

+ La organización virtual cambia paradigmas en relacionamiento

Cada día son más las empresas que se atreven a funcionar única y exclusivamente *online*, sin sede física y con empleados que trabajan desde sus casas. Este nuevo tipo de compañías tiene una cultura organizacional *sui generis* que analizó un investigador eafitense.

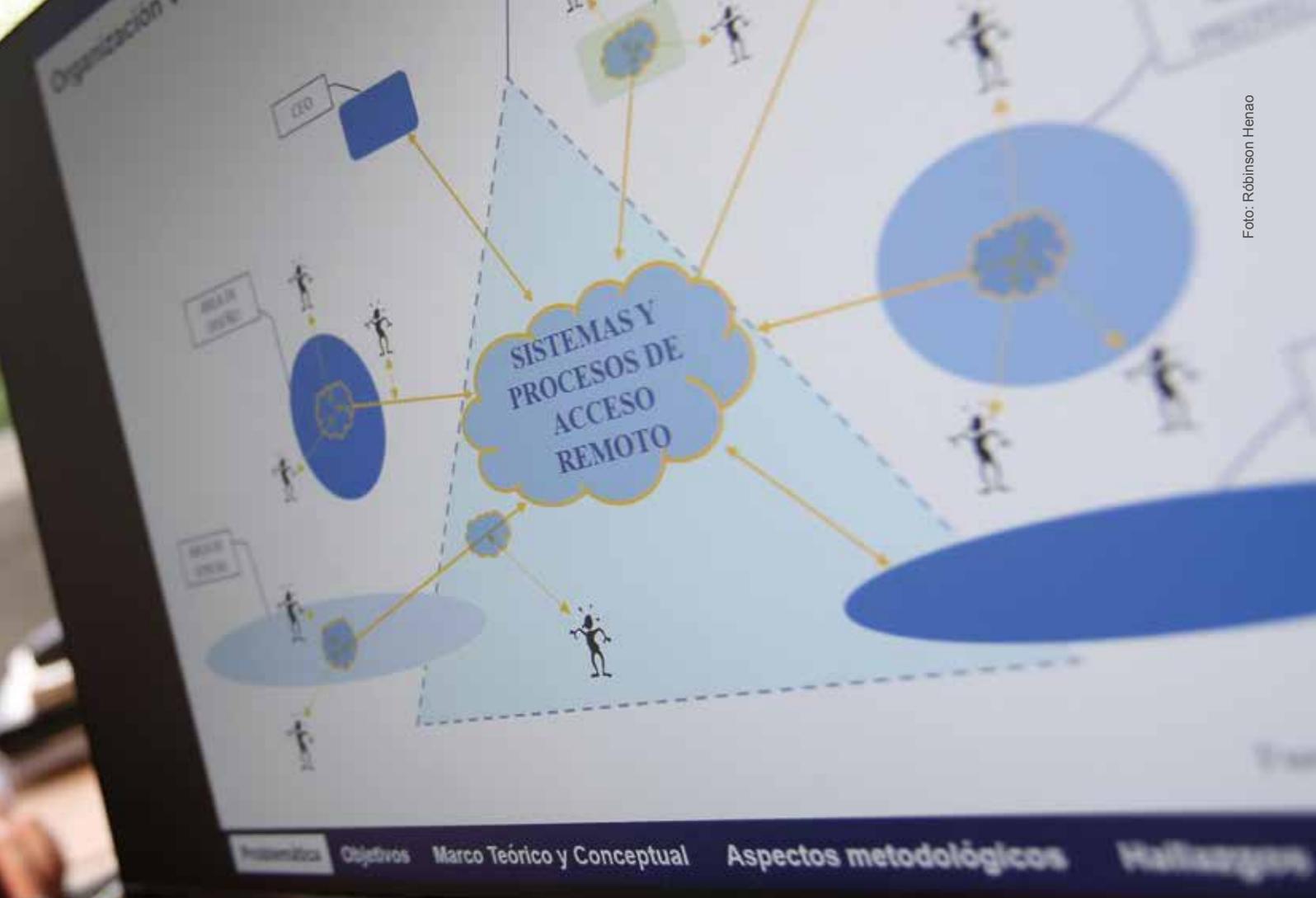


Foto: Robinson Henao

El profesor Mariano Gentilin explica que hay factores como la globalización, el mayor dinamismo de los mercados y el contexto y, principalmente, el desarrollo de las TIC, dentro de las que se destaca internet, que impactan en la manera en que las empresas se organizan y funcionan.

Margarita Zuluaga Esquivel

Colaboradora

Al cierre de 2017 cerca de 120.000 colombianos trabajaban desde sus casas, según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). Durante dicho año empresas como Comfama, Nutresa, Pacific Rubiales, Cámara de Comercio de Bogotá, Argos y Grupo Mundial, entre otras, posibilitaron a sus empleados aplicar como teletrabajadores en alguna de sus modalidades: teletrabajo autónomo, suplementario o móvil, de acuerdo con la labor que cumplan en las empresas.

La sinergia entre el MinTIC y el Ministerio del Trabajo colombianos ha permitido que teletrabajar sea una realidad, lo que significa ahorro en desplazamientos de los empleados, más tiempo de calidad para realizar las labores encomendadas, pero también más posibilidades de compartir con la familia.

En dicho contexto, cómo es esa nueva cultura organizacional de las compañías que tienen un buen número de personas por fuera de su sede. ¿Cómo se relacionan? ¿Aumenta la productividad?

En ese contexto el profesor e investigador Mariano Gentilin de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, desarrolló su tesis doctoral *Cultura organizacional en las organizaciones virtuales. El caso de educatemia*. Con esta obtuvo doble titulación como PhD en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México y PhD en Administración de EAFIT. (Ver: 'Los hallazgos', y una mención de honor por parte de la Universidad EAFIT).

El reto para el eafitense fue mayor porque eligió una compañía ciento por ciento virtual, donde varios de sus empleados no se han visto presencialmente en toda su vida y están dispersos en varias ciudades de Iberoamérica: Educatemia (www.educatemia.com) una organización que nació como una editorial virtual o *digital publisher*. El fundador es Juan Martitegui (@juanmartitegui), un emprendedor que pasó rápidamente de crear a Educatemia –inicialmente conocida como MindValley Hispano– para continuar con otros desarrollos virtuales como VirtualiaNet (www.virtualianet.com), que funciona como academia *online*.



Foto: Robinson Henao

Con su tesis doctoral *Cultura organizacional en las organizaciones virtuales. El caso de educatemia*, Mariano Gentilin obtuvo doble titulación como PhD en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México y PhD en Administración de EAFIT, y una mención de honor por parte de la Universidad EAFIT.

El interés del profesor Mariano Gentilin en este tipo de organizaciones virtuales proviene de la novedad que representan dentro de la vasta diversidad de organizaciones que hay y porque "aún existe mucha ambigüedad e indeterminación acerca de qué son, cómo se organizan y cómo funcionan".

+

El estilo de gestión orientado a la autogestión y el autoliderazgo debe cimentarse en pilares como: confianza, compromiso, comunicación y generación de valor.

El caso Educatemia es novedoso como tema de estudio, debido a que funciona completamente virtual, desde el mismo proceso para reclutar a los futuros empleados donde las entrevistas son virtuales. El investigador eafitense destaca la diversidad cultural de sus integrantes y la forma en que funcionan y desarrollan las actividades diarias –operaciones, negociaciones, interacciones, comunicaciones y reuniones de manera virtual a través de internet–, "con una facturación por encima del promedio de empresas que no superan los 20 empleados y una tasa de crecimiento de más de 20 por ciento anual".

Categorización de las organizaciones virtuales

Uno de los aportes de la investigación del profesor Mariano Gentilin es la conceptualización y clasificación de tipos de organizaciones virtuales:

Organizaciones con Grados de Virtualidad (OGV): un ejemplo son los *call centers*, organizaciones tradicionales que utilizan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para llevar a cabo sus operaciones.

Organización Virtual Interorganizacional (OVI): se genera una nueva forma organizacional, pero conformada por otras organizaciones y, generalmente, con carácter temporal. La OVI hace uso de las TIC, y especialmente de internet, para realizar su operatoria principal, pero una vez alcanzado el objetivo para el que se formó, se disuelve.

Organizaciones Virtuales Absolutas (OVA): en este caso, las TIC son elementos vitales para su funcionamiento porque posibilitan coordinar las partes dispersas geográficamente. Tienen un alto grado de virtualidad en todas sus dimensiones de dispersión: temporal, espacial, cultural y organizacional. Además,

tienen estructuras descentralizadas, planas y profesionalizadas. No tienen fronteras claras y están conformadas por personas que no están ubicadas en el mismo espacio físico, localidad o país.

+

La cultura organizacional de cualquier organización depende de los estilos de liderazgo, misión y visión, historia, hechos significativos de cada compañía, valores, creencias, prácticas, así como de la construcción de sentido colectiva que realizan sus integrantes.

Delimitadas las categorías de organizaciones virtuales, el investigador Mariano Gentilin aclara que la cultura organizacional de cualquier organización depende de aspectos como estilos de liderazgo, misión y visión, historia, hechos significativos de cada compañía, valores, creencias, prácticas, así como de la construcción de sentido colectiva que realizan sus integrantes, por lo que no se puede afirmar que "existe una cultura organizacional que sea general a todas las organizaciones virtuales".

Todo en "auto"

En su investigación, el profesor Gentilin descubrió que el prefijo auto (por sí mismo) es importante en la cultura de las organizaciones virtuales, ya que la imposibilidad de ver a las personas presencialmente requiere que "se otorguen ciertos grados de autonomía que, en términos organizacionales, se traducen en conceptos como la autogestión y el autoliderazgo", explica.

Según datos del portal Workshifting (www.workshifting.com), especializado en investigaciones sobre teletrabajo, el 76 por ciento de los teletrabajadores está más dispuesto a dedicar tiempo extra en el trabajo cuando lo hacen desde su casa, el 86 por ciento dice que son más productivos cuando tienen la oficina en su casa, el 78 por ciento de los directivos piensan que los horarios flexibles ayudan a retener y motivar a los miembros importantes del personal y los empleadores obtienen entre un 10 y 20 por ciento más de productividad cuando los trabajadores producen desde sus casas.

Todo eso lo corrobora la investigación al asegurar que cuando las personas tienen más libertad para hacer las cosas y no hay una supervisión directa, debe corresponderse con un mayor empoderamiento en la toma de decisiones y autocontrol. Una mayor confianza entre jefes y empleados también repercute en autonomía y productividad.

El investigador eafitense también señala que este estilo de gestión orientado a la autogestión y el autoliderazgo debe cimentarse en pilares como la confianza, el compromiso, la comunicación y la generación de valor.

La confianza posibilita otorgar grados de libertad reales, el compromiso genera identificación con las actividades y autocontrol, la comunicación es esencial para garantizar la coordinación entre las partes y el conocimiento acerca de la identidad estratégica y las metas organizacionales, y la generación de valor repercute en efectividad, es decir, en productividad enfocada a la visión de la organización. Estos pilares, concluye Mariano Gentilin, van creando un marco de relaciones en las organizaciones virtuales.

+

Esquema, metodología y hallazgos

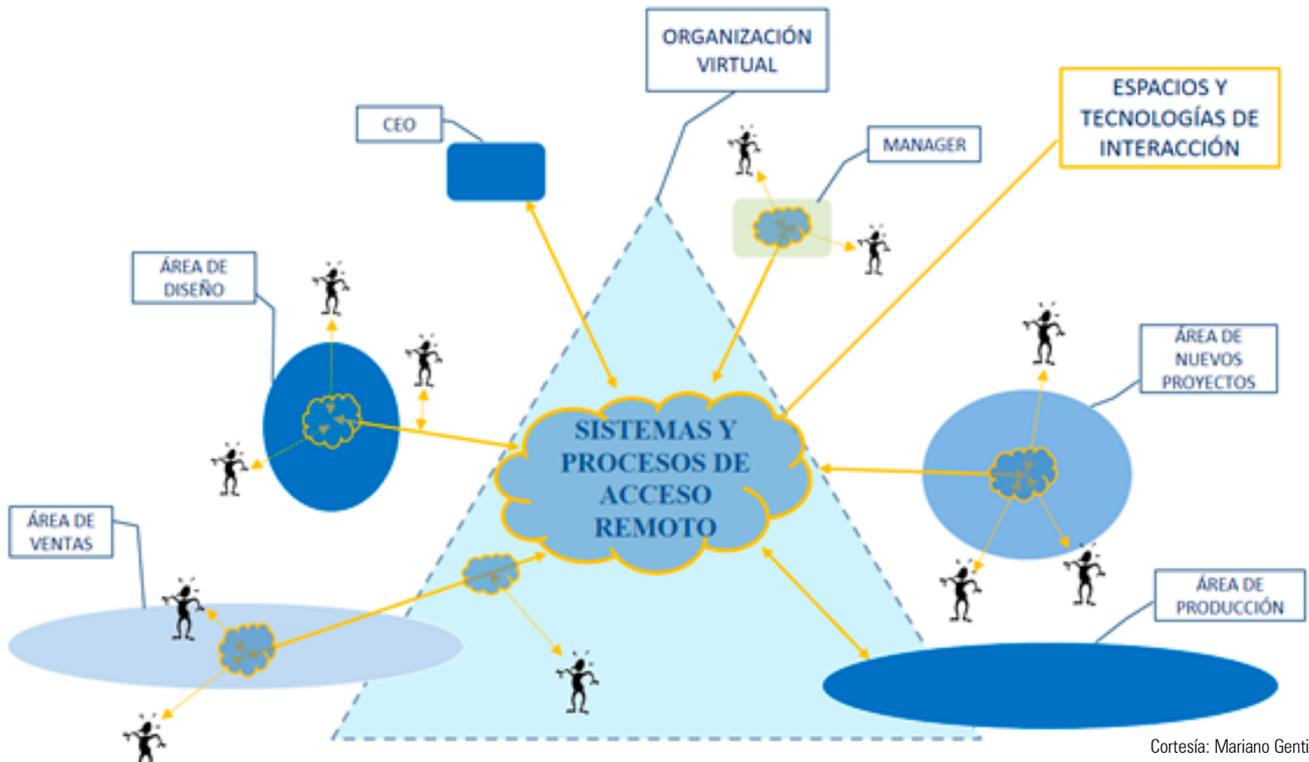
Entre los aportes de la tesis doctoral del profesor Mariano Gentilin se destacan tres aspectos: la creación de un esquema de análisis de cultura organizacional, la metodología utilizada y los aportes de los hallazgos para comprender las organizaciones virtuales.

Esquema de análisis de cultura organizacional: permite entender la diversidad que existe en la cultura de cualquier tipo de organización, sea presencial o virtual. El hecho de concebir la cultura como una relación dialéctica entre dos culturas (deseada y vivenciada) siempre en pugna, posibilita tener una comprensión más profunda del entramado cultural. En esta disputa los líderes de manera natural intentan imponer sus propios parámetros culturales, mientras los subalternos buscan ampliar y/o mantener sus grados de libertad. Como resultado, la cultura estará caracterizada por ciertos grados de diversidad y ambigüedad, pues naturalmente existirán desvíos producto del proceso de construcción de sentido a través del cual las personas le asignan significado a la vida organizacional.

Metodología: se utilizó la netnografía aplicada de manera *online* con técnicas comprensivas como las entrevistas a profundidad *online*, la observación no participante *online* y el *blog and buzz mining*. La información obtenida se analizó mediante una triangulación de fuentes y herramientas, lo que posibilitó una mirada comprensiva del estudio de caso desde una modalidad virtual.

Hallazgos: tanto en la descripción de la cultura de Educatemia como en la caracterización de la cultura organizacional virtual se resaltan los cambios de paradigma a través de los que se deben concebir a las organizaciones cuando están mediadas por algún grado de virtualidad. Los esquemas tradicionales de gestión, basados en la supervisión directa y el control del comportamiento, así como los mecanismos presenciales para generar confianza y compromiso, ya no aplican en las relaciones virtuales. Cada vez más la comunicación, la coordinación y la autonomía, entre otros, adquieren un papel protagónico en estas nuevas formas organizacionales.

Organización Virtual Absoluta (OVA)



Investigador

Mariano Gentilin

Licenciado en Administración, Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Magíster en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana de México. PhD en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana de México, y PhD en Administración, Universidad EAFIT. En la actualidad es profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, donde lidera el Grupo de Investigación en Administración y Organizaciones (GIAO); además es el coordinador académico del área de Organizaciones, y coordina el semillero de investigación en Administración y Organizaciones (SIAO).