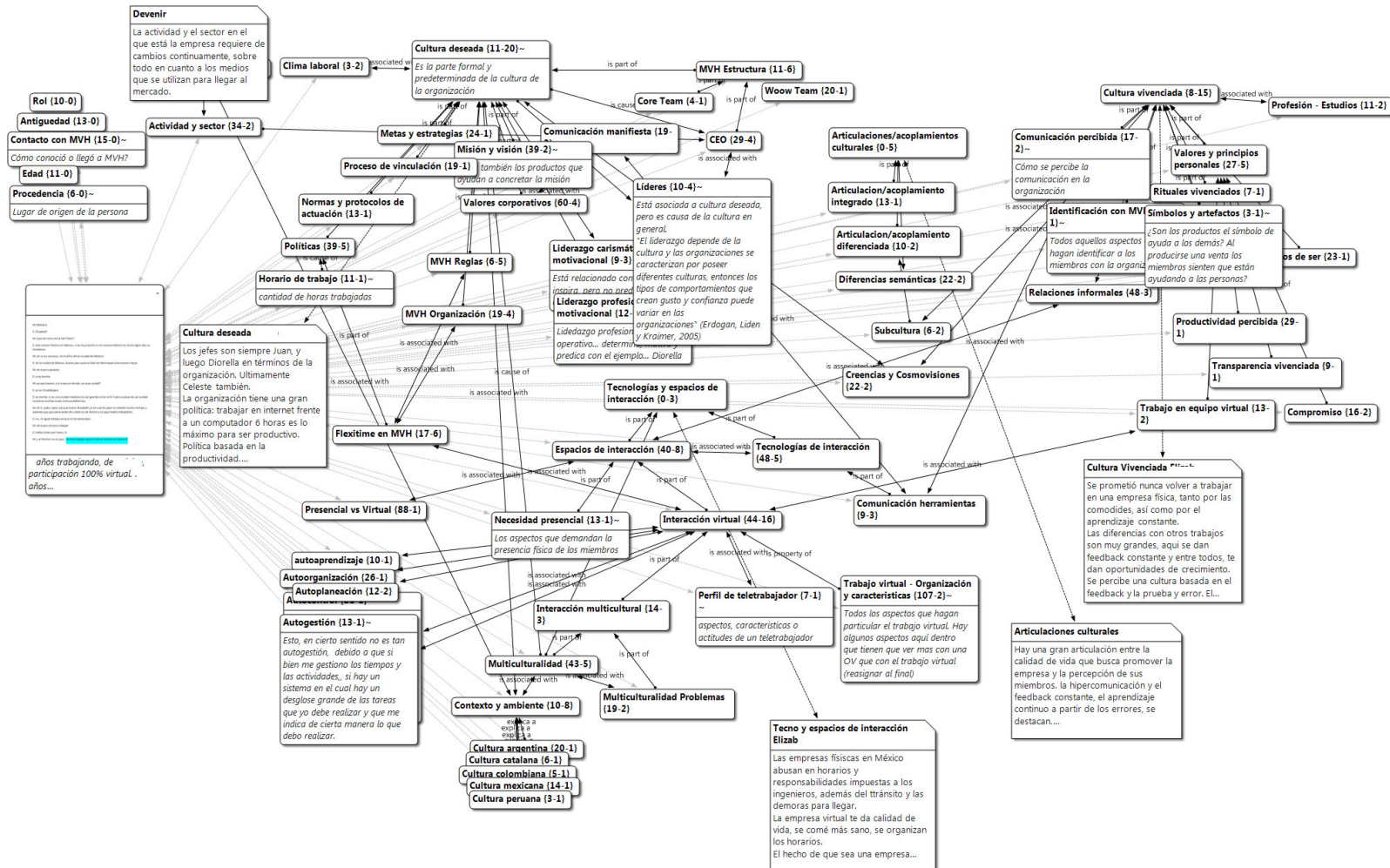
Anexo 3. Redes de categorías de dos informantes obtenidas de *Atlas.ti*

Figura 18. Ejemplo de mapa categorial informante 1.



Fuente: elaboración propia a partir del *Atlas.ti*.

Figura 19. Ejemplo de mapa categorial informante 2



Fuente: elaboración propia a partir del Atlas.ti.