



Universidad Autónoma Metropolitana
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Doctorado en Estudios Organizacionales

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

presenta

Mariano Gentilin

“Cultura en las Organizaciones Virtuales. Una
aproximación a la Cultura Organizacional a partir de un
estudio de caso en la organización virtual MindValley
Hispano”

Director: Dr. Arturo Andrés Pacheco Espejel

México DF, Julio de 2012

“El sueño positivista de una perfecta inocencia epistemológica enmascara, en efecto, el hecho de que la diferencia no es entre la ciencia que efectúa una construcción y la que no lo hace, sino entre la que lo hace sin saberlo y la que, sabiéndolo, se esfuerza por conocer y dominar lo más completamente posible sus actos, inevitables, de construcción y los efectos que, de manera igualmente inevitable, éstos producen”.

Pierre Bourdieu (2010)

Dedicado a...

Liliana Rosa García, mi madre y compañera, por permitirme elegir cada paso que doy a mi manera, por acompañarme sin dudar en cada decisión que tomo, y por forjarme los valores que me guían en este camino;

a Luiza Bontempo, mi amor y compañera de vida, porque siempre está ahí, sin condiciones. Por completarme;

a Mi Familia, por el amor y el cariño que me dan a cada momento;

a la memoria de Mis Abuelitos.

Agradecimientos:

a Arturo Pacheco, por ser guía y mentor, llevarme a la reflexión y permitirme elaborar un trabajo con coherencia y rigor científico, sin limitar mis expresiones e iniciativas;

a Germán Vargas, por su confianza y apoyo constante;

a Diego Gonzales, por apoyar sin condicionamientos, por su amistad y su rigor profesional, de los cuales aprendo día tras día;

a Luis Montaña y Marcela Rendón, porque su generosidad y compañía ha facilitado mi estadía en México;

a Elena Saccone, por guiarme y abrirme las puertas del mundo académico y profesional;

a Héctor González, por confiar en mí y respaldarme en todo momento para que pueda realizar este posgrado;

a Alejandra y Rosalba, por su constante buena onda y predisposición, y porque son dos pilares fundamentales para que todo esto sea realidad;

a la Vida, por haberme permitido llegar hasta acá, porque viviendo puedo ser.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	8
a. Diseño general de la planificación de la investigación.....	13
b. Problemática.....	15
c. Objetivos.....	16
d. Justificación.....	17
i. Pertinencia Teórica.....	17
ii. Relevancia Social.....	17
iii. Viabilidad.....	18
e. Limitaciones de la investigación.....	19
f. Aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que subyacen a la presente investigación.....	20
Capítulo 1: Organizaciones Virtuales y No Virtuales: conceptos, similitudes y diferencias.	
1.1. La organización y lo organizacional.....	24
1.2. Importancia del estudio de las Organizaciones.....	32
1.3. Una nueva forma organizacional: la virtual.....	34
1.3.1. Virtualidad y Espacios Virtuales.....	34
1.3.2. El nuevo espacio virtual: El ciberespacio.....	36
1.3.3. La Organización Virtual.....	37
Capítulo 2: Cultura en el Análisis Organizacional	
2.1. Aproximación a la concepción y definición de Cultura.....	49
2.2. Cultura en el Análisis Organizacional.....	53
2.2.1. Introducción a la cultura en el análisis organizacional.....	53
2.2.2. Cultura Corporativa.....	59
2.2.3. Cultura Organizacional.....	62
2.3. Un modelo integral para el análisis de la cultura organizacional.....	64
2.4. La Cibercultura.....	72

2.5. Cultura Organizacional en las Organizaciones Virtuales.....	74
Capítulo 3: Diseño general de la investigación de campo	
3.1. Problema de investigación.....	80
3.2. Objetivos de la investigación.....	82
3.2.1. Objetivo principal.....	82
3.2.2. Objetivos secundarios.....	82
3.3. Categorías de análisis.....	83
3.4. Enfoques metodológicos de investigación.....	85
3.4.1. Enfoques cuantitativo y cualitativo.....	86
3.5. Estudio de caso.....	88
3.6. Estrategia metodológica.....	91
3.6.1. Herramientas metodológicas.....	93
3.6.1.1. Análisis de documentos.....	93
3.6.1.2. Encuesta online.....	95
3.6.1.3. Entrevista online.....	97
3.6.2. Análisis de datos.....	99
Capítulo 4: Estudio de caso: MindValley Hispano.	
4.1. Introducción a MindValley Hispano.....	101
4.1.1. Historia de MindValley Hispano.....	102
4.1.2. Visión.....	103
4.1.3. Valores corporativos.....	103
4.1.4. Qué se hace en MindValley Hispano.....	104
4.1.5. Aspectos generales de la cultura corporativa.....	105
Consideraciones finales.....	107
Referencias bibliográficas.....	109

Anexos.....	117
a. Anexo I: Cuestionario online.....	117

Índice de cuadros

Cuadro I: Divergencias entre las Organizaciones Virtuales y No Virtuales

Cuadro II: Diferentes perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones

Cuadro III: Principales diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional

Cuadro IV: Diferencias entre el enfoque Cuantitativo y Cualitativo

Índice de esquemas

Esquema I: Diseño General de la Planificación de la Investigación

Esquema II: Modelo Integral para el Análisis de la Cultura Organizacional

Esquema III: Estrategia Metodológica para la Investigación de Campo

Índice de figuras

Figura I: Elementos de una organización

Figura II: Representación de una Organización Virtual

Figura III: Presupuestos y áreas de estudio de la cultura organizacional

Figura IV: Equipos virtuales en la Organización Virtual

Introducción

“En el corazón de los paradigmas del siglo XXI, el negocio será virtual, de redes de organizaciones inteligentes, compitiendo en el mundo, en una economía abierta, de manera ecológicamente sostenible”

Clarke T. & S. Clegg (1998)

Internet y la revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) han propiciado que las formas de relacionamiento que poseen las personas jurídicas y físicas se faciliten entre sí, y esto permitió comunicaciones e interacciones en tiempo real, sin importar la localización física. Con el acaecimiento del mundo virtual en el siglo XXI, la visión racionalista, que ha definido nuestra conciencia colectiva y nuestros valores culturales durante las últimas décadas en Occidente, ha encontrado su Némesis¹. Y es que el mundo virtual está rompiendo con algunos de los presupuestos más elementales del esquema civilizatorio u organizacional moderno².

Negroponte (2000) afirma que, *“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). Porque internet es como el tejido de nuestras vidas en este momento. Es un medio para todo que interactúa con el conjunto de la sociedad (Castells, 2001). En cierta medida, es una puerta abierta a la integración y la participación de toda la comunidad, en la cual

¹ En este caso el término **némesis** está siendo utilizada como sinónimo de enemigo.

² El esquema civilizatorio moderno se basaba en el supuesto de que los principios racionales y las prácticas de producción de conocimiento y evaluación, conducirían al progreso social y el crecimiento personal. En este sentido, la modernidad es una era que se caracteriza por una búsqueda de ley universal y la dominación cultural a través de la razón instrumental o técnica (Reed, 1993). Al referirnos a organizaciones modernas se hace alusión a aquellas que están caracterizadas por los modelos de producción Fordistas/tayloristas y/o de gestión burocráticos weberiano.

nadie lo sabe todo y todo el mundo sabe algo. Es en potencialidad, la formación de una inteligencia colectiva, que busque unir la sociedad y abolir las distancias provocadas por la súper especialización y la fragmentación del conocimiento, que se da entre los especialistas y los ciudadanos en su conjunto (Lévy, 2004). Es poner en entredicho las categorizaciones que el mismo hombre se ha creado.

En este sentido, internet es un espacio que se desarrolla transversalmente en todos los niveles de la sociedad. Un medio para, y no un fin en sí mismo, que permite crear y reconfigurar las formas de relacionamiento y comunicación. Aun se está lejos, pero en camino. Su potencialidad a nivel mundial es prometedora, aunque aún en la actualidad existe una brecha digital, por la que no todos tienen acceso a internet, o mejor dicho, las tecnologías de la información e internet todavía están restringidas a un porcentaje muy bajo de la población mundial³, y por ende, en algunos sectores esta situación se encuentra bastante incipiente.

Según McLuhan (1998), como consecuencia de la revolución tecnológica, nuestra visión del mundo, las categorías con las que lo analizamos y clasificamos, van a verse sustancialmente alteradas por el avance tecnológico. De esta manera podría decirse que nos enfrentamos a individuos, grupos, organizaciones, y por ende, sociedades distintas. Es que, tal como explica Giddens (1995), *“las instituciones modernas difieren de todas las formas anteriores de orden social por su dinamismo, el grado en*

³ Según datos de un estudio realizado por Miniwatts Marketing Group actualizado a Agosto 31, 2010, el porcentaje de penetración de internet en la población a nivel mundial es de 29%, siendo que es en Oceanía/Australia y Europa donde se registran el mayor porcentaje de penetración con 61,3% y 58,4% respectivamente, y de 34,6 en América Latina/Caribe. No obstante este índice que representa el grado de accesibilidad a la tecnología que permite el uso de internet, el uso real de internet, que indica el acceso y el uso real que se hace de la tecnología, difiere respecto de los números anteriores. De esta manera, según el estudio, El mayor uso de internet lo realiza Asia (42,1%), siguiéndole Europa (24%), Norte América (13,5%) y América Latina/Caribe (10,5%). Fuente: exitoexportador.com

que desestiman los usos y costumbres tradicionales y su impacto general” (p. 9).

Existen diversas fuentes y causantes de los cambios que se están experimentando, entre las cuales se pueden mencionar: la globalización, el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación, la revolución de internet, la baja en los costos estructurales en tecnología, la competencia feroz y mundializada, la creciente interrelación productiva, y la misma búsqueda y creación de conocimiento. Estos factores estructurales hacen que los individuos y las organizaciones implementen acciones que les permitan responder e impulsar, de manera activa, iniciativas en el contexto.

Todo esto repercute en oscilaciones, que generan complejidad, dinamismo, velocidad, así como interconectividad y mundialización, que a su vez, se ve reflejado de algún modo en las organizaciones. Heydebrand (1989), postula que las organizaciones en general, no sólo las empresas, se enfrentan al cambio de un capitalismo industrial a uno postindustrial. *“Donde un ambiente turbulento, cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional son constantes que han llevado a la aparición de nuevas formas organizacionales”* (Ríos, 2003:72).

Estos cambios y avances, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, y la revolución de internet, han generado las condiciones para el desarrollo de un nuevo espacio: lo virtual. Este, en definitiva, genera una revolución respecto del mundo que era cognoscible y real para una sociedad moderna, porque elimina las barreras espacio temporales que rigieron hasta el momento, y permite la interacción en tiempo real, en todo momento y a cualquier distancia, lo que impacta en las formas

de relacionamiento y comunicación, y permite el surgimiento de un nuevo mundo: tan virtual cuanto real.

Estas nuevas formas de relacionamiento y comunicación que posibilitan y caracterizarían a estos espacios virtuales, influyen, impactan y modifican las organizaciones, sus formas, y características. Por ende, también provoca cambios en la cultura de las organizaciones. ¿Cómo es la cultura organizacional? ¿cómo se establece? ¿a través de qué tipo de relaciones? ¿cuáles son los elementos que dan cuenta de ella? ¿qué importancia tiene en las nuevas organizaciones que se establecen en el espacio virtual? Aún se desconoce.

Se sabe que la cultura organizacional en las formas organizacionales no virtuales es de elevada preeminencia, debido a que actúa como un común denominador entre los miembros de la misma, y genera, entre otras cosas, unión y sentido de pertenencia. A partir de esto, se torna de gran importancia conocer algunos aspectos que caractericen la cultura organizacional en estas nuevas formas de organización.

Este trabajo no conforma una tesis de Maestría en Estudios Organizacionales como tal, sino que, como parte del régimen establecido en el plan integral⁴ de este mismo posgrado, es una “comunicación idónea” de resultados. Esta modalidad, hace especial el trabajo, porque no representa una tesis con su estudio de caso habitual, sino que la intención es desarrollar un marco teórico-metodológico que sirva como base de proyecto de tesis

⁴ El plan integral es una modalidad de ingreso al Doctorado que establece que el estudiante de maestría, una vez concluido su primer año de escolaridad, y cumpliendo una serie de requisitos, podrá concursar su acceso al Doctorado, sin necesidad de concluir su grado anterior. Para mayor información visitar: <http://www.izt.uam.mx/eorg/index.php>

doctoral posterior. Por este mismo motivo, en conjunto con ambos trabajos pretenden dar respuesta a todos los interrogantes planteados anteriormente.

De esta manera, el aporte principal que se busca generar en esta investigación es esclarecer el concepto de Organización Virtual, realizar una discusión acerca de cómo se podría aproximar la cultura organizacional en una organización virtual, y establecer algunas bases metodológicas que posibiliten el acercamiento a una realidad que por el momento resulta desconocida, y sobre todo, se establece y desarrolla en una dimensión aún poco explorada en el campo de los estudios de la organización, como es el ciberespacio.

Para ello, el presente trabajo se dividirá en 4 apartados más algunas consideraciones finales. En el primer capítulo se realiza una discusión amplia acerca del estudio de las organizaciones virtuales y no virtuales. Luego en el capítulo dos, se presenta una introducción a la cultura, se discuten algunas perspectivas de estudio, y se exhibe un modelo de análisis integral para abordar el estudio de la cultura en una organización virtual. En el capítulo tres, se presenta y detalla el diseño general de la investigación de campo y se especifican los pasos a seguir para abordar el estudio de caso. Por último, en el capítulo cuatro, se realiza una escueta descripción de la organización que se va a investigar como caso de estudio.

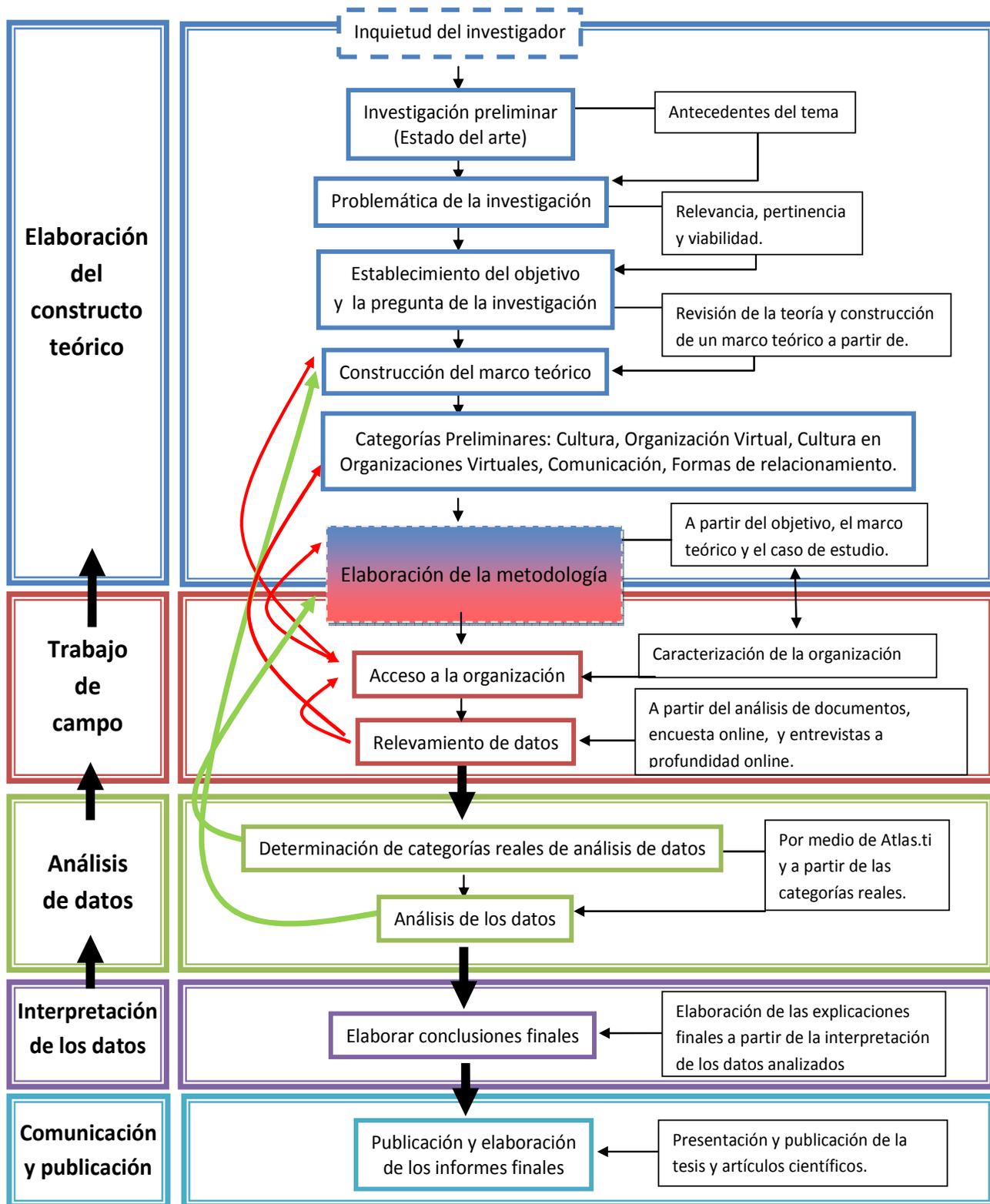
Antes de desarrollar cada uno de los apartados que conforman el cuerpo teórico-metodológico principal del trabajo, se presentan resumidamente algunos aspectos que resultan relevantes para facilitar la comprensión y entendimiento del lector respecto de algunos aspectos que subyacen este trabajo:

a) Diseño General de la Planificación de la Investigación.

En pocas palabras, el diseño general de la planificación de la investigación consiste en la estructura general de los procedimientos que sigue el investigador. Es la planificación de todo el trabajo, en la cual considera desde la elección de un problema de investigación viable, hasta los medios factibles de recopilar e interpretar los datos que requiere el estudio (Leedy y Ormrod, 2005).

En este sentido, se presenta un esquema que describe gráficamente el proceso que se ha seguido para la elaboración de la investigación. De acuerdo con Brewerton y Millward (2001), el procedimiento que sigue una investigación es continuo, y en cada una de las etapas puede llegar a ser necesario volver a revisar las primeras. Por ello, la planificación de la presente investigación se representa mediante el esquema I, un esquema dinámico, continuo, que se divide en 5 etapas interrelacionadas.

Esquema I: "Diseño General de la Planificación de la Investigación"



Fuente: elaboración propia.

En el esquema anterior se aprecia, en términos generales, los pasos que se han seguido y se deberán seguir para llevar a cabo este trabajo. Son cinco etapas interrelacionadas y dinámicas, que se van retroalimentando, y generan en función de los resultados observados, reflexiones correctivas que ayudan a ajustar el constructo teórico-metodológico a la realidad que está siendo observada. De esta manera, se evita ajustar forzosamente la realidad a un constructo rígido y predeterminado.

b) Problemática

Los cambios que se generan en el entorno por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, y la revolución que provoca internet, están generando permutas en las formas en que nos relacionamos, comunicamos, organizamos y por ende también en los fenómenos organizacionales. Esto conduce a las organizaciones a adoptar y hacer uso de lo virtual, generando en algunas, cambios que implican ciertos grados de virtualidad, y en otras, el desarrollo de nuevas formas organizacionales.

La cultura organizacional, puede ser entendida como el conjunto de formas de pensar, sentir y actuar de la organización, sean estas impuestas desde la dirección, resistida formal o informalmente por los miembros, o bien, generada a partir de la interacción de ambos grupos, y se manifiesta y conforma a partir de la interacción y la comunicación. De esta manera, el espacio virtual o ciberespacio, hace que la cultura se establezca y exprese de un modo completamente diferente a como se daba en las formas organizacionales físicas, aunque sin que se conozcan sus formas, la manera en que se manifiesta, así como los elementos o artefactos que intervienen.

Es decir, con el surgimiento del espacio virtual se crea una nueva realidad que hace posible relacionarse, interactuar, comunicarse y hasta crear y dar vida a objetos virtuales, y que no por ello dejan de ser reales. De esta manera, se da vida a todo un mundo nuevo, que da lugar a que en las organizaciones se conforme una cultura, que se hace vívida a partir de otros medios de comunicación, con otras formas de interacción (dirección, coordinación), pero que igualmente engendra ciertas formas de pensar, sentir y actuar que se hacen relativamente compartidas por todos los miembros.

En suma, en este tipo de organización, ya no existe un espacio físico en el que esa constelación simbólica y subyacente se manifiesta a través de rituales, objetos, valores, manuales, planes, visiones, etc. En ellas, existe un espacio de trabajo virtual en el que posiblemente se conforme una cultura organizacional, ya sea mediante la imposición de la dirección y/o la traducción, resistencia o complementariedad que establezcan los miembros en la interacción, que genera cierto común denominador y un conjunto de valores, creencias, suposiciones, ideales, etc. relativamente compartidos por todos.

c) Objetivo principal de la investigación

Analizar la naturaleza de la cultura organizacional en las organizaciones virtuales con el fin de generar una caracterización y una explicación de la Cultura Organizacional en la Organización Virtual. A partir de un estudio de caso en una organización virtual, se buscará aportar bases teóricas al concepto de Cultura Organizacional en las Organizaciones Virtuales, así como también alguna aproximación metodológica que permita abordar o comprender este fenómeno.

d) Justificación

i) Pertinencia Teórica

La pertinencia teórica del presente trabajo viene dada fundamentalmente porque existe un desconocimiento del fenómeno de las organizaciones virtuales en el ámbito de los estudios de la organización, así como también de cómo es la cultura organizacional en este tipo de organizaciones y entornos virtuales.

El estudio de este tipo de organizaciones es pertinente porque las organizaciones virtuales actualmente representan una parte significativa de la economía, y además son el motor de una gran tendencia a la que, en mayor o menor medida, todas las organizaciones tienden a transformarse⁵. Por otro lado, estas organizaciones son una realidad en nuestras vidas y en nuestro contexto, y debemos generar estudios que nos ayuden a comprender singularidades de nuestra realidad local, con el fin de dejar de ver “*a través de los ojos de otros*” (Naime, 2004:48).

Asimismo, este trabajo pretende consolidarse en el puntapié inicial, que por medio de aportes teóricos y metodológicos, genere interés en otros investigadores para que realicen estudios de organizaciones virtuales y así poder ir conformando un cuerpo teórico relevante de esta realidad particular, a través de nuevas discusiones y conversaciones al respecto.

ii) Relevancia Social

⁵ Se habla de transformación porque a esta altura es inevitable que las organizaciones, en el corto o mediano plazo, no virtualicen algún aspecto de la organización. No obstante, en el trabajo el interés se centra en las organizaciones virtuales puras (completamente virtuales).

El caso presentado adquiere relevancia social desde el punto de vista de que en América Latina y en el resto del mundo, existe una cada vez más creciente cantidad de organizaciones virtuales, y una cada vez más marcada tendencia al uso de internet para temas laborales, específicamente en todos los países de habla hispana.

Tanto el uso de internet, así como la existencia de las organizaciones virtuales, son temas que día a día van adquiriendo cada vez más relevancia social, debido a su capacidad para solucionar problemas sociales como por ejemplo de logística⁶. Esto se debe principalmente a que es una realidad la propensión hacia los grupos de trabajo virtual a través de internet, aunque en la práctica, existe una problemática aún mayor: *no todas las organizaciones, ni las formas de funcionamiento que se conocen, soportan o están capacitadas para gestionar trabajadores virtuales*. Por lo tanto, un aporte teórico comprensivo acerca de cómo funcionan estos organismos genera un valor agregado muy significativo para toda la sociedad.

iii) Viabilidad

La viabilidad de llevar a cabo la investigación pretendida está determinada, principalmente, por dos aspectos. Por un lado, está la Universidad Autónoma Metropolitana, que como institución educativa, y a través de un Director de tesis y el resto del cuerpo docente, da apoyo y guía para que se pueda desarrollar un trabajo profesional y académico de gran calidad, que pueda dar cuenta de la realidad que se quiere estudiar. Por otro lado, está el acercamiento e ingreso a la organización caso de estudio, que puede dificultar el estudio de una realidad tan específica. No obstante, este

⁶ En varias ciudades del mundo se está considerando fuertemente la alternativa del trabajo a distancia y las organizaciones virtuales para ayudar a reducir el flujo de personas en horarios pico, y así mejorar la logística social.

aspecto ya se solucionó por medio de un acuerdo con el líder y fundador de la empresa MindValley Hispano, organización en la cual se va a realizar el estudio.

e) Limitaciones de la investigación

En primer lugar, aclarar que una limitación que está presente en prácticamente todos los trabajos que tienen un enfoque constructivista, es que se realizó en un determinado tiempo y lugar. Es decir, que los aspectos trabajados, así como los hallazgos obtenidos del campo de estudio, son específicos a ese fenómeno, en ese contexto y momento determinado de tiempo⁷.

Por otro lado, el análisis se realiza desde un enfoque micro y meso, donde sólo se tienen en cuenta, profundamente, las dimensiones individual, grupal y organizacional. De esta manera, si bien se contemplan aspectos macro como las influencias culturales de la región, las fuerzas económicas, políticas, sociales que influyen sobre la organización, se hace desde una perspectiva un tanto superficial, por dos motivos: 1) porque el interés principal es el estudio de la organización y la cultura organizacional dentro de ella; 2) la dificultad que representa estudiar el ambiente de influencia de una organización virtual que no tiene límites claros y trasciende todo tipo de barreras espacio-temporales.

Por último, reconociendo nuevamente el carácter subjetivo y constructivista del investigador, debemos dejar en claro que existen ciertos límites involuntarios que subyacen a este trabajo. Estos, se ligan

⁷ Para profundizar acerca de este tipo de limitaciones consultar: Zemelman, Hugo, (1989). *Crítica epistemológica de los indicadores*, Jornadas 114, El Colegio de México, México. p. 21-117.

directamente a la discrecionalidad y racionalidad, la necesidad de selección, y acotamiento de variables, de tiempo, y de campo de estudio que debe realizar el investigador. Otro aspecto no menos importante, es la subjetividad que se pone de manifiesto en la interpretación del autor a la hora de realizar la reconstrucción y posterior comunicación de la realidad estudiada.

- f) Aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que subyacen a la presente investigación⁸.

El *aspecto ontológico* está fundamentalmente fundamentado en una realidad que se construye intersubjetivamente, o como bien expresan Berger & Luckmann (1999), en un mundo que se comparte con otros. Es una realidad que se aleja del planteamiento extremo de la subjetividad y la objetividad propuesto por Burrell & Morgan (1979), porque se entiende que en la intersubjetividad se parte de la consideración subjetiva del mundo, y que en la interacción con los otros, se genera una realidad objetiva u objetivada⁹.

Es decir, se parte de la base de que las organizaciones son objetos empíricos, porque cuando se observa una organización se ve algo, pero salvaguardando la diversidad a partir de la cual, cada uno puede ver algo diferente (Clegg & Hardy, 1996). De esta manera, para el autor, existe una realidad que va más allá de lo físico –organización empírica–, y es real porque puede ser aprehensible y tiene un correlato con la mente humana. Entonces, es en la reciprocidad que se van creando una serie de

⁸ La cuestión *ontológica* hace referencia a: ¿Cuál es la forma y naturaleza de la realidad y, por tanto, qué es lo que se puede conocer de ésta?; la cuestión *epistemológica* hace referencia a: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor, o lo que sería, el conocedor y lo que puede ser conocido?; la cuestión *metodológica* hace referencia a: ¿Cómo puede el conocedor encontrar lo que cree que puede ser conocido?

⁹ 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 (Jo Hacht, 1997).

conversaciones, y se conciben las organizaciones como objetos reales, donde la realidad a su vez se constituye a partir de diversas conversaciones. Una correspondencia continua que se da entre mis significados y los significados del mundo, por el cual se comparte un sentido común de la realidad de éste (Berger & Luckmann, 1999).

Este enfoque intersubjetivo, es objetivo a partir de la subjetividad de un conjunto de individuos en el marco de una intencionalidad colectiva¹⁰, y de la misma manera, es real porque es potencialmente cognoscible a los sujetos. *Así, el investigador de las organizaciones se permite dar carácter de real a objetos simbólicos, que se estudian ya no en función de su existencia, sino desde lo que representan.* Es a partir de estas realidades, que los analistas que conforman el campo de los Estudios Organizacionales estudian la organización, no *solamente* como una cosa sólida o estática, sino también como un conjunto de representaciones o símbolos, dando existencia a un fenómeno que es real tanto por sus elementos visibles, tangibles y materiales, como por sus elementos no visibles, intangibles y simbólicos.

En términos *epistemológicos* se parte de una postura comprensiva, crítica y abierta a 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). Entonces, desde esta perspectiva, las teorías se entienden más como formas de ver el mundo y no tanto como entidades de conocimiento, según generalmente se asumen que son.

De esta manera, el carácter constructivista que delinea esta investigación es ya prácticamente evidente. Los expertos que estudian

¹⁰ 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”.

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 miembros de la sociedad en la que viven (Berger & Luckmann, 1999).

La cuestión principal que lleva a adoptar una perspectiva constructivista, en parte se debe a que la realidad organizacional es cada vez más 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 *“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”* (Knorr, 2005, p. 62). Por este motivo, no se busca establecer leyes generales, sino más bien dar explicaciones contextualizadas del fenómeno estudiado.

En cuanto a los aspectos *metodológicos*, simplemente resaltar que para la presente investigación, dada la problemática y el objetivo de investigación planteado, lo más adecuado es utilizar un enfoque metodológico cualitativo basado en un estudio de caso. Dejando de lado ciertas posturas dogmáticas, que durante mucho tiempo han realizado asociaciones lineales entre enfoques epistemológicos y metodológicos en el campo de los estudios de la organización, en este trabajo se considera que

los diferentes métodos son combinables, y que la elección de ellos depende directamente de la problemática en cuestión (Bryman, 1989).

De esta manera, cada método debe ser apreciado por lo que es: un medio para reunir datos pertinentes a ciertos problemas. Por lo tanto, *“la discusión del método de la investigación y la metodología debe tener lugar únicamente en relación con la pregunta de investigación que se plantea”* (Case, 2003, p. 159). En todo caso, cualquiera sea la herramienta que se utilice, esta debe poder dar cuenta de la subjetividad que implica el reconocimiento que el sujeto es parte de la realidad a estudiar (Westwood & Clegg, 2003).

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIONES VIRTUALES Y NO VIRTUALES: CONCEPTOS, SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.

1.1. La organización y lo organizacional

Recordemos que toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible.

Jorge Etkin, 2005.

Entre la década de los 60 y los 80 se dieron una serie de importantes cambios sociales, económicos y políticos que afectaron todas las esferas de la vida social, incluyendo a las organizaciones. Estas modificaciones se dieron tanto a nivel local como internacional, y han impactado en el desarrollo de las organizaciones así como en el modo de estudiarlas.

Daft (2007) expresa que las organizaciones como se las conoce hoy en día son relativamente recientes. A finales del siglo XIX existían pocas organizaciones, no había sindicatos, ni asociaciones, y solo algunos negocios grandes, organizaciones sin fines de lucro o departamentos gubernamentales. Incluso, el desarrollo de las grandes organizaciones ha transformado a la sociedad en general, y hasta se podría considerar a la organización moderna como la innovación más importante de los últimos 100 años.

Así, el concepto de organización, aunque bastante ausente en la historia, se ha visto reforzado en los últimos tiempos, sobre todo por la

proliferación de la racionalidad del mercado a la región (Ibarra Colado, 2006). En medio de los grandes cambios que ha experimentado la sociedad en las últimas décadas, no se puede dejar de lado el surgimiento masivo de las organizaciones, así como también de organizaciones de organizaciones (Gore & Dunlap, 2006).

Las organizaciones conforman un objeto de estudio que por su complejidad, su propia naturaleza e indeterminismo, así como su importancia y trascendencia en toda la vida social, mucho se ha podido aseverar acerca de lo que son, aunque sin consenso por parte de los estudiosos de la organización. Tal es así, que existen infinidad de acuerdos y desacuerdos teóricos, de perspectivas ontológicas y epistemológicas, pero sobre todo metodológicas, que conducen a una elevada multiplicidad de maneras de aproximarse al fenómeno organizacional, lo que ha generado múltiples concepciones diferentes.

Existen infinidad de tipologías y clasificaciones de organizaciones, ya sea por su tamaño, su finalidad, su naturaleza, su alcance, su estructura, etc. No obstante, aquí el interés se va a focalizar en la distinción acerca de cómo es concebida la organización, qué elementos se observan y cómo o desde que perspectiva son pensados. Para ello, se van a considerar dos tipos o perspectivas: una funcional, que ve la organización como un conjunto de elementos visibles, materiales y cuantitativos; y otra simbólica que ve la organización como un conjunto de elementos intangibles, simbólicos, y cualitativos.

En el primer grupo los estudiosos ven a la organización como algo dado, más homogéneo, lineal y visible. En el segundo grupo, ven a la organización como algo diverso, fragmentado, conflictivo, ambiguo, etc. En

este último grupo, se piensa la organización como un conjunto de representaciones que requiere un estudio mucho más profundo y pormenorizado de aspectos difusos y no visibles a primera vista.

Dentro del primer grupo nos encontramos con autores como Daft (2007), que ven a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas por metas y diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada, en relación con el entorno. De manera similar Scott (1992), indica que las organizaciones son colectividades con estructuras altamente formalizadas y orientadas a la consecución de metas específicas.

En esta misma línea, Schein (1997), postula que son formaciones sociales complejas que están compuestas por individuos y grupos con límites relativamente identificables, y tienen un sistema de autoridad y de comunicación que posibilita la coordinación, y un sistema de normas y valores que integran las actividades de los miembros en pos de fines previamente establecidos, y están inmersos en un ambiente que los influye.

Por último, Hall (1996), a quien se puede considerar como una de las más completas definiciones de organización desde la perspectiva funcional, expresa que la organización puede ser entendida como

[...] una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p. 33).

Esta concepción de organización resulta muy interesante porque refleja de manera más acercada la compleja realidad organizacional, en términos de la interacción que presenta con sus miembros y su ambiente. Es decir, considera una organización más activa, que no sólo tiene ocurrencia en ella misma, sino que existe una incidencia mutua entre sus miembros, la organización y el medio en el que se encuentra¹¹. *“Si las organizaciones tienen resultados importantes para los individuos y las comunidades, es obvio que también tienen resultados para la sociedad o el entorno más amplio en que están insertadas”* (Hall, 1996, p. 10).

Si bien, como se mencionó anteriormente, no existe consenso entre los diferentes estudiosos de la organización en cuanto a sus definiciones, se pueden establecer algunos elementos que hacen parte de una organización. Estos elementos son, a la vez, lo que las diferencia de otras agrupaciones o colectividades sociales¹² (Figura I).

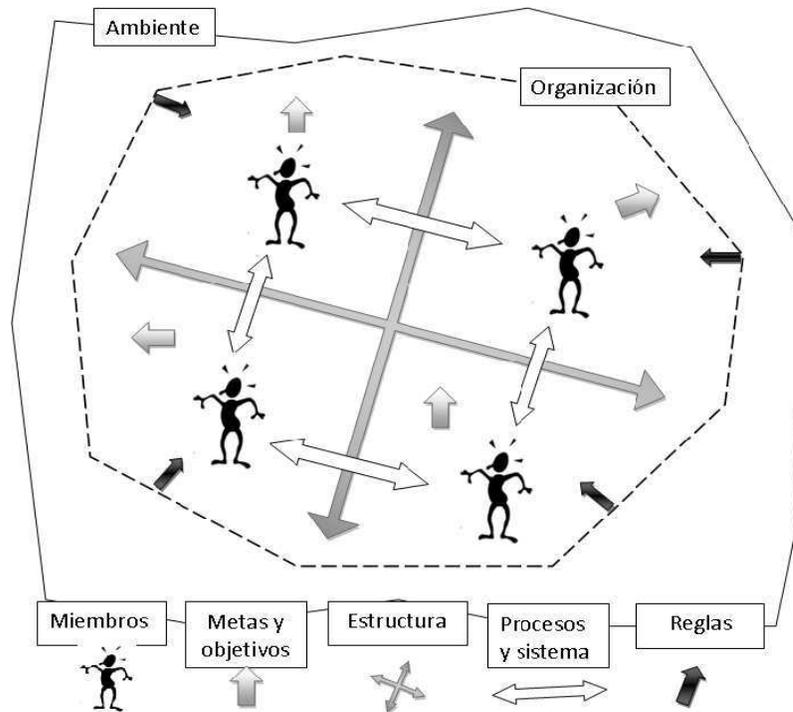
- Miembros: individuos que de manera directa o indirecta conforman a la organización.
- Metas y objetivos: son deseos de consecución establecidos de manera más o menos explícita que tiene la organización más allá de sus miembros.
- Estructura: pueden ser físicos o sociales y sirven al arreglo de las partes de la organización.

¹¹ Este aspecto no es de menor importancia porque denota la perspectiva ontológica que se adopta en el trabajo acerca de la existencia de las organizaciones. En este sentido, se considera que la organización no es un ente pasivo que busca constantemente adaptarse al medio; sino, muy por el contrario, y parafraseando a Morin (1990), la organización es producto y productora de sí misma y su ambiente; una construcción social que influencia y es influenciada en su entorno social.

¹² Notas de clase con el profesor Ayuzabet de la Rosa Albulquerque en la Maestría en Estudios Organizacionales, UAM-Iztapalapa (2010).

- Procesos y sistemas: pueden ser entendidos como el hilo conductor entre las actividades de los miembros, las metas y la estructura.
- Ambiente: Es lo que rodea a la organización en términos sociales, tecnológicos, políticos, económicos, culturales, físicos, etc.
- Frontera: Es lo que relativamente separa y diferencia a una organización de otras, y de su ambiente.
- Reglas: lineamientos formales e informales que buscan delinear el comportamiento de los individuos.
- Relaciones sociales: se refiere a las interacciones que movilizan aspectos culturales, de poder, afectivos, simbólicos, etc., que se ponen en juego en las relaciones sociales.

Figura I: “Elementos de una organización”



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior muestra la relación e interacción que existe entre los elementos de una organización. Desde esta óptica, la organización está conformada por individuos que dan vida y existencia a la misma, a través de flujos de interacciones físicas, comunicativas, informacionales, etc., que se llevan a cabo en un espacio relativamente determinado por fronteras difusas, y conjuntos de normas y reglas que condicionan los comportamientos, así como el alcance de los mismos. Las estructuras permiten acomodar y diferenciar las partes de la organización, y los procesos y sistemas posibilitan la unión y la interacción entre las partes, los miembros, las metas, etc., y en conjunto hacen posible la consecución de objetivos y fines generales que generarán impacto tanto en la organización, así como en los miembros y el ambiente en el que se encuentra.

El conjunto de interacciones anteriores se sustentan, se constituyen y construyen en un espacio en el cual conviven diversos aspectos y lógicas que son poco visibles, y que son considerados, banalmente, desde la perspectiva anterior. Estos aspectos, sean culturales, afectivos, simbólicos, políticos, históricos, etc., son parte de las organizaciones y se manifiestan a través de las relaciones sociales. Desde esta óptica, nos adentramos a la otra perspectiva, la simbólica, que comparten aquellos estudiosos que ven la organización desde un punto de vista más cualitativo, inexacto, ambiguo, etc.

Así, las organizaciones comienzan a ser consideradas como un espacio social amplio, que trasciende sus propias fronteras, y que se establece no solo en una lógica racional económica, sino también en lo político, lo cultural, lo social y lo económico. Como expresa Montaña (2004) “[...] la organización no es mero reflejo sino proyecto basado en un alto nivel

de heterogeneidad; que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios sociales más amplios” (p. 29).

Es que la organización es un ente complejo que no existe solo en función de sus estrategias y políticas; no es un modelo armónico. Opera en un medio no estable, y en varias ocasiones las inestabilidades son internas porque está conformada por múltiples actores, con fines diversos, que mueven sus fuerzas en sentidos varios y diferentes, incluso, a los objetivos. En su interior conviven diversas lógicas, y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia muchas veces ponen en peligro la continuidad de la organización (Etkin, 2005).

El hecho de presentar límites difusos, una alta interacción con la sociedad, y tener una participación vital en el desarrollo de la vida social del individuo, da lugar al estudio no solo de la organización como objeto empírico, sino también a lo organizacional, como un proceso social (Clegg y Hardy, 1996). En este sentido, lo organizacional se interrelaciona, se hace difuso y se desdibuja con el resto de los espacios de la vida (político, cultural, económico, etc.), haciendo un todo cada vez más indivisible y complejo.

De esta manera, Montaña (2000), plantea justamente que *“la autonomía del espacio organizacional se desarrolla no contra los demás espacios sociales sino incorporando algunos de sus aspectos, fortaleciendo con ello su carácter metafórico y haciendo difusas sus propias fronteras”* (p. 40). Por este motivo, la diversidad organizacional es sinónimo de *intersección simbólica*. Es decir, *“la organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se*

produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus” (Montaño, 2004, p. 5).

La organización entonces, a partir de esta perspectiva, comienza a ser más que esos elementos que conforman el objeto empírico. Espacio social complejo, la organización puede ser entendida según Montaño (2004), como un punto de encuentro, donde se entrecruzan varias lógicas como la política, cultural, afectiva, racional, etc., y en donde múltiples actores defienden diversos proyectos sociales e intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias.

No obstante, esta última perspectiva representa una evolución en el estudio de las organizaciones, porque considera aspectos que hacen parte de la lógica organizacional y que estaban olvidados o no vistos por los estudiosos más funcionalistas, ambas posturas se pierden de comprender la verdadera complejidad del fenómeno organizacional. Es que, si bien son posturas complementarias, cada una observa aspectos diferentes, y justamente por tratarse de una misma cosa, resultan ser enfoques parciales. Es que como bien indica Perrow (1984), *“CUANDO menos, somos todos ciegos”* (p. 293). Miramos cada uno, una parte del elefante que llamamos la organización, y creyendo que encontramos la verdadera naturaleza de la bestia, ni siquiera estamos mirando la misma bestia.

Por ello, se debe entender que la organización no es sólo un ente en el cual existen un conjunto elementos materiales, como así tampoco es sólo un espacio en el que conviven aspectos simbólicos. Es, por consiguiente, la unión, la convivencia y el reflejo de estos dos campos. En este sentido, apelamos a otra definición, no una más, sino un enfoque que representa la perspectiva que se adopta en el presente trabajo: una organización es un

"ente social complejo y contradictorio, en donde conviven dos mundos, uno compuesto por lo material y cuantitativo (el de las "cosas") y otro constituido por las interpretaciones y simbolismos de los actores organizacionales (el de los "signos")" (Pacheco, 2010, p. 76).

Desde esta última perspectiva se van a considerar a las organizaciones en este estudio. Es un enfoque integral que busca observar estos dos mundos, que presentan características diferentes pero al mismo tiempo son parte constituyentes de un mismo fenómeno: la organización.

1.2. Importancia del estudio de las Organizaciones

Como se pudo apreciar en el apartado anterior la organización ha variado con el pasar del tiempo, en forma, diversidad, complejidad, y por sobre todo, en trascendencia. En la actualidad se vive en un mundo que está conformado por organizaciones. Es decir, se es parte de una sociedad de organizaciones, que a su vez, se organiza en base a éstas, en donde los procesos sociales, culturales, políticos, económicos, etc. que se desarrollan en la sociedad, son organizados por y entre organizaciones. Nacemos, vivimos y morimos formando parte de organizaciones (Daft, 2007, Déry, 2004; Etzioni, 1986).

En este sentido, las organizaciones son importantes en la vida de los individuos, dado que estos se encuentran íntimamente ligados y relacionados de diversas maneras a las mismas. Son centrales para la vida de las personas porque se está cotidianamente rodeados de ellas, y moldean la vida de los seres humanos de múltiples maneras (Daft, 2007).

A su vez, con el nacimiento de las organizaciones modernas¹³, la organización adquiere un rol cada vez más protagonista y necesario para el desarrollo de la sociedad. Incluso, Merton (en Montaña, 2000) asegura que la organización es indispensable para la sociedad, porque permite la consecución de los objetivos colectivos que no se podrían alcanzar desde una estructura de tipo primario¹⁴.

Incluso, las organizaciones son como el vehículo en el que las áreas de nuestras vidas son hechas más eficientes, ordenadas y administradas (Scott, 1992). Por ello, las organizaciones, y el desarrollo de estas, posibilitaron que las sociedades, altamente diferenciadas, puedan hacer las cosas, alcanzar las metas propuestas (Parsons, 1969).

Por otro lado, desde un punto de vista más simbólico, la realización del ser también requiere de las organizaciones. Es en ellas, en donde el individuo, como ser social, tiene la posibilidad de generar una identidad y un sentido de pertenencia. Paradójicamente, indica Montaña (2000), en la modernidad organizacional, donde se privilegia la estructura y la impersonalidad, se puede identificar también la necesidad del individuo de pertenecer a una colectividad o grupo social que le de sentido a sus acciones.

¹³ Al referirse a las organizaciones modernas se está haciendo alusión a aquellas organizaciones que tuvieron su auge en la modernidad y que están caracterizadas por los modelos de producción Fordistas/tayloristas y/o de gestión burocráticos. La modernidad va a tener vigencia hasta la década de los 70's aproximadamente, periodo en que las organizaciones modernas encuentran sus límites producto de una crisis, lo que Albertsen denominó *"una crisis del modelo fordista [...] el modelo encuentra sus propios límites, [...] el modelo se ubica en una estagnación en medio de una estanflación con tendencias hacia su disolución"* (Albertsen en Clegg, 1990:179)

¹⁴ Como por ejemplo la familia, en donde prevalece la afectividad como premisa de la solidaridad en el conjunto (Montaña, 2000)

Los sujetos y la sociedad en general son producto y productores de las organizaciones, y es a través de ellas que se generan los cambios reales y duraderos. Como bien señala Hall (1996), *“a fin de alcanzar el cambio, debe haber organización. Las demostraciones espontaneas o las respuestas emotivas colectivas son sinceras y bien intencionadas, pero los movimientos más duraderos hacia el cambio se dan por conducto del modo organizacional”* (p. 19).

Resumidamente, la sociedad está conformada por organizaciones; los individuos requieren de las organizaciones para alcanzar objetivos importantes y dar sentido a sus acciones; gran parte de la vida social, política, económica, cultural y afectiva transcurre en las organizaciones. Como consecuencia, *“casi cualquier cosa que podamos aprender acerca de las organizaciones nos ayudará a sobrevivir entre y dentro de ellas”* (Perrow, 1984, p. 307).

1.3. Una nueva forma organizacional: la virtual.

1.3.1. Virtualidad y espacios virtuales

Dada la perspectiva del presente trabajo, se hace necesario dejar en claro cuál es el enfoque se le va a dar al término virtual. Como lo plantea Lévy (1999, 2007), el concepto de virtualidad tiene que ver, en su uso corriente¹⁵, con lo irreal, dado que generalmente se piensa que una cosa puede ser real, o bien virtual, pero que no puede poseer las dos cualidades. Así, el término virtual se suele usar como manifestación de ausencia de existencia, suponiendo que la realidad es una realización material. De tal

¹⁵ En su libro *“Cibercultura. La cultura de la sociedad digital”*, hace referencia también al concepto de Virtual en el sentido Técnico, ligado a la informática, y a la aceptación Filosófica, que se refiere a lo que no existe más que en potencia y no en acto...Así, *“el árbol está virtualmente presente en la semilla”* (Lévy, 2007)

forma, *“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”* (1999, p. 10).

No obstante, con todo rigor filosófico, *“lo virtual no se opone a lo real sino a lo actual: virtualidad y actualidad son solamente dos modos diferentes de la realidad” [...] “lo virtual es sin embargo real” [...] “lo virtual existe sin estar ahí”* (2007, p. 33-34). Precisamente, de acuerdo a lo que plantea el autor, podemos hablar de la virtualidad como algo real pero que no está ligado a una linealidad espacio temporal.

En ese sentido, *“una entidad -desterritorializada- es virtual, capaz de generar varias manifestaciones concretas en diferentes momentos y lugares determinados, sin estar por ello unida ella misma a un lugar o a un tiempo particular”* (2007, p. 33). Esta última perspectiva, es sin duda, la que nos interesa para el estudio de las organizaciones virtuales. Lo virtual justamente, se refiere a aquello que no está condicionado a las coordenadas espacio temporales, que permite manifestarse -comunicarse, relacionarse, transportarse- en tiempo real y en diferentes espacios, pero no por ello, deja de ser real.

En síntesis, el espacio virtual es el que se configura en el ciberespacio gracias al desarrollo del complejo entramado de tecnologías de la información y la comunicación, y permite el despliegue de la capacidad ubicua u omnipresente¹⁶ de expresión, más allá de los condicionamientos espacio temporales, en diversos puntos geográficos a la vez.

¹⁶ Ubicuo y omnipresencia se utilizan como sinónimos, y según la definición de la Real Academia Española significa que tiene capacidad de estar presente en todas partes a la vez (un atributo que solo se le atribuye a Dios). Capacidad ubicua u omnipresente se utiliza en el sentido de que puede estar presente en varios lugares al mismo tiempo.

1.3.2. El nuevo espacio virtual: El ciberespacio

El ciberespacio puede ser considerado como la infraestructura del mundo virtual. El concepto explícitamente fue expresado por primera vez en la década del 80 por el escritor William Gibson (1984), pero valdría comentar que los primeros rastros datan de la década del 40 con la aparición de los primitivos ordenadores, y se potenció luego a partir de la década de los 70's con la aparición del microprocesador (Lévy, 2007).

A partir de ese momento, y más precisamente, de finales de los años 70 en adelante, comenzó una ola de creación y reproducción de redes informáticas y equipos electrónicos, que luego en la década de los 90 lograrían unirse masivamente dando lugar al desarrollo del ciberespacio, como un *“nuevo espacio de comunicación, de sociabilidad, de organización y de transacción”* (Lévy, 2007, p. 18).

Todos estos cambios fueron impulsados por movimientos culturales espontáneos, en conjunto con el avance de la sociedad de la información. Si bien se podría haber presagiado cambios en la forma de comunicarse y relacionarse, nadie podía vislumbrar, desde aquel entonces, que este movimiento hacia lo virtual afectaría los aspectos más elementales de la vida social. Es que, este nuevo espacio involucra consigo maneras de percibir, de sentir, de recordarse, de trabajar, de jugar y de estar juntos. Es una arquitectura de interior, un sistema inacabado de los equipamientos colectivos de la inteligencia, una ciudad giratoria con techos de signos (Lévy, 2004).

Algunos autores postulan que el ciberespacio se puede definir como la infraestructura material de las redes de ordenadores y artefactos electrónicos que median y contienen a las TICs y la información y comunicaciones

digitales (Medina en Lévy, 2007); es también el medio en el que fluyen las comunicaciones electrónicas (Aguer, 2005); o la interconexión global de sistemas a través de la que cada red informática o de telecomunicaciones tendrá acceso al mismo espacio de información (Gibson, 1984).

Esto es viable gracias al notable avance de las tecnologías que permiten relacionarse en tiempo real sin importar la localización física. Por medio de las videoconferencias, el correo electrónico, el correo instantáneo, los foros, las redes sociales, y otras tecnologías potencialmente palpables como las proyecciones o las videoconferencias tridimensionales, que permitirán reunirse en el ciberespacio como si fueran transportados virtualmente a través de un mundo de gráficos generados por un ordenador (Aguer, 2005).

Resumidamente, *el ciberespacio es el espacio en el cual se desarrolla y fluyen el conjunto de interconexiones de información y comunicaciones electrónicas o digitales; es como el planeta de lo virtual. Así, con interconexiones masivas el ciberespacio será un nexo de datos electrónicos y comunicaciones del que dependerán todas las operaciones comerciales (Barnatt, en Aguer, 2005). Es dentro, por y desde este espacio, que surge y se hace viable la organización virtual.*

1.3.3. La Organización Virtual

Los cambios sucedidos en el entorno, protagonizados principalmente por el desarrollo de nuevas tecnologías de información y la comunicación (TIC's), y la revolución de internet, dieron lugar a un nuevo espacio: lo virtual. Éste, ha puesto en entre dicho algunos de los presupuestos más elementales del modelo civilizatorio u organizacional moderno, y produjo cambios en la

forma de organizarnos y por ende, en nuestras organizaciones. En este contexto surgen las organizaciones virtuales, con formas y concepciones diversas, con interpretaciones varias y características que, si bien poco definidas, marcan una notoria diferencia con respecto a las organizaciones no virtuales, que podríamos denominar tradicionales¹⁷.

Si bien nadie puede negar la pertinencia y la existencia en la actualidad de las burocracias en la vida organizacional, pocos se niegan a reconocer la aparición de nuevas formas de organización. La colaboración entre organizaciones ha adquirido creciente importancia como una posible manera de resolver los negocios y los problemas sociales (Clegg y Hardy, 1996). En este sentido, el futuro parece estar más en organizaciones pequeñas, descentralizadas, informales y con mayor flexibilidad, enfocadas principalmente en los servicios o la información, y con producción automatizada basada en computadores (Heydebrand, 1989, Jo Hacht, 1997).

Los cambios experimentados son diversos. En el exterior, las fronteras que antes estaban circunscriptas a la organización se están desmoronando como entidades individuales y se difumina en "cadenas", "clusters", "redes" y "alianzas estratégicas", cuestionando la pertinencia del foco "organizacional". En el interior, las fronteras que antes delineaba la burocracia también se están rompiendo a medida que se cambia al empoderamiento, a lo plano y lo amorfo (Clegg y Hardy, 1996). Estas nuevas formas serían más descentralizadas, con escasa escala jerárquica, y con diseños de flujos comunicacionales distributivos o alta descentralización en la toma de decisiones (Aguer, 2005; Clegg, 1990).

¹⁷ Con organizaciones tradicionales se hace referencia a organizaciones que tienen una localización física precisa, a la cual todos, o la mayoría de sus miembros, acuden diariamente para llevar a cabo las actividades que le son asignadas en función del cargo que tienen en la organización.

De acuerdo con Kiermaa (en Clegg y Hardy, 1996), en este contexto, las nuevas formas organizacionales deben tener tanto la mentalidad y las estructuras organizativas (o, a veces, la falta de ella) para fomentar activamente el trabajo en equipo interdisciplinario, la colaboración, y por lo tanto el aprendizaje. Se deben demoler los límites internos entre departamentos y las fronteras externas necesitan ser redefinidas para tener mejor interacción con los socios estratégicos (proveedores, clientes, etc.).

Ahora bien, aunque no caben dudas de que existen nuevas formas organizacionales, producto de los cambios en el entorno y el avance de las TIC's, no resulta sencillo indicar la existencia de la organización virtual como una nueva forma organizacional. Es que existe una considerable indeterminación acerca de lo que es, o representa este tipo de organización. Varios autores, por un lado, plantean que no se puede hablar de una forma organizacional como tal, sino más bien, de grados de virtualidad en las organizaciones (Rivas, 2002), o de la virtualidad como algo estratégico aplicable a todas las organizaciones (Venkatraman y Herderson, 1998).

Por otro lado, existen quienes consideran que sí se establece una nueva forma organizacional, aunque temporalmente. En este caso, estaríamos hablando de redes de cooperación entre empresas, para lo cual se crea una nueva organización, que luego de cumplir con el objetivo planteado, se disuelve (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow y Malone, 1992; García Muiña, Pelechano Barahona, & Soriano Pinar, 2005). Por último, otros autores se refieren a la organización virtual como una nueva forma que busca mantenerse en el tiempo. Este sería el caso de una organización virtual pura, que busca establecerse en el tiempo y consolidarse como una entidad organizacional permanente (Aguerl, 2005; García Muiña et al., 2005).

Recapitulando los puntos de vista anteriores, se puede establecer la siguiente distinción taxonómica, que resume las posturas de los diferentes estudiosos de las organizaciones virtuales, en tres tipos:

1. Organizaciones con algún grado de virtualidad

En este caso los autores ponen en duda la creación de una nueva organización, y se refieren más a una condición o posibilidad de virtualizar una organización, o una parte de esta, pero sólo con el fin de hacer uso de las nuevas tecnologías para realizar mejoras en sus estructuras habituales. No generan una nueva organización (Rivas, 2002; Venkatraman y Herderson, 1998).

2. Organizaciones virtuales con carácter temporal

En este caso sí se forma una nueva organización virtual, pero con carácter temporal. La organización virtual hace uso de las TIC's e internet, para realizar su operatoria principal, pero una vez alcanzado el objetivo para el cual se formó, se disuelve (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow y Malone, 1992; García Muiña et al., 2005).

3. Organizaciones virtuales puras

En este caso se genera una nueva forma organizacional, completamente virtual, en la cual el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como internet, son parte vital de su esencia y existencia (Aguer, 2005; García Muiña et al., 2005).

Esta última clasificación de organización virtual pura, según Aguer (2005), es aquella que está formada por personas que no están en el mismo

espacio físico, localidad o país, que no tiene fronteras, y en la cual los clientes no conocen de forma directa a sus empleados, y realiza parte o la totalidad de su actividad principal de forma virtual. A decir verdad, no se tiene una definición clara y consistente, y esto es en parte por su desconocimiento, y por lo novedoso de este tipo de organizaciones, pero también por la variedad de manifestaciones que puede adquirir esta forma específica dentro de la diversidad organizacional total.

Por este motivo, y a fin de mantener un enfoque diverso que nos permita abarcar mejor la complejidad del fenómeno, vamos a hablar de características de las organizaciones virtuales. En este sentido, las más importantes son: que los procesos productivos trascienden las fronteras y las líneas jerárquicas de una sola organización; los procesos productivos son flexibles, con participantes diversos que intervienen en diferentes momentos; las partes implicadas en la producción se encuentran dispersas geográficamente; la coordinación se apoya en las telecomunicaciones y las redes de datos más que en los desplazamientos físicos (Aguer, 2005).

Para que estas características se hagan efectivas, las organizaciones deberán ser planas, descentralizadas y muy profesionalizadas, de tal manera que permita a los miembros una participación activa y dinamismo en la toma de decisiones, aprendizaje continuo, flexibilidad, creatividad e innovación permanente. Por ello, entendemos que la organización virtual privilegia la flexibilidad, la rapidez y la instantaneidad, los límites inacabados, la participación activa en la toma de decisiones y el empoderamiento a la base, el trabajo interdisciplinario y calificado, la cooperación y la confianza mutua.

En el siguiente cuadro se pueden evaluar algunas de las diferencias que han de existir entre las organizaciones no virtuales, específicamente

centrándose en organizaciones más de tipo burocráticas o tayloristas, y las formas virtuales. La lectura que se le debe hacer al cuadro requiere de las siguientes consideraciones previas:

a) es una comparación hipotética, o más de tipo idealista, en dónde las características de ambas formas organizacionales y las diferencias que de la comparación resulta, se basan pura y exclusivamente en lo que, debido al diseño, y las características organizacionales de cada una, requiere o debería requerir para funcionar adecuadamente, de acuerdo a su propia lógica estructural, tecnológica, social, política, económica y cultural;

b) la forma virtual es una variedad producto del avance de las TIC's e internet, que amplía la gama diversa de tipos organizacionales, pero no suprime, ni elimina otros tipos;

c) la forma virtual no es el tipo ideal al cual todos los otros tipos de organizaciones tienden o deberían tender porque ofrece ciertos beneficios. Es más bien, una organización que tiene las condiciones adecuadas para desempeñarse en determinados contextos y generar ciertos tipos de productos o servicios, y no otros. Así como las organizaciones burocráticas, tayloristas o fordistas, flexibles, etc., tienen condiciones específicas para otros contextos y para brindar otros tipos de producto o servicios, y por ende, no tienden a desaparecer.

Cuadro I: "Divergencias entre las Organizaciones Virtuales y No Virtuales"

Organización No Virtual¹⁸	Aspectos	Organización Virtual
Obedientes, puntuales, alineados e involucrados con los objetivos generales.	Miembros	Creativos, tomadores de decisiones, proactivos, flexibles, comprometidos, participativos.
Físicas y sociales pronunciadas que ordenan y marcan divisiones entre las partes	Estructura	Físicas inexistentes y sociales difusas, móviles y variables.
Rígidas.	Fronteras	Inexistentes o no divisibles.
Sistema de normas y reglas que condicionan y alinean el comportamiento de los miembros y se orientan a la obediencia y el cumplimiento.	Forma de encausar el comportamiento	Sistema participativo de establecimiento de objetivos y metas esperadas que generan compromiso entre los miembros y se orientan al cumplimiento y la autogestión.
Turbulento e inestable pero identificable.	Ambiente	Ambiente poco preciso e inacabado.
Localizados físicamente en un espacio determinado y diferenciados según las estructuras de la organización. Su operatividad y acceso está ligado al medio físico en el que se encuentra habilitado.	Sistemas y procesos	Localizados en el ciberespacio con accesibilidad virtual a través de internet. Su operatividad y acceso está determinado por claves de acceso en función del cargo, status y/o proyecto que se esté desarrollando en el momento.
Física precisa.	Localización de la organización	Virtual en el ciberespacio y dispersa geográficamente.
Liderazgo formalmente establecido en términos de superiores, jefes, directores, a los cuales se les debe obedecer.	Formas de liderazgo	Líderes o coordinadores que buscan guiar y dar asistencia al individuo para que auto lidere su plan de trabajo.
Vertical, presencial, Formal e informal.	Estilos de comunicación	Lateral, virtual a través de TICs. Formal e informal.
Presencial. Directivo o	Tipo de	A distancia a través de TICs.

¹⁸ Existen diversos tipos diferentes de organizaciones no virtuales, y a su vez, muchas categorías por las cuales se podrían establecer diferencias. Con el fin de evitar polémicas se aclara que en este caso específico se está haciendo referencia a organizaciones con características similares a las de tipo burocráticas o tayloristas.

instructivo.	relacionamiento e interacción	Ajuste mutuo.
--------------	--	---------------

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la organización virtual requiere de formas más participativas, planas, flexibles, y colaborativas que las formas no virtuales. No obstante, se reitera, hay algo más que diferencia a la organización virtual pura, y es que sólo pueden existir por y desde el ciberespacio. No sólo la incorporación de nuevas tecnologías hace virtual a una organización. Es que como bien postula Lévy (2004), la transformación continua de las técnicas, de los mercados y del entorno económico lleva a las organizaciones a abandonar sus modos de organización rígidos y jerarquizados, a desarrollar las capacidades de iniciativa y de cooperación activas de sus miembros. Esto, aunque pueda o no generar ventajas para la organización, no la virtualiza, ni cambia su forma.

Este traslado desde la oficina -edificios comunes- en las organizaciones no virtuales hacia el ciberespacio en las organizaciones virtuales -conexiones informáticas y de comunicación-, se puede generar de diversas maneras que implican mayores o menores grados de virtualidad (Aguer, 2005). Una primera modalidad, es el trabajo en casa o *telecommuting*, por el cual el trabajador accede al sistema de su oficina a través de las telecomunicaciones. Inicialmente esta modalidad tuvo algunos perjuicios para los miembros debido a que con el tiempo se sentían excluidos socialmente. Pero hoy en día, con las nuevas herramientas que permiten comunicarse y verse a través de videos online, este sentimiento se ha reducido en gran cuantía, y ya son muchas las organizaciones que utilizan esta modalidad virtual.

Otras variantes que responden más al trabajo flexible y al uso de nuevas tecnologías y no tanto a la organización virtual, es el sistema *hot-desk* o mesas de trabajo giratorias, y el *hotelling* o trabajo en las instalaciones del cliente. En el primer caso, el cual el trabajador no tiene una localización física precisa dentro de la organización, como sucede en las organizaciones tradicionales con la oficina o el escritorio, sino que se le asigna una mesa de trabajo para ese día y accede a los sistemas de manera virtual. En el segundo, se utilizan las oficinas del cliente como si fuera una especie de hotel, por el tiempo acordado, accediendo a los procesos y sistemas también de manera virtual.

Por último están los *equipos virtuales*. Esta modalidad es la que utiliza la organización virtual pura a la que se hace referencia en el trabajo. Se trata de miembros o equipos de trabajo que colaboran estrechamente con la organización pero que se encuentran dispersos geográficamente. Puede que se encuentren a su casa, en la oficina de un cliente, en su carro, con terceros o en la sede central -si es que presenta-. De todas formas, el miembro mantiene una colaboración fluida con la entidad organizacional y se vincula a esta virtualmente a través de las nuevas TIC's e internet.

Dentro de esta última forma de trabajo virtual, es importante destacar el *virtucommuting* o traslado al lugar de trabajo por medios virtuales. En este caso, las personas pueden acceder a su lugar de trabajo -oficinas virtuales- desde puntos remotos, y así, podrán elegir el aspecto diario que deseen para sus oficinas, el tamaño, y quienes tienen acceso, todo por medio de consolas-motor de realidad virtual¹⁹. Un ejemplo de esto es el proyecto

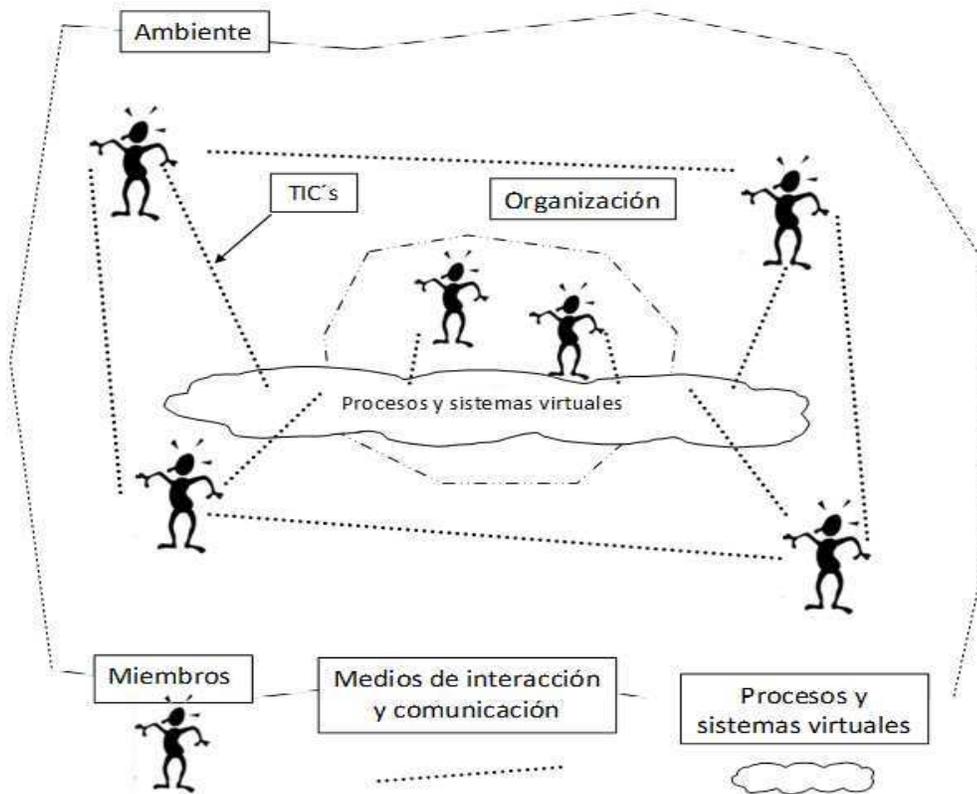
¹⁹ ¿Queremos explorar Marte? Es muchísimo hacerlo a través de la realidad virtual indica Gates (1995) en su libro "Camino al futuro". A medida que mejore la fidelidad de los elementos de video y video, la realidad virtual nos permitirá ir a lugares que nunca habiéramos podido ir o hacer cosas que nunca habiéramos podido hacer. La realidad virtual busca convencer los sentidos del usuario para crearle y transportarlo a una realidad creada por medio de la utilización de dispositivos tecnológicos.

Virtuosi, una iniciativa del programa CSCW del Departamento de Comercio e Industria y del Consejo de Investigación Científica y de Ingeniería del Reino Unido (en Aguer, 2005). Uno de los objetivos del programa es la creación de organizaciones virtuales basadas en tecnologías de realidad virtual, a través de las cuales los miembros, utilizando cascos de realidad virtual, podrían transportarse hacia el lugar de trabajo.

De acuerdo a estas formas de realidad virtual que utiliza el programa anteriormente comentado, se pueden vislumbrar organizaciones virtuales que permitirán a los miembros interactuar desde diferentes localizaciones como si estuvieran físicamente presentes en el mismo lugar. Esto último tiene una importancia extrema en las formas de interacción y comunicación que se puedan llegar a establecer entre los miembros, sobre todo en términos de las relaciones informales y afectivas, que se pudieran ver afectadas en este tipo de organizaciones, respecto de las no virtuales.

Resumiendo, y con el fin de dar un poco de luz a lo discutido en el trabajo, por organizaciones virtuales se entiende que son *un conjunto social o colectividad independiente compuesto por dos mundos, uno funcional que responde al orden de las cosas materiales, y otro simbólico que responde al orden de lo imaginario y sentido. Su operatoria principal se basa en el uso de nuevas TIC's e internet, y a través de procesos y sistemas depositados en el ciberespacio, comunica e interacciona a los miembros que se encuentran dispersos geográficamente, en pos de la consecución de objetivos deliberadamente establecidos. Posee un sistema de normas y reglas que orientan el comportamiento de los miembros, y se basan en la confianza y el ajuste mutuo para coordinar las actividades, y en mecanismos de liderazgo colaborativo para motivar la autogestión y el aprendizaje continuo* (ver Figura II).

Figura II: “Representación de una Organización Virtual”



Fuente: Elaboración propia.

La figura II muestra gráficamente como sería una Organización Virtual. Lo que se puede apreciar, que a su vez la diferencia de una organización no virtual, es que se operan los procesos y sistemas desde diferentes ubicaciones geográficas y momentos del tiempo, a través de los cuales el conjunto de miembros permanentes o no, participan en la operatoria habitual. Es, a través de las TICs que se accede, se interacciona y se comunica la organización en su conjunto, otorgando a internet, los medios de comunicación e información, y los procesos y sistemas, una función vital en la articulación de la organización.

No obstante la dispersión geográfica de sus miembros, puede que la organización virtual cuente con un espacio central en dónde interactúen parte de los miembros, aunque esto no modifica las características anteriormente enunciadas. Al estar una parte, o la totalidad de los miembros dispersos geográficamente, tanto las fronteras organizacionales, así como los límites del ambiente, se vuelven prácticamente imposibles de identificar, o de otro modo, pierden relevancia como un elemento de la organización.

CAPITULO 2

CULTURA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Si no estuviera dirigida por estructuras culturales –por sistemas organizados de símbolos significativos–, la conducta del hombre sería virtualmente ingobernable, sería un puro caos de actos sin finalidad y de estallidos de emociones, de suerte que su experiencia sería virtualmente amorfa.
Clifford Geertz (1989)

2.1. Aproximación a la concepción y definición de Cultura

El concepto de cultura en su sentido más amplio ha sido estudiado por gran parte de las ciencias sociales, por ejemplo: la psicología, la sociología, la filosofía, la antropología, etc. De todas estas, la que más se ha dedicado al estudio de la cultura ha sido la Antropología. No obstante esta dúctil reseña del término, no es la intención del trabajo hacer una discusión profunda acerca de como se ha estudiado la cultura desde otras disciplinas, sino que el interés se centra prioritariamente en hacer una sucinta introducción general del concepto, para luego focalizar en lo que realmente atañe que es la cultura en las organizaciones o la cultura organizacional²⁰.

Laraia (2003) expresa que uno de los pioneros en el uso del término cultura, por lo menos como es utilizado hoy en día, fue el antropólogo inglés Edward Tylor (1832-1917). Este hablaba por primera vez del concepto “Culture²¹”, al que se refería como “[...] *este todo complejo que incluye*

²⁰ El interés por centrarse en el estudio de la cultura en las organizaciones no significa que se considere a las organizaciones como un ente cosificado, aislado de sus miembros y de su medio ambiente. Muy por el contrario, el enfoque desde lo organizacional implica un estudio holístico, diverso y multidisciplinar en el que el individuo, la organización y el ambiente son elementos indivisibles e interconectados; partes de un todo complejo.

²¹ El término está en inglés. Traducido significa Cultura.

*conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres o cualquier otra capacidad o hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad*²²” (Tylor en Laraia, 2003, p. 25).

Sin haberse formalizado en el concepto de cultura, el tema ya se venía tratando, incluso tal vez, antes de los escritos de John Locke (1632-1704). Este autor en 1690, al escribir el “Ensayo acerca del entendimiento humano”, intentó demostrar que la mente humana no es más que una caja “vacía”, que tiene una capacidad ilimitada para obtener conocimiento a través de un proceso que hoy podemos llamar “endoculturación²³”. Con estos postulados, el antropólogo John Locke refutó las ideas, hasta hoy fuertemente arraigadas, acerca de ciertos principios o verdades innatas impresas hereditariamente en la mente humana (Laraia, 2003).

A partir de estas consideraciones preliminares de la cultura se dio origen a un campo muy extenso de acepciones y perspectivas bastante diversas entre sí. De ahí que cultura pueda ser entendida como un conjunto de conocimientos necesarios para vivir en sociedad (Goodenough, 1957), como mecanismos o instrumentos de adaptación social (Malinowski, 1944; Radcliffe-Brown, 1952), 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.

²² Traducción libre para este trabajo.

²³ Según Harris (1996) “La endoculturación se basa, principalmente, en el control que la generación de más edad ejerce sobre los medios de premiar y castigar a los niños. Cada generación es programada no sólo para replicar la conducta de la generación anterior, sino también para premiar la conducta que se adecuó a las pautas de su propia experiencia de endoculturación, y castigar, o al menos no premiar, la conducta que se desvía de éstas”. Así la endoculturación “es una experiencia de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través de la cual la generación de más edad incita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de pensar y comportarse tradicionales” (p. 21).

Geertz (1989) expresa que la cultura es lo que complementa al hombre y lo que lo hizo evolucionar y diferenciarse de otros animales. El ser humano se convirtió en hombre cuando llegó a ser capaz de transmitir conocimientos, creencias, leyes, reglas morales y costumbres a otros hombres que lo suceden mediante la enseñanza, y de aprenderlos de los que le anteceden, mediante el aprendizaje.

[...] la imagen de una naturaleza humana constante e independiente del tiempo, del lugar y de las circunstancias, de los estudios y de las profesiones, de las modas pasajeras y de las opiniones transitorias, puede ser una ilusión, en el hecho de que lo que el hombre es puede estar entrelazado con el lugar de donde es y con lo que él cree que es de una manera inseparable. Precisamente considerar semejante posibilidad fue lo que condujo al nacimiento del concepto de cultura y al ocaso de la concepción del hombre como ser uniforme. [...] hoy es firme la convicción de que hombres no modificados por las costumbres de determinados lugares en realidad no existen, que nunca existieron y, lo que es más importante, que no podrían existir por la naturaleza misma del caso (Geertz, 1989, p. 2).

Aún mas, la cultura según Geertz es vital para el ser humano en sociedad, porque es lo que le permite relacionarse, entenderse, superarse y por ende organizarse. Es esencial para el ordenamiento de la conducta humana, de tal forma que le ha permitido obrar en grupos, comunidades y sociedades, y lograr cambios duraderos y planificados.

De igual manera, el filósofo alemán Ernst Cassirer (1963), en su afán por intentar entender la cultura indica que al hombre no se lo debe estudiar individualmente, sino en su vida social y política, porque el sujeto que se trata de conocer *“no es la conciencia individual sino el sujeto universal”* (p. 102). La cultura es algo que se adquiere con el tiempo en las diferentes estructuras sociales que compartimos a lo largo de nuestras vidas. Es más bien algo colectivo y no propio de lo individual (Hofstede, 1980). La cultura es *“la*

programación mental colectiva de la gente en un ambiente. La cultura no es una característica de los individuos, sino que abarca un número de personas que estaban condicionadas por la misma educación y experiencia de vida” (p. 43).

En estos términos, Cassirer (1963) también señala que no se puede definir al hombre desde elementos que constituyen su esencia metafísica. Su naturaleza física o metafísica no es la característica distintiva del hombre, sino su obra. El sistema de actividades humanas, así como el lenguaje, el mito, la religión, el arte, la ciencia y la historia, son elementos que se hayan entrelazados por un vínculo común, y definen y determinan el círculo de humanidad (Cassirer, 1963).

En resumidas cuentas, cabe apuntar la complejidad y diversidad de perspectivas que se establecieron con el correr del tiempo en torno de este concepto. Incluso, como bien indica Cassirer (1963), todas estas diversas actividades o elementos que conforman el mundo de la cultura no conviven en armonía; muy por el contrario existe una lucha interminable de fuerzas en conflicto. Un “relativismo cultural” que afirma que los hombres tienen principios prácticos en conflicto (Locke en Laraia, 2003).

En este sentido, y resumiendo brevemente la perspectiva general de lo que se entiende por cultura, se puede decir que la cultura de una sociedad es el conjunto de ideas, sentimientos y patrones de comportamientos habituales adquiridos a través de la instrucción, la imitación o la innovación, y en el cual sus miembros participan en mayor o menor medida. Así, ese conjunto de elementos (valores, ideales, creencias, hábitos, costumbres) interactúan incesantemente entre los miembros de un conjunto social²⁴,

²⁴ Dependiendo del nivel de análisis: grupo, organización, región, nación, etc.

conservando y transformando, la cultura que es relativamente compartida por todos ellos.

2.2. Cultura en el Análisis Organizacional

2.2.1. Introducción a la cultura en el análisis organizacional

De acuerdo con varios autores, los estudios de cultura en las organizaciones han tenido su aparición en años recientes (Allaire & Firsirotu, 1984; Barba, 2003; Barba & Solís 1997; d'Iribarne, 2003; Freitas, 1991; Montaña, 2003; Rendón, 2003; Smircich 1983). Específicamente entre finales de los años 70 y principio de los 80 han nacido infinidad de trabajos que intentaban, en su mayoría, estudiar la cultura para poder influir en ella y así, asegurar mejores resultados para las empresas. En menor medida también fueron surgiendo enfoques que buscaban estudiar la cultura para poder comprender y acercarse un poco más a la realidad organizacional.

Allaire & Firsirotu (1984), postulan que fue en 1980 con la aparición de un artículo sobre cultura corporativa publicado en la revista Business Week, que se despertó un gran interés por el tema y dio origen a infinidad de publicaciones. Algunos autores representativos de esta época son Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1982), que desde una perspectiva que se caracterizaba por vincular el éxito de los objetivos organizacionales con la creación de una “cultura fuerte”, buscaban influir en la productividad y la eficiencia. Desde otra perspectiva, autores como Allaire y Firsirotu (1984) y Smircich (1983), buscaban analizar la cultura desde un enfoque más crítico, o bien como Hofstede (1980), que buscó analizar diferencias culturales entre distintos países.

Hoy en día, es normal atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran creencias y significados, y que son creadoras de mitos y leyendas. Pero infortunadamente, la popularidad de estas ideas tiene el peligro de transformar un concepto profundo y complejo, en algo superficial y sin mayor sentido.

De ahí que Smircich (1983) expresa que el concepto de cultura se ha tomado prestado de la antropología, y ha sido abordado desde diferentes posturas y concepciones en el campo organizacional, muchas veces descontextualizado de su sentido original. *“La incorporación del estudio de la cultura al ámbito organizacional no se realizó mediante una articulación sólida con la antropología, sino como un conjunto de meras alusiones”* (Montaño, 2007, p.130). Ha sido tomado ligeramente por algunos sectores académicos y empresariales para comprender todo sin explicar nada o casi nada, y por ende apartados de la complejidad que el término conlleva (Barba & Solís, 1997).

La discusión que se desarrolla respecto del análisis de la cultura en las organizaciones presenta diversos enfoques. Estos tienen sus cimientos principalmente en diferentes escuelas de la antropología cultural, y a partir puntos de vista diversos, tanto de la cultura como de la organizaciones, llegan a considerar y evaluar diferentes perspectivas de una misma realidad (Freitas, 1991).

Al respecto, los autores Allaire y Firsirotu (1984), en su trabajo *“Theories of Organizational Culture”* indican que la cultura, desde de 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 Freitas (1991), que la Antropología Cognitiva estudie la cultura en los conocimientos compartidos, la Antropología Simbólica en los significados compartidos, y la Antropología Estructural en los procesos psicológicos inconscientes.

Por su parte, Smircich (1983) postula que las diferentes posiciones en el análisis de la cultura que se consuma en las organizaciones se deben a diferencias en los presupuestos que los investigadores tienen respecto de la “organización” y de la “cultura”. De esta manera se pueden observar cinco perspectivas diferentes de estudio, las cuales encuentran su origen en el enfoque que comparten desde la antropología –cultura- y desde la teoría de la organización o los estudios organizacionales –organización-.

A raíz de estas dos grandes posturas Freitas (1991) con base en Smircich (1983) desarrolla el siguiente cuadro. En este se establece la relación de las diferentes corrientes de la Antropología Cultural y de la Organización que han dado origen a la clasificación propuesta por Smircich (ver Cuadro II).

Cuadro II: Diferentes perspectivas del estudio de la cultura en las organizaciones.

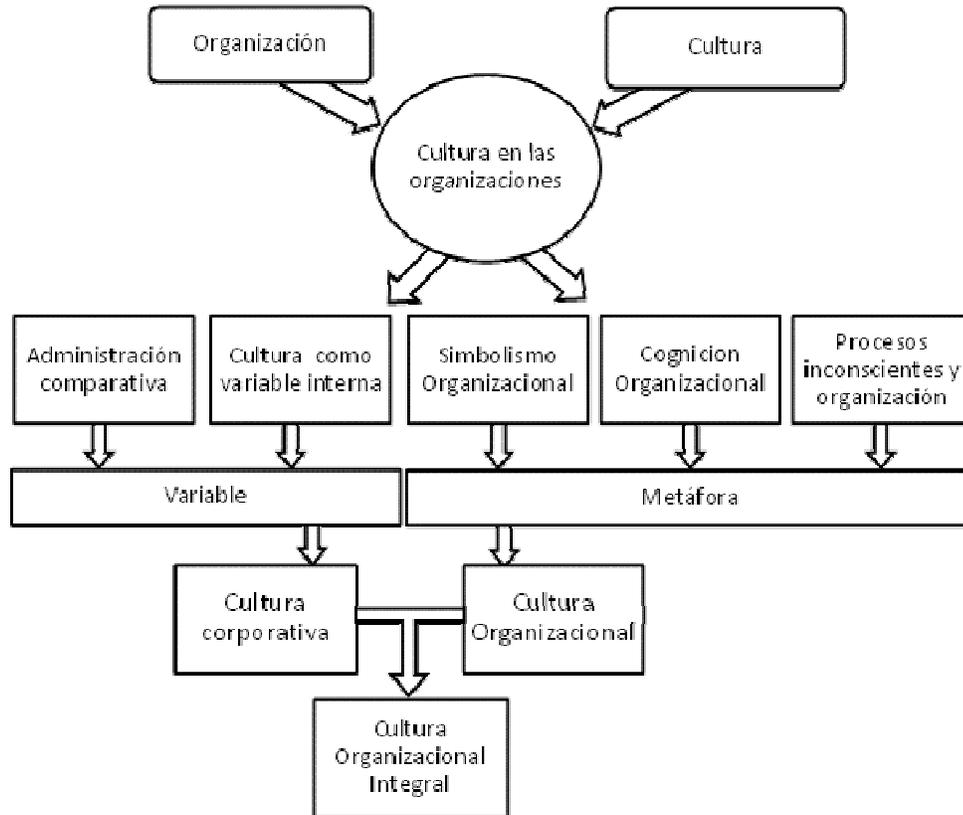
Concepto de Cultura	Enfoques de la Cultura en las Organizaciones	Concepto de Organización
Cultura es un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas del hombre. Ej.: Funcionalismo-Malinovski	Administración comparativa	Las organizaciones son instrumentos sociales para la realización 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 como variable interna	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 miembros organizacionales comparten. Ej.: Teoría de la cognición Organizacional
Cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser	Simbolismo organizacional	Las organizaciones son modelos de discurso simbólico. La organización es mantenida a través de formas simbólicas,

interpretada, leída y descifrada para ser entendida. Ej.: Antropología Simbólica-Geertz.		tales como el lenguaje que facilita compartir los significados y las realidades. Ej.: Teoría del simbolismo Organizacional.
Cultura es una proyección de la infraestructura universal de la mente. Ej.: Estructuralismo-Levi-Strauss	Procesos inconscientes y organización	Formas y prácticas organizacionales son manifestaciones de procesos inconscientes. Ej.: Teoría de la Transformación Organizacional.

Fuente: Freitas (1991, p. 3)

Estos cinco enfoques de la cultura, según Smirch (1983), son los que más han proliferado en el campo de los estudios de la organización. A partir de estos, a su vez, se pueden encarrilar dos grandes tendencias o perspectivas que han predominado en el estudio de las organizaciones: la cultura corporativa y la cultura organizacional (ver Figura III). En el ámbito organizacional, muchas veces se ha hecho referencia a estos conceptos indistintamente, aunque en la realidad presentan presupuestos, enfoques y finalidades diferentes -y en el mejor de los casos complementarias-.

Figura III: “Presupuestos y áreas de estudio de la cultura organizacional”



Fuente: elaboración propia.

A partir de la figura anterior se puede apreciar cómo los dos tipos de presupuestos acerca de la cultura y las organizaciones, dan lugar a diversas perspectivas que se pueden agrupar, en función de características comunes, en dos grandes enfoques del estudio de la cultura en las organizaciones: la cultura como una variable interna, o como algo que la organización tiene -una herramienta más-; y la cultura como una metáfora, o como algo que la organización representa y es. Estas dos grandes posturas, entre otros aspectos, se diferencian porque presentan distintas finalidades: influir en el desempeño de la organización -variable interna-, y posibilitar una nueva perspectiva organizacional -metáfora-.

De estos dos grandes enfoques, a su vez, se desprenden dos perspectivas, tal vez las más representativas, a través de las cuales se ha intentado estudiar a las organizaciones en el campo de los Estudios Organizacionales²⁵: la cultura corporativa y la cultura organizacional. En los siguientes apartados, se podrá observar que ambas son completamente diferentes desde el punto de vista de su finalidad y los elementos que las representan, pero también resultan ser complementarias si se las considera dentro de un enfoque análisis integral de la cultura organizacional.

2.2.2. Cultura Corporativa

La cultura corporativa es vista como una variable interna de la organización. Esta concepción de la cultura tiene su fundamento en un paradigma funcionalista, que la ve como un conjunto de normas, lineamientos, reglas, políticas, prácticas, etc., que son mayoritariamente impuestas por los líderes de la organización y que buscan encausar los diversos comportamientos de los miembros con el fin de generar una conducta uniforme hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

En estos mismos términos, Montaña (2003) indica que la cultura corporativa es parte de una nueva espiritualidad afín a las exigencias funcionales de la organización. Está expresa de manera formal en términos de visión, misión, objetivos y códigos de conducta, y solamente ve la cultura como una variable del desempeño que busca el consenso como valor armónico.

²⁵ Sin querer entrar en detalles y discusiones acerca de lo que es o representan los Estudios Organizacionales, resumidamente pueden entenderse como una serie de conversaciones entre investigadores y estudiosos de las organizaciones (Clegg y Hardy, 1996a); o bien, como un espacio transdisciplinario en el que se estudia a la organización (Ibarra, 2006).

Esta tendencia, marcó un antes y un después en los esfuerzos de los directivos para controlar y encauzar el comportamiento de los empleados. Significó sobre todo, desde nuestra perspectiva, un atentado contra la naturaleza y la diversidad humana. Desde este enfoque, según Deal & Kennedy (1985), *“la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y que deportes practican”* (p. 4).

Estos autores, a quienes se pueden considerar como los máximos exponentes, junto Peters y Waterman (1982), del extremo funcionalista de la cultura en las organizaciones, promueven una visión muy acercada al management y la administración. Desde este punto de vista, la cultura se produce, se manipula y se cambia fácilmente, y por este motivo, aquellas organizaciones que logren engendrar una cultura fuerte, tendrás más posibilidades de ser exitosas.

Otro de los autores que más se han difundidos y que representativo de este enfoque es Schein (1997). El autor formula que la cultura en la organización presenta tres niveles distintos pero ligados entre sí: artefactos, valores, y supuestos subyacentes. En el primer nivel encontramos la parte visible, elementos como el lenguaje, la tecnología, estructuras y procesos. El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales, la filosofía, los objetivos y la estrategia de un grupo cultural. Y en el tercer nivel encontramos aquellos supuestos que están en el inconsciente, en las percepciones y en los sentimientos. 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.

En este modelo cada nivel es, en cierta medida, una manifestación de un nivel anterior, es así como se da la relación entre los tres niveles. Entonces, el primer nivel sería el más visible, y el más fácil de cambiar, pero el más difícil de descifrar, por ejemplo²⁶: el escritorio grande para el jefe y el escritorio chico para el subordinado. El siguiente nivel sería el de los discursos, y ahí nos explicarían por qué existe tal diferencia en los escritorios. Aunque, lo que realmente explica esa diferencia de lo visible, son los supuestos subyacentes, que están en el último nivel, el más resistente al cambio. Es en este último nivel que se encuentran los valores subyacentes y las creencias compartidas que conforman la esencia misma de la cultura.

Por último, Zapata (2002) expresa muy bien el interés que tiene el enfoque de la cultura corporativa en la manipulación y el control desde una perspectiva simbólica. Según el autor, esta representa un discurso que en términos de una ideología es utilizado por los directores de la organización para garantizar que las acciones de los miembros de la organización sirvan a los objetivos planteados.

[...] Este medio para manipular el comportamiento y ganar la cooperación de los trabajadores tiene la ventaja de proporcionar a quienes la utilizan, una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones (p. 11).

En suma, se puede argumentar que la cultura corporativa propiamente dicha, es meramente funcional y tiene su fundamento en la búsqueda de una herramienta, como tantas otras, para tratar de incidir en el comportamiento de los miembros y así impactar positivamente en la productividad y la

²⁶ Notas de clase con el Profesor Ayuzabet de la Rosa Alburquerque en la Maestría en Estudios Organizacionales 2010, UAM-Iztapalapa, México DF.

eficiencia de la empresa. Es una técnica más que tiene sus raíces en una visión racionalista-económica, la cual ve a los individuos como objetos o instrumentos manipulables de la organización. *“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, 1983:346).

En el presente trabajo, no obstante el enfoque más comprensivo de la cultura en las organizaciones que prevalece, no se descartan los postulados de la cultura corporativa. Es decir, el enfoque que predomina en nuestra visión es claramente el de la cultura organizacional, que se desarrolla detalladamente en el próximo apartado, pero se entiende que la cultura organizacional se puede estudiar de manera mucho más integral si se adopta una postura que considere el conjunto de elementos interrelacionados que integran lo que tradicionalmente se ha considerado como cultura corporativa y cultura organizacional.

2.2.3. Cultura Organizacional

Según Montaña (2003) *“la cultura organizacional hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana”* (p. 28). Esta, es una óptica que busca generar estudios de carácter más analítico y no propositivos, de manera de entender cómo se conforma la organización en términos de la identidad.

Por su parte, d'Iribarne (2003) se refiere a la cultura como el contexto en el cual toma sentido la acción. Según el autor, para entender una cultura

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. Por ello se privilegia para su estudio el uso de herramientas cualitativas (Montaño, 2003; Rendón, 2003) que permitan dar una explicación del fenómeno.

La cultura organizacional es difusa y menos explícita. Y de acuerdo con Rendón (2003) se caracteriza por ser mas “espontanea”, y no se encuentra convenida ni incluida en ningún documento oficial. Por lo tanto, *“su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar fuera del propio ámbito en que se desarrolla; [...] y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones”* (p. 123).

La autora, al igual que d'Iribarne, manifiesta que para entender la cultura organizacional es necesario reconstruir el sentido que los miembros de la organización le otorgan a la acción. Ésta es observable y puede llegar a ser explicada mediante la interpretación si se comprende el significado que los miembros otorgan a los símbolos dentro de un contexto particular (Rendón, 2003).

Así, de acuerdo a lo que se ha visto hasta el momento, se puede señalar que la cultura organizacional es una rama del estudio de la cultura en las organizaciones que ha sido tomada de la Antropología Simbólica, y se ha enfocado en la organización como una metáfora -o como algo que es y genera-. Desde este punto de vista, se busca conocer a la organización como un espacio simbólico en el cual interactúan un conjunto de valores, creencias, mitos, ideales sociales, símbolos, etc., que coexisten en la ella y que también traen consigo los individuos, y que en la interacción, se moldean y generan un sentido de pertenencia en forma de *sentido o significado* que

los miembros, de manera relativamente compartida por todos, le otorgan a sus acciones y su participación en la organización.

2.3. Un modelo integral para el análisis de la cultura organizacional

De acuerdo a la discusión que se ha propiciado hasta el momento, se puede inferir que el estudio de la cultura en las organizaciones tiene una importancia fundamental. Por un lado porque, como bien expresan Barba & Solis (1997), *“transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; facilita la generación de compromiso; incrementa la estabilidad del sistema social y sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado”* (Barba & Solis, 1997:82). Y por otro lado, porque permite ver y entender la organización desde una lógica diferente a la racionalidad económica, y *“ayuda a repensar todos los aspectos del funcionamiento de la organización”* (Carvalho & Ronchi, 2005:6).

Se puede indicar, tal vez resumidamente para no repetir lo ya argumentado, que existen diferencias notorias entre los enfoques de la cultura corporativa y la cultura organizacional (ver cuadro III). La primera, por su cualidad de manifiesta y expresa, es más fácil de comprender, aunque no siempre lo visible refleja el verdadero sentido. Un claro ejemplo de ello, es el modelo propuesto por Schein (1997). A diferencia, la segunda resulta más difícil de descifrar, debido a su cualidad predominantemente informal, poco explícita y difusa. A continuación se pueden observar algunas diferencias significativas entre ambas.

Cuadro III: Principales diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional.

Cultura Corporativa	Aspectos	Cultura Organizacional
Normas, Políticas, Misión, Visión, Estrategias, Códigos de conducta. Estilos de liderazgo y comunicación formales.	Elementos	Valores, Creencias, Ideales, Mitos, Costumbres, Símbolos, Lenguaje.
Ejercer mayor control social y eficiencia.	Finalidad	Interpretar el comportamiento de los miembros y de la organización.
Formal y explícita.	Forma en que se expresa	Informal e implícita.
Controlable, medible y manipulable.	Desempeño	Observable, interpretable y explicable.
Homogénea, armónica, cohesiva.	Tipo	Diversa, fragmentada, contradictoria, conflictiva, ambigua.
Funcional.	Visión	Simbólica.

Fuente: adaptado de Rendón, 2003.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existe una diferencia notoria entre ambas formas de concebir la cultura de una organización. No obstante, al igual de como sucede en las organizaciones, en la cual conviven dos mundos que generalmente se los ha concebido por separado (material y simbólico), también se entiende que se hace imposible concebir una perspectiva de la cultura sin la otra (corporativa y organizacional). Esto se debe a que los dos enfoques se entienden, ya no opuestos, sino complementarios y mutuamente influyentes a todos los niveles de la organización. Siendo la cultura corporativa, con el conjunto de normas, políticas, reglas, etc., quien delinea el espacio en el cual interactúan el conjunto de valores, creencias, ideales, etc., y que esto a su vez, se

transforma en un proceso que se reproduce cíclicamente en la toda la vida organizacional.

Más allá, de lo que una postura u otra tenga como finalidad, no se puede dejar de considerar la complejidad que la cultura entraña. Porque *“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”* (Montaño, 2009, p. 148).

Ciertas “divisiones o clasificaciones” de la cultura se encuentran interrelacionadas e influidas mutuamente. Y es que siempre son hombres, en el sentido de Geertz, los que interactúan y dan lugar a una cultura, y éstos, están transitados de diversas maneras por diversas culturas. *“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”* (Montaño, 2003, p. 28).

La interacción entre ambas perspectivas se da en un espacio que intenta moldear la organización a través de lineamientos, políticas, misión, visión, objetivos, y estrategias formales, de tal suerte, de poder manipular el comportamiento de los individuos. Pero éstos, no son entes pasivos, ni mucho menos simples receptores; traducen, muchas veces resisten, y conforman sus propios significados del espacio simbólico en el que interactúan. Son tanto producto como productores (Morin, 1990) de la cultura y la realidad en la que viven y por lo tanto, se los puede manipular, pero también ellos manipulan. Es lo que Lévy (2004) indica como el devenir humano, un devenir que los atraviesa y que ellos hacen.

Por lo tanto, el enfoque que se adopta en este trabajo es dinámico e integral, porque tanto ese conjunto de valores o ideales compartidos, como ese conjunto de normas y lineamientos, son generados y modificados por los miembros en la interacción dentro de la organización, y ambos son partes de un mismo ciclo dinámico. A su vez, en la interacción con el medio ambiente, la organización es influenciada por las fuerzas culturales de la región, a través de valores y creencias interiorizados en los individuos, y a través de patrones culturales insertos en la sociedad. Así, la organización también se va conformando como generadora de patrones culturales que influyen en ella, y en el ambiente.

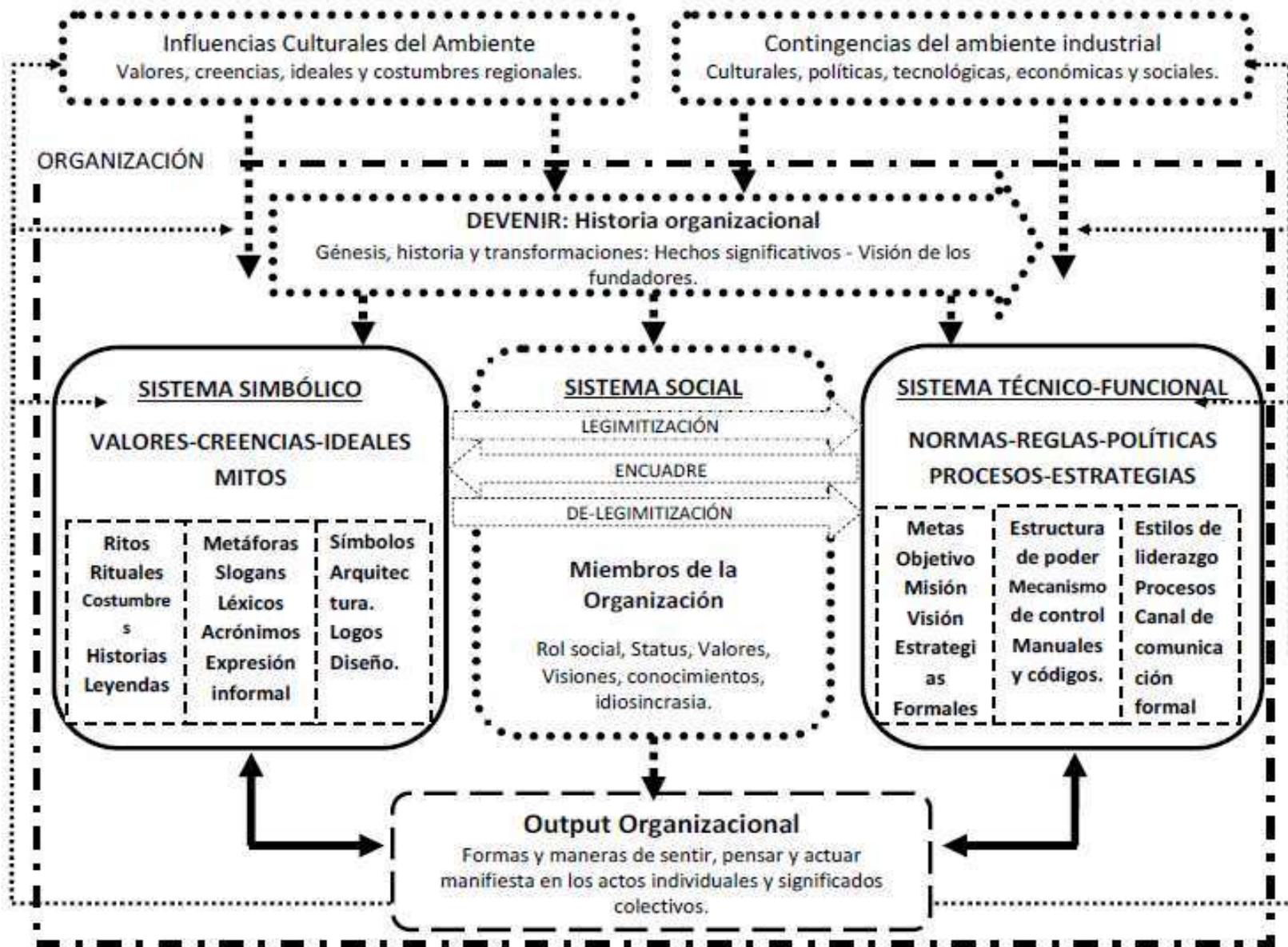
Esta interacción, tanto difusa como compleja, influye en la forma de sentir, pensar y actuar de los individuos, y por ende de la organización. De manera más o menos compartida se va conformando un “*espacio simbólico*” en el que el grupo social otorga un significado a sus acciones, y en el cual el individuo o conjunto social se constituye, adquiere una identidad y genera sentido de pertenencia. De este modo, se establece la cultura en las organizaciones, la cual se puede entender como

[...] un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos, técnicas, etc.), de maneras de pensar (filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores, etc.) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma. En este sentido, las maneras de actuar son las partes visibles de una cultura y las maneras de pensar y sentir la parte oculta, no visible (Rocher, en Barba & Solis, 1997:146).

Por último, y luego de una discusión pertinente, en donde se han presentado y discurren diferentes perspectivas del análisis de la cultura en las organizaciones, y se ha exhibido en términos generales la postura y perspectiva que subyace a todo este trabajo, se está en condiciones de dar a

conocer una propuesta de análisis integral de la cultura organizacional (ver Esquema II). Este esquema, es integral porque justamente integra los elementos propios de la cultura corporativa y organizacional (según se ha estudiado hasta el momento), en un nuevo enfoque comprensivo de la cultura organizacional, más completo y acercado a la compleja realidad organizacional.

Esquema II: Modelo Integral para el Análisis de la Cultura Organizacional.



Fuente: adaptado de Allaire & Firsirotu (1984)

El esquema analítico que se presentó anteriormente, se conforma de tres ejes principales: el sistema simbólico, el sistema social y el sistema técnico-funcional. El sistema simbólico, está compuesto por el conjunto de valores, creencias, ideales y mitos, y se manifiesta a través de dispositivos simbólicos como los rituales, las historias, las leyendas, metáforas, acrónimos, expresiones informales, léxicos particulares de comunicación, artefactos simbólicos, nomenclaturas, etc. En este sistema, los valores son interpretaciones simbólicas que otorgan significado a las acciones y modelan los comportamientos; las ideologías compuesta por los ideales y las creencias dan explicaciones a la realidad social; los mitos, son elaboraciones simbólicas que unen el pasado con el presente y justifican la existencia de algunos aspectos en la organización (líderes, estilos de liderazgo, comunicación, etc.).

En el otro extremo, se encuentra el sistema técnico-funcional, que está conformado por el conjunto de reglas, normas, políticas, procesos y estrategias establecidas en la organización, y se expresa a través de las metas, objetivos, misión, visión y estrategias formales, así como por la estructura de poder, los canales de comunicación formal, estilos de liderazgo, mecanismos de control, y los códigos de conducta y manuales de procedimiento. Todos estos se caracterizan por ser visibles y estar expresados y delineados formalmente por los directivos de la organización.

En medio, se encuentra el sistema social, que está compuesto por los individuos, y sus formas particulares de concebir el mundo, sus historias, idiosincrasia, conocimientos, estatus y rol en la organización. Sin este, los otros dos sistemas no tienen sentido. Constituye la relación entre los dos sistemas anteriores; es a través de la interacción en el sistema social que se

da vida y existencia a los otros dos, por medio de una serie de procesos (legitimización, encuadre y de-legitimización), que se dan a través del sistema social, y cuya función es conectar y hacer interactuar los tres sistemas. Estos tres procesos se dan de manera simbólica en la organización, y sirven para explicar la interacción de los sistemas.

Así, el proceso de “legitimización” se activa cuando se concibe un cierto grado generalizado de acuerdo en el sistema simbólico, o bien, cuando los elementos simbólicas de los miembros líderes de la organización se ven representados en los aspectos técnicos funcionales, y se consolidan a través de lineamientos, normas, objetivos, estrategias, etc. en el sistema técnico-funcional. Esta última acción, da lugar al proceso de “encuadre”, que tiene la función de delimitar el espacio en el cual se genera la interacción y manifestación del sistema simbólico. Por último, tiene lugar el proceso de “de-legitimización”, que es cuando el sistema simbólico no acepta, se resiste o choca con el conjunto de normas, reglas, políticas, procesos y estrategias adoptados en la organización, y se generan tensiones que llevarán a un ajuste hacia alguno de los dos procesos mencionados anteriormente: legitimización o encuadre.

Otro aspecto de gran importancia es la historia organizacional. Reconstruir el devenir histórico de la organización, considerando su génesis, los fundadores y su visión, así como los hechos y transformaciones más significativas por las que ha pasado, es parte esencial de la interpretación que se puede llegar a realizar del presente organizacional.

Por último, aspectos como los factores culturales de la región o sociedad mediata en la cual opera la organización, así como las contingencias y principales fuerzas del sector industrial (político, normativo,

económicas y sociales), son aspectos fundamentales que pueden llegar a aportar elementos significativos en el análisis cultural, porque es el ámbito de mayor influencia -mutua entre la organización y el ambiente-.

Estos aspectos contextuales, el devenir histórico y los tres sistemas, en la interacción cotidiana generan outputs que conforman determinadas maneras de sentir, pensar y actuar propios de la organización y sus miembros. En estas formas, se permean significados que los individuos construyen del fenómeno organizacional y establecen un sentido de pertenencia que es, en mayor o menor medida, compartido por todos los individuos.

2.4. La Cibercultura

El termino Cibercultura hace referencia al conjunto de sistemas culturales surgidos en conjunción con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación digital. En cierto sentido, hablamos de la cultura propia de las sociedades en donde las TICs juegan un papel decisivo en la configuración de las formas dominantes de información, comunicación, conocimiento, así como de investigación, producción, organización y administración (Medina en Lévy, 2007).

Lévy (2007), indica que la cibercultura, también denominada cultura digital o cultura de la sociedad digital, no se reduce solamente a elementos simbólicos (representaciones, valores, ideas, interpretaciones, etc.) sino que integra también elementos como los artefactos, las técnicas, y los entornos materiales. Es como un híbrido entre los entornos materiales electrónicos y

entornos simbólicos que, a diferencia de las culturas escriturales²⁷, da una relevancia prioritaria a los sistemas, artefactos y dispositivos materiales.

La cultura digital puede ser pensada entonces como la totalidad de las redes de sistemas socio-técnico-culturales que han surgido y se han reconfigurado por la influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Pero esta cultura, debe ser entendida mas allá de los sistemas, prácticas, entornos y medios culturales simbólicos, porque se extiende a prácticamente todos los ámbitos de la sociedad digital (Medina en Lévy, 2007). Esto se debe a que internet y las nuevas TICs trastocan transversalmente a todos los estratos de la sociedad, y no sólo a un sector social, productivo o económico.

Es que como bien plantea Lévy (2007), lo humano comprende indisociablemente interacciones entre personas vivas y pensantes (social), entidades materiales naturales y artificiales (técnico), e ideas y representaciones (cultural). Es decir, que para entender alguno de estos tres elementos tenemos que tener en cuenta los otros. *“Es imposible separar lo humano de su entorno material ni de los signos e imágenes a través de los cuales dan sentido a su vida y a su mundo”* (p. 6).

Por consiguiente la cibercultura se puede entender como el conjunto de sistemas culturales que surgen en torno a la interacción de tres aspectos

²⁷ En otro trabajo Pierre Lévy hace referencia a 3 polos culturales en cuanto a las técnicas de comunicación y procesamientos de la información. En este sentido, el autor reconoce el polo de la oralidad primaria, de la escritura, y el informático. Lo que diferencia a estos dos últimos es principalmente la referencia temporal por el cual uno se inscribe en el tiempo y el otro se manifiesta en la inmediatez y a tiempo real; la búsqueda de la verdad de acuerdo a la objetividad y la universalidad, y la búsqueda de la pertinencia local, el cambio y la novedad; y la gran distancia entre el autor y el lector en el segundo, lo que presiona hacia la objetividad y la universalidad, a la conectividad mediante redes por el cual la comunicación divide un mismo hipertexto, y los comunicados son cada vez menos duraderos (Lévy, 1993).

indisociables: social, técnico y cultural, y se desarrolla en paralelo con el ciberespacio. Siendo este último, el representante del aspecto técnico y estructural de lo virtual, que condiciona e influye en los sistemas socio-técnico-culturales. Así, según Lévy (2007), lo virtual se relaciona con la cibercultura de dos maneras: una directa, a través de la digitalización de la información, que le otorga un carácter físico porque se encuentra almacenada en algún lugar, aunque a la vez está 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.

Es decir, a través de las características técnicas propias del ciberespacio, se permite a un grupo de personas -sin importar cuantos sean-, coordinarse, cooperar, alimentar y consultar una memoria común, en tiempo real, mas allá de la geolocalización del individuo y consecuentemente de la zona horaria de cada miembro. A su vez, paralelamente se va generando un movimiento cultural, que genera cambios, como ya se mencionó, en los sistemas socio-técnico-culturales, lo que permite la virtualización y la conformación de las organizaciones, que en efecto se hacen menos dependientes de los espacios físicos, y de horarios fijos (Lévy, 2007).

2.5. Cultura Organizacional en las Organizaciones Virtuales

Medina (en Lévy, 2007) indica que en el conjunto de una cultura digital se integra una gran diversidad de agentes y colectivos que pertenecen a diferentes tipos de sistemas culturales. No sólo se encuentran los individuos y colectivos de usuarios conectados, sino que también se encuentran una serie de agentes investigadores, legisladores, programadores, gestores, etc.,

así como el conjunto de artefactos y medios digitales. Por ello, no se puede estudiar ni entender una cultura viva sin tener en cuenta los agentes y las prácticas culturales. Esto implica considerar también la multiplicidad de entornos organizativos que articulan a estos agentes y prácticas: desde comunidades, redes virtuales, instituciones, asociaciones, universidades, u organizaciones de toda índole.

De acuerdo a lo que se pudo observar en el apartado anterior, una cultura está conformada por diferentes redes complejas de sistemas culturales o entramados socio-técnico-culturales. Desde esta correcta perspectiva, no se puede pensar en distinciones conceptuales individuales entre tecnología, cultura y sociedad, cuando en realidad son entidades indisociables, que se asocian a los entornos materiales, simbólicos y organizativos, respectivamente. De igual manera, la organización y la cultura organizacional, están conformados por los sistemas simbólico, técnico-funcional y social, que se articulan indisociablemente conformando el todo organizacional.

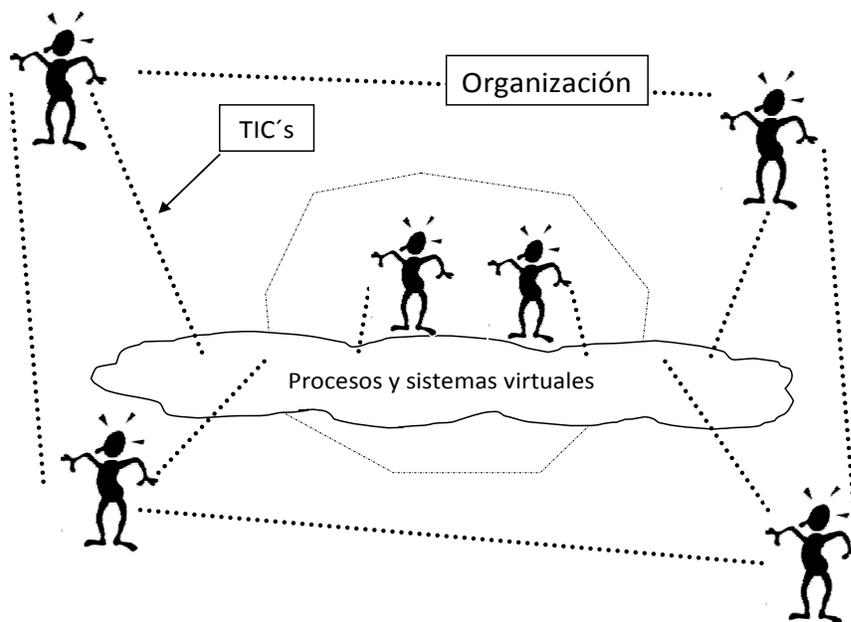
A su vez, el entendimiento de esta realidad compleja desde esta perspectiva, es parte de un enfoque paradigmático que subyace a los intereses del presente trabajo. De esta manera, lo organizacional como proceso social, o las organizaciones como entidades sociales, no se pueden concebir ajenos a los individuos que las conforman, así como lo material y visible de los significados y sentidos que los miembros otorgan.

Como se desarrolló en el capítulo uno de esta investigación, la organización virtual, entre otras características, desarrolla su operatoria principal a través del uso de las nuevas TIC's e internet, y comunica y genera interacción de los miembros que se encuentran dispersos geográficamente

por medio de procesos y sistemas que se operan de manera virtual. Para ello se basan en la confianza, el ajuste mutuo y la autogestión.

La modalidad de trabajo característica de estas organizaciones se conoce como “*equipos virtuales*” (Aguer, 2005). Estos equipos establecen sus vínculos de trabajo por medio del software y hardware que les permite funcionar como grupo de trabajo. Son personas que colaboran estrechamente, y forman parte de la nómina organizacional, aunque están dispersas geográficamente, y unidos por medio de tecnologías de la información y la comunicación (ver figura IV).

Figura IV: Equipos virtuales en la Organización Virtual.



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior se puede percibir como la organización virtual se conforma en un espacio no delimitado, el cual le permite funcionar integralmente con un conjunto social disperso como una organización, más

allá de la localización física y del tiempo en el que lo hace. De esta manera, a través del ciberespacio, los miembros interactúan y van dando forma a la organización, y a sus sistemas sociales, técnico-funcional y cultural o simbólico. Se van generando espacios virtuales, que sustituyen los espacios físicos de las organizaciones no virtuales, en los cuales las personas interactúan, tanto formal como informalmente.

La cultura en las organizaciones, de acuerdo al modelo integral de análisis de la cultura organizacional, se puede entender principalmente como la interacción de los sistemas simbólico, técnico-funcional, y social. Pero, en las organizaciones virtuales, cambian las formas de interactuar y comunicarse porque las personas ya no se encuentran en el mismo espacio relacionándose cara a cara, sino que lo hacen a través de dispositivos tecnológicos.

Aunque este último motivo establece nuevas dimensiones y sensibilidades, no cambia mucho la composición de la organización. De acuerdo a lo que se extrajo de la propuesta de la Cibercultura, lo que se modifican son las dimensiones por las cuales los miembros se permiten concebir la realidad y conformar espacios "físicos" y "reales" de trabajo, más allá de que sean establecidos en el ciberespacio; de crear y respetar objetos y artefactos simbólicos a pesar de que estos sean intangibles y generados en el ciberespacio; de establecer y compartir un conjunto de valores, creencias, e ideales que luego van a repercutir en maneras de sentir, pensar y actuar relativamente homogéneas y compartidas por todos los miembros, no obstante todo se construya en el ciberespacio.

Es como si estas personas, estos conjuntos sociales, estas organizaciones, tuviesen la capacidad de desarrollar un nuevo sentido, que

les permite experimentar lo virtual, pero tan real como lo que vemos y tocamos diariamente en el mundo no virtual. Esto a su vez, nos lleva a un campo muy desconocido, un campo en el que la cultura organizacional en las organizaciones virtuales se puede suponer e imaginar, pero de la cual no se sabe realmente como se establece, se conforma, que elementos se manifiestan, y cuán importante es para el desarrollo y funcionamiento de una organización.

Preliminarmente, se sabe que la organización virtual necesariamente debe presentar características de flexibilidad, descentralización, coordinación, ajuste mutuo, compromiso, menor control, mayor capacidad de respuesta y resolución de conflictos, proactividad, participación, cooperación, y sobre todo confianza y auto liderazgo. No obstante estos aspectos, sensibilidades traducidas en nuevos sistemas de comunicación, liderazgo, y control, así como de seguimiento, motivación, incentivo e inclusión, deben estar presentes para mantener un cuerpo laboral unido, con sentido de pertenencia, que pueda compartir y tener rédito de las ventajas que otorga el trabajo virtual, sin que se resientan las relaciones por la falta de interacción física, y otro tipos de ambigüedades y contradicciones que pueden surgir en el trabajo virtual.

En suma, siendo que la cultura organizacional en las organizaciones virtuales no ha sido explorada, al menos desde una visión integral y comprensiva, y por ende es un tema sumamente complejo y novedoso, se va a trabajar una metodología desde un enfoque cualitativo en dos etapas: un primer acercamiento, con variables preliminares, pero sobre todo considerando el modelo de análisis integral de la cultura corporativa que se presentó anteriormente (ver esquema X). En una segunda etapa, dependiendo del grado de compatibilidad que permita adoptar el modelo anterior con la realidad estudiada, se mantendrá este modelo con las modificaciones

que en su caso sean pertinentes realizarle, o bien, se buscará generar un nuevo modelo que posibilite generar un mayor acercamiento al fenómeno que se pretende conocer. En el siguiente apartado, se presenta el diseño general de la investigación de campo, en donde se detalla cada uno de estos aspectos metodológicos.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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 & Ormrod (2005)

3.1. Problema de investigación

Los cambios que se generan en el entorno por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, y la revolución que provoca internet, están generando permutas en las formas en que nos relacionamos, comunicamos, organizamos y por ende también en los fenómenos organizacionales. Esto conduce a las organizaciones a adoptar y hacer uso de la virtualidad, generando en algunas, cambios que implican ciertos grados de virtualidad, y en otras, el desarrollo de nuevas formas organizacionales.

Estas modificaciones no sólo impactan en las organizaciones, sino que los cambios que genera el advenimiento del espacio virtual, tiene implicaciones que provocan ciertos niveles de incoherencia y ambigüedad que deberán ser afrontados por los miembros de las organizaciones para llevar a cabo sus actividades. Esto nos sitúa en una posición en la que la organización virtual, al establecerse en un espacio con coordenadas físico temporales completamente diferentes sobre las que se forjaron las organizaciones no virtuales, también modifica las formas de relacionamiento y comunicación, y por ende, la cultura organizacional.

La cultura organizacional, puede ser entendida como el conjunto de formas de pensar, sentir y actuar de la organización, sean estas impuestas desde la dirección, resistida formal o informalmente por los miembros, o bien, generada a partir de la interacción de ambos grupos, y se manifiesta y conforma a partir de la interacción y la comunicación. De esta manera, el espacio virtual o ciberespacio, hace que la cultura se establezca y exprese de un modo completamente diferente a como se daba en las formas organizacionales físicas, aunque sin que se conozcan sus formas, la manera en que se manifiesta, así como los elementos o artefactos que intervienen.

La cultura organizacional, y su estudio, es muy importante porque permite comprender y explicar a la organización desde una perspectiva diferente a la lógica racional económica. Es que en una organización se conforma necesariamente, por medio de la interacción, una especie de común denominador que hace que una organización se comporte y sea de una manera y no de otra. Un conjunto de valores, creencias, ideales, etc., que llegan a ser compartidos por casi todos los miembros, y que producen una determinada identidad o significado que estos le asignan de manera generalizada y que se expresan y determinan tanto elementos materiales y visibles, como aspectos invisibles o simbólicos que subyacen las formas de pensar, sentir y actuar de la organización en su conjunto.

Con el surgimiento del espacio virtual se crea una nueva realidad que hace posible relacionarse, interactuar, comunicarse y hasta crear y dar vida a objetos virtuales, que no por ello dejan de ser reales. Es decir, se da vida a todo un mundo nuevo, que da lugar a que en las organizaciones se conforme una cultura, que se hace vívida a partir de otros medios de comunicación, con otras formas de interacción (dirección, coordinación), pero que igualmente engendra ciertas formas de pensar, sentir y actuar que se hacen relativamente compartidas por todos los miembros.

En este tipo de organización, ya no existe un espacio físico en el que esa constelación simbólica y subyacente se manifiesta a través de rituales, objetos, valores, manuales, planes, visiones, etc. En ellas, existe un espacio de trabajo virtual en el que posiblemente se conforme una cultura organizacional, ya sea mediante la imposición de la dirección y/o la traducción, resistencia o complementariedad que establezcan los miembros en la interacción, que genera cierto común denominador y un conjunto de valores, creencias, suposiciones, ideales, etc. relativamente compartidos por todos.

3.2. Objetivos de la investigación

3.2.1. Objetivo principal

Analizar la naturaleza de la cultura organizacional en las organizaciones virtuales con el fin de generar una caracterización y una explicación de la Cultura Organizacional en la Organización Virtual. A partir de un estudio de caso en una organización virtual, se buscará aportar bases teóricas al concepto de Cultura Organizacional en las Organizaciones Virtuales, así como también alguna aproximación metodológica que permita abordar o comprender este fenómeno.

3.2.2. Objetivos secundarios

Los objetivos secundarios de la investigación son:

- Establecer una caracterización de la Cultura Organizacional en las organizaciones virtuales.

- Realizar una caracterización de la Organización Virtual.
- Generar alguna aproximación metodológica que permita abordar o comprender el fenómeno de la Cultura Organizacional en las organizaciones virtuales.

3.3. Categorías de análisis

Con base en el constructo teórico desarrollado en el trabajo, la problemática y el objetivo de investigación planteados anteriormente, surgen una serie de categorías de análisis que representan los interrogantes o información general que se busca obtener. En un principio estas categorías se denominan: preliminares, debido a que surgen de un constructo teórico que aún no ha tenido la posibilidad de matizarse y retroalimentarse con la realidad que se intenta comprender. Por ello, con los primeros pasos de la estrategia metodológica se busca también testear las categorías preestablecidas, así como dar lugar a nuevas categorías que surjan del caso de estudio.

Una vez que se obtienen los primeros datos, se podrán rever las categorías preliminares y establecer las categorías “reales” o “emergentes”²⁸ que surjan en el estudio de caso. Estas categorías reales van a redefinir o ayudar a ajustar el constructo teórico metodológico. Esto permitirá realizar una aproximación mas acercada a la realidad que se intenta estudiar. A continuación se exponen las categorías preliminares:

²⁸ Con categorías reales o emergentes se hace referencia a las que surgen de la investigación en el campo, y que son contrastadas con las categorías establecidas en el constructo teórico para determinar las categorías finales con las cuales se va a trabajar.

- Organización virtual: tal cual se la definió en el capítulo 1 la organización virtual se la entiende como *un conjunto social o colectividad independiente compuesto por dos mundos, uno funcional que responde al orden de las cosas materiales, y otro simbólico que responde al orden de lo imaginario y sentido. Su operatoria principal se basa en el uso de nuevas TIC's e internet, y a través de procesos y sistemas depositados en el ciberespacio, comunica e interacciona a los miembros que se encuentran dispersos geográficamente, en pos de la consecución de objetivos deliberadamente establecidos. Posee un sistema de normas y reglas que orientan el comportamiento de los miembros, y se basan en la confianza y el ajuste mutuo para coordinar las actividades, y en mecanismos de liderazgo colaborativo para motivar la autogestión y el aprendizaje continuo.*

En el cuestionario del Anexo 1, esta categoría se refleja en las preguntas: B1 – B13.

- Trabajo virtual: el trabajo virtual se diferencia del trabajo tradicional en un espacio físico por las formas de relacionamiento y de comunicación, así como por las aptitudes y actitudes que deben presentar los trabajadores. Por ello, se requiere de trabajadores que sean creativos, tomadores de decisiones, proactivos, flexibles, comprometidos, y participativos. Y por otro lado, debido a las relaciones a distancia, se requiere de un trabajo que se base en la confianza, el compromiso y la autogestión.

En el cuestionario del Anexo 1, esta categoría se refleja en las preguntas: C1 – C6.

- Sistema simbólico: comprende los valores, mitos e ideologías, así como las expresiones simbólicas e informales. Este sistema está

compuesto por aquellos valores e ideologías que otorgan significados y explicaciones a ciertas realidades específicas, y muchas veces modelan los comportamientos y generan, por medio de los mitos, conexiones con el devenir histórico. Son expresadas en rituales, costumbres, cierto tipo de lenguajes como acrónimos y léxicos particulares, y en símbolos y objetos característicos de la cultura.

En el cuestionario del Anexo 1, esta categoría se refleja en las preguntas: D1 – D5; E1; E3; G1 – G5.

- Sistema funcional: está compuesto de aquellos elementos y aspectos que son expresados formalmente por la organización, específicamente por los altos mandos de esta. Se compone por la visión, misión, políticas, estrategias y objetivos corporativos, así como por la estructura, jerarquías, los manuales de procesos, mecanismos de control, estilos de liderazgo y comunicación formales.

En el cuestionario del Anexo 1, esta categoría se refleja en las preguntas: E2; E3;

- Sistema social: se constituye por todos los individuos de la organización y sus historias, experiencias, idiosincrasias, conocimientos, valores personales, que en la interacción con los otros sistemas en función de su status formal y su rol social en la organización, van conformando un sentido y una imagen de la realidad organizacional que se traduce en significados que estos le otorgan a la organización.

En el cuestionario del Anexo 1, esta categoría se refleja en las preguntas: A1 – A12; F1 – F2;

3.4. Enfoques metodológicos de investigación

Leedy y Ormrod (2005), postulan que los datos y la metodología son inextricablemente interdependientes. Por esta razón, la metodología a utilizar para un problema particular siempre debe tener en cuenta la naturaleza de los datos que se recogerán en la resolución del problema. En este caso, se hace necesario tener en cuenta dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

3.4.1. Enfoques cuantitativo y cualitativo

La investigación cuantitativa, en general, se utiliza para responder a preguntas acerca de relaciones entre las variables medidas con el propósito de explicar, predecir y controlar fenómenos. Este enfoque se denomina a veces 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.

El enfoque cualitativo, que es el que se utiliza en esta investigación, también se conoce como constructivista, interpretativo, o enfoque postpositivista. De acuerdo con Swanson y Holton (2009) este método crea el escenario de una nueva realidad, en donde la situación se construye discursivamente a través de la "conversación con un propósito", lo que comúnmente se conoce como una entrevista activa. 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 se pueden observar a modo de síntesis las características de cada uno, y diferencias que existen entre ambos:

Cuadro IV: 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
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).

Esta diferencia entre lo cuantitativo y lo cualitativo tiene una importancia fundamental para poder determinar el enfoque de una investigación, pero no tanto para establecer las herramientas. Así, según Martínez (2006), para realizar un estudio cuantitativo es necesario contar con una teoría ya construida, pero en cambio, en la metodología de estudio

cualitativa, si bien se parte de una serie de “proposiciones teóricas”²⁹, se realiza la construcción o generación de una teoría (constructo teórico), que es elaborada por el investigador, lo que posibilita la construcción de nuevos desarrollos conceptuales. No obstante, se reitera que no se pretende de ninguna manera establecer fronteras rígidas y estables entre estos enfoques, ya que las mismas no existen (Ruiz Olabuénaga, 1999). En realidad se podría aprender más sobre el mundo cuando se tienen tanto metodologías cuantitativas y cualitativas, que cuando se limita a un solo enfoque (Leedy y Ormrod, 2005).

En suma, con la discusión anterior se pueden alegar razones suficientes que justifican la adopción del enfoque cualitativo para la presente investigación, pero tratando de cautivar beneficios de las todas las herramientas disponibles, sin establecer a este nivel una diferenciación por enfoque. Si bien no es la ambición del trabajo generar una nueva teoría, sí se busca establecer o construir bases teóricas que permitan esclarecer y dar cuenta de la naturaleza de las Organizaciones Virtuales y de la Cultura Organizacional en estas. También se buscará hacer aportes en cuanto a la metodología que resulte más conveniente para abordar el estudio de este fenómeno.

3.5. Estudio de caso

²⁹ 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). Así, 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 Carazo, 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.

El estudio de caso se diferencia de los estudios cuantitativos porque combina una variedad de métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Además, a través del mismo se mide y se registra la conducta de las personas involucradas en el objeto de estudio, mientras que el método cuantitativo, sólo centra la atención en la información verbal relevada por encuestas basadas en cuestionarios (Yin, 1989).

Se considera al estudio de caso como un enfoque más preciso, y contextualizado, dentro de la perspectiva cualitativa. De esta manera, la utilización del método de caso para analizar la Cultura Organizacional en una Organización Virtual, resulta adecuada por los siguientes motivos:

- *“El método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos”* (Yin, 1989, p. 23). No obstante, el concepto de cultura organizacional ya ha sido estudiado en el campo de los Estudios Organizacionales, no se ha estudiado en las Organizaciones Virtuales, que parten de supuestos y realidades completamente desconocidas en este campo de estudio. A su vez, el enfoque de la cultura organizacional integral, que tiene sus bases en una organización conformada por el mundo de lo material y lo simbólico, como dos aspectos indivisibles e interrelacionados, también significa un aporte muy enriquecedor para el campo de estudio de las organizaciones.
- *“Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren” [...] “Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas”* (Chetty, en Martínez Carazo, 2006, p. 175). El estudio de la cultura organizacional en la organización virtual, por su originalidad, requiere de la generación de un constructo nuevo, que

bien puede iniciar partiendo de los conceptos teóricos actuales de cultura organizacional, con la inclusión de los aspectos virtuales; o bien, de la generación de un nuevo constructo que derive en un enfoque diferente de la cultura organizacional. En este caso, sumado a lo explicado en el ítem anterior, se principia el desarrollo con base en dos supuestos primordiales: 1) son los miembros de la organización quienes construyen permanentemente la organización a partir de sus acciones e interpretaciones, y en consecuencia, el conocimiento de la misma reside en los ellos (Czarniawska, 2008); por ello, el investigador sólo puede obtener un conocimiento de la misma como resultado de la interpretación. 2) el desconocimiento acerca de lo que es una organización virtual en el campo de los Estudios Organizacionales es muy grande. Por ello, serán los actores de la organización virtual a estudiar quienes, con base en sus propios relatos interpretados por el investigador, van a dar las bases del constructo teórico que aquí se presenta.

- *“Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable”* (Chetty citada en Martínez Carazo, 2006, p. 175). Esto, lo hace viable para poder abordar el estudio del fenómeno organizacional desde los Estudios Organizacionales, es decir, considerando la complejidad, la diversidad, la interrelación, lo visible y lo invisible, lo material y lo simbólico. También permite la consideración de algunas técnicas de investigación online, como por ejemplo: survey online, entrevistas a profundidad online, observación de espacios virtuales, etc.

Por otro lado, con el fin de salvaguardar la objetividad del estudio de caso, Yin (1989) propone como una herramienta fundamental para el diseño del estudio el “protocolo de estudio de caso”. Este, conforma una especie de guía o plan de los procedimientos que se deben llevar a cabo durante la

etapa de obtención de la información. Por eso, este 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).

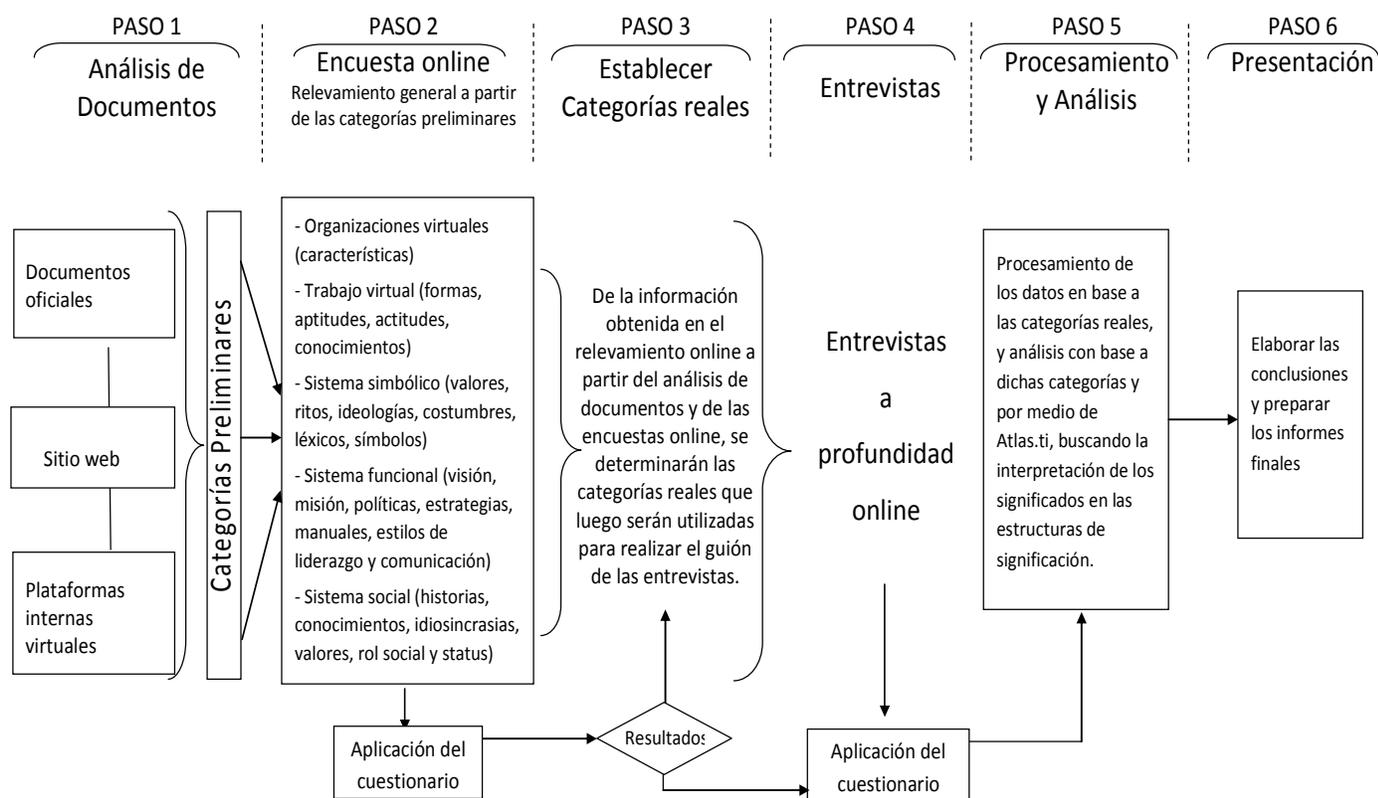
Por último, como en el estudio de caso se trabaja con la interioridad de los individuos participantes, es necesario tener ciertos reparos y consideraciones éticas (Galeano, 2004). De esta manera, en el presente trabajo nos ocuparemos de poner énfasis en las siguientes consideraciones:

- Consentimiento informado: acordar con el participante acerca de las herramientas a utilizar, así como la información que va a ser registrada y con qué fin.
- Confidencialidad y Anonimato: garantizar a los participantes, la confidencialidad y el anonimato, mediante la utilización de seudónimos y códigos que nos permitan trabajar los datos, y que no pongan en riesgo la integridad física y moral de las personas consultadas.
- 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.

3.6. Estrategia metodológica

Se presenta a continuación la estrategia metodológica que se llevará a cabo para abordar la investigación de campo:

Esquema III: Estrategia Metodológica para la Investigación de Campo.



Fuente: elaboración propia.

En el esquema anterior se muestra una estrategia metodológica de 6 pasos. Para ello, el objetivo principal de los pasos 1 y 2, es realizar una exploración preliminar de manera de poder relevar información general que nos ayude a ajustar las categorías de análisis que se predeterminaron a partir del constructo teórico, a la vez que permita sondear la veracidad de ciertos supuestos adoptados en el trabajo.

Luego, en el paso 3 se establecerán las categorías ajustadas con la información obtenida en el campo, y se confeccionará el guion para realizar las entrevistas a profundidad. En el paso 4, se llevan a cabo las entrevistas a profundidad online, y luego, en el paso 5 se analizan los datos con base en las categorías reales o emergentes establecidas en el paso 3, y por medio

del programa de análisis cualitativo Atlas.ti. En este análisis se buscará interpretar las estructuras de significados incrustadas en los relatos de los individuos entrevistados. Por último, se elaboran las conclusiones finales y se presenta la explicación completa de la realidad estudiada.

Debido a que la organización que se va a estudiar nació, se ha desarrollado y funciona actualmente como una organización completamente virtual, tanto sus reuniones, interacciones, y comunicaciones se dan plenamente bajo esta modalidad, y no tienen ningún espacio físico que represente a la organización, más allá de sus casas, autos, oficinas de amigos o de clientes, cafés o cualquier otro espacio que deseen visitar cada uno de los miembros, en el punto geográfico en que se encuentren, para llevar a cabo sus actividades laborales cotidianas. Por este motivo, absolutamente toda la investigación de campo se realizará íntegramente virtual.

3.6.1. Herramientas metodológicas

A continuación se presentan detalladamente cada una de las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo la estrategia descrita anteriormente:

3.6.1.1. Análisis de documentos

El análisis de la información contenida en los documentos de toda naturaleza pueden ser una fuente de información muy valiosa para analizar la cultura organizacional (Carvalho y Ronchi, 2005), o los aspectos sociales de una organización, con la ventaja que no tener que depender de las personas que trabajan en ella (Bryman, 1989). Este tipo de análisis, según Richardson

(1985), consiste en una serie de operaciones que procuran estudiar y analizar, uno o varios documentos, para descubrir las circunstancias sociales con las cuales pueden estar relacionados los miembros. Así, Ruiz Olabuénaga (2009), indica que la lectura de documentos³⁰, cual artefacto cultural, puede ser interpretado como una huella de interacción social en la que interviene no sólo el creador, sino también el investigador que posteriormente lo lee y lo interpreta.

Dentro de la categoría de documento, desde el enfoque del presente trabajo, se contempla: wikis y espacios de interacción oficial, 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, etc.

En este sentido, considerando las características de la organización virtual que se va a estudiar, existe una gran cantidad de información relevante en archivos virtuales de uso interno, como por ejemplo la wiki y la plataforma de auto inducción. Estos espacios virtuales, están conformadas por un conjunto de documentos, que sólo tienen acceso los miembros de la organización, y es donde se encuentra establecidas la misión, visión, estrategias y objetivos generales, manuales de procedimientos, valores corporativos, videos de auto inducción, canales de comunicación formales, organigrama, y demás documentos que dan cuenta sobre todo de las características organizacionales.

³⁰ Con documentos el autor se refiere a todo tipo de grabados en soporte permanente, entre ellos: escritos, esculpidos, pintados, etc. Ver más en: Ruiz Olabuénaga, J. I. (2009). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

A su vez, el análisis de documentos y medios de comunicación escritos mas informales, como intranets, chat de skype, etc., permitirán dar cuenta de nuevas formas de lenguaje, símbolos, artefactos, palabras, acrónimos, que sean utilizadas particularmente entre los miembros de manera informal, y que denote aspectos característicos de la cultura organizacional.

En este caso, siguiendo a Padua (2001), el análisis de documentos se realiza a modo exploratorio, para *“tener una sólida orientación en el campo que se va a investigar”* (p. 11), con el fin de poder complementar y ajustar preliminarmente las categorías establecidas a partir del constructo teórico desarrollado en el trabajo. La información obtenida en este análisis, servirá entonces para perfeccionar el cuestionario online que se aplicará posteriormente, para realizar un primer sondeo general, corroborar ciertos supuestos establecidos en el trabajo, y obtener información específica del campo de estudio que ayude a conformar las categorías reales o emergentes que conformarán el guión de las entrevistas a profundidad online.

3.6.1.2. Encuesta online

Según Sierra (1998), la encuesta es una forma más de observación que se realiza a través de un cuestionario. Esta herramienta, no es otra cosa que un conjunto de preguntas, que se han preparado cuidadosamente, sobre los aspectos que son de interés en una investigación, y que será aplicado a una población, o su muestra, para su contestación.

La encuesta o cuestionario simple, siguiendo al autor, es aquel que se entrega al encuestado, para que lo lea, y luego lo conteste por escrito sin intervención de alguna persona que colabore en la investigación. En el caso

del presente trabajo, el cuestionario online, implica que será enviado, leído y contestado por el informante, a través de una plataforma online que es accesada a través de internet.

En este sentido, conforme a lo expuesto por Ray Poynter (2010) en “The Handbook of Online and Social Media Research”, el proceso de relevamiento de información por cuestionario online requiere de un tiempo bastante menor a los cuestionarios aplicados cara a cara y por teléfono. El proceso se agiliza sobre todo en las etapas más avanzadas, desde que se buscan y ubican a las personas, se las hace participar, se realizan los controles concomitantes, y se recogen los datos.

Los pasos requeridos para el proceso de encuesta online se pueden resumir en los siguientes:

1. Crear y acordar con el encargado de la organización un proyecto de cuestionario, como si se tratase de un cuestionario en papel (o impreso).
2. Crear el cuestionario en línea, con alguno de los sistemas o herramientas de recopilación de datos.
3. Establecer una sede del cuestionario. Es decir, instalar el cuestionario en un servidor conectado a Internet y conectarlo a una base de datos para almacenar los resultados.
4. Realizar un testeo y aprobar el cuestionario (investigación preliminar para el cuestionario).
5. Enviar las solicitudes para participar en la encuesta a la base de datos del público objetivo o a los miembros de un grupo o panel especial.
6. Recoger datos y controlar el progreso de la encuesta. Realizar controles por cuotas durante el proceso.

7. Cerrar la encuesta, descargar los datos, y eliminar el archivo de la encuesta en línea y los datos.

Para el caso específico de este estudio, el cuestionario se fue conformando con las categorías preliminares establecidas en este apartado, y se aplicará de manera virtual, a través de la plataforma LimeSurvey³¹ (ver Anexo 1). Un aspecto a tener en cuenta en este procedimiento, según Poynter (2010), es que el encuestado no cuenta con la presencia del investigador en caso de que tenga inconveniente para comprender alguna pregunta. Para ello, si bien LimeSurvey contempla la posibilidad de realizar aclaraciones en un botón que se le presenta en la pantalla de interfaz al encuestado como ayuda, también se puede solucionar brindando disponibilidad a realizar consultas por algún sistema de conversación online (skype, ooVoo, etc.).

3.6.1.3. Entrevista online

De acuerdo con Ruiz Olabuénaga (2009), la entrevista *“no es otra cosa que una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales”* (p. 165). Es una técnica que busca que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. Es una herramienta de investigación muy flexible que se puede utilizar en cualquier etapa del proceso de investigación. Según Brewerton & Millward (2001), existen cuatro

³¹ 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/>

tipos de entrevistas: las estructuradas, las no estructuradas, la entrevista semi-estructurada, y la etnográfica.

Para la presente investigación, se hará uso de las entrevistas semi-estructuradas porque permitirá incorporar, por un lado, temas fijos generales de dialogo, que surgen de las categorías reales, y por otro lado, permitirá seguir explorando y sondear con mayor profundidad, las variables clave, y ciertas áreas de interés, sin por ello estar sujeto linealmente a las categorías establecidas y dar fluidez a la conversación profesional.

Al igual que los cuestionarios, y todas las herramientas utilizadas en la presente investigación, las entrevistas se realizarán de manera virtual, a través de internet. Así, de acuerdo con Poynter (2010), las entrevistas a profundidad online se llevan a cabo de igual manera que las convencionales, lo único que cambia es la intermediación de una herramienta o plataforma que permite la comunicación audio visual por medio de internet.

La herramienta específica que se va a utilizar para llevar a cabo las entrevistas es “Skype”³², o “GoToMeeting”³³. Éstas, además de ser muy utilizadas en el ámbito profesional para comunicarse virtualmente, permiten establecer contacto auditivo y visual, lo que implica una interacción casi, cara a cara, con el entrevistado. Además, se puede grabar toda la conversación, lo que posibilita tener el material de soporte para su posterior análisis. De esta manera, se podrá establecer lazos, e interactuar de forma natural, como lo hacen ellos cotidianamente, y así observar otros aspectos, además de los manifestados verbalmente por el entrevistado.

³² Skype es un software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet. Los usuarios interesados pueden descargar gratuitamente la aplicación y hablar entre ellos gratuitamente. Ver más en: www.skype.com

³³ GoToMeeting, similar a Skype, es un software que permite realizar reuniones y videoconferencias en línea. Ver más información en: www.gotomeeting.es

3.6.2. Análisis de datos

El análisis de datos es un punto estratégico y de máxima importancia en la planificación de la 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 & Millward, 2001). En el presente trabajo se va a realizar un análisis cualitativo con base en las categorías establecidas y por medio de Atlas.ti³⁴.

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. El análisis de los datos consiste entonces en desentrañar las estructuras de significación y determinar el campo social y su alcance (Ruiz Olabuénaga, 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 (Jo Hacht, 1997).

Como bien expresa Olabuénaga (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).

³⁴ Atlas.ti es un software profesional para el análisis cualitativo de datos (texto, multimedia). Ver más información en: www.atlasti.com

En el caso particular de esta investigación, si bien se combinan herramientas de carácter cualitativo como el análisis de documentos y la entrevista, con una herramienta que históricamente se la ha asociado mas con los enfoques cuantitativos, como es la encuesta, el análisis de datos se realizará es completamente cualitativo. No obstante, se debe aclarar que cuando hablamos de datos, se hace referencia a su sentido más amplio para incluir texto, imágenes, video, voz, objetos, etc.). Por otro lado, al estar el cuestionario compuesto en su mayoría por preguntas abiertas, no dificultará, sino que enriquecerá completamente el análisis.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE CASO: MINDVALLEY HISPANO

A continuación se presenta una escueta introducción de la organización objeto de estudio: MindValley Hispano. Como se explicó al inicio, este trabajo no conforma una tesis de maestría completa, sino que es una comunicación idónea, lo que representa un avance del primer año de doctorado. Por tal motivo, sólo es un primer acercamiento, como parte inicial de los primeros pasos metodológicos de exploración por medio de análisis de documentos, con el fin de acercar un poco más al lector a la realidad de las organizaciones virtuales, fenómenos de interés de esta investigación.

4.1. Introducción a MindValley Hispano

MindValley Hispano es una empresa virtual que se dedica a “*Difundir Ideas Brillantes*”³⁵ o, en otras palabras, publicar en Español, información que funciona y produce resultados en la vida de las personas. Básicamente trabajan con Autores reconocidos, Líderes, Inventores, Artistas, 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 llega a más gente.

Es una empresa que tiene persona jurídica propia, pero que surge a partir de MindValley, para ocuparse de todo el mercado de habla hispana. MindValley es una empresa que emplea más de 60 personas de 30 países diferentes, y se consideran personas felices: “*Happiness truly is the new*

³⁵ Todos las citas textuales que se encuentran entre comillas se tomaron del sitio oficial y otras plataformas de uso interno de MindValley Hispano.

“productivity””. Por ello se definen como: visionarios, rebeldes, inventores locos, los autores más vendidos, empresarios ambiciosos, personas que creen que pueden cambiar el mundo³⁶.

De igual manera, y con la misma filosofía, **MindValley Hispano** surge en 2010 en Panamá como localización física postal, pero con influencia y mercado de impacto en todos los países de habla hispana. De la mano de Juan Martitegui, socio fundador y actual CEO, la organización ha experimentado un crecimiento exponencial durante los últimos dos años, llegando a consolidar una planta laboral permanente de 12 personas de 5 países diferentes -y en constante crecimiento-.

MindValley Hispano es una organización especial, y no sólo por la diversidad de sus miembros, sino también por la forma en que fundaron y desarrollan las actividades diarias. Con una facturación muy por encima del promedio de empresas de este tamaño, la organización lleva a cabo todas sus operaciones, negociaciones, interacciones, comunicaciones y reuniones de manera virtual a través de internet. Su filosofía de trabajo, que busca elevar al máximo el potencial de cada miembro y hacer de la felicidad la nueva productividad, MindValley Hispano sortea todo tipo de barreras que puede llegar a imponer tener empleados distribuidos entre Argentina, Brasil, España, México y Perú, y busca y/o crea todos los medios posibles para que las interacciones y las relaciones humanas sean lo más cálidas y cercanas posibles.

4.1.1. Historia de MindValley Hispano

³⁶ Para más información acerca de MindValley visitar: <http://www.mindvalley.com>.

Mike Reining y Vishen Lakhiani empezaron MindValley. Luego de probar diferentes tipos de Modelos de Negocios en diferentes Mercados, hacia mediados del 2008, decidieron dedicarse a lo que más les apasionaba: Ayudar a Autores y Programas de Desarrollo Personal a llegar a más gente. Meses antes de esto habían contratado a: Juan Martitegui, y en Diciembre de 2008, Juan ya se había consolidado como COO (algo así como “Gerente de Operaciones”) y responsable por varios de los lanzamientos más grandes de la empresa.

Desde siempre Juan estuvo interesado en disciplinas de Desarrollo Personal y Potencial Humano (Superaprendizaje, Psicoanálisis, PNL, entre otras) pero viendo la cantidad de personas que MindValley ayudaba con sus productos diariamente, le pareció muy injusto que no existan cursos e información de este tipo en Español (o al menos no de la misma calidad). Por ello, luego probar un producto en Español, y de experimentar un éxito rotundo se dieron a la tarea de crear algo más grande: **MindValley Hispano**.

4.1.2. Visión

"Que las personas que hablen Español cuenten con la Mejor Información disponible para lograr sus Objetivos".

4.1.3. Valores corporativos

1. Excelencia: Creen que las personas son las mejores del mundo en su puesto, y lo tratan como si así fuera, ayudándole a conseguirlo. La excelencia se mide por las comunidades a las que sirven.

2. Crecimiento e Innovación: se busca el crecimiento y la innovación constante. "Todos los días, la empresa y los procesos tienen que estar mejor porque usted está aquí"

3. Impacto: resultados (sin hacer cosas torpes o inmorales) es lo que importa.

4. Trabajo en equipo: "creemos que trabajar con usted, será una experiencia increíble. Vas a hacerme crecer, me vas a ayudar, y voy a hacer lo mismo por usted".

5. Diversión, alegría y Rarezas: se tiene que disfrutar del trabajo. "Somos un poco raros y nos gusta". Si no es así, hay que conversar.

6. Hiper-productividad: el tiempo es lo único que no puede recuperarse. Se encargan de su propia motivación para "transportar más y trabajar menos".

7. Impulsando el cambio: la mejor manera de formar parte del futuro es inventándolo.

4.1.4. Qué se hace en MindValley Hispano

Trabajan con los autores y líderes de opinión en el campo de la transformación personal y de negocios, y publican sus trabajos en forma de 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.

Combinan la comercialización y la tecnología para proporcionarle estos productos a un público más amplio. Para ello, se contratan desde poetas, escritores, matemáticos, empresarios, hasta desarrolladores de aplicaciones web, DJs, programadores, y artistas de todo el mundo. En MindValley Hispano, se pueden encontrar personas increíblemente brillantes,

con historias de vida fascinantes y pasatiempos increíbles, que hacen un trabajo que les apasiona.

Como una especie de editorial virtual, se encargan de difundir la mejor información, 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".*

4.1.5. Aspectos generales de la cultura corporativa.

MindValley ha construido una cultura de empresa que le permite a sus empleados la libertad de trabajar en las cosas que los hacen felices, para que puedan crecer, tener suficiente tiempo libre para perseguir sus propios pasatiempos, y puedan avanzar hacia la consecución de sus sueños personales. Por ello, existen diez razones por las cuales las personas se unen a trabajar en MindValley Hispano:

1. Libertad: entienden que la gente brillante odia las reglas y por eso tienen una política de horario flexible les permite planificar su trabajo y la vida de una manera saludable.
2. Personas brillantes: debido a la cultura de trabajo, los altos salarios y los programas de desarrollo se atraen a los candidatos más brillantes de todo el mundo.
3. Cultura y Beneficios Adicionales: Estadías en islas paradisíacas, cenas y fiestas anuales, bonificaciones generosas, oficinas con diseños novedosos, programas de capacitación, acceso a una biblioteca de desarrollo personal y mucho más.

4. Formación y Educación: De una semana de trabajo de 45 horas se le permiten al empleado pasar 5 horas estudiando y desarrollando una nueva habilidad. *"Vivimos y respiramos el aprendizaje"*.
5. Estabilidad: nunca se ha experimentado una baja en las inversiones. Es una organización privada, auto-financiada y rentable.
6. Diversión: la "diversión" es parte de los "Fundamentos Empresariales", porque se cree que el negocio debe ser divertido y la gente debe mirar hacia adelante para ir a trabajar cada día.
7. Devolviendo: en el tiempo libre la gente de MindValley Hispano ofrece voluntariamente su tiempo a causas benéficas.
8. Espíritu empresarial: entienden que la gente sueña con iniciar sus propias empresas y le ayudan en eso. Brindan capacitación y orientación para ayudarlo a crecer. "En pocas palabras, usted es libre de aprender de nosotros y luego seguir adelante cuando esté listo para iniciar su propio negocio".
9. Pensar en grande: Con pequeñas ideas, creamos objetivos para el gran impacto. El objetivo es ser tan influyente en la mejora de vida de las personas a través de la tecnología como Yahoo, Google o Apple.
10. Rentabilidad: es una organización altamente rentable y con objetivos de seguir creciendo cada año a ritmos impresionantes.

Consideraciones finales

Las organizaciones virtuales surgen accidentalmente por la posibilidad que brinda el desarrollo del nuevo espacio virtual: el ciberespacio. Éstas, nacen en un mundo que está regido, delimitado y categorizado por normas, formas, modos, costumbres, conocimientos, etc., leyes universales creadas por el mismo hombre pero en una dimensión completamente diferente: una modernidad tangible y material. A diferencia de esta última, el espacio virtual permite la creación y el desarrollo de realidades, que son paralelas a la realidad tangible de la modernidad, pero que se rigen por normas espacio temporales completamente diferentes, y admite la interacción y/o la intervención de la realidad -virtual y física- desde localizaciones antes impensadas.

A partir de estas nuevas realidades, el mundo que antes era inmenso, se ha reducido a la palma de la mano, a tan solo un clic o una conexión vía internet. Diferentes formas de vivir una realidad, y nuevas realidades, han surgido. En este contexto las organizaciones, que cada vez ocupan más espacios en la vida del hombre, se hacen difíciles, complejas, y muy poco accesibles, con los elementos, herramientas y perspectivas propias de la modernidad. Por ello, el pensar a las organizaciones de manera integral, concibiéndolas desde su propia complejidad y diversidad, como un espacio en el que conviven dos mundos, uno material y uno simbólico, representa un avance a través del cual se cuenta con una visión de mayor apertura, y más elementos para su análisis, entendimiento o intervención.

Por lo pronto, no resulta nada fácil integrar organizaciones de las cuales no se conoce mucho, y todo se va experimentando sobre la marcha. Tampoco se entienden ni se conocen aspectos específicos de su

funcionamiento, interacción, comunicación, etc. En este sentido, el estudio de estas, a partir de los aspectos culturales que se manifiestan en las organizaciones virtuales, podría resultar de un aporte fundamental para ayudar a otras organizaciones, así como a la sociedad en general, y a su vez motivar potenciales investigaciones relacionadas con el tema, con el fin de elaborar bases teóricas mucho más sólidas.

La perspectiva integral de la cultura organizacional que se propone para el estudio de las organizaciones virtuales, está completamente alineada a la concepción integral que se tiene de las organizaciones, y la cibercultura según concibe la cultura virtual en la sociedad, compuesta por un sistema social, un sistema técnico-funcional y un sistema simbólico. De esta manera, se posibilita entender a las personas en su contexto, y sus expresiones materiales y simbólicas, porque como bien expresa Dufour (1995), al hombre le corresponde ser capaz de dar sentido a toda actividad material, así sea la más precaria, y por ende, no se pueden entender sus actos físicos y materiales sin el sentido simbólico que le subyace.

Para ello, debido a que se es parte activa de la realidad que se quiere estudiar, y no sólo eso, sino que es una realidad dada-dándose (De la Garza, 2001), se requiere de una metodología que nos permita dar cuenta de estas complejidades. Así, un enfoque cualitativo, basado en un estudio de caso, y enmarcado en una concepción epistemológica constructivista, que permita ir dando cuenta de la realidad mientras se da, y que no la limite a un constructo teórico-metodológico pre-determinado, ayudará en gran medida a tener un acercamiento más oportuno al fenómeno de interés.

Referencias Bibliográficas

- Aguer Hortal, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: España.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* , 193-226.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, 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.
- Barba, Á. A. (2003). Presentación. *Iztapalapa, núm. 55, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México* , 7-12.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1999). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Bourdieu, P. (2010). El campo científico. *Los usos sociales de la ciencia, Nueva Visión, Buenos Aires* , 11-37.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California: Sage.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, New Hampshire.
- Byrne, J. (1993). The horizontal. *Business Week. Dec. 20* .
- Carvalho, C. E., & Ronchi, C. C. (2005). *Cultural Organizacional: Teoría e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- 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. (2001). *Internet y la sociedad red*. Universitat - Lliçó inaugural del programa de doctorat sobre la societat de la informació - Disponible en:

<http://www.ub.es/prometheus21/articulos/obscliberprome/castellsuoc.pdf>.

- Chia, R. (2003). Ontology: Organization as "World-making" . En R. y. Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 98-113). Londres: Blackwell.
- Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21st century*. Harper Collins Business: London, págs. 9-59.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*. Sage: London, pp. 1-24 176-207.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organizations Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.
- Criado Fernández, M. (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.
- Czarniawska, B. (2008). *A Theory of organizing*. UK: Edward Edgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2003). Social Constructionism and Organization Studies. En R. y. Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 128-139). Londres: Blackwell.
- d'Iribarne, P. (2003). Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones. *Iztapalapa, N ° 55 año 24, UAM-I, México* , 53-68.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño organizacional. 9a ed.* México DF: Thomson.

- Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. New York: Harper Business.
- De la Garza, E. (2001). La epistemología crítica y el concepto de configuración. *Revista Mexicana de Sociología* .
- Deal, E. T., & Kennedy, A. A. (1985). Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. *Fondo Educativo Interamericano, México* , 3-39. (1982).
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Déry, R. (2004). El homo Administrativus y su doble en busca del saber. *Ad Minister N° 5, jul-dic.* , 86-125.
- Dufour, M. (1995). Síntesis. *Cuadernos de Administración n° 20, Univalle. Cali*.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. México: UTEHA. (1964).
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García Muiña, F. E., Pelechano Barahona, E., & Soriano Pinar, I. (2005). *Conceptualización y clasificación de las organizaciones virtuales: una aplicación en el caso español*. Obtenido de Pymes online . Formacion.
- Gates, B. (1995). *Camino al futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Geertz, C. (1989). *El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre, en La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. New York: Ace Books.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo*. España: Barcelona, Península.
- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language and society. McCaleb Module in Anthropology*. Reading: Addison-Wesley.
- Gore, E., & Diane, D. (2006). *Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de organización*. Buenos Aires: Granica.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, 6ta edición*. México: Prentice Hall.
- Harris, M. (1996). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations, Vol. 16, núm. 3, Agosto* , 323-357.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics, Vol. 6, núm. 1* , 42-63.
- Ibarra Colado, E. (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, Núm 24.
- Jo Hacht, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Posmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Kelemen, M., & Hassard, J. (2003). Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. En R. y. Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 73-82). Londres: Blackwell.
- Knorr Cetina, K. (2005). *La fabricación del conocimiento: un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciencia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

- Laraia, R. d. (2003). *Cultura: um conceito antropológico*. 16.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- 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. (1993). *As tecnologias da inteligência*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington: OMS.
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. New York: Galaxy Books.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión, N° 20. Universidad del Norte.* , 165-193.
- McKelvey, B. (2003). From Fields to Science: Can Organization Studies make the Transition? En R. y. Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 47-73). Londres: Blackwell.
- McLuhan, M. (1998). *La Galaxia Gutenberg: génesis del homo typographicus*. Barcelona: Galaxia Gutenberg S.A.
- Montaño Hirose, L. (2007). Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana. En M. V. [coord.], *Organizacion y cultura. Tradicion, poder y modernidad en México* (págs. 127-171). México: UAM, Iztapalapa.
- Montaño Hirose, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversia. *Iztapalapa, año 20, número 48, enero-junio* , 35-52.

- Montaño Hirose, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño Hirose, *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. (págs. 9-39). México: Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa.
- Montaño Hirose, L. (2003). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa, núm. 55, 2003, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México* , 15-33.
- Montaño Hirose, L. (2009). Organisational models and culture: a reflection from Latin America. *European Journal of International Management, vol. 3, núm. 2* , 146-166.
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Naime, A. (2004). Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina. en Luis Montaño (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.
- Negroponte, N. (2000). *El mundo digital. El futuro que ha llegado*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, Ediciones B.
- Pacheco Espejel, A. A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En G. e. Baca, *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo editorial Patria.
- Padua, J. (2001). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: El Colegio de México/CFE.
- Parsons, T. (1969). *La sociología norteamericana contemporánea*. Buenos Aires: Paidós.

- 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.
- Poynter, R. (2010). *The Handbook of Online and Social Media Research*. Reino Unido: Wiley & Sons.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Oxford University Press.
- 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.
- Rendón, C. M. (2003). Cultura y Organización en la empresa familiar. *Iztapalapa, núm 55, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México* , 119-141.
- Richardson, R. J., & al., e. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Sao Paulo: Atlas.
- Ríos, M. (2003). "Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional". *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades; Año 24, Número 55* , 69-100.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de Organizacion. *Estudios Gerenciales. vol.18 no.82 Cali Jan.*
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2009). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Sautu, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco CA , 3-27. (1992).
- Scott, R. W. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. España: Paidós Ibérica.
- Sierra Bravo, R. (1998). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. 12. ed. Madrid: Paraninfo.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm 3. , 339-358.*
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco: BK.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review, otoño , 33-48.*
- Westwood, R. y. (2003). Commentary: Ironic Authenticity and Paradoxical Constructivism. En R. y. Westwood, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 140-142). Londres: Blackwell.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.
- Zapata Domínguez, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Numero 27 .*
- Zemelman, H. (1989). Crítica epistemológica de los indicadores. *Jornadas 114, El Colegio de México, México. , 21-117.*

Anexos

a) Anexo I: Cuestionario online



Bienvenido al survey "Estudio de Organizaciones Virtuales". Te recordamos que el interes 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 informacion 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.

Section A: Datos Generales

A1. Indique por favor su nombre y apellido

A2. ¿Que edad tienes?

A3. Indica por favor tu sexo

Femenino

Masculino



A9. ¿Podrías indicar lo más detallado posible cómo fue que llegaste a trabajar a MVH?

Cómo te enteraste que había una vacante (a través de qué canal de comunicación)? Cómo te reclutaron? Tú buscaste a la empresa o la empresa te buscó a ti?

A10. ¿Habías trabajado anteriormente en Organizaciones Virtuales?

Sí

No

A11. ¿El proceso de reclutamiento fue diferente a otros que ya habías tenido o que conocías?

Por favor comenta por qué si o por qué no.

Sí

No

A12. ¿Qué pensabas acerca de MVH antes de empezar a trabajar?

Section B: Acerca de MVH

B1. ¿Qué aspectos podrías mencionar que cambiaron, son diferentes o que te han sorprendido ahora que trabajas en MVH?



B2. ¿Has tenido que hacer alguna capacitación específica para poder llevar a cabo tus actividades en MVH?

Podrías explicar por qué tuviste que capacitarte? (tu preparación no fue suficiente para realizar las tareas? asumiste nuevos desafíos en actividades que no habías pensado que realizarías?, etc.

B3. ¿Para realizar tus actividades en MVH te apoyas en alguna/s persona/s en particular?

Sí

No

B4. ¿En quienes?

Nombre y Puesto

Nombre y Puesto

Nombre y Puesto

B5. ¿Sentís que existen diferencias jerárquicas respecto de estas personas en las cuales te apoyas?

Sí

No

B6. Si tuvieras que describir a los líderes de la organización, te referirías a ellos como:

Puedes marcar varias opciones

Personas que ejercen poder y control.

Personas a las cuales tengo que rendir cuentas.

Personas que me ayudan en caso de tener alguna dificultad.

Personas que tienen ideas brillantes.

Personas que marcan el camino a seguir en la empresa.

Otro

Otro

B7. ¿Has trabajado en otro tipo de organizaciones (no virtuales o tradicionales) anteriormente?

Sí

No



B8. ¿Podrías mencionar algunas diferencias sobresalientes que existen entre MVH y los otros lugares en donde trabajaste?

MVH vs Otros	<input type="text"/>

B9. ¿Sientes que MVH es una organización en la cual puedes alcanzar tus propósitos personales y/o desarrollarte profesionalmente?

Sí

No

B10. Menciona por favor 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos de trabajar en MVH.

Positivo 1	<input type="text"/>
Positivo 2	<input type="text"/>
Positivo 3	<input type="text"/>
Negativo 1	<input type="text"/>
Negativo 2	<input type="text"/>
Negativo 3	<input type="text"/>

B11. Calificando entre 1=muy bueno; 2=bueno; 3=aceptable; 4=malo y 5=muy malo, cómo definirías a MVH en los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Salario	<input type="checkbox"/>				
Jornada de trabajo (tiempo)	<input type="checkbox"/>				
Autonomía (decisiones, procedimientos, etc.)	<input type="checkbox"/>				
Crecimiento profesional	<input type="checkbox"/>				
Capacitación	<input type="checkbox"/>				
Herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>				
Prestaciones extras (premios, incentivos, actividades extra laborales, etc.)	<input type="checkbox"/>				



C4. Considerando tu relación con otros miembros de MVH que están lejos de tí. Sientes que las herramientas de comunicación te permiten interactuar:

Puedes hacer comentarios si así lo deseas

Sólo de manera formal y por cuestiones de trabajo.

De manera formal e informal pero siempre mediando cuestiones de trabajo.

De manera completamente informal al punto tal de generar lazos afectivos.

C5. ¿Sientes que has generado alguna relación de amistad dentro de la empresa?

Sí

No

C6. Esta relación la generaste con:

Con personas que conoces físicamente y puedes interactuar frecuentemente en persona.

Con personas con las que sólo puedes interactuar virtualmente.

Mayor relación con quienes interactúo físicamente que con las que interactúo virtualmente.

Con ambas por igual.

Section D: Lenguaje

D1. ¿Percibes que en MVH utilizan algún tipo de lenguaje particular para comunicarse?

Sí

No

D2. ¿Podrías darnos algunos ejemplos de palabras, abreviaturas o nomenclaturas que sean parte de ese lenguaje?

Por favor trata de describir con el mayor detalle posible

D3. ¿En MVH hacen uso de emoticones para representar ciertos gestos o dar más sentido a la comunicación escrita?

Sí

No



D4. ¿Estos emoticones son lo que brindan las herramientas de comunicación que utilizan o hay algunos que son creados por ustedes?

Emoticones estándar

Emoticones creados

Ambos

D5. Podrías escribirnos algunos ejemplos de los emoticones creados por ustedes

Section E: Valores

E1. Si tuvieras que mencionar tres valores que reflejan y representan tu persona ¿cuáles serian?

V1

V2

V3

E2. Si tuvieras que mencionar 3 valores que representan o reflejan a MVH ¿cuáles serian?

V1

V2

V3



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00053

Matrícula: 209380530

CULTURA EN ORGANIZACIONES VIRTUALES. UNA APROXIMACION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO EN LA ORGANIZACION VIRTUAL MINDVALLEY HISPANO.

En México, D.F., se presentaron a las 16:00 horas del día 26 del mes de julio del año 2012 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL
DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA

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

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIANO GENTILIN

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

Aprobar

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



MARIANO GENTILIN
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL

VOCAL

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

SECRETARIO

DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA