

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/316885431>

# Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. Estudios interdisciplinarios de la Organización

Article · January 2013

CITATIONS

0

READS

4,299

1 author:



[Mariano Gentilin](#)

Universidad EAFIT

27 PUBLICATIONS 69 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Revisión de literatura sobre el estudio de las organizaciones a nivel nacional y latinoamericano entre 2000 y 2013 [View project](#)



Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management [View project](#)

## CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES

**Mariano Gentilin**

*Universidad Nacional de la Plata, Argentina*

### **Palabras clave:**

Organizaciones virtuales, cultura corporativa, cultura organizacional, cibercultura.

### **RESUMEN**

El estudio de las organizaciones, así como de la cultura dentro de éstas, son tópicos de inagotable interés y grandes debates dentro del campo organizacional. Especialmente, es un campo que se ha caracterizado por presentar aproximaciones parciales de su objeto de estudio. En años recientes, a partir del avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han surgido las organizaciones virtuales, de las cuales poco se sabe acerca de lo que son y representan. En este artículo se elabora un enfoque integral de la cultura organizacional que posibilita una visión más completa y comprensiva de la dinámica cultural en las organizaciones. Se pretende con ello, presentar un esquema de análisis de la cultura organizacional que sirva de referencia para comprender y explicar la vida y el comportamiento de las organizaciones, en especial de las organizaciones virtuales.

*«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)».*

## INTRODUCCIÓN

Internet y la revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han propiciado que las formas de relacionamiento que poseen las personas jurídicas y físicas se faciliten entre sí, y esto ha permitido comunicaciones e interacciones en tiempo real, sin importar la localización física. 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. Su potencialidad a nivel mundial es prometedora, aunque incluso en la actualidad existe una brecha digital que divide entre comunidades de personas que hacen uso diario de las TIC, y otras que, no tienen acceso a éstas, o bien, que teniendo acceso no hacen uso o no saben cómo utilizarlas .

Existen diversas fuentes y causantes de los cambios que se están experimentando, entre las cuales se pueden mencionar: la globalización, el desarrollo de nuevas TIC, la revolución de internet, la baja en los costos para el desarrollo de infraestructura tecnológica, la competencia feroz y mundializada, la creciente interrelación productiva, y la misma búsqueda y generación de conocimiento. Estos cambios y avances, 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 revoluciona 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 una realidad diferente, tan virtual cuanto real.

Estas mudanzas provocan también 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, y han llevado a la aparición de una nueva forma organizacional: la organización virtual. ¿Qué es? ¿Cómo es? o ¿que la diferencia de una organización no virtual? Son interrogantes para los cuales no se tiene aún mucha información.

Por otro lado, las formas de relacionamiento y comunicación que posibilitan y caracterizarían a los espacios virtuales, que influyen, impactan y modifican a las organizaciones, sus formas, y características, 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 esta nueva forma organizacional? 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 y ayuden en la comprensión de esta nueva forma organizacional.

De esta manera, se presenta en este artículo un enfoque integral de la cultura organizacional, como una posible alternativa para generar una perspectiva comprensiva de la organización virtual. Porque el mundo de la organización es también un mundo simbólico, de lenguajes, léxicos, ideales, costumbres, creencias, artefactos, etc., que tienen significados muy arraigados y subyacentes, que influyen en la manera de sentir, pensar y actuar de los individuos y la organización, y que no siempre se corresponde con las enunciados expresados formalmente en la organización.

Así, el documento se dividirá en seis secciones. En la primera, se aborda el concepto de las organizaciones desde una perspectiva integral. En la segunda, se realiza una aproximación a la organización virtual, sus características y sus diferencias con las organizaciones no virtuales. En la tercera, se discuten las perspectivas de la cultura corporativa y la cultura organizacional, lo que las diferencia y las complementa. En la cuarta, se establece la propuesta de la cibercultura como la relación entre el campo organizacional y el mundo virtual. En la quinta, se presenta un esquema integral de análisis de la cultura organizacional. Y por último, se realizan unas breves consideraciones finales.

### **LAS ORGANIZACIONES DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL**

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 sólo destacaban algunos negocios grandes, organizaciones sin fines de lucro o departamentos gubernamentales (Daft, 2007). De hecho, por esos tiempos las organizaciones de mayor envergadura eran la iglesia y el ejército.

Dentro de los cambios más importantes que ha sufrido la sociedad en los últimos tiempos se encuentra el desarrollo masivo de organizaciones. Hoy en día la sociedad está conformada por organizaciones y se organiza con base en ellas; los sujetos nacen, se desarrollan y mueren formando parte de éstas (Daft, 2007, Déry, 2004; Etzioni, 1986). Para poder alcanzar objetivos y metas importantes (Parsons, 1969), dar sentido a sus acciones (Montaño, 2000) o generar cambios duraderos (Hall, 1996), los individuos requieren de las organizaciones. Por consiguiente, “casi cualquier cosa que podamos aprender acerca de las organizaciones nos ayudará a sobrevivir entre y dentro de ellas” (Perrow, 1984: 307).

El estudio y las aproximaciones al fenómeno organizacional se han realizado desde diversas perspectivas, aunque en términos generales se pueden agrupar en dos (ver figura 1): una técnica o funcional, que ve la organización desde una arista más simple y estática, como un conjunto de funcionalidades o elementos visibles, materiales y cuantitativos; y otra simbólica, que ve la organización desde un punto de vista más complejo, como un conjunto de elementos intangibles, simbólicos, y cualitativos. Así, en el primer grupo se piensa a la organización como un objeto homogéneo, ordenado y visible. En el segundo grupo, se reflexiona a la organización como algo diverso, fragmentado, conflictivo y ambiguo (ver Figura 1).

Dentro del primer grupo, autores como Daft (2007), Scott (1992), Schein (1997), y Hall (1996), entre

otros, entienden a la organización como aquellas colectividades, agrupaciones o entidades sociales que están conformadas por un conjunto de elementos diversos como son: objetivos, metas, fronteras, estructuras, sistemas de comunicación, coordinación, control y autoridad, etc., dentro de las cuales los miembros persiguen objetivos comunes.

Figura 1. Perspectivas de estudio de las organizaciones



Fuente: elaboración propia con base en Pacheco, 2010.

Dentro del primer grupo, autores como Daft (2007), Scott (1992), Schein (1997), y Hall (1996), entre otros, entienden a la organización como aquellas colectividades, agrupaciones o entidades sociales que están conformadas por un conjunto de elementos diversos como son: objetivos, metas, fronteras, estructuras, sistemas de comunicación, coordinación, control y autoridad, etc., dentro de las cuales los miembros persiguen objetivos comunes.

Por otro lado, dentro del segundo grupo, las organizaciones se entienden más ambiguas y complejas, ya no como un objeto acabado y homogéneo en el que un grupo de personas trabaja en pos de mayor productividad y eficiencia, sino como un espacio en el que diversos actores defienden intereses particulares, en el que se lucha por recursos y status, se combaten fantasmas y se entrecruzan diversas lógicas (Montaño, 2004). Un ente no armónico y complejo, que opera en un ambiente no estable, y que está conformado también por inestabilidades internas (Etkin, 2005), dentro del cual, las contingencias más críticas se encuentran a un nivel sub-organizacional (Gunther, 2006).

No obstante estos dos enfoques, las organizaciones en tanto espacios sociales diversos, complejos y a la vez singulares, deben ser entendidos desde posturas integrales, a partir de las cuales se pueda comprender la totalidad, y a la vez matizar e integrar las visiones parciales. Por ello, siguiendo a Pacheco (2010: 76), se entiende que una organización debería pensarse como 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")".*

Por ello se requiere un enfoque integral, que posibilite una mirada diversa capaz de abordar la complejidad que la organización representa, dado que la complementariedad de las perspectivas proviene de los enfoques divergentes al observar aspectos diferentes del fenómeno. De esta manera, la organización se piensa como un constructo social que se crea y se recrea día a día. Un ente que, en función de su historia, el contexto en que estén insertos, y la naturaleza diversa de sus miembros (animales racionales, políticos, emotivos, simbólicos, etc.), se hacen únicos (Pacheco, 2012).

### **ORGANIZACIONES VIRTUALES: UNA APROXIMACIÓN A SU CARACTERIZACIÓN**

Por su parte, las organizaciones virtuales son aquellas que surgen a partir del ciberespacio, un concepto que fue formalmente introducido por primera vez en la década del 80 por Willian Gibson. El ciberespacio, según postula Gibson (1984), es la interconexión global de sistemas a través de la que cada red informática o de telecomunicaciones tendrá acceso al mismo espacio de información. En términos más sencillos, se podría decir que el ciberespacio es un espacio en el cual se desarrollan y fluyen el conjunto de interconexiones de información y comunicaciones electrónicas o digitales.

De esta manera, la organización virtual surge a partir de las posibilidades que brinda la existencia de este nuevo espacio, aunque no por ser virtual deja de ser real. Como bien indica Lévy (1999, 2007) lo virtual no se opone a lo real, lo virtual existe sin estar ahí. Es una virtualidad real, según expresa Castells (2011: 406), generada por sistemas de comunicaciones en el que *"la misma realidad es, [...] sumergida de lleno en un escenario de imágenes virtuales, [...] en el que las apariencias no están sólo en una pantalla a través de la cual se comunica la experiencia, sino que se convierten en la experiencia"*.

No resulta fácil elaborar una caracterización concreta de las organizaciones virtuales, y 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). Otros incluso, alegan que la virtualidad es algo estratégico aplicable a todas las organizaciones (Venkatraman y Herderson, 1998).

Lo cierto es que la organización virtual no es una forma ideal a la que deberían mutar las otras formas organizacionales, sino que nace como una forma más, dentro de la vasta diversidad organizacional. Así, a partir de las diferentes posturas adoptadas por los estudiosos de este tipo de organizaciones y debido a la falta de consenso respecto de lo que es, o representa este fenómeno, se pudieron identificar los siguientes subtipos de organizaciones virtuales:

- a) Organizaciones con algún grado de virtualidad: desde este enfoque 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 ésta, pero sólo con el fin de hacer uso de las nuevas tecnologías para realizar mejoras en sus estructuras habituales (Rivas, 2002; Venkatraman y Herderson, 1998).
- b) 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 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).

c) Organizaciones virtuales puras: en este otro caso sí 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 elementos vitales para su funcionamiento (Aguer, 2005; García Muiña et al., 2005).

De acuerdo con Aguer (2005), existen diversas formas de relación virtual que caracterizan esta línea clasificatoria que va desde la virtualización de espacios (antes no virtuales) hasta la organización virtual pura. Entre las principales se pueden mencionar: el telecommuting o trabajo en casa, el hot-desk o mesas de trabajo giratorias, el hotelling o trabajo en las instalaciones del cliente, y los equipos virtuales.

Esta última modalidad denominada equipos virtuales, es la que utiliza la organización virtual pura, y es lo que más la diferencia de una organización no virtual (ver cuadro 1). Se trata de miembros o equipos de trabajo que colaboran estrechamente con la organización pero que se encuentran dispersos geográficamente en la oficina de un cliente, en su automóvil, con terceros o en la sede central de la organización (si es que posee). De todas formas, el miembro mantiene una colaboración cotidiana con la organización y se vincula a ésta virtualmente a través de las nuevas TIC e internet.

Cuadro 1. Divergencias entre las Organizaciones Virtuales y No Virtuales

<b>Organización No Virtual</b> <sup>4</sup>	<b>Aspectos</b>	<b>Organización Virtual</b>
Se busca principalmente la obediencia, puntualidad, y alineación con los objetivos.	<b>Miembros</b>	Se busca la toma de decisiones, compromiso, participación y autogestión con base en objetivos.
Físicas y sociales que ordenan y establecen divisiones claras.	<b>Estructura</b>	Físicas inexistentes y sociales difusas, móviles y variables.
Identificables y semirrígidas.	<b>Fronteras</b>	Inexistentes o no divisibles.
Sistema de normas y reglas que condicionan y alinean el comportamiento de los miembros hacia la obediencia y el cumplimiento.	<b>Forma de encauzar el comportamiento</b>	Sistema participativo de establecimiento de objetivos y metas que generan compromiso entre los miembros y se orientan al cumplimiento y la autogestión.
Turbulento, inestable, pero identificable.	<b>Ambiente</b>	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 espacio físico y su acceso al cargo, status v/o proyecto.	<b>Sistemas y procesos</b>	Localizados en el ciberespacio con accesibilidad virtual a través de internet. Su operatividad y acceso está ligado al cargo, status y/o proyecto que se esté desarrollando en el momento.
Física precisa.	<b>Localización de la organización</b>	Virtual en el ciberespacio y dispersa geográficamente.
Liderazgo formal e informal, con una escala jerárquica a partir de la cual se busca dirigir y controlar.	<b>Formas de liderazgo</b>	Liderazgo formal e informal que busca principalmente guiar y dar asistencia al individuo para facilitar el compromiso y la autogestión.
Vertical y lateral, formal e informal, principalmente presencial.	<b>Estilos de comunicación</b>	Vertical y lateral, formal e informal, principalmente virtual a través de TIC.
Presencial. Directivo e instructivo. Prevalece la supervisión directa y la estandarización.	<b>Tipo de relacionamiento e interacción</b>	Remoto, a través de TIC. Prevalece el ajuste mutuo y la estandarización.

Fuente: elaboración propia.

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 (Lévy, 2004). 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).

Según exponen Clarke y Clegg (1998: 57), *“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”*. Formas organizacionales planas y amorfas (Clegg y Hardy, 1996), con escasas escalas jerárquicas y diseños de flujos comunicacionales distributivos que promuevan la toma de decisiones (Aguer, 2005; Clegg, 1990), la confianza y la autogestión.

Así, a diferencia de la organización no virtual que se caracteriza por la interacción física y presencial, la organización virtual requiere de formas y procesos que posibiliten la participación activa, la flexibilidad, la toma de decisiones, el compromiso y la autogestión (cuadro 1). Esto se debe principalmente a la dificultad que representa el trabajo a distancia y su repercusión en actividades como la motivación, coordinación y/o supervisión de las labores que se llevan a cabo diariamente.

En suma, según lo desarrollado hasta el momento, las organizaciones virtuales se pueden entender 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 las ideas y representaciones. Su operatoria principal se basa en el uso de nuevas TIC 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 caracterizan por promover, generalmente, la confianza y el ajuste mutuo para coordinar las actividades, y mecanismos de liderazgo colaborativo para motivar la autogestión, el compromiso y el aprendizaje continuo.

## **CULTURA CORPORATIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL:**

### **¿DOS ENFOQUES OPUESTOS O COMPLEMENTARIOS?**

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

Para mayor complicación, *“la incorporación del estudio de la cultura al ámbito organizacional no se realizó mediante una articulación sólida con la antropología”, sino que los conceptos se han trasladado “descontextualizados de su sentido teórico original”* (Montaño, 2007:130). Esto provocó una mayor tergiversación de los conceptos apropiados, y un reduccionismo derivado de la finalidad con la cual se

aplicaba el estudio de la cultura en el análisis organizacional.

Los variados enfoques de la cultura en el ámbito organizacional surgen en los años 80 a raíz de diversos puntos de vista, derivados por un lado de la antropología cultural, y por otro lado, de diferentes concepciones de organización (Freitas, 1991; Smircich, 1983). De acuerdo con Alvesson y Berg (1992), una diversidad aún mayor surge a partir de la toma de conciencia de diversos elementos organizacionales que ameritan considerar diferentes niveles de análisis en el estudio de la cultura en las organizaciones.

De todos los enfoques resultantes, dos perspectivas han adquirido mayor relevancia en el campo del estudio de las organizaciones: la cultura corporativa y la cultura organizacional. Estas dos concepciones, dependiendo el campo específico en el que se las ha estudiado, han sido utilizadas de manera indistinta y como inocentes sinónimos, o bien, como dos perspectivas con diferencias muy notorias y hasta incluso contradictorias (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional

<b>Cultura Corporativa</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Normas, Políticas, Misión, Visión, Códigos de conducta.	<b>Elementos</b>	Valores, Creencias, Ideales, Costumbres, Símbolos.
Mayor control social y eficiencia.	<b>Finalidad</b>	Interpretar el comportamiento de los miembros y de la organización.
Formal y explícita.	<b>Forma en que se expresa</b>	Informal e implícita.
Controlable, medible y manipulable.	<b>Desempeño</b>	Observable, interpretable y explicable.
Homogénea, armónica, cohesiva.	<b>Apariencia</b>	Diversa, fragmentada, contradictoria, conflictiva.
Funcional.	<b>Visión</b>	Simbólica.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Rendón (2003).

Las diferencias que existen entre las perspectivas corporativa y organizacional, tienen que ver principalmente con el enfoque, los elementos a través de los cuales se manifiesta, y la finalidad con que se aborda la organización en cada una de éstas (cuadro 2). No obstante, más allá de estos antagonismos, la diferencia más radical que se puede observar implícitamente es que ambas parten de consideraciones organizacionales diferentes.

Así, la cultura corporativa, la cual puede ser entendida como una nueva espiritualidad (Montaño, 2003) o un discurso en términos de una ideología (Zapata, 2002) afín a las exigencias funcionales de la organización, se establece con base en una organización material, homogénea, tangible y funcional. Por otro lado, la cultura organizacional que hace referencia al sentido que los miembros le dan a sus acciones en el marco de una organización (Montaño, 2003), o al contexto en el cual toma sentido la acción (d'Iribarne, 2003), se concibe con base en una organización simbólica, heterogénea, inmaterial e intangible (figura 2).

Figura 2. Perspectiva de estudio de la cultura en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, existen diferencias notorias entre ambas formas de concebir la cultura de una organización (figura 2). No obstante, al igual que en las organizaciones, en la cual conviven dos mundos (material y simbólico), también se infiere que se hace imposible concebir una perspectiva de la cultura sin la otra (corporativa y organizacional). Esto se debe a que los dos enfoques son divergentes y analizan aspectos diferentes de la organización, y por lo tanto son complementarios respecto de la configuración cultural de la organización como un todo.

De este modo, se establece la cultura en las organizaciones, la cual se puede entender, según la define Rocher, como un conjunto de maneras de sentir, pensar y actuar que son aprendidas, compartidas y transmitidas por los miembros de una determinada colectividad (Rocher, en Barba y Solis, 1997). Así, la cultura está compuesta por dos partes: una visible, en la cual estarían comprendidos aquellos aspectos considerados en la perspectiva de la cultura corporativa, y otra invisible, integrada por elementos más simbólicos, propios de la cultura organizacional.

Por consiguiente, según Rocher, la parte visible de la cultura está representada por las maneras de actuar, entendidas como los modos de vidas, los sistemas, las costumbres, los métodos, técnicas e instituciones. Y la parte no visible de la cultura, está representada por las maneras de pensar, integrada por los valores, ideologías, creencias, filosofías, etc., y por las formas de sentir, que se compone de los deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.

### CIBERCULTURA: LA RELACIÓN CON EL MUNDO VIRTUAL

La virtualidad, como lo plantea Lévy<sup>5</sup> (1999, 2007), tiene que ver en su uso corriente 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 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”* (1999:10).

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”* (Lévy, 2007:33-34). Precisamente, de acuerdo a lo que esboza el autor, se puede hablar de la virtualidad como algo real pero que no está ligado a una linealidad espacio temporal.

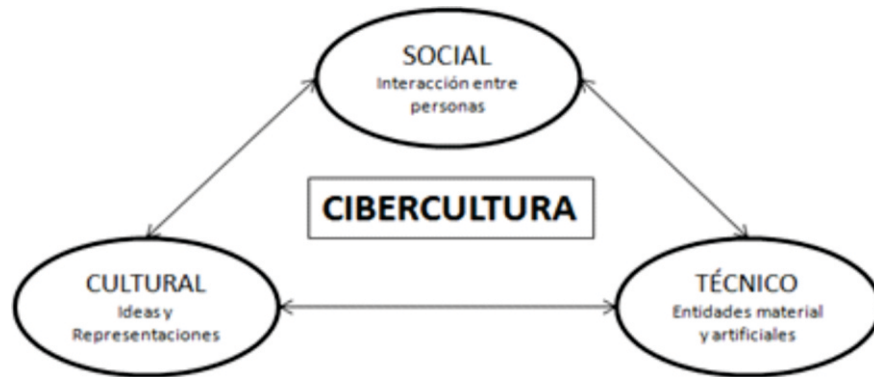
En ese sentido, *“una entidad -desterritorializada- es virtual, capaz de generar varias manifestaciones concretas en diferentes momentos y lugares determinados, sin estar por ello unida ella misma a un lugar o a un tiempo particular”* (2007: 33). Esta última perspectiva, es sin duda, la que adquiere relevancia 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 o interactuar- en tiempo real y en diferentes espacios, pero no por ello, deja de ser real.

En suma, cuando se habla de virtualidad, se hace referencia a una especie de escenario nuevo, paralelo o complementario. Una realidad que engendra elementos y artefactos, delinea espacios, posibilita relaciones, interacciones, etc. Las cosas son y significan, se crean y perduran, donde los objetos son pensados, sentidos y vividos con la misma intensidad y naturalidad que en el mundo físico. No es que la apariencia se comunique con la experiencia, sino que la apariencia se transforma en la misma experiencia. Las representaciones toman carácter de real, y los objetos ya no se piensan sólo por lo que son, sino y sobre todo, por lo que representan.

Desde el punto de vista, la propuesta que realiza Lévy (2007) de la Cibercultura, constituye la relación más cercana a partir de la cual se pueda aproximar la cultura organizacional en las organizaciones virtuales. El término cibercultura hace referencia al conjunto de sistemas culturales surgidos en conjunción con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación digital. De alguna manera, se hace referencia a 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: 6), indica que la cibercultura 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 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”*. Es decir, que lo humano comprende indisociablemente interacciones entre personas vivas y pensantes (social), entidades materiales, naturales y artificiales (técnico), e ideas y representaciones (cultural). Y por lo tanto, la cibercultura tiene su existencia en la interacción de los tres elementos: social, cultural y técnico (ver Figura 3).

Figura 3. Elementos de la cibercultura



Fuente: elaboración propia a partir de Lévy, 2007.

Consiguientemente, la cibercultura se puede entender como el conjunto de sistemas culturales que surgen en torno a la interacción de tres aspectos indisolubles: 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.

Desde esta perspectiva se entiende, al igual que como se piensa la cultura en las organizaciones, que la interacción entre las personas (componente social), tiene como resultado la intermediación, el uso o la producción de entidades materiales o artificiales (componente técnico), las cuales no se pueden desvincular de los aspectos simbólicos como son las ideas y representaciones (componente cultural). Es decir, que las cosas son y significan a la vez, y no se pueden entender por separado, porque la realidad "siempre se percibe a través de símbolos que formulan la práctica con algún significado que escapa de su estricta definición semántica". *"Así pues, no hay separación entre realidad y representación simbólica"* (Castells, 2011: 405).

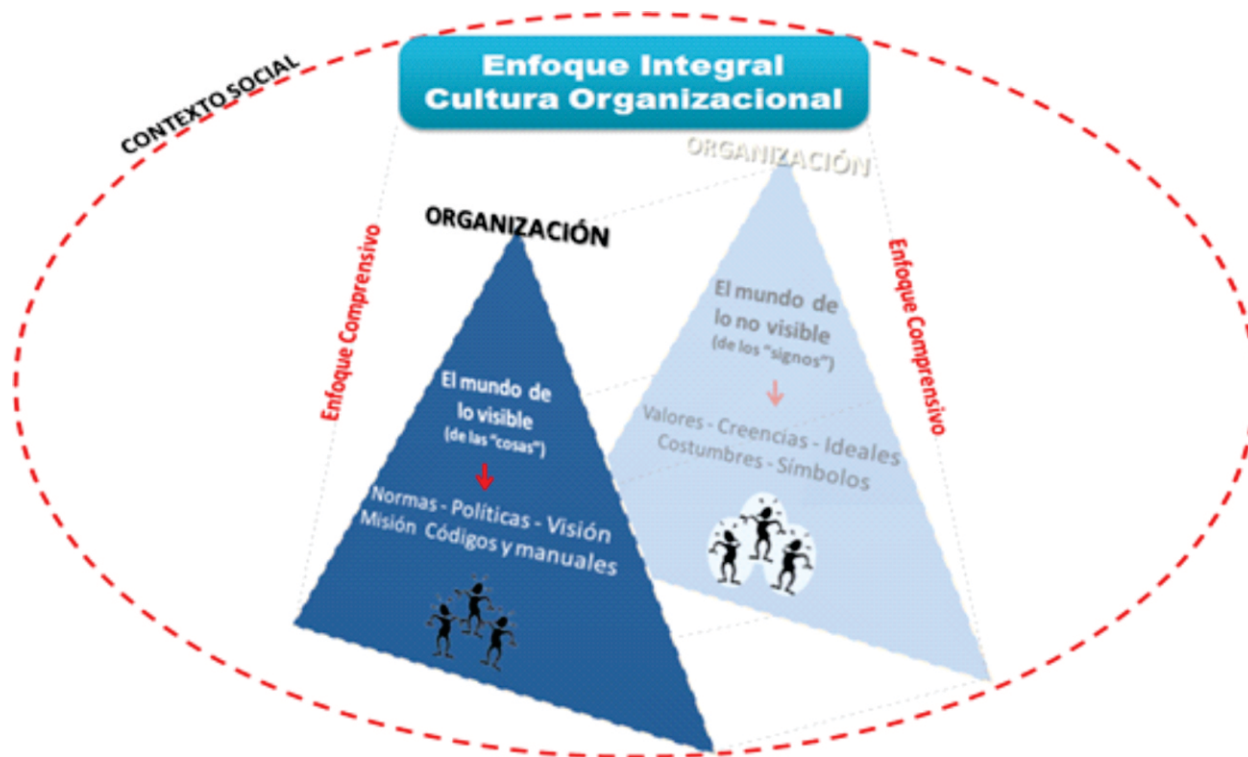
### UNA CONCEPCIÓN INTEGRAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Recapitulando algunos de los conceptos abordados hasta el momento, y discerniendo a partir de ellos se puede concluir que: 1) La organización no es un ente aislado y estancado, sino que es un constructo social y singular, embebido de particularidades derivadas de su historia, el contexto en el que se encuentra y la naturaleza diversa de sus miembros, entre otros aspectos. 2) La organización está compuesta por dos mundos o dimensiones inseparables: el mundo de lo que se ve, físico y tangible, y el de lo que no se ve, compuesto por representaciones y símbolos. 3) La cultura en las organizaciones está engendrada principalmente por dos perspectivas opuestas y complementarias a la vez: cultura corporativa y cultura organizacional.

A partir de estos postulados, se hace necesario aproximar la cultura en las organizaciones desde una perspectiva integral que busque comprender estos aspectos, visibles y no visibles, como parte de un todo integrado. Así, dados los elementos de la cultura corporativa por un lado, y de la cultura organizacional por

el otro, son en realidad dos partes de un mismo fenómeno, donde el primero representa la parte visible: las normas, políticas y reglas formalmente establecidas, y la otra lo no visible: los valores, creencias, e ideales subyacentes (ver Figura 4).

Figura 4. Enfoque Integral de la Cultura Organizacional



Fuente: elaboración propia.

Es decir, más allá de lo que una postura u otra tengan 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, 2009:148). Ciertas divisiones o clasificaciones de la cultura se encuentran interrelacionadas e influidas mutuamente. Y es que son hombres, en el sentido de Geertz<sup>6</sup>, los que interactúan y dan lugar a una cultura, y éstos están transitados de diferentes maneras por diversas culturas. Como bien expresa Montaño (2003: 28), *“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”*.

La interacción entre todos estos aspectos, en tanto difusa y compleja, influye en la forma de sentir, pensar y actuar de los individuos -y por ende de la organización-. Así, de manera más o menos compartida, se va conformando un “espacio simbólico” en el que el grupo social otorga sentido a sus acciones, y en el cual los

individuos o conjunto social se constituyen, adquieren una identidad y generan sentido de pertenencia.

Según se ha observado, la complejidad que implica la contemplación de la cultura organizacional desde una perspectiva integral, requiere una consideración holística tanto de la organización, como de sus integrantes y el contexto. En este sentido, Allaire y Firsirotu (1984), indican que en el estudio de la cultura en las organizaciones se debe tener presente dos relaciones extremadamente importantes: la organización y su relación con el ambiente, y el individuo y su relación con la organización.

Por ello, se debe considerar que como consecuencia de los cambios o contingencias provenientes del entorno, la organización puede ser influenciada y sufrir inestabilidades o disonancias entre los aspectos simbólicos afectivos y los elementos que están expresados formalmente en la organización, lo que provocaría cierto estado de tensión entre estos dos componentes y conduciría a cambios en la cultura organizacional. A su vez, aquí se debería contemplar una interacción inversa, o mejor dicho, bidireccional, teniendo en cuenta también la influencia cultural de la organización hacia el entorno, producto de cambios o innovaciones de gran impacto en el sector.

Por otro lado, en cuanto al individuo y la organización, se pueden advertir tres tipos de relaciones diferentes que determinarían ciertas contingencias internas a nivel sub-organizacional, a partir de la integración o la resistencia a los elementos culturales establecidos. De esta manera, se podrían observar relaciones de adhesión total -y traducción perfecta- de los componentes simbólicos por parte de los miembros, lo cual no generaría perturbación alguna en el comportamiento organizacional. Otro tipo de relación intermedia y más común, se podría dar cuando los individuos experimenten una aceptación -y reproducción-, producto de la interpretación imperfecta y el comportamiento particular de cada personalidad. Y por último, una relación en la cual los individuos llegan a decodificar muy bien el sistema simbólico, pero no se dejan socializar por éste, sino que lo utilizan para poder actuar en la organización y propiciar cambios radicales.

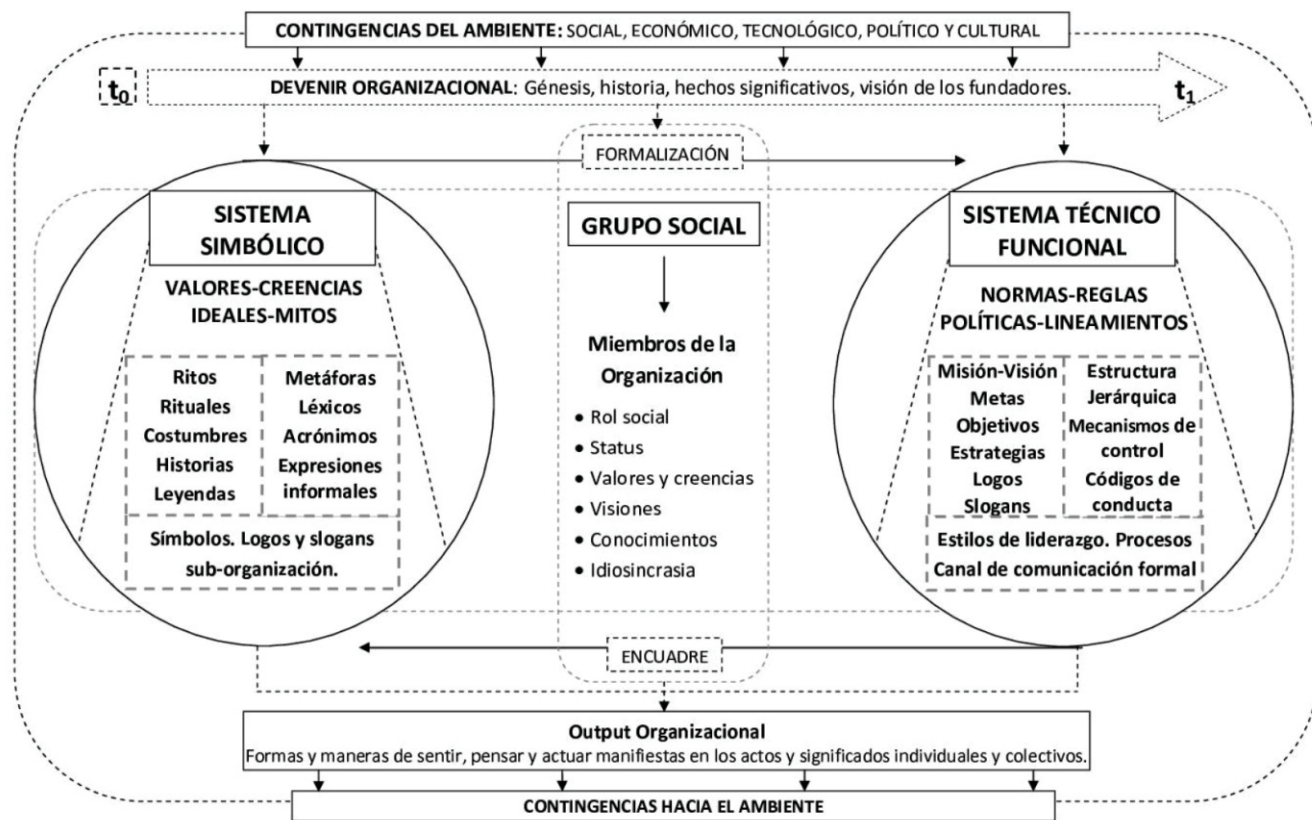
De la unión y la inclusión de estas consideraciones últimas con el enfoque integral de la cultura organizacional y con el planteamiento de la cibercultura, y tomando como base algunas consideraciones del esquema planteado por Allaire y Firsirotu (1984), se presenta a continuación un esquema integral para el análisis de la cultura organizacional en las organizaciones virtuales (ver Esquema 1). Éste, según se puede observar, se compone de una relación dialéctica entre dos sistemas principales: sistema simbólico y sistema técnico funcional, los cuales están mediados, transitados y movilizados por el grupo social, a través de dos procesos: formalización y encuadre.

El sistema simbólico, por un lado, comprende los valores, mitos, creencias e ideologías. Este sistema está compuesto por aquellos valores e ideologías que otorgan significados y explicaciones a ciertas realidades específicas, modelan los comportamientos y generan, por medio de los mitos, conexiones con el devenir histórico. Se pone de manifiesto a partir de rituales, costumbres, lenguajes específicos como acrónimos y léxicos particulares, y de símbolos y artefactos característicos de la cultura.

Por otro lado, el sistema técnico funcional está compuesto de aquellos elementos y aspectos que son expresados -o impuestos- formalmente por la organización. Se compone de la visión, misión, políticas,

estrategias y objetivos corporativos, así como por las estructuras físicas y virtuales, jerarquías, procesos, manuales de procedimientos, mecanismos de control, estilos de liderazgo y comunicación formales, etc.

Esquema 1. Esquema Integral para el Análisis de la Cultura Organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Allaire y Firsirotu, 1984; Lévy, 2007.

Son los miembros del grupo social quienes, en función de su status, rol social, sus visiones personales, valores y creencias, conocimientos e idiosincrasia, viven y reviven esta dialéctica cultural, aceptando, matizando o resistiendo las imposiciones simbólicas formales e informales, y forjando, comunicando y compartiendo sus propias convicciones de manera tal de generar cambios en las formas de sentir, pensar y actuar, relativamente compartidas por todos en la organización.

La relación dialéctica entre los dos sistemas principales es movilizadora por los miembros a través de dos procesos: formalización y encuadre. El primero, se manifiesta cuando los miembros de la organización, en función del liderazgo y del poder que ejerzan fruto de su status, rol, idiosincrasia, conocimientos, etc., producen cambios en el sistema técnico funcional como consecuencia de la no aceptación total o parcial, o de la interpretación y traducción distorsionada de los elementos simbólicos impuestos por la organización. El segundo, se manifiesta por el hecho de que los elementos que están formalizados en la organización (desde las normas, visión y misión hasta los estilos de comunicación y liderazgo), influyen e imponen una configuración simbólica en la organización, y sirven como límite y filtro a las contingencias que

potencialmente se puedan propiciar desde el interior, producto del intercambio y/o negociación de valores, ideales, creencias, etc.

A su vez, en la interacción con el medio social, siendo la organización producto y productora de su contexto, puede ser influenciada por contingencias externas (cambios en el ambiente cultural, económico, tecnológico, político), que repercuten en tensiones o disonancias entre los sistemas simbólico y técnico funcional. Por otro lado, la organización también puede influir en el contexto, por medio de los outputs organizacionales, manifestados como determinadas formas de sentir, pensar y actuar, que son relativamente compartidas por todos los miembros del grupo social.

Como un ente vivo e inserto en un ambiente dinámico al paso del tiempo, algo que De la Garza (2001) refiere como una realidad dada-dándose, la organización y su cultura organizacional no son composiciones que se puedan comprender de manera estanca. Éstos, forman parte de una historia, un devenir organizacional permeado de hechos y circunstancias que deben ser interpretados para comprender lo que hoy es y representa.

### **REFLEXIONES FINALES**

La concepción del mundo físico y simbólico, como partes de un todo, sumamente ligadas y mutuamente influyentes. La dimensión social, motorizada por los individuos, productos y productores de esa relación. Y la comprensión de los elementos social, material y simbólico de manera conjunta e inseparable, surgen como corolarios fundamentales para el entendimiento de la realidad organizacional. Es un ejercicio casi inevitable que pretende provocar la lectura del texto.

Las cosas son y significan. La misma realidad es la coexistencia material y simbólica de las personas (Castells, 2011). Pensar a las organizaciones de manera integral, concibiéndolas desde su propia complejidad y diversidad, como un espacio en el que conviven dos mundos (material y simbólico), representa un enfoque discutible pero sensato, a través del cual se puede alcanzar una visión diversa, complementando elementos y perspectivas que permitan un mejor acercamiento al complejo fenómeno organizacional.

En este sentido, la perspectiva integral de la cultura organizacional que se propone para el estudio de las organizaciones virtuales, integra este enfoque complejo de las organizaciones, con la propuesta de la cibercultura, y posibilita una visión completa de los componentes más críticos de una organización: lo social, lo material y lo simbólico.

Es un enfoque que se propone, e invita al lector, a entender a las personas y a la organización en su contexto, y a las expresiones materiales y simbólicas que coexisten de manera conjunta. Como bien expresa Dufour (1995), el hombre busca y pretende dar sentido a toda actividad material que realiza, así sea la más precaria. Por consiguiente, sería desaconsejado querer entender sus actos físicos y materiales sin el sentido simbólico que le subyace.

## Notas

<sup>1</sup> Según datos estadísticos de estudios realizados por Miniwatts Marketing Group actualizado al 31 de diciembre de 2011, el porcentaje de penetración de internet en la población a nivel mundial es de 32.7%, siendo que es en Norte América, Oceanía/Australia y Europa donde se registra el mayor porcentaje de penetración con 78.6, 67.5% y 61.3% respectivamente, y de 39.5 en Latinoamérica/Caribe. Fuente: exitoexportador.com

<sup>2</sup> 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). En referencia a organizaciones modernas se hace alusión a aquellas que están caracterizadas por los modelos de producción fordistas/tayloristas y/o de gestión burocráticos weberiano.

<sup>3</sup> El hecho de que las organizaciones hagan uso de las nuevas TIC e internet, o utilicen la modalidad de teletrabajo no significa que una organización se convierta o sea virtual. En este caso, se podría hablar de ciertos grados de virtualización en las organizaciones, aunque no modifica su esencia.

<sup>4</sup> 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 matizar discrepancias en las opiniones, se aclara que en este caso específico se hace referencia a organizaciones con características similares a las de tipo burocráticas o tayloristas.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Muy resumidamente, según Geertz (1989), el hombre es a la cultura como la cultura es al hombre.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguer Hortal, M. (2005). La era de las organizaciones virtuales. Madrid: España.
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 193-226.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). Corporate culture and organizational symbolism. Berlín: Gruyter.
- 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.
- Byrne, J. (1993). The horizontal. *Business Week*. Dec. 20 .
- Castells, M. (2011). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad Red. 1ra edición. México: Siglo XXI.
- Clarke, T., y 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., y 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.
- 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., y 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.
- 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.
- García Muiña, F. E., Pelechano Barahona, E., y Soriano Pinar, I. (2005). Conceptualización y clasificación de las organizaciones virtuales: una aplicación en el caso español. Obtenido de Pymes online . Formacion.
- Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre, en La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
- Gibson, W. (1984). Neuromancer. New York: Ace Books.
- Gunther McGrath, R. (2006). "Beyond Contingency: From Structure to Structuring in the Design of the Contemporary Organization". en Stewart Clegg [Et. al], Handbook of Organization Studies Segunda Edición, Londres, Sage, , 577- 597.
- Hall, R. H. (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, 6ta edición. México: Prentice Hall.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. Work and occupations, Vol. 16, núm. 3, Agosto, 323-357.
- Jo Hacht, M. (1997). Organization Theory. Modern, Symbolic, and Posmodern Perspectives. Great Britain: Oxford University Press.
- Lévy, P. (1999). ¿Qué es lo virtual? Barcelona: Paidós.
- 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.
- Montaño Hirose, L. (2007). Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana. En M. V. [coord.], Organización y cultura. Tradición, 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.
- 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.
- Pacheco Espejel, A. A. (2012). Metodología de Intervención Organizacional para el Alineamiento Directivo. IX Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. La colaboración de cuerpos académicos, grupos de investigación y redes ante el cambio organizacional e institucional en México. Mitos, Realidades y Retos. Guanajuato.
- 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.
- Reed, M. I. (1993). Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory. En J. Hassard, y 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.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de Organizacion. Estudios Gerenciales. vol.18 no.82 Cali Jan.
- 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.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm 3. , 339-358.
- Venkatraman, N., y Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, otoño , 33-48.
- Zapata Domínguez, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Numero 27.