

Fecha de recepción: 16/03/2020

Fecha de aceptación: 29/10/2020

## | Resumen

El presente trabajo pretende realizar una descripción del comportamiento organizacional en las organizaciones virtuales, una temática cada día más vigente y que demanda la atención académica y profesional. A través de los diferentes planteamientos de los autores que han abordado la temática, se presenta una conceptualización de la Organización a partir de la cual se define la Organización Virtual (OV) propiamente dicha. Para la comprensión del comportamiento organizacional en las OV se abordan como ejes de análisis entrevistas a trabajadores virtuales y específicamente a *telemarketers* de la ciudad de Paraná, previamente a una descripción teórica del modelo de cooperación-confianza de la OV. Se describe la complejidad que la temática reviste y los múltiples abordajes que se presentan, subrayando que se trata de trabajos poco regulados, lo que habilita flexibilidad laboral, salarios bajos, condiciones laborales precarias que se evidencian en un elevado índice de rotación laboral conectado generalmente a una primera experiencia laboral aciaga. Para

---

<sup>1</sup> Docente de la Licenciatura en Administración, Licenciatura en Marketing y Licenciatura en Turismo de la FCG-UADER. Docente de la Licenciatura en Psicología de la FHyCS- UADER. Docente de la Licenciatura en Comunicación Social de FCEDU-UNER. Dirección de contacto: veronicaodetti013@gmail.com

concluir se tensiona la mirada del modelo teórico de cooperación-confianza con el modelo de competencia-desconfianza emergente de los haceres organizacionales explicitado por los entrevistados.

**Palabras Claves:** *Comportamiento organizacional; organizaciones; organizaciones virtuales.*

## |Abstract

The present work aims to make a description of the organizational behavior in virtual organizations, a topic that is becoming more current every day and that demands academic and professional attention. It formulates a conceptualization of the Organization from which it builds the definition of Virtual Organization (VO), through the different approaches of the authors who have addressed the subject. To understand organizational behavior in VOs, interviews with virtual workers and specifically telemarketers from the city of Paraná are addressed as axes of analysis, prior to a theoretical description of the VO's cooperation-trust model. The complexity of the subject and the multiple approaches that are presented are described, underlining that these are poorly regulated jobs, which enables labor flexibility, low wages, precarious working conditions that are evidenced in a high rate of job rotation generally connected to a grim first work experience. To conclude, the gaze of the theoretical model of cooperation-trust is strained with the model of competition-distrust emerging from the organizational actions made explicit by the interviewees.

**Keywords:** *Organizational behaviour; organizations; virtual organizations.*

Cita: Odetti, V., 2020. "El comportamiento organizacional en las Organizaciones virtuales: La experiencia de trabajadores paranaenses" (pp. 87-106), *Tiempo de Gestión* N° 28, FCG-UADER, Paraná.

## Introducción

El presente trabajo da cuenta del proceso de investigación que tuvo lugar en la ciudad de Paraná sobre el comportamiento organizacional de las OV, y que se configuró en una espiral dialéctica (Pichón Rivière, 1968) compleja (Morin, 1977), es decir, en un proceso de avances, retrocesos,

encuentros y desencuentros, donde se entramaron espacios para pensar más allá de lo aparente, lo manifiesto, habilitando la indagación sobre el rol del investigador y las incidencias del juego del mismo en dicho proceso.

Como objetivo general se buscó analizar el comportamiento organizacional de las OV locales para lo cual se tensionaron las teorizaciones desplegadas por los principales autores Argyris (1957), Robbins (2007), Porter, Lawler & Hackman (1975), Ahumada (1998), Travica (1997), Zimmermann (1997), Fernández Monroy (2003), Lucarena (2010), Jap (1999, 2001), entre otros; con los haceres organizacionales revelados en las entrevistas de los trabajadores virtuales, dando lugar a la descripción y caracterización del mencionado comportamiento.

La propuesta teórica, desde una mirada compleja, inicia su recorrido con la conceptualización de la noción de organización, dando paso al concepto de organizaciones virtuales propiamente, para entramar estos términos con el comportamiento de las OV, antes referido, dando lugar a la emergencia, desde las posiciones teóricas desarrolladas, al modelo de cooperación-confianza.

Seguidamente se detalla el marco metodológico que parte del paradigma cualitativo interpretativo, donde se explicita la propuesta de Glaser y Strauss (1967) del método de comparación constante, persiguiendo como propósito la comprensión del significado desde la perspectiva de los participantes. Posteriormente se refieren las técnicas de recolección de datos y de análisis e interpretación, así como también el rol del investigador. Luego se presenta la articulación de las principales categorías de análisis emergentes de las entrevistas realizadas a trabajadores virtuales de la ciudad de Paraná, diferenciando a los *telemarketers* de los trabajadores hogareños, donde se observan las ventajas y desventajas del trabajo virtual poniendo el foco en la relación con la tarea, con los pares, con los superiores y cómo éstos se entraman con las nociones de mal-estar y bien-estar organizacional (Maturana y Dávila, 2015; Perlo, de la Riestra y Costa, 2009). Para finalizar se proponen líneas de reflexión para continuar tensionado e indagando la problemática presentada y explicitando la necesidad de un abordaje complejo del comportamiento organizacional local y regional.

La metodología propuesta es de un trabajo investigación de enfoque cualitativo e interpretativo. A partir de comprender que el proceso de investigación implica una serie de toma de decisiones para el abordaje y problematización de la situación de la realidad a estudiar y la posterior generación de conocimientos teóricos al respecto, se describen los siguientes aspectos: la comprensión de la relación

teoría-práctica, el interjuego entre teoría-empiría, el posicionamiento del investigador y la argumentación respecto de las decisiones a tomar.

La tradición Hermenéutica sostiene que los significados se construyen socialmente, y busca comprender lo que piensan del mundo social sus actores, lo que lo habitan, es decir los significados que le atribuyen a sus acciones y la de los demás, en la cotidianidad de sus prácticas. Saber los significados que los actores les atribuyen a sus prácticas. Indagamos los significados que los trabajadores virtuales les otorgan a su desempeño, a su hacer cotidiano en el marco de las OV.

Para el desarrollo del muestreo se tomó la propuesta de Glaser y Strauss del método de comparación constante de muestro teórico aspirando a una representatividad teórica y a la saturación, por lo cual la muestra se definió a medida que se avanzó en el proceso. Para el criterio de selección se aplicó la técnica de bola de nieve. La principal técnica que se utilizó fue la entrevistas semi-estructuradas, que se analizaron mediante el método de comparación constante, antes mencionado.

La unidad de análisis representa quienes van a ser los estudiados, los individuos, grupos o instituciones. En el presente caso la unidad de análisis fueron tres *telemarketers* y tres trabajadores virtuales, diferenciando a los primeros en tanto desempeñan su tarea en relación a la atención telefónica, en carácter de teleoperadores, y a los segundos en tanto realizan sus tareas desde su hogar 100% medidas por la tecnología. Se aborda de esta forma dos organizaciones características que despliegan su hacer de manera virtual, por un lado, una organización de gestión de cobranzas mediante vía telefónica y, por el otro, una página-servicio web.

La relación teoría-empiría es una relación dialéctica, el interjuego entre sujeto y objeto, pensando al objeto como un sujeto, y por ende la implicancia del sujeto investigador para con el sujeto investigado y su realidad, donde la noción de objetividad pierde sustentabilidad, y la subjetividad toma fuerza

[...] una lógica de investigación que enfatiza la generación de teoría, la inducción, la comprensión, la subjetividad y el posicionamiento contemplativo. Estos énfasis en las dualidades de los pares lógicos dan forma al perfil distintivo de los objetos que hacemos cuando investigamos desde la perspectiva del modo de generación conceptual (Sirvent et al., 2011:8).

El objeto de investigación es entendido como un sujeto participante de suma relevancia para la construcción del conocimiento teórico, y su rol en el proceso de investigación debe ser activo-participativo para que el amasado de teoría-empiría pueda ser un proceso dialéctico donde la práctica nutra a la teoría y la teoría transforme a la práctica, y así sucesivamente. La relación teoría-empiría aspiró a ser fluida y en constante movimiento donde el entramado nos permitió la generación de conceptos teóricos que entendemos reflejan esas prácticas. Consideramos que el investigador al asumir una perspectiva de tipo cualitativo comporta un esfuerzo de comprensión, entendido éste como la captación a través de la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades.

## **Entramando conceptos**

La creciente complejidad que actualmente nos atraviesa y nos interpela, caracterizada por la incertidumbre y diversidad que describe Hernández (2009), demanda a las organizaciones no solamente capacidad de adaptabilidad sino también la capacidad de hacer frente al cambio constante, por lo cual resulta relevante preguntarse: ¿qué se entiende por el concepto organización hoy?, ¿cuál ha sido su recorrido histórico? y, principalmente, ¿cuáles son los desafíos que deben enfrentar en los complejos entornos que nos atraviesan?

Los trabajos e investigaciones que describen y definen el concepto de organización son cuantiosos y revelan la importancia de un posicionamiento explícito respecto del punto de partida de todo análisis. Sin embargo, la cantidad no ha permitido que se pueda establecer una definición única y común a todos, pero es posible establecer un nexo integrador.

A partir de los conceptos de Argyris (1947), Robbins (2007), Porter et al. (1975), Simon (1952) y Ahumada (1998) se observa que la organización implica un conjunto de individuos o grupos, en forma explícita o implícita, todos remiten a la presencia de personas que persiguen fines u objetivos, es decir, metas a alcanzar que conforman la misión particular de cada organización, la razón de ser, el motivo por el cual existe. Para que las metas puedan ser alcanzadas se enfatiza la distribución de funciones, las jerarquías y cadenas de mando. Por último, la relación con el entorno entendido como el medio

ambiente en que cada organización se encuentra y mantiene relaciones de mutua afectación.

La organización puede comprenderse como un sistema, es decir, un conjunto de partes que se relacionan con el logro de un objetivo o propósito común. Los sistemas reciben (inputs) datos, energía o materia del ambiente y proveen (outputs) información, energía o materia. Asimismo los sistemas presentan límites o fronteras que les permiten diferenciarse del medio ambiente, cuando Scott (2003) destaca la característica de sistema abierto de la organización entiende la posibilidad de influir en el medio y de a su vez ser influida por éste. El movimiento de comprender las organizaciones como sistemas abiertos nace en la década de los años 50 dando lugar a numerosos estudios que buscan dar cuenta de cómo las organizaciones son influidas, permeadas y constituidas al mantener estas relaciones abiertas con sus ambientes.

Por otra parte surge la propuesta de concebir a la organización como un sistema cerrado, partiendo de la lectura de Ahumada (2001) y de la proposición de Maturana y Varela (1991), entendiendo a las organizaciones como sistemas autopoieticos que buscan mantener su identidad sujetando todos los cambios para la conservación de la organización. Al respecto, Ahumada (2001) sostiene que el concepto de sistema cerrado-autorreferente no está en contradicción con la apertura al entorno del sistema; el cierre supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con el entorno, ya que el operar de la organización se hace más selectivo. Con esto no se quiere decir que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno, sino que a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno (Luhmann, 1990).

Por su parte Díaz de Quijano (1993) propone una definición que puede exhibirse como integradora y amplificadora de lo desarrollado hasta aquí, entendiendo a las organizaciones como formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los

objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.

Cabe preguntarse si esta definición, que detalla los diferentes aspectos, las características, los factores, las propiedades y las cualidades que comprenden a una organización, permite dar por cerrado el concepto de organización o si, por el contrario, se encuentra sujeta a cambio y revisión constante. Retomando la idea del inicio -donde la complejidad del entorno caracterizada por incertidumbre y diversidad irrumpen de manera insistente-, surge que el verdadero reto no consiste en sobrellevar el cambio sino en constituir una organización capaz de adaptarse, de cambiar y a la vez desarrollarse y crecer, sin dejar de ser.

Se puede afirmar que las personas que trabajan en la organización son la organización o las reglas que implícitamente tienen constituyen a la organización, por ejemplo en la fábrica los productos que vende, los clientes fieles, los proveedores, constituyen la organización o la suma compleja de estos factores nos acercan a la definición de organización.

A partir del concepto de organización desarrollado, con los dinamismos y complejidades pertinentes, se presenta la relevancia de un estudio y análisis del fenómeno de las organizaciones virtuales, entendiendo que hoy día la virtualización se ha apoderado no sólo de la mirada de los innovadores sino de la metodología de trabajo en la mayor parte de las organizaciones actuales.

## **Conceptualizando la organización virtual**

El concepto virtual tiene una extensa utilización, pero ligado a la organización comienza con Mowshowitz que utiliza el término de organización virtual por primera vez en 1986, aunque muchos autores consideran que el mismo se debe a Davidow y Malone (1992), pero esencialmente el término nace, más allá del año o autores, ligado a la utilización de las nuevas tecnologías de la información TICS.

El concepto de OV presenta múltiples definiciones, al tratarse de un constructo teórico relativamente nuevo en cuanto a su aplicación y estudio, las propuestas de comprensión y abordaje se han ido ajustando a las modificaciones y transformaciones que la práctica ha conllevado, pero

resulta central realizar una breve revisión de ese recorrido. Travica (1997) centra la definición de OV en la ubicación física, es decir, los agentes incluidos en el sistema virtual se deben encontrar geográficamente dispersos como razón de ser de la utilización intensiva de las TICS. La variable espacio determina la comprensión de la OV. Zimmermann (1997) desarrolla sus análisis de la OV desde dos enfoques: institucional y funcional. Desde la configuración institucional, la organización virtual es entendida como una composición de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas, y el uso de las TICS es el elemento clave. Por su parte, la configuración funcional comprende a la virtualidad como un atributo estratégico de toda organización. Noller (1997) analiza las OV desde una doble perspectiva: la perspectiva tecnológica y la perspectiva estructural. La primera remite al uso de las computadoras y las tecnologías eliminando el contacto cara, entiende a las organizaciones virtuales como aquéllas que carecen de presencia física. La perspectiva estructural se centra en las relaciones, estos, es la naturaleza de las mismas, lo que motiva esas interacciones y las características que presentan. Sieber (1997) centra su atención en la virtualidad entendida como la habilidad o capacidad que posee toda organización para obtener y coordinar los procesos de creación de valor. Por su parte Jones y Bowie (1998) ponen el acento en la temporalidad de la participación de los agentes, esto es, el tiempo sujeto a la productividad y el beneficio determina la participación. Bultje y Van Vijk (1998) definen a la OV como una red de organizaciones independientes geográficamente dispersas con unos objetivos que solapan parcialmente. Fernández Monroy, tomando a Bultje y Van Vijk (1998), señala cuatro conceptos de virtual que describen:

- (1) irreal, pareciendo real, que se basa en los orígenes del adjetivo "virtual", descrito con anterioridad, y refleja la idea de lo que se puede percibir visualmente pero no se puede tocar;
- (2) inmaterial, apoyado por la TIC, en cuyo caso la virtualidad procede del hecho de que las funciones que a menudo son desarrolladas por personas se sustituyen por el uso de TIC (e.g., clase virtual, biblioteca virtual);
- (3) potencialmente presente, que, aplicado al contexto de la organización virtual, hace referencia a que la organización sólo se activa si surge una cierta oportunidad, y
- (4) existente, pero cambiante, en cuyo caso la virtualidad se refiere a que la composición de la organización virtual es temporal y puede modificarse (Fernández Monroy 2003: 130).

Saabeel (2002), por último, desarrolla dos perspectivas de abordaje: la de estructura y la de proceso. La primera se centra en los componentes básicos de la organización virtual y sus propiedades, y la segunda en el comportamiento de la organización virtual como propuesta estratégica. En el primer enfoque, la OV se considera un tipo de cooperación (e.g., red, alianza) y en el segundo la OV es entendida como una estrategia para estructurar y dirigir enfocada en el logro de los objetivos.

## **Características de las organizaciones virtuales**

Press (2006) destaca la reducción de costos estructurales, un mayor dinamismo, flexibilidad y una mejor adaptación al medio en el que se desenvuelve, a lo que agrega posteriormente el mejor aprovechamiento de oportunidades internacionales e inter-organizacionales, y principalmente una cooperación entre la vida laboral y la vida familiar, como principales características positivas.

La posibilidad de pensar la vida laboral y la extra laboral como aspecto en conexión y no disociados es la principal característica atribuible a las OV, por lo que podemos afirmar que la concepción de los integrantes de las mismas es entendida como sujetos psicobiosociales.

Fernández Monroy (2003) y Lucarena (2010), en sus estudios sobre organizaciones virtuales, desarrollan como una característica principal las estrategias de cooperación a partir de las cuales es posible pensar y sostener las OV. Fernández Monroy (2003) incorpora que los socios de la cooperación no sólo deben ser mutuamente complementarios, sino que deben necesitar el uno del otro, de manera que dicha alianza facilite su acceso a una fuente de ventaja competitiva. Lucarena (2010) sostiene que la cooperación dentro de las OV no se encuentra formalizada y la línea que la separa de la competencia resulta muy delgada y torna imperioso diseñar una cultura de colaboración y cooperación planteando un aspecto central de las OV, la comunicación. La confianza permite el desarrollo del vínculo que bajo la virtualización pierde la primacía que habitualmente presenta en las organizaciones tradicionales, adquiriendo una notoria relevancia la confianza en el otro, en la tarea, en la habilidad, la confianza como sostén de lo que no es visible.

Por otra parte, diferentes autores, como McDonough (2001) y Vartiainen (2001), aseveran que la dispersión afecta negativamente al grado de confianza y de cooperación, provocando que la

comunicación se torne compleja y plagada de ruidos, dado que sostienen que la comunicación cara a cara resulta irremplazable. Debe tenerse en cuenta que las nuevas tecnologías permiten, hoy, una comunicación cara a cara a distancia, estos es, programas como *skype* o diferentes chat con cámaras dan de baja a las críticas formuladas a las nuevas tecnologías de la comunicación como imposibilitadoras del contacto presencial, dado que las cámara permiten un contacto visual que logra virtualizar efectivamente la comunicación cara a cara.

Boisot (1995) considera que la carencia de un contexto compartido, como sucede con las actividades organizadas virtualmente (e.g., trabajadores separados geográficamente, equipos flexibles, *outsourcing*), se configura como uno de los mayores obstáculos para la difusión efectiva de la innovación; no obstante, este autor afirma que las TIC enriquecen el contexto en el que la comunicación puede ocurrir, permitiendo personalizar las relaciones de intercambio de información.

En lo referente a la dispersión geográfica puede observarse en los contextos locales como un aspecto que no adquiere relevancia, dado que la OV no surge como una necesidad de superar distancias físicas sino como posibilidad de operacionalizar, eficientizar el trabajo y obtener mejores resultados a menores costos, sumado a las demandas y exigencias del entorno.

## **Modelo de comportamiento de la organización virtual**

A partir del estudio desarrollado por Fernández Monroy (2003) se puede señalar un modelo de comportamiento que se centra y apoya en la confianza como eje medular. Al respecto, Fernández Monroy (2003), tomando los abundantes materiales de antecedentes, sostiene que la formación de alianzas, las características de las relaciones de cooperación resultantes, y los factores asociados especifican este modelo.

Por otra parte el modelo de comportamiento en las OV, deviene de la posibilidad que el entorno plantea para el surgimiento y desarrollo de estos tipos de acuerdo de cooperación, la presencia de objetivos compatibles entre los socios, la complementariedad de recursos y capacidades de los miembros, sumado un bajo riesgo. Fernández Monroy (2003), tomando los estudios de Jap (1999, 2001), califica los elementos que hacen posible el comportamiento de cooperación en: el carácter dinámico del entorno, la complementariedad de los recursos y la congruencia de objetivos, y los

estados unipersonales, que hacen referencia principalmente a la confianza necesaria para coordinar la colaboración, así como mitigar la incertidumbre y el oportunismo.

Diferentes autores como Mohr y Sengupta (2002), Gulati (1995), Kumar et al., (1995), Doney y Cannon (1997), Gulati y Singh (1998) destacan que las alianzas cooperativas, en tanto funcionales, productivas y saludables conllevan un elevado grado de confianza, compromiso, información compartida e interdependencia equilibrada, lo que a su vez facilita el desarrollo de vínculos interpersonales duraderos y estables, más allá de la virtualidad características de las mismas. Fernández Monroy expresa que este modelo

Sugiere una asociación entre los aspectos estructurales de los socios -su diversidad en perfil de recursos y su compatibilidad social-, las cuestiones psicosociológicas -capital relacional-, así como la eficacia de la colaboración -resultados de la alianza- (Sarkar et al., 2001). Como señalan estos autores, los aspectos estructurales se centran en los factores ex ante de la cooperación, e incluye investigar los motivos de la formación de alianzas, los criterios de la selección de los socios, así como cuestiones relacionadas con el control de la propiedad (Fernández Monroy, 2003: 85).

Los aspectos que integran el desarrollo de un modelo de comportamiento de la organización virtual son los atributos básicos de la cooperación en la organización virtual, que suponen los factores determinantes de una relación de calidad. Fernández Monroy (op. cit.) sugiere que una vez que los atributos han sido identificados, la atención se focaliza en el análisis de los antecedentes de dicha calidad de la relación, es decir, detectar las variables que favorecen el comportamiento de cooperación.

La confianza presenta dos grandes dimensiones, la credibilidad que como tal se refiere al grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación y los recursos necesarios y adecuados para desempeñar el trabajo de forma eficaz, eficiente y principalmente responsable. En segundo lugar hay que incluir en esta confianza a la benevolencia, que se basa en el grado en que una de las partes cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para la primera. Al respecto Fernández Monroy (op. cit.) manifiesta:

Así, la credibilidad abarca la consistencia, la estabilidad y el control sobre el patrón de comportamiento exhibido; mientras que la benevolencia, al centrarse en los propósitos del socio, es

una dimensión que incluye las cualidades, intenciones y características atribuidas al socio, más que su comportamiento particular (Ganesan, 1994) (Fernández Monroy op. cit.: 91).

A partir de todo lo expuesto se entiende que el modelo de comportamiento de las OV es el modelo cooperación-confianza. Un modelo donde el hacer organizacional se encuentra en un hacer con otros puesto que cooperación viene del latín *cooperatio* y significa acción y efecto de trabajar juntos, sumado al concepto de confianza que también proviene del latín *confidentia*, en donde el prefijo con significa junto, todo, y en donde el término latino *fides* significa fe, es decir con toda la fe, con absoluta convicción, un modelo donde el hacer es con otros y el modo de ese hacer es de fe, esperanza en ese comportamiento del otro.

## Un acercamiento a lo virtual en Paraná

La ciudad de Paraná, capital de la Provincia de Entre Ríos, no se encuentra ajena a la incidencia del entorno, a los avances tecnológicos, las exigencias del mercado, las nuevas formas de comunicación y comercialización, y los trabajos virtuales, los equipos virtuales, en fin, las organizaciones virtuales han comenzado a adquirir presencia en el mercado. Lo virtual se ha ido introduciendo en nuestra cultura, en las comunicaciones, en los grupos sociales, en las formas de comprar y vender, y por supuesto en los ámbitos laborales. La posibilidad de un acercamiento a la realidad regional permitirá comprender la relevancia de las organizaciones virtuales y principalmente la aproximación al comportamiento organizacional que tiene lugar en ellas.

En los últimos años, la presencia y el incremento de actividades de carácter virtual dejaron de llamar la atención, de ser la novedad del momento, para convertirse en lo usual, lo cotidiano. Los *telemarketers*, *call center*, trabajadores virtuales u hogareños, se configuraron como los puestos emergentes en el mercado local, con una complejidad creciente en cuanto a su regulación, desempeño y afectación en la vida laboral.

A fin de lograr un acercamiento a la problemática de las OV locales, se seleccionaron dos organizaciones teniendo en cuenta la noción que formulan Zimmermann, Noller y Sieber (1997), donde la virtualidad emerge como un atributo estratégico (Saabeel, 2002) de toda organización, y el uso de las Tics es clave en las misma, prescindiendo de la característica de dispersión física que

proponen Travica (1997) y Bultje y Van Vijk (1998), entre otros. Siguiendo esta caracterización se dispuso el trabajo con una organización dedicada a cobranzas telefónicas, *telemarketer* propiamente y con un portal web. Se realizaron entrevistas a trabajadores de dichas organizaciones, las mismas fueron de carácter informal y semi estructuradas; siendo un total de seis entrevistas, diferenciándose entre *telemarketers* y trabajadores virtuales-hogareños, en correlación con las organizaciones mencionadas. Resulta relevante destacar las principales características del perfil de los *telemarketer* entrevistados:

- Estudiantes universitarios
- Primer experiencia laboral
- Tiempos laborales de media jornada

En tanto en los trabajadores virtuales las características fueron:

- Mayormente técnicos, con formación profesional
- Altas competencias en el uso de tecnologías
- Autonomía e independencia laboral

Para comenzar a desandar la percepción de los trabajadores virtuales, observamos que en relación al trabajo virtual o desde el hogar, se destacan como características principales la comodidad y la posibilidad del manejo de los horarios, desde un posicionamiento de empoderamiento (Perlo Costa, 2019) en relación a su hacer.

*...te permite manejar los tiempos y desempeñarte en la comodidad del hogar. Por supuesto esto requiere de cierto compromiso y responsabilidad ya que uno no tiene a nadie quien lo controle e imparta las directivas al lado de uno<sup>2</sup>.*

*Me levanto, me siento en la compu y para media mañana ya tengo casi terminado el trabajo del día<sup>3</sup>.*

En segundo lugar se destaca la primacía de la comunicación por vía mail, chat o redes sociales para la concreción de la tarea, por lo que se puede aseverar que la variable de la tarea (complejidad, exigencia, entre otras) es percibida en forma satisfactoria dado que los trabajadores se sienten

---

<sup>2</sup> Fragmento entrevista realizada a trabajador virtual, febrero de 2017, Paraná.

<sup>3</sup> *Ibidem*

empoderados (Perlo Costa, 2019) en su hacer dado que deciden, eligen, optan y se habilitan.

*...tengo en claro lo que tengo que hacer y lo hago, está bueno eso de sentirte un poco libre en el trabajo que tenes que hacer<sup>4</sup>.*

*Yo hago mi trabajo, mi tarea, no hay muchas indicaciones, yo cargo la info que sé que es relevante<sup>5</sup>.*

Sin embargo, en lo referente a la variable del ingreso, la postura es claramente negativa, donde se observa que esta complejidad de la tarea antes señalada no es percibida por sus superiores y jefes.

*...creo que la cantidad de trabajo y la responsabilidad que conlleva no se encuentra en relación con el sueldo recibido<sup>6</sup>.*

*El sueldo es una de las desventajas, es la parte desagradable en todo sentido.... No va con tu trabajo y lo que sabes y tenes que pelear solo los aumentos y eso<sup>7</sup>.*

En este caso, la relación con los pares no existe dado que es un trabajo individual, lo que puede observarse en primer instancia como positivo dado que no se debe compartir tareas, responsabilidades o actividades evitándose la aparición de conflictos interpersonales, pero simultáneamente esta ausencia de interacción con otros puede producir el ocultamiento del malestar del trabajador, dado que no cuenta con quien conversar respecto de su trabajo.

*Por momentos tomo decisiones, pero no tengo con quien consultarlas y eso es un poco angustiante porque no sabes si, si o si, no, no, pero bueno yo siempre estoy viendo eso porque me exijo mucho y siempre quiero que todo sea excelente<sup>8</sup>.*

*Esta bueno trabajar solo pero cuando hay algún problema o dificultad no es tan lindo tener que resolverlo todo solo, o cuando tenes que pedir aumento o algún beneficio que te corresponde<sup>9</sup>.*

La relación con el superior, al ser exclusivamente virtual se presenta como expeditiva y exclusivamente centrada en la tarea, lo que por una parte permite una agilización del trabajo pero, en

---

<sup>4</sup> *Ibídem*

<sup>5</sup> *Ibídem*

<sup>6</sup> *Ibídem*

<sup>7</sup> *Ibídem*

<sup>8</sup> *Ibídem*

<sup>9</sup> *Ibídem*

el caso de no contar con un código claro y específico, puede evidenciar fuertes ruidos en la comunicación que derivarían en problemas para la realización de la tarea, conflictos de intereses, entre otros.

*Las relaciones con mi jefe son mediante correo electrónico o chat. Por ese medio me da las directivas y coordinamos todo<sup>10</sup>.*

*Una vez por semana me pasa un mail, o a veces dos, o algún mensajito donde me marca los señalamientos generales y yo me encargo del resto<sup>11</sup>.*

En cuanto a las entrevistas a *telemarketers* se observa que la variable de la tarea es percibida como negativa

*Las tareas son monótonas. Los deudores pueden estresarte bastante, no siempre te tratan de buena manera cuando cobras deudas, muchos mienten, no colaboran, insultan, desconfían mucho<sup>12</sup>.*

*Es muy desgastante sobre todo por el maltrato que sufrís, te gritan, te cortan. Al principio me afectaba un montón ahora ya no tanto<sup>13</sup>.*

*Es super mecánico todo, pero no te acostumbras y te desgasta, te agota por eso nadie dura mucho<sup>14</sup>.*

Se puede observar que en virtud de la constante atención telefónica de clientes molestos, o que exigen una rápida solución, los malos tratos y a lo que se debe anexar la presión de tener que solucionar el problema en el menor tiempo posible, para que la duración de la llamada se ajuste a lo requerido, se genera un malestar y desgaste en los trabajadores que genera una alta rotación. En este caso se puede apreciar la presión que genera el contacto telefónico y la carga que conlleva especialmente en el rubro de las cobranzas, se observa que la rutinización sumada al trato con los clientes que adquiere características descalificantes genera un fuerte malestar (Maturana, Dávila 2015; Perló, de la Riestra y Costa, 2009) de los trabajadores.

En lo referente a la relación con sus pares y jefes esta no es percibida como problemática

*La comunicación con mi jefe, es directa, pero también puede ser intermediario el supervisor. La*

---

<sup>10</sup> *Ibidem*

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> Fragmento de entrevista realizada a telemarketer, marzo de 2017, Paraná.

<sup>13</sup> *Ibidem*

<sup>14</sup> *Ibidem*

*relación llega a ser casi interpersonal con ambos<sup>15</sup>.*

*En mi caso mi relación con los compañeros es lo que hace tolerable todo lo demás, somos muy compinches. Con los superiores es muy distante, solo referida al trabajo y eso<sup>16</sup>.*

*Con el superior siempre está la tensión de cumplir, de llegar pero con los compañeros compartimos buenos momentos en los descansos, es lo que hace sostenible el trabajo<sup>17</sup>.*

En este caso cabe mencionar que la comunicación entre pares y con los superiores no es virtual, sino que es cara a cara, la relación se configura en una comunicación presencial, donde lo no verbal no requiere de explicaciones anexas y lo emocional tiene lugar, es decir, donde el otro en tanto par, compañero, colega nos permite sostenernos. Estos vínculos difieren de los vínculos marcados por la jerarquía donde la relación se presenta distante, formal, lejana.

En lo referente a la variable del salario la connotación es abiertamente negativa, donde sumado al malestar que genera la tarea propiamente influye en la permanencia de los trabajadores en la organización.

*El sueldo es mínimo, no estoy contento. Las horas de trabajo son muchas en relación a lo pagado<sup>18</sup>.*

*Es muy bajo, pero es lo que hay<sup>19</sup>.*

*El sueldo es básico, honestamente es muy bajo y eso te tira para abajo<sup>20</sup>.*

En relación a la tarea, los trabajadores virtuales encuentran mayor satisfacción y empoderamiento (Perlo y Costa, 2019) con su hacer cotidiano en tanto los *telemarketers* depositan el mayor malestar en su labor cotidiana. Observamos que los primeros despliegan su hacer desde la comprensión de la tarea compromiso (Odetti, 2018) en tanto los *telemarketers* vivencian esta como un trabajo obligación (Odetti, op. cit.), es decir, la carga emocional que le imprimen a su hacer cotidiano los lleva a vivenciarlo como un hacer de elección, de compromiso, de empoderamiento, de bien-estar; o bien como un hacer desde la exigencia, la obligación, de malestar.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*

<sup>16</sup> *Ibidem*

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> *Ibidem*

<sup>19</sup> *Ibidem*

<sup>20</sup> *Ibidem*

Donde los trabajadores virtuales expresan tener una relación con sus superiores y/o jefes de carácter impersonal, o que al estar tan mediatizadas por las redes se desdibuja y no hay espacio para la emocionalidad, los *telemarketers* rescatan el vínculo con sus pares como nodal para su satisfacción en tanto el vínculo con sus superiores es más distante y formal. El otro aparece como sostén, como soporte que permite vivenciar este malestar sin desistir.

En cuanto al sueldo, ambos consideran que las condiciones no son las ideales o las que percibirían como adecuadas, donde resulta pertinente destacar el papel que deben desplegar los trabajadores virtuales para gestionar el reconocimiento de sus derechos laborales.

## **Reflexiones para continuar tensionando la virtualidad**

El modelo de cooperación-confianza, en tanto modelo de comportamiento de las OV anteriormente descrito, en Paraná se encuentra principalmente anudado a la tensión permanente de sus características, es decir, confianza-desconfianza, cooperación-competencia. Se observa que la distancia entre lo expresado conceptualmente, lo nominado como "deber ser" y lo vivenciado cotidianamente, aquello que acontece en la praxis, lo nombrado como "lo que es", reflejan diferencias propias de la complejidad creciente que atraviesa las OV.

Observamos que el modelo de cooperación-confianza se presenta como una exigencia de esperabilidad, pero en el hacer cotidiano se desdibuja y adquiere mayores niveles de desconfianza y trabajo individual, deviniendo en muchos casos en malestar en que refiere a la dimensión emocional del contexto organizativo.

El malestar o bienestar forman parte de la arquitectura de lo invisible. La emoción es registro de lo que nos pasa (tristeza, enojo, alegría, angustia, entusiasmo). Cuando le ponemos nombre al malestar/ bienestar podemos darnos cuenta de lo que lo gatilla, despierta, dispara la emoción (Perló, de la Riestra y Costa, 2009:10).

Las características descriptas como positivas y ligadas al bienestar en el marco de las OV, encubren una doble sentido, dado que pueden tornarse negativas y generadoras de malestar. El trabajo por objetivos puede ser altamente motivante en el caso de que el objetivo sea alcanzable, que se presente como una propuesta de trabajo en equipo, que represente un desafío o una exigencia

adecuada y, principalmente, que no se postule como obligatorio, inflexible. Cuando el objetivo se convierte en la meta única y obligada, la posibilidad de creatividad y calidad desaparecen, dando lugar a lo rutinario, lo monótono y, por ende, al malestar laboral y sus consecuencias en los trabajadores y la organización.

Al encontrarnos en espacios virtuales las líneas divisorias pueden no resultar claras y los mensajes se pueden prestar a confusiones, con el agravante de que aquello que genera malestar, dificultad en la comunicación, en el desempeño laboral, no resultan observables, se invisibilizan por consecuencia misma de la OV, y cuando pueden ser abordadas las consecuencias se tornen de carácter más profundo. La prevención de situaciones que generen malos entendidos, confusiones, interpretaciones disímiles no puede realizarse pero debe promoverse como meta de carácter diario de toda OV, el compromiso por el abordaje de estas situaciones para su explicitación, descripción y correspondiente aprendizaje.

Asimismo podemos observar que se trata de trabajos poco regulados, lo que habilita una flexibilidad laboral, salarios bajos, condiciones laborales precarias que se evidencian en un elevado índice de rotación laboral conectado generalmente a una primera experiencia laboral aciaga. También es crucial subrayar los efectos sobre la salud que se observan, entre los que se pueden mencionar los referidos a la cantidad de horas frente a la pantalla de la PC, los riesgos auditivos por el constante uso de auriculares, así como también el riesgo por la utilización excesiva de la voz, en su mayoría producidos por las malas condiciones de iluminación, la ventilación y aspectos del medio ambiente laboral, así como también por la sobre carga de trabajo, la falta de autonomía, la falta de control, principalmente en la organización del trabajo.

Frente a la compleja situación descrita podemos referir que el modelo de comportamiento de las organizaciones virtuales locales tensiona los aportes teóricos con las experiencias relatadas, poniendo en discusión que el mismo sea nombrado como modelo de cooperación-confianza, dado que en muchos casos aparece el malestar organizacional como determinante del hacer organizacional y se nos presenta el par competencia-desconfianza, donde la tarea es exigencia, obligación, el encuentro con el superior es distantes o lejano y la percepción del hacer se vivencia como monótono, rutinario. Observamos entonces que las OV locales se encuentran tensionadas por ambos posicionamientos, esto es, el modelo de cooperación-confianza y el modelo de competencia-

desconfianza. Rasgos como el empoderamiento, el hacer con otros y el despliegue de la tarea compromiso se encuentran con la obligación, la soledad y la percepción del trabajo como exigencia, poniendo el foco en aprender a hacer de nuestras organizaciones espacios de bienestar y salud, configurando estos nuevos modos de estar en las OV desde el trabajar juntos con plena confianza en nosotros.

## Bibliografía citada

- ❖ Ahumada Figueroa, L. 2001. *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones universitarias del Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso. Santiago de Chile, 210pp.
- ❖ Argyris, C. y D. Schön, 1974. *Theory in practice: increasing profesional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 224pp.
- ❖ Argyris, C., 1999. *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Granica. Buenos Aires, 382 pp.
- ❖ Barnard, C., 1968. *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- ❖ Bultje R. y J. Van Wijk, 1998. "Taxonomy of virtual organizations, based on definitions, characteristics and typology" (pp. 7-21) Virtual-organization.net, Newsletter.
- ❖ Costa, J., 2009. *Comunicación Organizacional. Cultura y gestión para el cambio*. Ed. Quipus. CIESPAL. Quito, 150 pp.
- ❖ Fernández Monroy, M., 2003. *Modelo de comportamiento de la organización virtual* (Tesis doctoral): <http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>
- ❖ Luhmann, N., 1990. *La ciencia de la sociedad, Universidad Iberoamericana*, Editorial Anthropos/Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México D.F., 516 pp.
- ❖ Maturana, H. y X. Dávila, 2015. *El árbol del vivir*. Escuela Matriztica. MVP Editores, Chile, 541 pp.
- ❖ Maturana, H. y F. Varela, 1991. *El Árbol del Conocimiento*. Editorial Lumen. Madrid, 172 pp.
- ❖ Morin, E., 1977. *El método. La naturaleza de la Naturaleza*. Ed. Cátedra. 2001, Madrid, 437 pp.
- ❖ Odetti, V., 2018. "Comunicación emocional en las organizaciones" (pp 51-76). *Tiempo de Gestión*, N° 25, FCG-UADER, Paraná.
- ❖ Perlo, C.; de la Riestra, M. y L. Costa, 2009. "Investigar el mal-estar, construir el saber estar para generar bien-estar en nuestros contextos organizativos" (pp. 7-12), *Revista IRICE* N° 20, UNR, Rosario.

- ❖ Perlo, C. y L. Costa, 2019. *Saber estar en las organizaciones. Poder, autoridad y jerarquía. Entre la opresión de la pirámide y la potencia de la red*. Ed. Fundación la Hendija, Paraná, 373 pp.
- ❖ Pichón-Rivière, E., 1968. *El proceso grupal: Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Nueva Visión, Buenos Aires, 172 pp.
- ❖ Porter, L., Lawler, E., y R. Hackman, 1975. *Behavior in organizations*. McGrawHill, New York, 561 pp.
- ❖ Press, E., 2006. "Organizaciones virtuales: cómo coordinar grupos a distancia", en <http://www.iprofesional.com/notas/34082-Organizaciones-virtuales-cmo-coordinar-grupos-a-distancia>
- ❖ Press, E., 1997 "La comunicación, herramienta de la empresa", *Cronista Management* N° 50.
- ❖ Press, E., 2006. "Organizaciones virtuales: cómo coordinar grupos a distancia", en: <http://www.iprofesional.com/notas/34082-Organizaciones-virtuales-cmo-coordinar-grupos-a-distancia>
- ❖ Robbins, S., 2009. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall, México, 755 pp.
- ❖ Zimmermann, F., 1997. "Structural and managerial aspects of virtual enterprises". Paper presentado en la *European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions –New perspectives on Management, Communication and Information Technology*, Paderborn.

