

III Congreso Internacional de Posgrados en Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales

ORGANIZACIONES VIRTUALES: ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE POSIBILITAN EL TRABAJO A DISTANCIA Y LA MULTICULTURALIDAD

RESUMEN

Presenta

MARIANO GENTILIN

Tema: 1. Interculturalidad y multiculturalidad en las organizaciones y prácticas organizacionales

Institución: Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad EAFIT.

País: México y Colombia.

Número de teléfono: (+57) (4) 2619500 ext. 8729 / 3003762511

Dirección de correo electrónico: mgentilin@eafit.edu.co

ORGANIZACIONES VIRTUALES: ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE POSIBILITAN EL TRABAJO A DISTANCIA Y LA MULTICULTURALIDAD

RESUMEN

En esta ponencia se presentan algunos avances preliminares de una tesis doctoral que se está desarrollando en el marco de los programas de Doctorado en Estudios Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana, México y el Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, Colombia. El objetivo del presente trabajo es, a partir del estudio de una organización virtual, elaborar una caracterización de la misma y reflexionar acerca de los aspectos organizacionales que posibilitan mantener una relación de trabajo perdurable en el tiempo en un ambiente multicultural de manera completamente virtual.

PALABRAS CLAVES: Organización Virtual, Trabajo Virtual, Aspectos Organizacionales, Multiculturalidad.

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 entre personas y organizaciones se faciliten entre sí, posibilitando comunicaciones e interacciones en tiempo real, sin importar la localización física. Con el acaecimiento del mundo virtual en el siglo XXI, se han aminorado las barreras espaciales, temporales y estructurales que, aunadas a una visión racional del mundo, han definido nuestra conciencia colectiva y nuestros valores culturales durante las últimas décadas en Occidente.

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). 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 nadie lo sabe todo y todo el mundo sabe algo (Lévy, 2004).

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. De esta manera, repercute también en el mundo organizacional, generando tanto cambios en el proceso de organización, en las organizaciones actuales, así como posibilitando el surgimiento de nuevas formas organizacionales.

La organización virtual surge a partir de las posibilidades que brinda la existencia del ciberespacio y el desarrollo constante de las TIC. El ciberespacio es un espacio virtual en el cual se desarrollan y fluyen el conjunto de interconexiones de información y comunicaciones digitales, que posibilita interacciones a nivel global a través de los nuevos dispositivos y sistemas tecnológicos. A partir de este, surgen espacios

sociales, tecnológicos, culturales, económicos, etc., que transcurren entre lo online y lo offline y posibilitan el nacimiento de nuevos mercados, formas de interacción, de trabajo, y de organización.

Por ello, para el presente trabajo se presentan los siguientes apartados. Primeramente, se desarrolla el concepto de virtualidad y de ciberespacio para dar el contexto en el cual se cimienta todo el contenido. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de organización virtual. En tercer lugar, se discute el trabajo a distancia y la multiculturalidad. En cuarto lugar, se presenta el caso de MindValley Hispano como una organización que posibilita el trabajo a distancia y la multiculturalidad. Y por último, se establecen unas conclusiones a modo de reflexión final.

La virtualidad y el ciberespacio

El ciberespacio es un concepto que fue formalmente introducido por primera vez en la década del 80 por William Gibson. Gibson (1984), postula que el ciberespacio es la interconexión global de sistemas a través de la que cada red informática o de telecomunicaciones tendrá acceso al mismo espacio de información. Según Lévy (2007), el ciberespacio es un *“nuevo espacio de comunicación, de sociabilidad, de organización y de transacción”* (p. 18), que surge de cambios impulsados por movimientos culturales espontáneos, en conjunto con el avance de la sociedad de la información, y que afecta los aspectos más elementales de la vida social.

Es una arquitectura de interior, un sistema inacabado de los equipamientos colectivos de la inteligencia, una ciudad giratoria con techos de signos (Lévy, 2004), que incide en todas las esferas de la vida a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Un espacio en el que transcurre la vida e involucra consigo maneras de percibir, de sentir, de recordarse, de trabajar, de jugar y de estar juntos.

A partir del ciberespacio y el desarrollo de las TIC, la virtualidad deja de ser concebida como algo irreal. En su uso corriente, siguiendo a Lévy (1999, 2007) se piensa a lo virtual como algo opuesto a lo real, dado que generalmente se piensa que una cosa puede ser real, o bien virtual, pero que no puede poseer las dos cualidades.

Pero con cierto rigor filosófico, se entiende que lo virtual no se opone a lo real, sino que lo virtual constituye un modo diferente de la realidad.

Ante esta realidad surge el interrogante acerca de la confianza en internet, aspecto que según Krebs (2010) obedece a una sospecha, o incluso a un temor muy comprensible, de no saber bien ya cómo determinar lo que es verdadero. Según Castells (2011), estamos frente a una virtualidad real, 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"* (p. 406). Es decir, que las vivencias virtuales dejan de ser parte de la imaginación, y por ende de un estado potencial, a conformarse en vivencias y experiencias que hacen (y constituyen) a la vida.

De esta manera, la virtualidad es una condición de la realidad que transcurre entre lo online y lo offline, y es consecuencia de existencia del ciberespacio, que permite la interconexión y consecuentemente la interacción de manera virtual a través de las TIC, dentro de las cuales internet posee una función transcendental. Como bien explica Hine (2004), *"más que trascender el tiempo y el espacio, Internet puede ser representada como una instancia de múltiples ordenes espaciales y temporales que cruzan una y otra vez la frontera entre lo online y lo offline"* (p. 21).

Esta concepción de virtualidad y la existencia del ciberespacio se materializan y potencializan gracias al notable avance de las TIC que permiten relacionarse en tiempo real sin importar la localización física. Así las interacciones en tiempo real se logran por medio de las videoconferencias, el correo electrónico, la mensajería instantánea, los foros interactivos, las redes sociales, los sitios web y otras tecnologías potencialmente palpables como las proyecciones y 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).

La organización virtual

La organización virtual surge a partir de las posibilidades que brinda la existencia del ciberespacio, y el desarrollo constante de las TIC, entre las cuales se destaca internet. A partir del ciberespacio, surgen espacios sociales, tecnológicos, culturales, económicos, etc., que posibilitan el nacimiento de nuevos productos y servicios, mercados, formas de interacción, de trabajo, y de organización, dentro de las cuales el surgimiento de la organización virtual representa, al menos desde el enfoque de este trabajo, una variedad más dentro de la cuantiosa diversidad organizacional.

Si bien existe una considerable indeterminación acerca de lo que es o representa este tipo de organización, se pueden identificar tres grandes conceptualizaciones (ver Tabla 1). En primer lugar, está la “organización con grados de virtualidad” que es definida por autores que plantean que no se puede hablar de una forma organizacional como tal, sino más bien, de grados de virtualidad (Rivas, 2002), o de la virtualidad como algo estratégico y aplicable a todas las organizaciones (Venkatraman & Herderson, 1998).

En segundo lugar, se encuentra la “organización virtual temporal”, definida por otros autores que se refieren a redes de organizaciones independientes u organizaciones virtuales, que apoyadas en las TIC, se unen para colaborar de manera temporal, y una vez alcanzado el objetivo por el cual se formó se disuelve (Boisier, 1993; Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow & Malone, 1992; Fernández, 2003; García Muiña et al., 2005).

En tercer lugar, se encuentra la “Organización Virtual” que sí es definida como una nueva forma organizacional, cuyos orígenes se remontan a la conformación del ciberespacio y el desarrollo de las nuevas TIC, y que busca permanecer en el tiempo y presenta una identidad propia, y estructuras y estilos de interacción tanto internos como externos altamente institucionalizados (Aguer, 2005).

Tabla 1. Diferencias entre forma de organización con grados de virtualidad, de organización virtual temporal y organización virtual.

Categorías	Organización con grados de virtualidad	Organización Virtual Temporal	Organización Virtual
Estructura	Formal/Informal	Formal/Informal - Plana -	Formal/Informal - Plana -

	Jerárquica/Plana Rígida/Flexible	Flexible	Flexible
Tipo de acoplamiento estructural	Estrecho/Flojo	Flojo	Flojo
Fronteras	Relativamente identificables	Relativamente identificables / Inexistentes	Relativamente identificables / Inexistentes
Tipo de tecnología (hard)	Grandes/Pequeñas Maquinarias/Dispositivos tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos
Tipo de tecnología (soft)	Sencillos / Complejos	Complejos/Integrados / Virtuales	Complejos/Integrados / Virtuales
Aprendizaje	Mínimo / Constante	Estimulado	Constante y Estimulado
Formas de control	Control externo/Autocontrol	Autocontrol / Confianza	Autocontrol / Confianza
Compromiso con la org.	Mínimo/Alto	Alto Proyecto/Organización	Alto con la Organización
Tipo de relacionamientos	Formales/Informales	Formales/Informales	Formales/Informales
Motivación	Económica/Simbólica /Discursiva	Económica/Simbólica /Discursiva	Económica/Simbólica /Discursiva
Producción	Masa/Especializada Cantidad/Calidad	Especializada-Calidad	Masa/Especializada - Calidad
Forma de producción	Automatizada/Artesanal	Automatizada	Automatizada
Tipo de trabajador	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente
Grado de integración	Individual / Equipo	Equipos Virtual	Individual/Equipo Virtual
Niveles de utilidad	Altos/Bajos - Corto/Largo P.	Altos - Corto Plazo	Altos - Largo Plazo
Ambiente y mercado	Estable/Polivalente Restringido/En expansión Estandarizado/Diversificado	Polivalente - Especializado	Polivalente - Especializado - En expansión
Relaciones con los proveedores	Competencia/Estrecha Corto/Largo Plazo	Estrecha/Alianza Estratégica - Virtual	Estrecha/Alianza Estratégica y Virtual
Relación con los clientes	Presencial / Virtual	Virtual	Virtual
Concepción de la organización	Mecánico/Orgánico/Cultural	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible
Forma de interacción entre los miembros	Presencial/Virtual	Virtual	Virtual
Estilos de comunicación	Formal/Informal Vertical/Lateral Presencial/Virtual	Formal/Informal Vertical/Lateral - Virtual	Predominantemente informal-lateral-virtual
Tipo de productos o servicios	Productos físicos/digitales	Productos físicos/ Infoproductos	Productos físicos/ Infoproductos
Horario de trabajo	Fijo/Flexible	Fijo/Flexible	Semi Flexible/ Flexible
Forma de reclutamiento e inducción	Presencial/Virtual	Presencial/Virtual	Virtual

Fuente: elaboración propia con base en los diversos autores.

Boisier (1993), indica que una relación virtual no puede pensarse desde organismos estables y permanentes, sino más bien en constante dinámica y cambio, por lo que aspectos como la coordinación y la comunicación se tornan fundamentales para la dirección. También la autodeterminación como orden psicosocial y político, y la flexibilidad como orden técnico y administrativo, son vitales desde el punto de vista de

la configuración. Así, según el autor, los atributos claves de una asociación virtual son la tecnología, que le permite los relacionamientos a distancia; la excelencia, debido al aporte estratégico de cada socio; el sentido de oportunidad de mercado que da origen y fin a la organización; la confianza, debido a la alta interrelación y dependencia mutua; y la ausencia de fronteras debido a la alta capacidad de cooperación entre los miembros que hace difícil trazar límites.

Así mismo, Skyrne (1998) expone que las organizaciones pueden explotar tres tipos de virtualidad que les permite reconfigurar sus operaciones: espacial, temporal y estructural. La virtualidad espacial se da gracias a las TIC, especialmente Internet, que hace que se puedan dispersar las actividades de la organización y sea económica y técnicamente viable separar las operaciones y las personas. Esto conlleva al surgimiento de equipos virtuales, y teletrabajores desde una ubicación remota. La virtualidad temporal es posible porque las organizaciones pueden cambiar las operaciones de acuerdo con las zonas horarias, manteniendo por ejemplo un proceso continuo de diseño las 24 horas, y además posibilitar la flexibilidad del horario de los trabajadores de acuerdo a sus estilos de vida y necesidades domésticas. Por último, la virtualidad estructural, permite flexibilizar las estructuras organizacionales, y conformar redes (sean temporales o permanentes) que posibiliten reunir diversidad de personas y competencias para llevar a cabo tareas específicas.

A su vez, estos tres tipos de virtualidad mencionados anteriormente se traducen en tres aspectos o bondades virtuales diferentes: presencia virtual, permanencia virtual y capacidad virtual. Es decir, se traducen en características que le permiten a la organización mantener una dispersión geográfica con la sensación de estar compartiendo el mismo espacio físico, mantener una flexibilidad horaria con la sensación de compartir el mismo marco temporal, y ampliar o difuminar sus fronteras e integrar elementos y miembros que se encuentran en otras latitudes con la sensación de conformar la misma comunidad (Gristock, en Fernández, 2003).

El trabajo a distancia y la multiculturalidad

De acuerdo con Aguer (2005), existen diversas formas de trabajo a distancia o de relaciones virtuales entre los miembros y la organización. Una primera modalidad es el *telecommuting*, teletrabajo o trabajo en casa, que permite al trabajador acceder a los sistemas de la organización de manera remota a través de las TIC. Otras formas similares son el *hot-desk* o mesas de trabajo giratorias, y el *hotelling* o trabajo en las instalaciones del cliente. En el primer caso, 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 cada 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 sistemas también de manera virtual.

Una última forma, que no sólo implica el acceso a los sistemas de la organización de manera remota, sino que comprende toda una filosofía de trabajo e interacción a distancia entre los compañeros de trabajo, son los *equipos virtuales*. Esta práctica, es la que utiliza principalmente la organización virtual, y a su vez, representa una de las características más sobresalientes de esta forma organizacional. 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 una sede central de la organización que oportunamente pueda poseer. De todas formas, el miembro mantiene un vínculo laboral estrecho con la organización e interactúa a través de las nuevas TIC y el acceso a internet.

Estas posibilidades que brinda la virtualidad (virtualidad temporal, espacial y estructural), que luego se traducen en la capacidad para mantener miembros trabajando a distancia, también posibilita la multiculturalidad. Ésta, se da tanto en organizaciones virtuales, así como en otros tipos de organizaciones como las multinacionales y las fusiones y adquisiciones (que oportunamente pueden hacer uso de la virtualidad), también llamadas como organizaciones biculturales y multiculturales (Yoko Brannen & Salk, 2000). En estas, las características culturales de los diversos miembros representan un tópico de gran importancia, incluso por encima de los aspectos financieros o estratégicos (Larsson & Lubatkin, 2001).

En este tipo de organizaciones la multiculturalidad se ha convertido en algo común, y como consecuencia se pueden distinguir dos aspectos que caracterizan a la misma: la diversidad cultural y la distancia cultural. La diversidad cultural puede definirse como el nivel de heterogeneidad en los valores culturales entre los miembros de un grupo u organización (Li, Karakowsky, & Lam, 2002). Y la distancia cultural se puede entender como la diferencia en el nivel de desarrollo, la educación, el lenguaje de los negocios, el lenguaje cotidiano, los valores culturales, y la extensión de las conexiones entre el país de origen y el país extranjero (Carlson, 1975).

Ambos aspectos de la multiculturalidad presentan ciertas ventajas y desventajas, según el mayor o menor grado que presenten, y por lo tanto, acarrear tanto beneficios como problemas para las organizaciones. Así, como beneficio de la diversidad cultural, se puede mencionar que posibilita la construcción de redes de negocios y de nuevas oportunidades (Li, Karakowsky, & Lam, 2002), y también amplía las posibilidades de aprendizaje, intercambio de conocimientos e invención (Weisinger & Salipante, 2000). Esto se debe a la variedad de perspectivas, valores, habilidades y atributos que los diversos miembros del equipo pueden llegar a aportar en la interacción (Earley & Mosakowski, 2000). Una buena gestión de la diversidad tendrá sus beneficios si es que se aprovechan las diferencias entre los grupos (Gomez, 2003). Por ejemplo, al contar con un equipo heterogéneo se puede buscar generar un ambiente de gran confianza, que es una característica muy relevante en las organizaciones virtuales, para estimular la creación de una cultura (o subcultura) propia a partir de la diversidad de un equipo (Earley & Mosakowski, 2000).

Tanto la diversidad cultural como la distancia cultural presentan tienen pros y contras, según el mayor o menor grado en que se presenten. Por eso, la gestión de la diversidad cultural se torna un desafío para crear fuertes culturas compartidas de trabajo (Yoko Brannen & Salk, 2000), debido a que las personas cuyos antecedentes culturales sean muy disímiles tendrán dificultades para comunicarse, compartir sus experiencias, y verificar la credibilidad de los otros (Yadong, 2001). En un grupo muy heterogéneo, el entendimiento y el desarrollo de la cultura demorará mucho más tiempo que un grupo homogéneo (Earley & Mosakowski, 2000).

Por su parte, la distancia cultural también puede ser un arma de doble filo para el desempeño de las organizaciones. Mantener una distancia cultural pequeña puede afectar el rendimiento organizacional por la estrechez de los directivos respecto de su origen cultural, a la vez que influye en la motivación intercultural y en la efectividad de los miembros (Chen, Kirkman, Kim, Farh, & Tangirala, 2010). En este sentido, Morosini et al. (citado en Stahl & Voigt, 2008) sostienen que una distancia cultural conlleva un beneficio organizacional debido a que permitirá establecer con mayor probabilidad un conjunto de rutinas y repertorios significativamente diferentes, que no puedan ser fácilmente replicadas.

Por otro lado, demasiada distancia cultural hará a las organizaciones multiculturales menos eficientes, porque genera una dificultad de aprendizaje para los miembros, debido a las diferencias culturales (Chen, Kirkman, Kim, Farh, & Tangirala, 2010). Asimismo, la menor distancia cultural se ve reflejada en aspectos como la similitud en lenguajes o religión entre países, lo que podría facilitar el entendimiento entre los miembros (Li, Karakowsky, & Lam, 2002).

Estos beneficios también dependen de algunos aspectos organizacionales. Chatman & Spataro (2005), al analizar las diferencias demográficas y su relación con la cultura organizacional y la cooperación, indican que compañeros de trabajo demográficamente diferentes tendrían un mayor nivel de cooperación, siempre y cuando las organizaciones destaquen el colectivismo sobre el individualismo.

Las relaciones laborales, así como la organización en general pueden verse mejoradas a partir de la diversidad cultural. Pero es muy difícil capitalizar los potenciales beneficios de la diversidad sin primero tomar medidas que posibiliten relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo demográficamente diferentes (Bacharach & Bamberger, 2005). Por ello, siguiendo a Barrett & Oborn (2010), es importante realizar estudios de interacción para analizar las diferencias culturales de un equipo y evitar acentuar las diferencias de estatus entre grupos culturalmente diversos que puedan repercutir en conflictos y estereotipos negativos entre ellos.

En términos culturales, el ideal organizacional según las pretensiones de sus directivos es que sus miembros actúen conforme a la naturaleza cultural de la

organización, establecida por los líderes fundadores. Pero ¿qué significa actuar conforme a la naturaleza organizacional en términos de cultura? Significa, de acuerdo con Cuche (2007), actuar de una manera acorde con el modelo cultural que se le intenta transmitir, es decir, al modo de vida y de pensamiento que caracteriza a la organización.

Para ello, cuando se está frente a grupos culturalmente diversos, el ajuste intercultural adquiere relevancia. Éste, se puede definir como el grado de confort psicológico de un expatriado con respecto a las condiciones generales del lugar de acogida, la interacción con las personas locales del lugar de acogida y con aspectos particulares del trabajo.

El ajuste intercultural se puede dar a través de procesos como la aculturación, o la endoculturación¹. De acuerdo con Gomez (2003), cuando en una organización se trabaja con diferentes etnias es necesario que se realice un buen proceso de aculturación. Estos procesos se pueden entender como la adopción de creencias y prácticas de otra cultura (Ruiz, 2012). Es decir, como el resultado de un proceso de cooperación mediante el cual las creencias, suposiciones y valores de dos fuerzas de trabajo anteriormente independientes, se integran para formar una cultura determinada de manera conjunta, por medio de programas de acogida, de formación, visitas cruzadas, celebraciones y otros rituales de socialización (Larsson & Lubatkin, 2001).

Es imprescindible reconocer que cuando un miembro se une a una nueva organización, o llega a un nuevo país de acogida, o se enfrenta a una nueva cultura, se está enfrentando a una gran incertidumbre acerca de muchos diferentes aspectos de la vida y el trabajo, y que el éxito o fracaso del proceso dependerá mucho de las personas, y también de la cultura de la organización y la compatibilización de esta con la nueva persona. Por ello, según Gomez (2003) es necesario tener presente las

¹ Según Harris (1996) 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". Así, a través del proceso de endoculturación "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" (p. 21).

orientaciones más individualistas o colectivistas de los individuos, porque los individuos con fuertes orientaciones individualistas tienen preferencias por experiencias de trabajo que involucren responsabilidad, autonomía, y desafío. A diferencia, aquellos con valores colectivistas fuertes parecen preocuparse más por los aspectos contextuales del trabajo, como las relaciones humanas en el ambiente de trabajo y la atención de supervisión proporcionada.

En suma, en la gestión de la diversidad cultural se debe tener presente tanto aspectos organizacionales como personales. Los individuos crean organizaciones que desarrollan culturas y las organizaciones aculturán individuos en una lucha entre empleado y empleador que busca el equilibrio entre la autonomía individual y la organizacional (Schein, 2006). Así, cuando un individuo forma parte de una organización, este debe conocer y contemplar ciertos parámetros culturales: misión y visión, normas, lineamientos, valores, etc., los cuales serán interiorizados –y filtrados– según sus propios patrones culturales.

El caso de MindValley Hispano

"La tecnología ya es parte inseparable de nuestras vidas, especialmente en el ámbito laboral. Con internet, el lugar de trabajo se diluye en la red. Jefes, empleados y clientes intercambian sus puestos a miles de kilómetros de distancia. Las relaciones de trabajo cambiaron para siempre"

Cactus-Cine, MindValley-Hispano, & Virtualianet (2013).

MindValley Hispano (MVH en adelante) es una organización virtual que se dedica a "Difundir Ideas Brillantes". Surgió 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, socio fundador y actual CEO, la organización ha experimentado un crecimiento exponencial durante los últimos años, y se ha consolidado como una empresa proveedora de infoproductos en el rubro de autoayuda o ayuda personal para todo el mercado de habla hispana.

La organización se define como una editorial virtual, y su razón de ser se debe a la publicación en español, de información que funciona y produce resultados en la vida de las personas. Trabajan con los autores y líderes de opinión en el campo de la transformación personal y de negocios, y publican sus trabajos en diversos formatos

y nuevos medios de comunicación. Esto significa ir más allá de los libros tradicionales, y en su lugar se desarrollan softwares, sitios web, comunidades, películas, audio y video de capacitación, entre otros.

Las actividades clave de la organización se centran en combinar la comercialización y la tecnología para proporcionar productos (infoproductos) 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. Según la propia empresa, en MindValley Hispano se pueden encontrar personas increíblemente brillantes, con historias de vida fascinantes y pasatiempos increíbles, que hacen un trabajo que les apasiona.

Actualmente MVH está integrada por doce miembros que están distribuidos entre: Argentina, Colombia, España, México y Perú. También cuentan con algunos trabajadores freelancers en diferentes partes del mercado hispano, pero específicamente en Brasil, con los cuales están incursionando el mercado de idioma portugués. Es una empresa que está en constante crecimiento, que tiene un promedio de facturación muy por encima del promedio de una empresa de su tamaño, y conformada por miembros que ven en la empresa un espacio para el ejercicio y crecimiento profesional, donde pueden consolidar una carrera laboral a futuro.

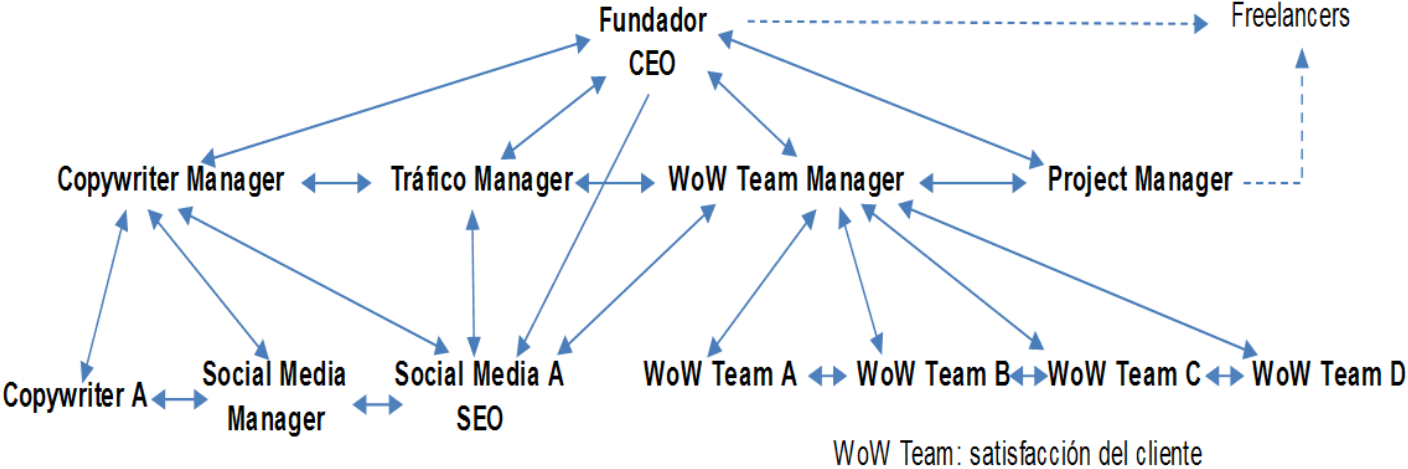
Su filosofía de trabajo se enfoca en elevar al máximo el potencial de cada miembro y confiar la productividad en la felicidad de los miembros. Para ello, busca sortear todo tipo de barreras que impone el tener sus miembros distribuidos en diferentes países, para que las interacciones y las relaciones humanas sean lo más cálidas y cercanas posibles. Esto hace a MVH una organización especial, y no sólo por la diversidad de sus miembros, sino también por la forma en que se fundó y desarrollan las actividades diarias. La organización lleva a cabo todas sus operaciones, negociaciones, interacciones, comunicaciones y reuniones de manera virtual a través de internet.

En cuanto a los aspectos organizacionales se puede destacar una estructura organizacional flexible, el uso de diversas tecnologías que permiten la comunicación y

la interacción a distancia, mecanismos de coordinación basados en el ajuste mutuo y la estandarización profesional, un estilo de liderazgo carismático y basado en competencias, estilos de comunicaciones muy fluidas en diversas direcciones, una cultura basada en la autogestión, el compromiso y la confianza, el aprendizaje constante sobre nuevos temas.

Así, en cuanto a la estructura de puestos y funciones de la organización, a pesar de que todos los miembros trabajan de manera remota desde sus espacios físicos personales, está establecida de manera formal, con áreas y tareas bien claras. Si bien no se encuentra detallada explícitamente en ningún documento de la organización, lo que supondría confusión, límites poco claros y hasta superposición de actividades, al realizar un interrogatorio por diversas vías acerca de quiénes son jefes, colegas y subordinados, todos los miembros estaban muy bien informados y se pudo establecer rápidamente un mapa organizacional (ver Gráfica X).

Gráfica 1: Mapa organizacional de MindValley Hispano



Fuente: elaboración propia.

Por el estilo altamente innovador de la organización, y altamente volátil y competitivo del mercado en el que se desenvuelve, lo que supone cambios constantes en ciertos productos, la incursión en nuevos mercados e incluso nuevos procesos para realizar las actividades y cumplir con los objetivos, es que no se puede suponer un organigrama sumamente rígido e inamovible. Lo que ese mapa organizacional

muestra es una estructura plana, con funciones claras y una gran flexibilidad para permitir una interacción fluida y reajustes para ciertos momentos como por ejemplo el desarrollo de un nuevo proyecto. Un ejemplo de ello, fue el lanzamiento de una nueva unidad de negocios llamada VirtualiaNet², que es una academia de nuevas profesiones que pueden realizarse por Internet, en la cual todos los miembros se han reorganizado para trabajar en funciones y horarios no habituales.

Tal vez, una particularidad fundamental como es la especificidad de las actividades, hace que exista un conocimiento nítido de cuáles son los diferentes puestos y responsabilidades, y a su vez, dependiendo de los diversos proyectos que surjan, la flexibilidad para ir acomodando las piezas de la estructura, así como las comunicaciones y los liderazgos. Esto nos lleva a comentar los mecanismos de coordinación, entre los cuales se pueden destacar el ajuste mutuo que permite una gran flexibilidad en las interacciones y fluidez en las comunicaciones, y la estandarización profesional, este último debido a la especificidad de las actividades que permite cimentar la eficacia en el saber hacer profesional.

En cuanto a los estilos de liderazgo, estos se caracterizan por ser de tipo carismáticos, pero con fuertes bases en conocimientos técnicos. Nuevamente, la especificidad de los puestos, hace que se requieran personas con un gran conocimiento técnico en algunas áreas del negocio. No obstante, aquí es importante hacer una aclaración: del total de miembros que integran la organización, el 85% posee estudios universitarios, pero solo un miembro (8%) tiene formación en temas relacionados con las TIC, lo que demuestra que si bien se busca personal calificado, no es un conocimiento específico en temas de tecnología, y sí se da mayor importancia a la capacidad de autoaprendizaje, autogestión, compromiso y proactividad.

Un líder en MVH está orientado a coordinar y orientar, más que dirigir y controlar. Un rasgo característico de un líder en MVH es el poseer un conocimiento o una gran idea que sirva para resolver un problema. Por ello, al consultar a los miembros de la organización acerca de lo que representa un líder en MVH, las respuestas apuntaron

² Para más información consultar: <http://www.virtualianet.com/html/especial/teleseminario-prp.html>

a personas que marcan el camino a seguir, que tienen ideas brillantes y que ayudan en caso de que exista alguna necesidad. En MVH hay un ambiente de trabajo que tiene entre una regulación normal a baja, orientada hacia el cumplimiento de objetivos, y por ello, no se hace mención de líderes que controlan o a los cuales se les debe rendir cuenta de lo que se hizo o se dejó de hacer. Por supuesto sí se deben cumplir los objetivos y se debe dar cuenta de ello.

Por el mismo motivo, las comunicaciones no están reguladas ni formalizadas en términos jerárquicos, sino que responden a dos lógicas: por un lado, a una lógica funcional necesaria para el desarrollo de las actividades, lo que implica que existen canales de comunicación relativamente establecidos pero complementadas por canales multidireccionales si así lo requieren las actividades a realizar. Y por otro lado, una no lógica o una multidireccionalidad de las comunicaciones en cuestión de interacciones informales, que son tanto aceptadas como fomentadas por la misma organización.

Otro aspecto a resaltar en cuanto a las comunicaciones son los dispositivos que mayoritariamente se utilizan. Dentro de las TIC se incluyen aquellas plataformas o software que se utilizan en la organización para realizar las actividades. De acuerdo a lo indicado por los miembros de la organización, las herramientas más utilizadas son: en primer lugar Skype y Gotomeeting, las cuales permiten realizar videoconferencias múltiples y reuniones virtuales y posibilitan un mayor grado de interacción; en segundo lugar se utiliza el e-mail, sobre todo para la comunicación con clientes; en tercer lugar Facebook, específicamente un grupo cerrado que pertenece a la organización en el cual se realizan interacciones informales y donde cada mensaje le llega a todos los miembros, y por último se utiliza Asana, que es una herramienta mucho más técnica permite gestionar proyectos y actividades de manera individual, grupal y organizacional. Esta última se utiliza de manera más formal.

En cuanto a los aspectos culturales, según algunos autores (Gomez, 2003; Ruiz, 2012) un proceso necesario para trabajar en ambientes multiculturales como los que caracterizan a MVH, es la aculturación. Para ello, MVH se vale de diversos medios.

En primer lugar, se encuentra una organización llamada AIESEC³, de la cual formaron parte el 50% de los miembros que actualmente trabajan en MVH y es representa un factor homogeneizador en términos culturales. AIESEC es una organización de estudiantes universitarios a nivel mundial que, entre otros aspectos, se caracteriza por formar profesionales con fuertes rasgos de liderazgo, proactividad, autogestión y oratoria. Esto no es un dato menor, pues el haber pasado por AIESEC, implica haber pasado por un gran proceso de selección, interactuado con personas con características similares, haber gestionado proyectos y haber liderado personas, entre otros aspectos.

En segundo lugar, y con relación al proceso de integración al grupo de trabajo de MVH se contemplan dos procesos principales: selección e inducción. Con respecto al proceso de reclutamiento y selección, la gran mayoría indicó que fue completamente diferente a otros que habían tenido anteriormente. La principal diferencia radica en que el proceso se realiza íntegramente virtual, contemplando herramientas como cuestionarios, aplicativos y plataformas virtuales, entrevistas online por video conferencia y hasta la elaboración de un video personal de presentación. Otro aspecto relevante son las preguntas o los aspectos considerados en la evaluación, que según los mismos miembros, se diferencian completamente de los cuestionamientos habituales, indagando por ejemplo acerca de cuáles fueron las cosas más raras que hizo en la vida, o si se creía una persona con suerte. Aspectos que buscan saber más acerca de actitudes que de aptitudes.

El proceso de inducción también es bastante particular y diferente al del común de las organizaciones. En completa sintonía con la política de introducción a la organización y al trabajo virtual, se realiza de manera completamente autónoma y virtual. A través de una plataforma interna, el recién ingresado puede acceder a todos los videos que le ayudan a familiarizarse con los aspectos claves de la organización, los productos que realizan y el equipo de trabajo. Igualmente, todo el procedimiento se complementa con comunicaciones y reuniones por video conferencia, y videos de bienvenida que realizan el resto de los miembros.

³ Para más información consultar: <https://www.aiesec.org/>

Otro aspecto que permite mantener compartir cierta identidad entre los miembros es la procedencia latinoamericana de prácticamente todos, lo que posibilita que tanto la distancia cultural como las diferencias culturales no sean muy grandes. En MVH, la multiculturalidad que la caracteriza por estar integrada de personas de diferentes partes de Iberoamérica, hace también que su lenguaje sea muy particular. De hecho, los mismos miembros manifiestan que la lengua que se utiliza internamente es un *espanglish* o una mezcla del inglés con el español, y también un español multicultural, porque existen muchísimas palabras que diferencian el español de un país y de otro dentro de Latinoamérica, y también hay muchas palabras que se escriben igual pero que significan diferente. Por lo general el lenguaje, de acuerdo con mismos integrantes es muy divertido e informal. Un ejemplo muy cómico de la diferencia cultural en el lenguaje surgió a partir de una conversación informal en la cual se hacía referencia a los *popcorns* (en inglés), los cuales se llaman *Pochoclos* en Argentina, *Canchitas* en Perú, *Palomitas* en México y España, y *Pipoca* en Bolivia y Brasil.

La utilización del inglés medio adaptado al español, así como el uso de acrónimos también facilita la aculturación. Lo que más caracteriza al vocabulario propio de la organización es el uso de acrónimos. Sobre todo se utiliza para abreviar y agilizar en las comunicaciones con ciertas palabras muy frecuentes como los diferentes productos, las áreas, las herramientas que utilizan y ciertos modismos en la operatoria cotidiana. Algunos ejemplos para referirse a algunos productos son: MSDV para el Método Silva, LDA para Ley de atracción, SEV para Silva en vivo; para referirse a modismos operativos: ATP para acceso a tu producto, OAP para office autopilot; para referirse a herramientas de trabajo: GTM para Gotomeeting; GK para Good Karma; WoW Team para el área de atención al cliente; y MVH para Mindvalley hispano.

En materia de capacitación, tanto por una política organizacional así como por iniciativa personal, es un tema recurrente y cotidiano. Prácticamente todos los miembros han manifestado la necesidad de realizar capacitaciones técnicas y específicas para poder adaptarse y desempeñarse correctamente en el día a día de la organización. Esto se condice en gran parte con la formación de los miembros, y

también con el proceso de selección, en el cual se busca incorporar personas más por sus actitudes que por sus aptitudes.

En este sentido, el tema principal y recurrente en todos los miembros ha sido el uso y la gestión de las plataformas y tecnologías utilizadas para llevar a cabo las actividades, y para comunicarse e interactuar. En segundo lugar, la capacitación tiene que ver ya con cuestiones específicas de las funciones propias de cada puesto. En tercer lugar, el tema tiene que ver con las políticas de la organización sobre todo en lo que respecta a la interacción con los clientes, un aspecto muy relevante en las organizaciones virtuales, que por su propia naturaleza requiere de protocolos muy bien establecidos que posibiliten una correcta interacción virtual, sobre todo respecto de ciertos *stakeholders* como los clientes. Un dato relevante en relación con las capacitaciones es que todos han manifestado estar en constante aprendizaje, tanto en temas específicos de sus puestos como así también de otras tareas y responsabilidades que van adquiriendo.

Hay otros aspectos que merecen la pena ser resaltados respecto de MVH y el trabajo en una organización virtual o a distancia. En palabras de los mismos integrantes de la organización, MVH representa flexibilidad de tiempo, estar en casa, compartir con la familia, comer casero, libertad para vestirse, ahorrar en tiempos y costos de traslado, trabajar desde donde uno quiera, diversión, inclusión, un espacio para crear, innovar y ayudar a otras personas, y también para tener intercambios culturales.

El tema de la flexibilidad del lugar de trabajo y del tiempo es tal vez el símbolo por excelencia del teletrabajo o trabajo a distancia. También es uno de los aspectos más mencionados por los miembros de MVH. El hecho de poder pertenecer a una organización y cumplir con las actividades cotidianas, sin estar con ello condicionados a un espacio físico determinado, se traduce para los integrantes de MVH en un símbolo de libertad, que les permite estar en sus casas, viajar, visitar familiares y amigos, o simplemente cambiar de ambiente cada vez que lo crean conveniente.

Aunado a lo anterior, e incluso con mayor trascendencia, está la flexibilidad en el horario de trabajo, o lo que también se conoce como flexitime. Este es, al menos hasta el momento, uno de los principales motivos por los cuales los individuos se

encuentran trabajando en MVH. El flexitime es la libertad para trabajar en el horario que cada uno elija, pero representa mucho más que eso: disponer de 24 diarias entre las cuales se puede decidir cuándo hacer las tareas, incluyendo las actividades deportivas, de esparcimiento y las laborales, entre otras.

Como se pudo constatar en el mapa organizacional, la estructura es muy clara y está establecida de manera relativamente formal. A pesar de esto, y debido a la forma de trabajo y el estilo de comunicación y liderazgo, la estructura se percibe completamente flexible y sin limitantes jerárquicos. Esto se traduce en una sensación de democracia en las comunicaciones que representa para quienes trabajan en la organización un espacio en el que se los escucha, en el que cualquiera puede ir a recriminar o proponer un cambio a cualquiera sin importar su jerarquía. Por momentos, según palabras textuales de un integrante, parece que las brechas jerárquicas desaparecen.

Por último, hay un tema que si bien no fue muy recurrente, merece ser tenido en cuenta por la problemática que potencialmente implica. Para algunos miembros trabajar en la organización virtual es también un símbolo de intensidad, debido a que es difícil establecer límites entre el trabajo y las otras actividades, lo que puede llegar a derivar en *workhaolics* o personas adictas al trabajo. Asimismo, otro aspecto que cobra importancia es la sensación de que las comunicaciones no son tan fluidas como se podría observar a simple vista, y esto deja entrever que la falta de interacción física tiene sus consecuencias, y alude a la necesidad de realizar mayores esfuerzos a través de las TIC para tratar de equilibrar las interacciones a distancia, o la ausencia de presencia física.

A modo de reflexión final...

Las relaciones virtuales, de las cuales se valen las organizaciones virtuales para su funcionamiento, se caracterizan por posibilitar virtualidad de tiempo, espacio y estructura. Esto, a su vez, posibilita que las organizaciones puedan realizar sus actividades a distancia, mantener sus miembros dispersos geográficamente, acceder

a recursos estratégicos, así como beneficiarse de los aspectos positivos de mantener un ambiente laboral multicultural.

Con base en lo discutido en este trabajo, la organización virtual se puede entender como un conjunto social flojamente acoplado, que se encuentra organizado con base en sus aspectos normativos y culturales, y cuya existencia deviene principalmente del ciberespacio. Su operatoria principal requiere necesariamente de las TIC e internet, a través de las cuales moviliza a los miembros que se encuentran dispersos geográficamente mediante un conjunto de sistemas de acceso remoto por medio de dispositivos tecnológicos.

En cuanto a los aspectos organizacionales, se pueden destacar la no existencia de un espacio de trabajo físico, al cual deben acudir diariamente los miembros. El uso de las TIC e internet como medios imprescindibles para realizar las actividades. La interacción virtual por parte de los miembros, en el que se incluye el proceso de reclutamiento e inducción. Una cultura caracterizada por la autogestión, el aprendizaje constante, el compromiso y la confianza. La flexibilidad espacial y temporal para realizar las actividades (aunque existe una tendencia a establecer ciertos rangos horarios). Una estructura plana, claramente establecida pero flexible. Estilos de comunicación multidireccionales que posibilitan la fluidez, y acortan las brechas jerárquicas. Y el establecimiento de protocolos sobre procedimientos internos y externos que buscan homogenizar ciertos procedimientos e interacciones.

Bibliografía

- Aguer Hortal, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: España.
- Bacharach, P., & Bamberger, P. (2005). Diversity and Homophily at Work: Supportive Relations among White and African-American. *Academy of Management Journal*, 48, 4, 619–644.
- Barrett, M., & Oborn, E. (2010). Boundary object use in cross-cultural software development teams. *Human Relations*, 63, 8, 1199–1221.
- Boisier, S. (1993). Post modernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales. *Serie Ensayos ILPES*, 1-21.
- Byrne, J. (1993). The horizontal. *Business Week*. Dec. 20.

- Cactus-Cine, MindValley-Hispano, & Virtualianet (Dirección). (2013). *Desde la nube*. www.desdelanubelapelicula.com [Película].
- Carlson, S. (1975). *'How foreign is foreign trade?'*. *Acta Universitatis Upsaliensis*.
- 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/obsciberprome/castellsuoc.pdf>.
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad Red. 1ra edición*. México: Siglo XXI.
- Chatman, J., & Spataro, S. (2005). Using Self-Categorization Theory to Understand Relational Demography-Based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 48, 2, 321–331.
- Chen, G., Kirkman, B., Kim, K., Farh, C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21st century*. Harper Collins Business: London, págs. 9-59.
- 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.
- Cuche, D. (2007). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. New York: Harper Business.
- Earley, C., & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, 26-49.
- Fernandez Monroy, M. (2003). *Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia*. España: Tesis Doctoral - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

- 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.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. New York: Ace Books.
- Gomez, C. (2003). The Relationship Between Acculturation, Individualism/Collectivism, and Job Attribute Preferences for Hispanic MBAs. *Journal of Management Studies*, 40, 5, 1089-1105.
- Hine, C. (2004). *Etnografía Virtual*. Barcelona: UOC.
- Krebs, V. J. (2010). Notas en torno a la confianza en el mundo virtual : síntomas Nietzscheanos. *Pozo de Letras N° 8*, 81-89.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations* 54, 12, 1573–1607.
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Barcelona: Paidós.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington: OMS.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Li, J., Karakowsky, L., & Lam, K. (2002). East meets east and east meets west: the case of sino-japanese and sino-west joint ventures in China. *Journal of Management Studies* 39, 6, 841-863.
- Negroponete, N. (2000). *El mundo digital. El futuro que ha llegado*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, Ediciones B.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de Organización. *Estudios Gerenciales*. vol.18 no.82, 13-45.
- Ruiz, R. (2012). Aculturación y diferenciación social en Tanganyika colonial: el impacto de medidas de desarrollo sociales en las identidades de género africanas. *Revista andaluza de antropología.*, 208-227.
- Schein, E. (2006). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of ‘Systemic’ Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. *Organization Studies* 27 (2), 287-301.
- Skyrme, D. (1998). The realities of virtuality. En P. Sieber, & J. Griese (Eds.), *Organizational virtualness* (págs. 25-34). Berna: Simowa Verlag.

- Stahl, G., & Voigt, A. (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19, 1, 160–176.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, otoño, 33-48.
- Weisinger, J., & Salipante, P. (2000). Cultural Knowing As Practicing Extending Our Conceptions of Culture. *Journal of Management Inquiry*, 9, 4, 376-390.
- Yadong, L. (2001). Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177-201.
- Yoko Brannen, M., & Salk, J. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-japanese joint venture. *Human Relations* 53 (4), 451-487.