



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Los efectos del teletrabajo en la reconfiguración  
de la cultura de las organizaciones posmodernas**

Tesis que para obtener el grado de  
**Licenciada en Ciencias de la Comunicación**  
Presenta **Yolanda Sánchez Vizcaya**

Asesora: Dra. Lucía Patricia Carrillo Velázquez



Ciudad Universitaria, CD. MX. 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Dedico el resultado de este esfuerzo a Dios y a mis dos grandes maestros que aún después de su vida continuaron dándome grandes lecciones, mis padres. Ambos trabajaron y me encaminaron hasta el último día para dar este paso, gracias por todo su amor, sacrificios, consejos y persistencia, sobre todo agradezco profundamente esta gran herencia por la que siempre lucharon: mi educación y la de mis hermanos. Espero que desde su cielo sigan sintiendo mi amor y admiración.

También quiero agradecer a mi hermano Luis Ángel por su protección, consejos, confianza y enseñanzas, por ser un pilar fundamental en mi vida y porque cuando parecía que había perdido todo, incluso la oportunidad de concluir esta Licenciatura, junto con Betsabé me dio su apoyo incondicional en todos los sentidos, infinitamente gracias a los dos. A mi hermana Ángeles le agradezco todo su amor, sus palabras, consejos y por siempre confiar en que podíamos recorrer juntas esta aventura, a pesar de nuestros diferentes caminos. A mi hermano Emmanuel, gracias por darme la fortaleza para continuar a pesar de todo, porque gracias a ti nunca me sentí sola durante este recorrido y me has enseñado que nunca debemos perder la fe en nosotros mismos y en los que amamos.

A mis sobrinos Juan José, Yunnel, Jesús, Zoe, Sofía y Mia por todo el aprendizaje compartido, porque me han enseñado que siempre hay conocimiento que podemos transferir a nuevas generaciones y transformar así nuestra realidad. A Lety, Ale y Alejandro, gracias por motivarme a continuar aprendiendo y compartir conmigo tanto amor y enseñanzas de vida.

A mis amigos incondicionales por vivir fragmentos de esta historia y seguir presentes en mi vida a pesar del tiempo y la distancia. Gracias a la UNAM por permitirme vivir este sueño, a mis profesores por todas sus enseñanzas, especialmente a la Dra. Patricia Carrillo por orientarme y ser un gran soporte intelectual.

Finalmente, te agradezco a ti Mauricio porque al final de esta carrera llegaste a mi vida y desde entonces compartiste este sueño, apoyándome y creyendo en mí. Gracias por acompañarme en este camino, tomar mi mano y enseñarme que un mundo mejor siempre es posible. A todos ustedes:

¡Gracias, totales!

## Índice

Introducción.....	5
<b>Capítulo 1</b>	
La comunicación organizacional y el teletrabajo.....	7
<b>Capítulo 2</b>	
La perspectiva metodológica para el estudio, con énfasis en la comunicación organizacional.....	15
<b>Capítulo 3</b>	
La comunicación y la cultura organizacional, un recurso esencial en el desarrollo organizacional y asociativo.....	35
3.1 Los procesos de comunicación organizacional como una forma de Acción Social Efectiva (ASE).....	36
3.2 Identidad y cultura organizacional.....	38
3.3 Redes de comunicación.....	42
3.4 Procesos estructurales de la organización.....	43
3.5 Teorías y modelos de comunicación organizacional.....	45
<b>Capítulo 4</b>	
El teletrabajo como estrategia de gestión del conocimiento en las organizaciones.....	49
<b>Capítulo 5</b>	
Valor y evaluación del impacto del teletrabajo en las organizaciones posmodernas.....	74
5.1 La organización del siglo XXI.....	76
5.2 Organizaciones modernas y posmodernas.....	79
5.3 Desarrollo del teletrabajo en la sociedad.....	82
5.4 Transformación de la cultura organizacional.....	86
5.5 Transformaciones culturales en la organización.....	88

5.6 Asociación comunicativa en las organizaciones que emplean el teletrabajo.....	91
5.7 Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional.....	93
<b>Conclusiones.....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>117</b>

## INTRODUCCIÓN

Las formas actuales de trabajo entre las cuales se encuentra la modalidad a distancia tienen indudables efectos sobre la configuración de la estructura y funcionamiento de las organizaciones formales. En esta tesis se exploran y documentan los efectos del teletrabajo como una modalidad de comunicación organizacional que incide en la cultura de la organización.

Ciertas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) nacen como respuesta a necesidades de la población vulnerable o grupos marginados, así como a demandas sociales. Su intención es tan variable como los recursos que posee para alcanzar sus objetivos. En México el Tercer Sector representa a una sociedad organizada donde existen organizaciones de base que atienden directamente a ciudadanos o demandas sociales que requieren atención inmediata. Sin embargo, no son las únicas que trabajan a favor de causas sociales y sin fines de lucro, también existen OSC de segundo piso, que si bien, no se encargan directamente de atender las necesidades de los beneficiarios, existen para procurar las carencias de otras OSC.

La sociedad civil organizada sigue desarrollándose en nuestro país, su profesionalización y dirección dependen no sólo de la innovación que surja de ella misma, sino del conocimiento que se pueda generar en torno a ella para incentivar su progreso y con ello mejorar los procesos de atención a grupos vulnerables. Como todo ente social están abiertas a lo que sucede en el entorno y realizan acciones sociales que son efectivas para su fortalecimiento organizacional que hace posible su funcionamiento.

Hoy la sociedad de organizaciones, se ubica en el periodo socio-histórico definido como posmodernidad, dentro del cual el uso y apropiación de Tecnologías de Información Comunicación Conocimiento (TICC) definen Procesos de Interacción y Comunicación (PIC).

En este contexto se ha empleado este desarrollo tecnológico para que las organizaciones delimitadas como posmodernas, colaboren con actores a distancia, donde la dimensión espacio tiempo está determinada de manera alterna a los modelos de gestión y comunicación organizacional tradicionales.

A esta colaboración remota se le conoce como teletrabajo y hoy es utilizada por diferentes tipos de organización, entre las cuales se identifica a las OSC de segundo piso que han utilizado esta modalidad laboral para atender tanto necesidades sociales como organizacionales.

Sin embargo, a pesar de lo atractivo que pueda resultar esta forma laboral tanto para las organizaciones como para la población del Siglo XXI, sus efectos sobre la cultura organizacional deben precisarse para tener certidumbre sobre las acciones sociales efectivas que fortalezcan a las organizaciones.

En esta tesis se han estudiado dos tipos de OSC de segundo piso, las que por una parte emplean el modelo de gestión tradicional, con empleados que laboran en oficinas y las organizaciones que emplean el teletrabajo como Acción Social Efectiva (ASE). Se ha elaborado un análisis comparativo para evaluar los elementos a partir de los procesos de comunicación de su cultura organizacional y evaluar si existe una reconfiguración y cómo impacta esto sobre sus colaboradores.

Otro elemento que se ha considerado en esta investigación es el tipo de población que se ajusta a los parámetros de la sociedad posmoderna, definido como Generación N que tiene intereses y conocimientos específicos que pueden influir sobre los modelos de gestión organizacional del Siglo XXI. A manera de prueba se ha empleado el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) para valorar los parámetros antes mencionados y describir el uso del teletrabajo como Acción Social Efectiva que puede trascender en la innovación democrática e institucional de nuestro país.

## CAPÍTULO 1

### LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL TELETRABAJO

El desarrollo de la sociedad del Siglo XXI ha sido posible debido a la participación de actores que han interactuado para poner en común su visión sobre la realidad y se han autoorganizado para alcanzar objetivos individuales y colectivos que definen la dinámica de un sistema social. Compartir un sistema de signos y una lógica discursiva ha sido fundamental para que la sociedad actual siga evolucionando, es por eso que resulta trascendental observar cómo a través de la comunicación los individuos establecen vínculos que los asocian y conforman grupos organizados.

La comunicación es un proceso de entendimiento social que permite a través del dialogo construir estructuras organizadas, como afirma Duarte (2003, pp. 46-48):

*"... el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera. El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio. El entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo".*

Compartir las percepciones y experiencias individuales es un proceso de intercambio, que permite a los individuos intervenir sobre la realidad de forma organizada a través del dialogo y transformar así el sistema social en el que interactúan. Observar los usos y procesos comunicativos en la interacción



organizacional, es pertinente en esta tesis para analizar las transformaciones sociales que surgen a partir de la misma evolución comunicativa.

Tanto la sociedad como las formas, medios y procesos de comunicación se han transformado y al mismo tiempo las organizaciones han innovado y adaptado a la evolución de su entorno, al ser sistemas abiertos infieren sobre las prácticas sociales de los ciudadanos al mismo tiempo que sustraen de la sociedad aquello que permea sobre su desarrollo organizacional.

Actualmente el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación así como de las redes sociales virtuales permea y facilita la labor de las organizaciones para que estimulen el trabajo en espacios diferentes a los tradicionales como lo son las oficinas. Ello propicia el surgimiento y popularidad de la modalidad denominada *trabajo a distancia* o *teletrabajo*. Esta variante laboral surgió en la década de 1970, cuando la crisis petrolera generó la necesidad del ahorro energético, reduciendo significativamente los desplazamientos físicos que incentivarían un consumo continuo de los derivados del petróleo y con ello la posibilidad de realizar varias actividades a distancia.

En México se emplea esta modalidad para reducir costos en la adquisición de fuerza laboral, la cual fue establecida en 1990 por la Organización Internacional del Trabajo como una "forma de trabajo en la cual: 1) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y 2) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación"<sup>1</sup>.

Según se define en la revista *Comunitania: Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*:

---

<sup>1</sup> Di Martino, Vittorio. Proyecto No. 102374 "Puesta en Marcha del Teletrabajo" El teletrabajo en América Latina y el Caribe. Ginebra, 2004.

*“El término “teletrabajo” procede de la unión de “tele” (del griego “telou” que, usada como prefijo, denota distancia, lejanía de algo) y de “trabajo”, que es la acción de trabajar (del latín “tripaliare”, cuyo significado es “realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo, ocuparse en un ejercicio u obra”. El Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión, fuera del centro de trabajo habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo. Con este cambio, el concepto de “teletrabajo” quiebra las dos premisas esenciales del concepto tradicional del trabajo: la relación entre el hombre y su lugar de trabajo y la relación entre trabajo y horario”.<sup>2</sup>*

Esta forma de colaboración remota representa beneficios significativos para las organizaciones y los actores que colaboran bajo esta modalidad en ellas, sin embargo, una de las desventajas que tienen las organizaciones cuando sus empleados laboran a distancia es la dificultad para promover en ellos una identidad que propicie la cultura organizacional en contraste con la que se desarrolla cuando el trabajo se realiza en la modalidad tradicional.

Específicamente esta investigación se concentra en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) denominadas de segundo piso y que emplean a sus colaboradores a distancia, para resolver sus propias necesidades financieras y de infraestructura emanadas de la anterior operación “presencial” en la modalidad tradicional, esta forma de empleo también responde a necesidades de la sociedad que corresponden al empleo de grupos vulnerables.

---

<sup>2</sup> Mañas Rodríguez, M. A., Muñoz Alba, E., & Pecino Medina, V. (julio 2012). Realidad organizacional y teletrabajo. Revista Internacional de Trabajo Social Y Ciencias Sociales, 4, 108-109.

En la responsabilidad social que comparten instituciones gubernamentales, las empresas del sector privado y la sociedad civil organizada es una necesidad apremiante atender la carencia de empleo, específicamente en la población excluida porque debido a sus circunstancias cuentan con recursos limitados para acceder a puestos de trabajo que tradicionalmente responden en espacios establecidos como las oficinas físicas. Las organizaciones pueden ser incluyentes y flexibles con actores que tienen barreras culturales, físicas, geográficas, personales y familiares e incorporarlos a través del teletrabajo en el mundo laboral, donde podrían aportar su talento y capacidades en beneficio del desarrollo organizacional.

El objeto social de las OSC es de inicio, una respuesta y alternativa de solución a las necesidades de grupos específicos de la población, que en muchas ocasiones se conforma por individuos que participan en el mismo grupo y por consiguiente juegan el doble papel de individuos con necesidades sociales e integrantes de las OSC que desean resolver dichas necesidades.

El estudio de las OSC ha sido desarrollado sobre todo en las últimas décadas como un camino para entender su modelo de administración y organización pero también para aportar conocimiento práctico para su gestión. De entre otros resultados, la mínima profesionalización en los procesos de algunas OSC limita el alcance de sus intenciones. Observar su comportamiento y prácticas organizacionales permite tener un panorama de la realidad para comprender su impacto social y aportar estrategias pertinentes para su evolución.

Particularmente las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) surgen como auxiliares del Estado y como respuesta a necesidades específicas que vulneran las condiciones de la población, son parte de la dinámica social y hoy representan no sólo una alternativa de solución, sino también un estilo de vida, donde los actores posmodernos quieren involucrarse e identificarse con una

causa, exigen además que el resto de las organizaciones se comprometan con esta labor y que las acciones sociales se realicen en términos de transparencia.

El entorno actual compromete a las OSC a ser aún más profesionales, estudiar y analizar sus cambios permite tener conocimiento sobre ellas y proponer acciones sociales que resulten efectivas para su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA). Las OSC como el resto de las organizaciones constantemente está mutando para perfeccionar sus procesos y acercarse a sus objetivos, el entorno influye sobre su dirección y lo que puede resultar efectivo para otro tipo de organizaciones, posiblemente se puede adaptar a los parámetros de la sociedad organizada.

Considerando que toda organización se transforma en función de los cambios que experimentan los individuos que la integran y que ello incide en los hábitos y prácticas culturales asociadas a la identidad organizacional que la distingue de las demás, en esta investigación se propone observar y analizar el impacto que tiene el teletrabajo en las organizaciones así como la **reconfiguración de la cultura en las organizaciones** que determina la acción social del individuo en la dimensión organizacional.

Observar la conducta e intereses de los actores que hoy participan en las OSC podrá permitir hacer propuestas que sean pertinentes para la gestión del conocimiento de esta generación específica en este momento socio-histórico definido como *posmodernidad*. Aquí cabe señalar que si bien, el término posmoderno no marca una ruptura con la modernidad, sino una continuidad de procesos socio-históricos que hoy definen la realidad de los actores sociales que participan en las organizaciones, sí transforma la dinámica de los actores que no son nativos digitales y por ende las estructuras organizadas. La posmodernidad se caracteriza por ser un momento histórico que se desarrolla en un entorno de consumo, tecnología, medios de comunicación, informática,

e inmediatez que se refleja tanto en los actores como en las organizaciones del Siglo XXI.

Este término no es una disolución de la modernidad, entendida como el periodo que va desde el Siglo XVIII con el advenimiento de la Ilustración Francesa hasta mediados del Siglo XX al finalizar la Segunda Guerra Mundial, donde hubo una metamorfosis de acción y acción social respecto a cuestiones políticas, sociales, artísticas y morales, preponderando la racionalidad como manifestación progresiva.

La posmodernidad o modernidad líquida es definida por Zigmunt Bauman (1996: 83) como "una condición social determinada por sus propios rasgos distintivos, prácticamente autosostenible y contenida en sí misma".

La posmodernidad se concibe como la continuidad de los procesos que han definido las características sociales del Siglo XXI, estas corresponden a una lógica del consumismo, la era de la tecnología e información, así como el valor supremo por la subjetividad. La Sociedad de las Organizaciones (SO) entendida bajo este contexto resulta en una observación global de estas características que definen a los actores posmodernos.

Esta etapa socio-histórica se comenzó a definir a partir de la segunda mitad del siglo XX y se hizo más evidente durante su última década. Consiste fundamentalmente en la transformación de la sociedad productiva a la de consumo, que impacta sobre la concepción y dirección de la economía, la política, la cultura y la ética.

Desde entonces el desarrollo de la sociedad posmoderna se ha ido definiendo por la experimentación y apropiación de la tecnología, que ha fortalecido los procesos de globalización y de multiculturalidad, así como la movilidad, la creación y transmisión de conocimiento que dan como resultado la red de información que hoy sostiene al sistema.

Así, las organizaciones que dan continuidad al entorno definido por la modernidad y son denominadas como organizaciones posmodernas emplean nuevas formas de colaboración como es el teletrabajo y transforman los procesos de formación e interacción social entre los miembros de la organización como con los actores del entorno, a través del uso de las actuales formas de comunicación.

Los procesos de comunicación de la sociedad posmoderna se caracterizan por un uso excesivo de las TIC (Tecnologías de Información y la Comunicación), que ponen al alcance de quienes saben usarla un cúmulo de información interminable. Los actores que forman parte de esta sociedad, no sólo son receptores de mensajes sino creadores de los mismos y también de contenidos que comparten de manera exponencial a través de la red. El uso de las TIC ha desarrollado en la sociedad posmoderna una necesidad de inmediatez y momentaneidad, así como la atracción a lo alternativo y la innovación como fundamento de identidad que distingue a cada actor.

Las organizaciones posmodernas, no se encuentran lejos de estos mismos mecanismos de acción, dentro del contexto de la sociedad de las organizaciones existe también una ruta puntualizada que enmarca la importancia del momento y el afán de resolver y atender necesidades de forma instantánea, a veces por encima de la calidad de sus servicios.

En el tenor de la interacción y desde la perspectiva de la comunicación organizacional es necesario comprender la realidad actual posmoderna a fin de construir la capacidad individual y organizacional para enfrentar los retos que plantean las transformaciones asociadas a este contexto socio-histórico.

Desde las perspectivas disciplinarias filosófica, política, económica y social se plantea que en el actual momento histórico la sociedad desarrolla hábitos y costumbres de consumismo empleando medios de comunicación alternos,

nuevas tecnologías de información y comunicación. Por consiguiente los procesos organizacionales sufren grandes mutaciones, que alteran su cultura, identidad y ambiente organizacional.

Las organizaciones posmodernas se describen en este entorno, emplean nuevas formas de colaboración como el teletrabajo y transforman los procesos de formación e interacción social de las organizaciones.

A partir de las consideraciones anteriores, el cuestionamiento que orienta esta tesis se refiere a las características y valores del teletrabajo y la dimensión en que reconfiguran la cultura de las organizaciones formales contemporáneas. Particularmente, ¿Lo hacen por sí mismas, en calidad de suficiencia forman parte de un conjunto de nuevas determinaciones cuya coherencia histórica es preciso hacer visible?

Por eso consideramos que la principal aportación de esta tesis es que describe como se modifica la comunicación, identidad y cultura de las organizaciones que van dejando atrás la concepción de la organización tradicional, modificando sus prácticas sociales y laborales, ya que los factores culturales e identitarios de las organizaciones, son la base de nuestra sociedad y determinan en gran medida muchas de las actitudes de los individuos que no sólo se desenvuelven en ese entorno, sino también en otros subsistemas de nuestra organización global y están sujetos a múltiples determinaciones del orden institucional y laboral. Incluso en el orden contextual recientes iniciativas legales y pragmáticas podrían trascender.

Clasificar los procesos adyacentes o concomitantes a tales transformaciones es clave para la comprensión de los procesos comunicativos. Al menos en su carácter de apropiación simbólica por parte de los actores organizacionales y de sus posibilidades empíricas de gestión.

## CAPÍTULO 2

### LA PERSPECTIVA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO, CON ENFÁSIS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta investigación es de carácter documental y comparativo, para el análisis se utilizan las Teorías de la Complejidad de los Sistemas Organizacionales y de Gestión del Conocimiento, aplicando el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento manifiesto en Acción Social Efectiva (MoCGC)<sup>3</sup>.

Esta investigación se desarrolla en un primer momento en la recolección de información de estudios de organizaciones modernas y posmodernas, para construir indicadores de análisis de acciones sociales de estos ambos modelos de gestión organizacionales y la cultura que se gesta en cada uno.

Posteriormente se presenta un estudio realizado para esta tesis en 2015 de dos OSC de segundo piso que usan el teletrabajo en México, para elaborar un perfil organizacional y observar en qué medida otro tipo de OSC pueden adoptar el mismo modelo de trabajo, estableciendo cuáles son los efectos sobre su cultura organizacional.

A manera de prueba de utilidad se aplica el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento manifiesto en Acción Social Efectiva (MoCGC) (Carrillo, 2015: 1) que es una propuesta teórico-metodológica para el estudio de organizaciones. Este modelo se caracteriza porque plantea conceptos fundamentales que ayudan al investigador a diferenciar el efecto de las actividades que realizan las organizaciones, en especial las que emergen de la sociedad civil, y fomenta el análisis del grado de efectividad en la atención de las necesidades sociales. En tanto, el modelo se fundamenta en la perspectiva

---

<sup>3</sup> Carrillo Velázquez., Lucia. Patricia. 2015. *Gestión del conocimiento manifiesto en acción social efectiva*. P.1



compleja de los Sistemas Organizacionales y el enfoque de Gestión del Conocimiento, estos serán el marco teórico que fundamenta el proceso de análisis e interpretación del estudio que aquí se documenta.

La pertinencia de este modelo, en este estudio, radica en su utilidad para identificar las ASE (Acciones Sociales Efectivas) que han realizado las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) posmodernas y su diferenciación en lo que se refiere al efecto de estas ASE en el fortalecimiento organizacional. Específicamente aplicar el modelo es útil para identificar el grado de efectividad de esas Acciones Sociales Efectivas para el fortalecimiento organizacional (ASE-FO) en lo que se refiere a la atención y la calidad del cómo se atienden las necesidades de la organización que emplea en la modalidad de teletrabajo.

A continuación se presenta el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento manifiesto en Acción Social Efectiva (MoC-GC) desarrollado por la Dra. Patricia Carrillo que se emplea en esta investigación para fines prácticos se inicia esta descripción con la nomenclatura del MoC-GC, continuamos con la descripción de los conceptos fundamentales que propone el modelo y que nos servirán como marco conceptual. Posteriormente se presenta la descripción del MoC-GC y a manera de conclusión de este capítulo se establecerá su aplicación a la par de la justificación por la cual se emplea para el estudio de la comunicación organizacional en las organizaciones posmodernas.

## Nomenclatura

Abreviatura	Significado
GC	Gestión del Conocimiento
MoCGC	Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento
SO	Sociedad de las Organizaciones
ASE	Acción (es) Social Efectiva
ASE-FO	Acción (es) Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional
ASE-TS	Acción (es) Social Efectiva para la Transformación Social
TISA	Patrimonio Tangible, Intelectual, Social y ASE
DOA	Desarrollo Organizacional y Asociativo
IDI	Innovación Democrática Institucional

El MoC-GC establece una distinción entre la concepción tradicional de la acción, admitida no como una actividad o movimiento, sino como la capacidad cognitiva que tienen los actores para desenvolverse en la sociedad; es el grado de conocimiento que se posee para inferir sobre la realidad, sin embargo, la acción entendida bajo el MoC-GC no significa actuar.

Por otra parte la acción social sí manifiesta el grado de conocimiento que tiene el individuo para intervenir actuando en el contexto social. Entendida bajo esta lógica los actores ejercen acción social en tanto hacen uso de sus conocimientos para proceder de forma individual sobre el sistema social.

Finalmente se considera en el MoC-GC a la Acción Social Efectiva (ASE) como la acción social que realiza una Organización, se califica como efectiva en tanto haya resuelto la necesidad para la que fue proyectada por un grupo integrado de actores. La ASE **no es la suma de acciones sociales de cada individuo**, sólo se considera así cuando emana de la totalidad organizacional.

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento manifiesto en Acción Social Efectiva (MoC-GC) se fundamenta en la perspectiva compleja de los sistemas organizacionales, para lo cual se emplean los siguientes criterios de estudio que describe la Dra. Patricia Carrillo en el documento *Gestión del conocimiento manifiesto en acción social efectiva*:

**GC (Gestión del conocimiento):** Según Carrillo (2015:10) la gestión del conocimiento “propone elementos teóricos que fundamentan la práctica de la administración enfocada en mejorar la efectividad de las organizaciones empleando y potenciando sus propios conocimientos organizacionales”.

Es una perspectiva disciplinaria que atiende las formas de conocimiento, así como sus manifestaciones, representaciones, generación y transmisión que se realizan en las interacciones sociales. En el MoC-GC se emplea para explicar los efectos de estos intercambios y la forma en que inciden sobre las necesidades sociales y organizacionales.

**SO (Sociedad de las Organizaciones):** Es el sistema organizacional y complejo que se estudia en el MoC-GC, donde intervienen los diferentes tipos de organizaciones que actúan en nuestro sistema social. Específicamente con el MoC-GC se ha trabajado en el estudio de Organizaciones no lucrativas que fungen como auxiliares del Estado en la atención a necesidades de grupos o población vulnerable.

El uso de este término se suscribe a uno de los principios de la Teoría de Sistemas que determina que todo sistema pertenece a un sistema más amplio, por lo que se considera a la Sociedad de las Organizaciones (SO) como un sistema social integrado por las organizaciones que se estudian bajo el MoC-GC, las instituciones y organizaciones que constituyen el entorno nacional y los diferentes grupos discriminados y población vulnerable que ha sido excluida en el sistema social (Carrillo, 2015: 5).

**ASE (Acción Social Efectiva):** Se emplea este término en el MoC-GC para valorar el grado de efectividad de las acciones sociales de las organizaciones para atender necesidades para su fortalecimiento organizacional y la atención de grupos discriminados o población vulnerable.

**ASE-FO (Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional):** Son las ASE realizadas por las organizaciones con la intención de solventar necesidades propias y de la población que atienden y se evalúan para medir su grado de efectividad en tanto propicien el desarrollo interno de la organización y que pueden incidir en el exterior.

**ASE-TS (Acción Social Efectiva para la Transformación Social):** Es una distinción que se hace en el MoC-GC para valorar la incidencia de las ASE de las organizaciones estudiadas, en tanto sean efectivas para la innovación en la estructura orgánica de otras instituciones u organizaciones del sistema social.

**TISA (Patrimonio Tangible, Intelectual, Social y ASE):** Las organizaciones cuentan con recursos tangibles que representan su capital financiero. Sin embargo, también tienen un sumario de patrimonio intangible como son sus conocimientos, su capital social que la distinguen del resto de las organizaciones, así como la suma de sus ASE que inciden tanto al interior de la organización para su fortalecimiento organizacional, como al exterior en la transformación del sistema social.

**DOA (Desarrollo Organizacional y Asociativo):** Representa la capacidad de recursos tangibles e intangibles con que cuenta cada organización, para realizar ASE-FO. Precisa el nivel de efectividad de cada estructura organizativa para evaluar, comunicar y mejorar su desempeño organizacional para alcanzar sus propios objetivos e incidir en la Sociedad de las Organizaciones (SO).

**IDI (Innovación Democrática Institucional):** Se refiere al conjunto de ASE-TS que son novedosas en el contexto de la SO y que pueden trascender en la

institucionalización de ellas como parte de políticas públicas para mejorar los procesos de participación social de manera formal en el aparato del Estado democrático.

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento manifiesto en Acción Social Efectiva (MoC-GC) es una propuesta teórica-metodológica empleada para el estudio de organizaciones de todo tipo desde una perspectiva compleja de los sistemas organizacionales, diseñado para evaluar y valorar las acciones que se gestan dentro de la organización, pero también permite evaluar cómo las ASE pueden trascender en la SO.

Es un modelo que engloba las ASE que impactan en cada organización para su propio fortalecimiento organizacional, pero que influyen sobre la atención de necesidades sociales. Permite una lectura holística de la manifestación y gestión de conocimiento en la SO para valorar su movimiento, creación y transmisión que puede redundar en transformaciones profundas del sistema social.

Este modelo interdisciplinario se aplica en esta investigación porque no limita el estudio de las organizaciones a una construcción y análisis de una organización en particular, sino que promueve una asimilación del conocimiento global que se gesta en cualquier organización y su impacto sobre las demás y en los mismos actores que forman parte de ella, así como de los que se benefician de sus ASE.

La Sociedad de las Organizaciones (SO) es un sistema complejo, en el que sus elementos interactúan e impactan sobre el comportamiento y desarrollo de los demás. Si bien, las Acciones Sociales Efectivas (ASE) son en un primer momento trascendentes para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) y Patrimonio Tangible, Intelectual, Social y ASE (TISA) de cada organización, en tanto se proyecten para su fortalecimiento organizacional, siempre pueden

trascender de forma integral sobre el resto del sistema derivando en Innovación Democrática Institucional (IDI) que defina a la sociedad de su momento histórico.

### **Descripción y utilidad del MoC-GC**

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento MoC-GC, cuya representación gráfica se expone en la figura 1 consiste en la manifestación interdependiente de las organizaciones y actores de la SO (Sociedad de las Organizaciones) para la evaluación y seguimiento de las ASE (Acciones Sociales Efectivas) que se ejercen para atender necesidades sociales de la población excluida o grupos vulnerables. En un primer momento la resolución de estas carencias y privaciones corresponde al Estado, sin embargo, la sociedad civil organizada y la iniciativa privada se involucran como auxiliares que responden a estas condiciones del entorno social.

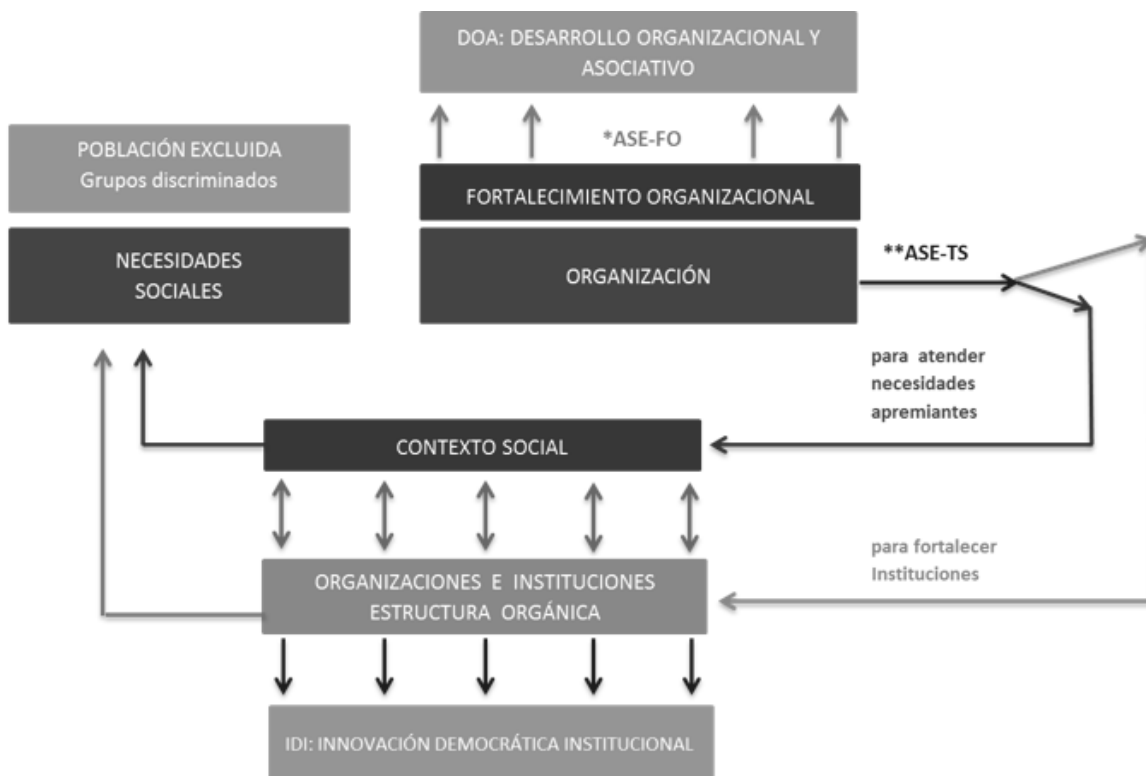
Específicamente con el modelo se estudia a las organizaciones que a partir de ASE implementan planes y proyectos para su fortalecimiento organizacional que les permite alcanzar sus propios objetivos al tiempo que también atienden necesidades sociales y se involucran así con distintos actores del sistema social que las alberga.

Sin embargo, como sus ASE son proyectadas para la solución de necesidades sociales del sistema del que son parte las organizaciones trascienden e impactan sobre el resto de la SO, en un primer momento para incentivar la participación ciudadana y construir soluciones para problemas específicos de la sociedad. Estas Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) también impactan para el fortalecimiento de las instituciones, democratizando ASE que trascienden en Innovación Democrática Institucional (IDI).

En el MoC-GC se observa que los actores involucrados en la SO se interrelacionan y son interdependientes, por lo que sus acciones sociales impactan sobre el sistema social. El modelo permite ubicar y valorar las acciones sociales, así como su efectividad para la solución de necesidades concretas que de no atenderse también afectan al resto del sistema. La integración de las ASE permite la construcción de conocimiento sobre la dinámica de la SO y de los mismos actores que la constituyen.

De manera cíclica se presenta en el MoC-GC como las acciones sociales de cada individuo permean sobre el resto del sistema y así mismo la forma en que las ASE de las organizaciones impactan sobre las problemáticas sociales y la transformación del entorno del que son parte.

FIGURA 1.



\*ASE-FO: Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional

\*\* ASE-TS: Acción Social Efectiva para la Transformación Social

## **La aplicación del modelo para el estudio de la comunicación organizacional en las organizaciones posmodernas**

Al abordar el tema de la posmodernidad como fenómeno social y organizacional, se entiende que atañe no sólo a una organización, sino a un sistema que interactúa con otros subsistemas y que forma parte de un sistema más complejo. Por lo que es pertinente analizar sus acciones para determinar si éstas pueden redundar en una Innovación Democrática Institucional (IDI).

A partir del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) se reconoce en esta investigación a las OSC posmodernas como una categoría de la Sociedad de las Organizaciones (SO) con una estructura, funcionamiento y objetivos particulares, que generan estrategias a partir de sus propias necesidades, para ello ejercen Acciones Sociales Efectivas (ASE) con la finalidad de que éstas redunden en el fortalecimiento organizacional.

Las organizaciones estudiadas responden y atienden necesidades sociales apremiantes de la población excluida y/o grupos discriminados. Específicamente esta investigación se ha enfocado en el estudio de OSC de segundo piso, es decir, aquellas organizaciones sin fines de lucro que no acogen directamente a la población vulnerable, sino a las organizaciones que atienden necesidades sociales específicas que van desde la carencia de alimento, educación, empleo hasta la atención psicológica y social. Su ASE consiste en gestionar la donación de recursos para fortalecer a otras organizaciones y así auxiliar al apoyo hacia la población vulnerable. Las ASE que realizan son resultado de estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos organizacionales, en el contexto de una sociedad donde las tecnologías de la información y comunicación están al alcance de casi cualquier individuo, las organizaciones han empleado el trabajo a distancia como una de las estrategias para continuar su producción lejos del lugar central de sus operaciones.



*“En la concepción que plantea el MoCGC es fundamental comprender la relevancia de la relación e interdependencia entre los actores, pues su nivel de efectividad representa la capacidad de la estructura organizativa y funcional de la sociedad. En este modelo a esa relación interdependiente le denominamos ASE”.<sup>4</sup>*

En consistencia con el MoC-GC, la distinción conceptual fundamental para el estudio de las OSC posmodernas establece a la **acción** como la capacidad cognitiva que tiene cada actor para actuar a partir de los conocimientos previos que se tienen, con esta capacidad el individuo le asigna sentido y significado a los objetos de su entorno.

Por otra parte se entiende en el MoC-GC por **acción social** a la manifestación de esa capacidad del individuo, esto es sinónimo de la manifestación del conocimiento que tiene el actor sobre su entorno. Finalmente se propone el concepto de **acción social efectiva (ASE)** la que es realizada por una organización, que entendemos como una totalidad, su efectividad radica en el grado de atención de las necesidades sociales. Esta concepción de ASE implica que la organización es un actor que tiene la capacidad de evolucionar y de incidir en su entorno.

En este tenor se identifican y analizan las ASE de las OSC posmodernas que son efectuadas para su propio Fortalecimiento Organizacional (FO) y se observa el grado de efectividad a partir de su capacidad para cumplir con los fines organizacionales.

Un criterio para valorar o calificar el grado de efectividad de una ASE corresponde a su incidencia en el desarrollo continuo de la organización. Es aquí donde se encuentra pertinente plantear al teletrabajo como una Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO).

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*P.9

Las ASE-FO derivan a su vez en **Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA)** donde se plasma el nivel de efectividad organizacional, entre los observables podemos englobar los recursos tangibles, intelectuales, así como el capital social y económico de la organización. Si las acciones sociales en verdad son efectivas, se espera que DOA sea extenso y se tenga una estructura organizada y funcional.

En este estudio se observa al teletrabajo como una ASE-FO en las OSC posmodernas pues a través de décadas se ha empleado esta modalidad para reducir costos y fomentar la participación a distancia por parte de actores que tienen atributos que describe este periodo socio histórico.

Para continuar, es pertinente establecer un marco conceptual emanado de nuestro referente teórico-metodológico.

Un primer concepto fundamental corresponde a **un actor** sustantivo en las OSC posmodernas y sus características, me refiero a los **individuos de la denominada generación N o Millennials** quienes corresponden a los individuos que son empleados por las OSC y constituyen el recurso humano.

El DOA de las OSC posmodernas es resultado de la gestión de conocimiento que se hace con la Generación N que colabora bajo esta modalidad, así como del uso y apropiación de aparatos y modelos tecnológicos que constituyen también el capital intelectual de esta nueva estructura organizativa.

Otro tipo de las ASE que realiza una organización que tiene algún efecto en el entorno se les considera como ASE-TS (Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social). Las ASE-TS que surgen de las OSC posmodernas son respuesta a las necesidades sociales de los actores que forman parte del mismo entorno. En otra instancia sirven también para aportar conocimiento para fortalecer a otras organizaciones, pues se utilizan como modelo de gestión.

Cuando estas ASE-TS son recurrentes e influyen sobre el comportamiento y gestión de otras organizaciones se observa que tal acción en verdad es efectiva para la transformación social, pues incide en la IDI (Innovación Democrática Institucional). Cabe señalar que no todas las ASE son IDI pues esto mide, precisamente la innovación democrática institucional congruente con los procesos posmodernos, que permite el desarrollo de la Sociedad de las Organizaciones (SO).

La innovación es un término clave en la explicación de la posmodernidad y en el concepto de IDI se concreta su valor y el conjunto de ASE que son novedosas para la gestión y creación de conocimiento de las organizaciones. Cuando las Acciones Sociales Efectivas (ASE) tienen el impacto de inspirar o convertirse en políticas públicas o son parte de procesos democráticos cumplen con la condición y en ocasiones con el propósito de ser ASE-TS.

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) no sólo se aplica para observar a las ASE de las OSC posmodernas, sino también a la Sociedad de las Organizaciones (SO) de manera holística ya que justo con su uso es posible observar los procesos y recursos de la *democracia institucional* que promueven la participación social que resulta en prácticas y convenciones sociales cuya institucionalización integra la Innovación Democrática Institucional (IDI). Es de apreciarse en esta breve descripción que la innovación que distingue a ambos conceptos radica en la participación ciudadana.

Estudiar el uso del teletrabajo en las organizaciones posmodernas requiere de un enfoque global que permita una visión general de la cultura organizacional que se gesta en las organizaciones del Siglo XXI, para compararla con las de las organizaciones tradicionales y generar un modelo que sea pertinente para las organizaciones que mutan sus procesos de producción, comunicación, cultura e identidad.

En tanto sea posible identificar si los cambios en las organizaciones posmodernas permean en la significación y reconfiguración de la cultura, el MoCGC será pertinente para analizar tal impacto y diseñar estrategias pertinentes para gestionar el nuevo conocimiento que es parte de la transformación social.

De ser así, las ASE de las organizaciones posmodernas pasan de ser efectivas para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) y dan un paso hacia la complejidad interactuando con otros sistemas que se ven influidos por los efectos de las Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) convirtiéndolas en Patrimonio Tangible, Intelectual Social y ASE (TISA) para que se reflejen globalmente en ASE-TS que realiza la misma organización.

La premisa fundamental para el uso de esta perspectiva metodológica es el efecto que la reconfiguración en la cultura organizacional puede tener no sólo en una organización, sino en cualquiera que emplee el teletrabajo como forma de producción del Siglo XXI. El MoCGC no limita el estudio a una organización en particular, sino que permite generar conocimiento aplicable a cualquier organización.

En la lógica del MoCGC se observa a la organización posmoderna como parte de la SO (Sociedad de las Organizaciones) que se define a partir del fenómeno de la posmodernidad y que como cualquier organización tiene una razón de existir y pretende alcanzar ciertos objetivos y que las pueden distinguir profundamente de las organizaciones tradicionales.

Este fortalecimiento organizacional es posible gracias a cada una de las ASE (Acciones Sociales Efectivas) que se ejecutan, para fines del uso del MoCGC nombraremos acción social efectiva a toda manifestación de conocimiento y se determina su efectividad en tanto resuelva la necesidad con la que fue ideada.

Inicialmente las organizaciones generan estas ASE para fortalecer el desarrollo organizacional, las cuales en términos de comunicación se definen como las manifestaciones de conocimiento que se gestan al interior de la organización para mantener o procurar procesos comunicativos efectivos, que derivan en Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) para la cohesión social al interior de la organización.

Sin embargo, como se describe que todo sistema forma parte de un sistema que es aún más amplio, por lo que sus ASE no sólo se desarrollan al interior de las organizaciones sino que se ven también reflejadas en procesos aún de mayor incidencia y trascendencia hacia su entorno que permiten seguir generando conocimiento para fortalecer a las organizaciones y para analizarlas.

Son las Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) las que nos permiten como estudiosos de las ciencias sociales continuar observando los efectos de éstas en los giros sociales, económicos, culturales no sólo de las organizaciones sino de la Sociedad de las Organizaciones (SO). Pues las ASE-TS son observadas dentro de un contexto social y al investigarlas identificamos que éstas atienden a necesidades apremiantes de las organizaciones y por ende de los individuos que interactúan en ellas o su alrededor.

Las ASE-TS también aportan conocimiento a otras instituciones y es esto lo que promueve la Innovación Democrática Institucional (IDI) necesaria para continuar explicando el comportamiento y desarrollo de las organizaciones. Así como para aportar conocimientos y definir convenciones sociales que aporten capital intelectual al manejo de las organizaciones.

Todo surge de una necesidad específica y es cada organización la que determina la preponderación de sus necesidades, para definir el orden de atención y las acciones necesarias para resolverlas. Aunque estas necesidades,

no sólo son propias de las organizaciones, al final todas ellas derivan en necesidades sociales en las que intervienen individuos involucrados en la SO y que en términos de posmodernidad, definen a las organizaciones como sus propias arenas de acción social efectiva.

La aplicación de las cinco dimensiones básicas que propone el MoCGC para el análisis de las organizaciones en esta investigación se plantea de la siguiente forma:

1. Conceptual. Se fundamenta la Acción Social Efectiva (ASE), en términos de esta investigación permitirá identificar las acciones sociales efectuadas por las organizaciones posmodernas para su Fortalecimiento Organizacional y Asociativo (FOA).
2. Analítica. A través de esta dimensión se construyen criterios para el análisis y clasificación de las ASE, así como su evaluación para definir las como ASE-TS. Esta dimensión permite una aproximación para definir el impacto del teletrabajo en la SO dentro del fenómeno de la posmodernidad.
3. Metodología para el análisis organizacional. A partir de esta dimensión se analizará la configuración de la Sociedad de las Organizaciones (SO) en un entorno posmoderno, así como las estrategias de producción que se emplean y el efecto que éstas tienen sobre la misma organización.
4. Estrategia para el funcionamiento organizacional. Pertinente en esta investigación para diseñar estrategias adecuadas para las organizaciones posmodernas y definir si existe Innovación Democrática Institucional (IDI).
5. Interactiva. Mediante el uso de la plataforma en línea diseñada para el uso del MoCGC, se definen indicadores para hacer el análisis comparativo entre las características de la cultura organizacional de la organización tradicional y la posmoderna.

El uso del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) permite sistematizar la información recolectada para esta investigación y observarla bajo la teoría de la Complejidad de los Sistemas Organizacionales, para estudiar a la organización posmoderna como un sistema abierto que infiere en otros sistemas y que se ve afectada por los mismos.

Desde una perspectiva sistémica se observa a la organización posmoderna como resultado de un fenómeno que embarga a la SO (Sociedad de las Organizaciones), en este momento es preciso estudiarla bajo este contexto para establecer estrategias que sean adecuadas para las OSC y gestionar así el nuevo conocimiento que se está generando.

Desde su génesis las organizaciones ha sido el núcleo de aprendizaje y una arena que permite ejercer las acciones sociales, al ser éstas una expresión de conocimiento, admite también continuar generándolo y es esa la razón por la que es relevante observar como este nuevo conocimiento hace posible un giro en el DOA (Desarrollo Organizacional y Asociativo), que dentro de la SO puede derivar en IDI (Innovación Democrática Institucional).

Elegir esta postura de conocimiento empleando el MoCGC impulsa la observación de las organizaciones posmodernas como sistemas complejos y no deterministas, pues son resultado de la evolución social, tecnológica, económica e incluso política de la SO. Son parte de un relativo desorden y reconfiguración de sus prácticas sociales.

La organización posmoderna no es absolutamente lineal, se desarrolla dentro de cierta incertidumbre, aún más, empleando mecanismos de producción innovadores como el teletrabajo, pues hace uso del desarrollo del entorno para ajustar sus procesos productivos, el resultado económico tal vez sea alcanzado, pero lo que se propone en esta investigación es identificar si estas conductas derivan en una reconfiguración de la cultura organizacional.

A través de la Teoría de la Complejidad de los Sistemas Organizacionales se realiza una lectura holística de las organizaciones posmodernas, donde las técnicas de comunicación organizacional mutan por el tipo de interacción que hay entre los actores involucrados, dando origen a nuevas hipótesis del manejo de las organizaciones del Siglo XXI.

Hablar de posmodernidad, como lo haremos en el marco teórico del siguiente capítulo, es referirnos definitivamente a una visión compleja de la realidad, donde la constante es el cambio y la movilidad como principales factores a considerar en la mutación de la organización tradicional a la posmoderna.

La organización posmoderna como un sistema complejo admite un comportamiento dinámico al interior y exterior, por lo que evoluciona constantemente y desarrolla un nuevo Patrimonio Tangible, Intelectual Social y ASE (TISA) que es aplicable a cualquier organización del Siglo XXI.

Es pertinente estudiar a la organización posmoderna bajo el MoCGC debido a que justo este momento socio histórico permite observar cambios no sólo en la dinámica de la SO y sus efectos en el entorno sino también en las prácticas sociales de los individuos que las conforman.

*“Las organizaciones son importantes para el funcionamiento de la sociedad porque definen y modelan el funcionamiento de los individuos y grupos; sus características dinámicas hacen que su estructura y funcionamiento evolucione de acuerdo a las necesidades sociales de los diferentes contextos sociohistóricos.”<sup>5</sup>*

Una necesidad de cualquier sociedad es el empleo de sus ciudadanos y son las organizaciones quienes por sus objetivos solventan esta necesidad, pues requieren capital humano para lograr sus objetivos, por lo que el estudio del

---

<sup>5</sup> *Ibidem.* P. 13



teletrabajo como forma de producción posfordista permite crear conocimiento en torno a la resolución de una necesidad social.

El uso del teletrabajo es visto bajo la concepción del MoCGC como una Acción Social Efectiva para la Transformación Social (ASE-TS) debido a que las organizaciones emplean a actores sociales con capacidades y habilidades específicas para realizar acciones sociales que se espera sean eficientes para procurar el Desarrollo Organizacional y Asociativo(DOA), no obstante estas acciones no se limitan a campo de la organización sino que al ser actores participes de un sistema más grande que la misma organización, sus acciones son reflejo de una realidad social.

Actualmente el teletrabajo responde a la atención de necesidades organizacionales que van desde las económicas disminuyendo costos de infraestructura hasta las operativas ampliando su área geográfica de participación laboral e impacto social, sin embargo, esta modalidad de empleo también responde a necesidades de la sociedad como es el hecho de las dificultades de transportación en las grandes urbes o la integración al sector laboral de estudiantes, personas discapacitadas o madres y padres de familia que bajo el modelo tradicional difícilmente podrían desplazarse a las oficinas físicas de las organizaciones.

Este argumento permite considerar que estas Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) que emprenden las organizaciones posmodernos en aras de su beneficio propio trasciende al ámbito de lo social por responder a más necesidades, por lo que en una primera aproximación se puede considerar que estas Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) podrían derivar en una verdadera Innovación Democrática Institucional (IDI).

De utilizarse el Patrimonio Tangible, Intelectual, Social y ASE (TISA) que emerge de la acción social del teletrabajo las organizaciones posmodernas podrían gestionar el conocimiento que surge de la Acción Social Efectiva (ASE) e incrementar el capital intelectual que hoy se tiene de la organización posmoderna, pues al estar inmersa en un contexto tan dinámico es preciso y necesario tener certezas para el manejo de las organizaciones del Siglo XXI.

La Teoría de la Complejidad de los Sistemas Organizacionales no permite una prospección exacta del futuro de la organización posmoderna, pero aporta un conjunto de aproximaciones del resultado de las acciones sociales, que permite gestionar a la organización, al menos en su aspecto formal.

El enfoque de la Complejidad de los Sistemas Organizacionales nos ayuda a observar aproximaciones de la efectividad de las ASE de las OSC, y por su características es una aproximación al valor social de esta ASE y por consiguiente es posible evaluar el desempeño de la organización que es básica para su gestión. Los datos de esta información significativa son la base para una prospección del futuro de la OSC posmodernas y la exactitud estaría dada por la veracidad de los datos y el modelo prospectivo para el análisis, adicionalmente esta prospección puede ser automatizada a través de los recursos tecnológicos que pudieran diseñarse y desarrollarse en congruencia con la dimensión interactiva del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC).

Las organizaciones fluctúan en todo momento, sus mutaciones pueden ser ligeras, radicales o superficiales, adoptan modelos de gestión tradicionales o innovadores pero siempre están relacionadas con otros subsistemas y son parte de un sistema complejo que vale la pena evaluar, porque finalmente son unidades de una totalidad que abre la lectura al entendimiento de la sociedad que las sostiene, nutre y alberga.

El uso de este modelo permite ubicar a las OSC en el actual espacio y tiempo para observar su comportamiento y efecto sobre el entorno social. Con el MoC-GC se estudian y evalúan un conjunto de OSC de segundo piso que ubicamos como posmodernas, porque han utilizado el trabajo a distancia como una modalidad para operar en diferentes regiones y de esta manera disminuir los costos de operación.

El objetivo fundamental es evaluar el comportamiento organizacional de estos actores organizacionales, a partir del compromiso de sus empleados especializados para con la organización, ya que no se producen en ella recursos tangibles.

Este proceso de Innovación Democrática Institucional (IDI) siempre muta y presenta continuamente alternativas de conocimiento y gestión de las organizaciones, la trayectoria de las OSC no es determinista y se abren continuamente ventanas para que incluso OSC que atienden necesidades directas de la población vulnerable puedan utilizarlas para fortalecerse y ser un referente para todo el sistema social.

### CAPÍTULO 3

#### LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, UN RECURSO ESENCIAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ASOCIATIVO.

La organización puede considerarse una modalidad de sistema social en el cual la comunicación es una **forma de interacción** entre sus diferentes actores sociales, que implica la participación de todos ellos al interior del sistema y su correlación con el entorno que los rodea, sobre el cual la organización influye y adquiere sus recursos; implica el manejo de información cuya representación se integra por un subsistema de símbolos y signos, así como un conjunto de acciones sociales que identifican a sus actores y derivan en la configuración de una cultura organizacional.

Sin embargo, es preciso considerar que cada uno de estos actores tiene objetivos particulares y que al tiempo en que se desempeña al interior de una organización se vincula con otras, con las cuales también **actúa** e influye sobre su comportamiento.

La integración de sujetos con un bagaje cultural distinto es un proceso social complejo, dado que cada uno de ellos tiene un razonamiento diferente y al mismo tiempo sus **acciones sociales** inciden en las estrategias y modelos de comunicación de la organización, este proceso se hace más complejo debido a que cada actor hace una interpretación disímil de una misma interacción comunicativa, para el caso de interés. Como señala Crozier:

*“La organización como fenómeno sociológico es, pues, un constructo cultural gracias al cual los hombres logran orientar sus*

*comportamientos de tal manera que puedan lograr un mínimo de cooperación, sin perder su autonomía de agentes libres”<sup>6</sup>*

Las organizaciones llegan a convertirse en arenas y territorios de acciones sociales e interacciones comunicativas, pues en ellas se desarrollan marcos generales de la vida cotidiana, en las que se observan acciones sociales que expresan la interpretación del mundo, propia de cada uno de los actores en el proceso de interacción comunicacional.

Es gracias **a esta interacción** que la acción social puede fluir en la organización, estas relaciones permiten actuar y generar estrategias pertinentes a los objetivos de cada organización social y también hace posible la reflexión sobre los procesos de interacción comunicacional entre los actores.

### **3.1 LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO UNA FORMA DE ACCIÓN SOCIAL EFECTIVA (ASE)**

La comunicación es posible gracias a la interacción entre dos o más actores a través de la cual articulan prácticas y conductas sociales y establecen un código de interpretación y un sistema de símbolos y signos que determina las convenciones de un grupo social. La comunicación es tanto una necesidad como la base de la interacción social, es la esencia de la sociedad pues permite llevar las perspectivas de lo individual a lo colectivo. En términos de Niklas Luhmann (1993, pp. 15) “La comunicación se instaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, con cuyas condiciones pueden elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad”.

---

<sup>6</sup> Crozier, Michel y Friedberg Erhard. *El actor y el sistema*. P. 189

Las relaciones sociales son entendidas como **Procesos de interacción comunicación** (PIC) a través de los que se fijan rituales y dan sentido a las prácticas de una sociedad, específicamente en el caso de las organizaciones estos procesos son fundamentales para formar una estructura organizada y establecer formalmente relaciones entre dos o más individuos que se interrelacionan para efectuar acciones sociales efectivas para el desarrollo organizacional.

En los PIC intervienen diferentes procesos cognitivos y de significación que varían entre cada actor y cultura. La acción social manifiesta en ideas, expresiones, información y actitudes es tan amplia que hace complejo un único proceso de significación y apropiación de los mensajes, por lo que las organizaciones deben fijar un proceso formal de comunicación que permita un entendimiento general de los códigos y símbolos que se emplean para alcanzar los objetivos organizacionales.

Como señala Umberto Eco "la propia multiplicidad de los códigos y la infinita variedad de los contextos y de las circunstancias hace que un mismo mensaje pueda codificarse desde puntos de vista diferentes y por referencia a sistemas de convenciones distintos."<sup>7</sup> Esta multiplicidad de significación es lo que permite una cultura que identifica a la cada organización como un ente único dentro del sistema social.

En una organización los sistemas de valores son el conjunto de convenciones, en la modalidad formal o informal, que adoptan los individuos y hacen manifiesta en su acción social para integrar una cultura organizacional. Es ahí donde retoma un valor significativo la observación de los procesos comunicativos y la gestión de un modelo comunicacional de **tipo formal**.

---

<sup>7</sup> Eco, Umberto. *Tratado de semiótica general*. P. 249

### 3.2 IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

#### ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La construcción de la identidad cultural es un proceso sociohistórico muchas veces resultado de la fusión de elementos culturales de distintos grupos. Fenómenos como la transculturación, aculturación, interculturación, e hibridación cultural hacen posible que se propaguen ciertas prácticas sociales que en algún momento caracterizaron a una comunidad.

*“La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo.”<sup>8</sup>*

La cultura en las organizaciones se va creando al pasar del tiempo, determinada por los aspectos psicológicos, administrativos y sociales, principalmente. De igual forma se transforma y se va adaptando a los nuevos contextos que determinan sus acciones.

*“A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y de actuar frente a situaciones concretas”.<sup>9</sup>*

A través de un sistema de valores compartido la organización se distingue y estructura su identidad, su sistema de signos tiene como objetivo dotar sentido a la organización. La identidad de las organizaciones está determinada en gran medida por las representaciones que tiene cada miembro de la organización y que en su conjunto permiten la integración de las diversas subculturas. Esta

---

<sup>8</sup> KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, *Administración una perspectiva global*. P. 353.

<sup>9</sup> Abravanel, Harry. *Cultura organizacional*. P. 11

cohesión permite que la organización pueda cumplir con sus propósitos, evitando las disociaciones que surgen entre los diferentes niveles jerárquicos de este sistema sociocultural.

Si bien, la cultura se construye a través de la creación de significados que atañen los actores a las acciones sociales al interior de la organización, conocer su sistema de significación y discursos es valioso para consolidar una identidad conveniente para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA).

Estudiar la cultura organizacional es indisociable del término comunicación, mismo que no sólo ha de emplearse como una herramienta, sino como un conjunto de sistemas de significación donde la unidad principal de análisis es la organización "es a través de la cultura y de la comunicación que las personas dan sentido al mundo en que viven, atribuyendo significado para las experiencias organizacionales [...] el proceso de cultura es la construcción de significados" (Marchiori 2006:87).

La comunicación y la cultura son fundamentales para el entendimiento de las organizaciones, pues permiten ampliar el conocimiento del comportamiento organizacional a través del análisis de los discursos y sistemas de significación que se desarrollan al interior de la organización.

La comunicación de las organizaciones se puede gestionar tanto al interior como al exterior, para lograr esto es fundamental investigar los fenómenos comunicativos que se dan intrínseca y extrínsecamente para concebir a la organización como un sistema integral que emite y recibe mensajes, significados y acciones.

Al interior de la organización encontramos dos segmentos de la comunicación: la formal y la informal. La informal difícilmente se puede gestionar en su totalidad, sin embargo, es preciso conocerla para identificar los discursos



internos que dan sentido a las acciones de quienes forman parte de este sistema y que dan valor al término cultural organizacional.

La comunicación formal es posible gestionarla de manera general ya que ésta es construida a través de procesos formales que se instituyen para mantener un orden al interior de la organización y permiten emitir y recibir mensajes en los diferentes niveles jerárquicos.

Los flujos de información dentro del marco de la organización no sólo fortalecen la transmisión de mensajes como parte de un proceso comunicativo, sino que además propician un panorama de la estructura organizacional, donde es factible observar la dinámica de las relaciones de poder que definen las líneas de comunicación ya sean ascendentes, descendentes u horizontales y que constituyen la cultura organizacional.

El concepto de cultura ha sido empleado no sólo para entender los Procesos de Interacción Comunicación (PIC) de la organización, sino también como Acción Social Efectiva (ASE) estratégica de gerenciamiento donde sea posible gestionar los estándares que constituyen la identidad organizacional. Estas estrategias utilizan la comunicación como una ASE para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA), donde su función es más funcional que simbólica como dictaría la teoría del discurso.

Las prácticas organizacionales están precisamente constituidas por los diálogos y discursos que se exponen en la organización y que dan sentido al término cultura, para así definir la identidad efectiva y alcanzar los objetivos de cada organización.

Conocer el PIC permite tener más certeza de lo que ocurre en la organización, pues son los actores que la constituyen quienes distinguen a través de la construcción de la cultura a una organización del resto, dentro de un mismo

sistema. Este conocimiento permite identificar las Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO).

La cultura organizacional es una construcción social dinámica que continuamente está mutando y los actores que la componen, difícilmente identifican estos cambios, sin embargo, es preciso analizarlos pues todo proceso de significación es una manifestación de conocimiento que puede llegar a identificarse como una ASE.

Al desarrollarse una cultura en la organización los actores se integran e identifican con valores, normas, expectativas, creencias, historias y prácticas sociales. Pero también involucra los cambios que se dan tanto en la organización como en su entorno, pues esto llega a modificar los procesos tanto de producción como del entendimiento de la realidad que tiene cada uno de los actores.

Si la cultura surge de la interacción y es formada por la comunicación, las organizaciones del siglo XXI tienen un nuevo reto, pues algunas están migrando a un proceso de producción a distancia, donde la interacción es virtual e incluso los procesos de comunicación se gestan a través de Internet.

En un entorno tan cambiante como el de la organización del Siglo XXI es preciso valorar la cultura organizacional como un aspecto que muta dentro de la organización posmoderna, pues el PIC es diferente y los actores participan no sólo desde diferentes espacios físicos, sino también desde posturas distintas de conocimiento respecto a las herramientas de producción, procesos de comunicación e identidad organizacional.

La cultura organizacional es resultado de la interpretación y apropiación que hacen los actores de conocimientos adquiridos dentro y respecto a la organización, del capital cognitivo del sistema de valores que rige como

convención de acciones sociales integran a la identidad organizacional y determinan la ASE de la organización.

La realidad organizacional que estructura el discurso que constituye la identidad formal de la organización es una realidad interpretada del comportamiento organizacional, pues no es estática ni determinista, fluctúa en todo momento y se transforma durante la decodificación que los actores hacen de los hechos organizacionales.

Las organizaciones son detentoras de cultura y una muestra de los fenómenos que se definen en la Sociedad de las Organizaciones (SO), estudiar su comportamiento permite no sólo ampliar el conocimiento sobre ellas, sino también sobre el sistema social del Siglo XXI.

### **3.3 REDES DE COMUNICACIÓN**

La estructura de las organizaciones está definida por los roles que tiene cada uno de los actores que la constituye, se definen así las líneas jerárquicas y por ende los niveles de poder. Las líneas de comunicación que se establecen para la orquestación de la organización fluyen vertical u horizontalmente, para fortalecer el Proceso de Interacción Comunicación (PIC).

Los mensajes fluyen en la organización de manera formal como ASE para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA), la información circula de manera ascendente, descendente u horizontal para comunicar las acciones que permitan cumplir con los objetivos de la organización. Los actores involucrados efectúan las tareas para el funcionamiento ideal, sin embargo, los resultados pueden variar si la información no fue transmitida efectivamente como se planeó inicialmente.

Las organizaciones requieren redes de comunicación definidas para ubicar en ellas el rol de cada actor, elaborar estrategias de gestión comunicativa y establecer procedimientos para el flujo de información a través de canales pertinentes, que se adecuen a las condiciones sociales, económicas, tecnológicas y territoriales.

En el caso de las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo como forma de producción, las redes de comunicación están definidas estratégicamente para mantener flujos de información a distancia, donde las estructuras de poder siguen definidas, pues la figura de autoridad sigue siendo un superior a distancia, quien recibe resultados, percepciones y detalles de la operación que efectúa la organización.

En la organización tradicional así como existen canales formales de comunicación donde además de los procesos informativos que se gestan al interior de la organización, también hay canales informales donde los actores comparten un flujo de información que trasmite mensajes que constituyen la cultura organizacional.

En el caso de las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo, se debe considerar que los colaboradores desarrollan sus actividades en espacios físicos diferentes, la interacción física es mínima o nula en algunos casos. Será entonces pertinente observar en esta investigación si los canales de comunicación informales influyen sobre la reconfiguración de la cultura organizacional.

### **3.4 PROCESOS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Comprender la estructura de las organizaciones sociales puede resultar ser una labor más compleja de lo que en realidad parece a simple vista, debido a que dentro de ellas no sólo hay comportamientos administrativos que evaluar, sino

también culturales, sociales y psicológicos de los individuos. No obstante, es pertinente observar este tipo de fenómenos para intentar comprender los cambios dentro de las organizaciones.

Los roles que desempeña cada sujeto dentro de la organización forman parte de la estructura sistémica de ésta y determinan en gran medida el funcionamiento de la misma, es por esta razón que las organizaciones deben procurar la seguridad y bienestar de sus miembros, a pesar de que esto no aporte una certeza total de éxito.

La organización vista desde del enfoque de la teoría de sistemas se compone en su interior de subsistemas sociales que están conformados por personas que tienen objetivos propios así como preferencias que pueden diferir con las metas del sistema principal. En términos generales podría observarse como una incompatibilidad que podría derivar en la desorganización interna y el fracaso del sistema en cuestión.

Sin embargo, la existencia de estos subgrupos dentro del sistema se puede emplear en pro del desarrollo organizacional, pues finalmente ellos también inciden en la definición de la cultura organizacional así como de la identidad corporativa, a pesar de que no se puede representar en su totalidad los rasgos informales que definen la cultura organizacional, valorarlos y tener certidumbre sobre ellos, permite gestionar y dar sentido a los procesos internos de construcción de sentido.

Katz y Kahn afirman que las organizaciones son sistemas abiertos pues adquieren tanto sus recursos materiales como humanos de su entorno, y a la vez ellos mismos influyen sobre el resto de los sistemas que lo rodean. Es por esto que en algún momento todos los subsistemas se integran a través de las actividades de sus diversos elementos:

*“Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo.”<sup>10</sup>*

Construir un modelo de comunicación eficaz para una organización es posible a través del conocimiento de la cultura organizacional, pues ésta brinda los mecanismos y unidades que determinan la esencia de la organización así como la identidad de sus colaboradores en conjunto. El estudio de la comunicación en el medio organizacional posibilita una comprensión holística de su praxis social para emitir estrategias pertinentes para el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) como señala Renato Dias Baptista (2008: 88) “Para comprender la importancia de los procesos de comunicación en las organizaciones, debemos crear la cultura de la mejoría continua. Sin embargo, eso depende de la comunicación y no sólo de la información.”

### **3.5 TEORÍAS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Definir a las organizaciones y su comportamiento no es una labor sencilla y menos aún determinante, ya que al ser agrupaciones sociales su dinámica varía constantemente, de acuerdo a sus condiciones internas y a factores externos. De manera general se considera que una organización es un grupo de personas que actúan de manera conjunta para alcanzar un fin común.

Una de las preocupaciones de las organizaciones en su camino por mostrar su lado humano ha sido procurar buenos ambientes laborales, donde los empleados se sientan más integrados con la organización, en términos

---

<sup>10</sup> KATZ, Daniel. *Psicología social de las organizaciones*. P. 25

generales la forma de gestionar la empresa ha variado. Es a través de supuestos teóricos que también se pueden explicar este tipo de acciones, tal es el caso de la teoría Y.

Esta propuesta teórica advierte que la integración dentro de la organización es básica para su desarrollo, pues a través de ella es posible que se uniformen hasta cierto grado los objetivos y todos se esfuercen por cumplir las metas de la empresa, asumiéndolas como parte del bienestar tanto personal como social. No obstante, como afirma Douglas McGregor:

*“Por supuesto, conseguir una perfecta integración de las exigencias de la organización y de las aspiraciones y necesidades del individuo no es un objetivo realista. Al adoptar este principio, lo que buscamos es un grado de integración en el que el individuo sepa que la mejor manera de alcanzar sus aspiraciones es esforzarse por lograr el éxito de la organización”.*<sup>11</sup>

Si bien, los principios de la teoría X proponían la unificación de objetivos y una integración absoluta de los individuos con la organización. La teoría Y es una alternativa innovadora que invita a que los miembros de la agrupación ejerzan sus funciones con mayor albedrío para alcanzar las mismas metas de la organización en la medida en que perciban un compromiso más natural para con la institución.

Este compromiso se ve más fortalecido en las organizaciones tipo Z donde la toma de decisiones no está solamente en manos de la dirección, sino que es un proceso colectivo, donde cada miembro asume una responsabilidad particular y a pesar de que la última decisión está en manos de una sola persona, al menos los individuos sienten un mayor grado de pertenencia con la organización.

---

<sup>11</sup> McGregor, Douglas. *El lado humano de la empresa. La teoría Y: Integración de las metas del individuo con los objetivos de la organización*. P. 189

Las organizaciones tipo Z apuestan más por las interacciones en ese campo social, pues esto permite que sus miembros se relacionen de una manera más profunda, si bien, los niveles jerárquicos no desaparecen, al menos estas barreras interpersonales se disuelven de manera relativa, pero las relaciones humanas se enriquecen dando como resultado una comunicación más efectiva con miras al crecimiento y desarrollo organizacional.

*“Una organización que mantiene una orientación holista y obliga a los empleados de cualquier nivel a tratar a sus semejantes como verdaderos seres humanos, da origen a un entorno en el cual no es posible la despersonalización, la autocracia es poco factible y la comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes”.*<sup>12</sup>

La manera en que las organizaciones se comunican con sus diferentes públicos hoy es diferente pues apuestan más por ser vistas como humanas antes que como una construcción social, irónicamente hoy día los sujetos arriesgan su capital cultural y simbólico por ser vistos como productos altamente competitivos que puedan entrar en la dinámica de economía de mercado que actualmente impera.

La cultura organizacional está determinada por la suma de valores, símbolos, mitos y héroes que contienen un significado particular dentro de una organización. La cultura está determinada por el comportamiento y estilos de vida de un grupo específico, su sistema de valores y prácticas sociales determinan la conducta de los individuos, distinguiéndolos de los demás.

*“Entendemos por cultura organizacional los modelos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras*

---

<sup>12</sup> Montaña, Luis y Rendón Marcela. *La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social.* México, 2000. Págs. 63-84.



*pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos y preferencias compartidas".*<sup>13</sup>

La cultura es parte fundamental de la organización pues atañe a todos los ámbitos de ésta. Todo se relaciona con la cultura incluso los actos más sencillos como algún tipo de ascenso o la manera en que se comunican los empleados, sin duda entre ellos se crean códigos que se distinguen del resto.

Anteriormente se consideraba que una cultura vigorosa determinaría el éxito de la organización, no obstante, hoy es posible afirmar que la cultura no se puede gestionar totalmente; sin embargo, si es posible determinar el éxito organizacional a partir de la cohesión de sus miembros, así como de los códigos y sistema de valores que se desarrollan al interior.

Como estudiosos de la comunicación es fundamental observar a las organizaciones desde la perspectiva comunicacional y no sólo desde enfoques administrativos o económicos porque sólo así rescatamos los procesos de interacción social que son indispensables para la cohesión organizacional. Esta forma de entender las estructuras organizacionales que definen la dinámica del sistema social concede una noción de cómo interactúan los individuos y construyen su identidad al tiempo que definen las prácticas que identificaran a la sociedad de un momento y tiempo determinados.

---

<sup>13</sup> Abravanel Harry. *Cultura organizacional*. P. 7

## CAPÍTULO 4

### EL TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El uso de las TICS (Tecnologías de la Información y la Comunicación) han revolucionado no sólo los medios de comunicación entre los diferentes actores sociales, sino también la dinámica de vida, el modo de concebir al mundo e incluso el concepto de trabajo en el contexto global.

Como se mencionó en el primer capítulo de esta tesis, el teletrabajo constituye una modalidad alterna de trabajo en las organizaciones del Siglo XXI. Para esta investigación se estudian sus efectos en la cultura organizacional usando el MoCGC.

En un primer momento se han operacionalizado las ASE (Acciones Sociales Efectivas) y las ASE-TS (Acciones Sociales Efectivas para la transformación Social) de las organizaciones posmodernas y las características de la cultura organizacional, para construir indicadores que aproximen a definir las variables entre la cultura que se gesta en una organización tradicional y una que opera bajo el modelo del teletrabajo. Para exponer estas variaciones se presentan los siguientes cuadros de elaboración propia

		CULTURA						
		TIPOLOGÍA	Sistema de valores y creencias	Comunicación	Manifestaciones Simbólicas	Manifestaciones conductuales	Manifestaciones estructurales	Manifestaciones Materiales
ORGANIZACIÓN	ASE-FO	Trabajo	Concepción del trabajo	Flujos de información	Rutinas y rituales	Relaciones personales	Estructuras de poder	Espacios de trabajo
	ASE-FO	Gestión del conocimiento	Creación de conocimiento.	Procesamiento	Transferencia de conocimiento	Orientación	Capacitación y actualización	Recursos de producción
	ASE-FO	Población laboral	Objetivos sociales	Lenguaje	Procesos de interacción comunicación	Plazo	Mecanismos de control	Competencias laborales
	ASE-FO	Paradigma organizacional	Motivaciones	Sentido	Ideal sobre la Organización	Toma de decisiones	Dirección	Recompensas

Son seis las dimensiones que se estudian de la cultura organizacional en esta tesis para identificar cómo se transforma y se gestiona en la implementación del teletrabajo y se enumeran a continuación, para describir cada una.

1. Sistema de valores y creencias. Se estudia la cultura a partir de esta dimensión porque los actores de la organización comparten y se expresan a través de él. Los valores son las convenciones éticas aceptadas implícita o explícitamente que influyen y afectan su comportamiento; por otra parte las creencias constituyen la interpretación de la realidad organizacional, mediante la validez de las ideas que son reconocidas como verdades colectivas.

Este es el núcleo donde fluyen las características que constituyen la cultura organizacional y a partir de la cual se formula la identidad organizacional. El sistema de valores y creencias dota de sentido y significado las acciones de los actores organizacionales y le da direccionalidad a muchas de ellas, a partir de éste se expresan las manifestaciones culturales que delinearán esta investigación.

2. Comunicación. Se seleccionó esta dimensión por ser la elemental en los estudios de comunicación organizacional, con la cual se observarán las Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) y las Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) desde la perspectiva comunicacional. También es un rasgo valioso de la cultura organizacional, pues ésta se encuentra llena de sentidos y significados que fluyen en las interrelaciones, abordar este aspecto permite analizar estas interacciones, así como los canales y flujos de información.
3. Manifestaciones simbólicas. Es la forma en que se representa la interpretación de la realidad, dándole valor y significado a las acciones

de otros, del mismo actor que las ejecuta o de la organización. De manera formal se expresa en los símbolos e imágenes que definen la identidad organizacional. Otro de los elementos de esta manifestación es el lenguaje y su significado, tanto el formal que usa de manera institucional al interior y exterior de la organización, como el informal que constituye un código en las interacciones de los actores que participan en ella.

4. Manifestaciones conductuales. Es la forma en que interactúan los actores organizacionales, entre los cuales hay pautas de comportamiento y significado de las acciones donde se involucran. Comparten un código de significación, así como uno de ética formal o informal con el que se establecen explícita o implícitamente las convenciones sociales. En estas interrelaciones se construyen historias, mitos, héroes y rituales de interacción.
5. Manifestaciones estructurales. Es la estructura social que ubica a cada actor en una función dentro de la organización, manifiesta las estructuras y relaciones de poder que solventan la dinámica social que se gesta al interior. Con esta manifestación se pretende alcanzar los objetivos y establecer ASE-FO. Para el estudio de la cultura organizacional definir las estructuras y relaciones de poder permite también analizar las interacciones entre los actores, así como el código de comunicación y los flujos de información.
6. Manifestaciones materiales. Consiste en los recursos físicos, tecnológicos, así como el capital económico de la organización necesarios para cumplir con los objetivos que se han establecido. Esta manifestación está constituida por los recursos que puede ofrecer la organización a los actores que participan, forma parte de la cultura organizacional pues también se

expresa cómo los actores perciben el ambiente físico que puede tener efectos sobre sus acciones.

Las dimensiones que se estudian en las organizaciones posmodernas son cuatro: trabajo, gestión del conocimiento, población laboral y paradigma organizacional. A continuación se describen empleando tablas comparativas, para exponer los criterios diferenciales entre los modelos de gestión de ambos tipos de organización.

**1. Trabajo.** Se estudia porque integra las acciones sociales que se establecen para cumplir con los fines organizacionales. Es un mecanismo a través del cual la organización existe, colabora con actores que participan para diferentes tipos de objetivos desde el personal hasta el económico, político u organizacional cuando comparten ideales actor y organización.

Para este estudio, a esta dimensión se le considera bajo el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) como una Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO), debido a que las organizaciones son la principal fuente para cubrir la necesidad del trabajo y para que con ello logre alcanzar los objetivos que la misma organización define ya sean económicos, sociales, políticos o de cualquier otro tipo.

**ACCIÓN SOCIAL EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL  
TRABAJO**

<b>Criterio</b>	<b>Organización Tradicional</b>	<b>Organización posmoderna</b>
<b>Concepción del trabajo</b>	Considerado como una actividad medible, lineal y controlable a través de rutinas.	Concebido como atemporal, a corto plazo y descentralizado .
<b>Flujos de información</b>	La información fluye de manera ascendente, descendente u horizontal entre los diferentes actores de la Organización.	La información fluye en red entre el actor y la Organización, estableciendo flujos semidemocráticos e informales .
<b>Rutinas y rituales</b>	Surgen en la interacción cara a cara de los actores, instituyendo comportamientos que obedecen a la lógica de las prácticas sociales.	Los roles, normas y convenciones surgen de la interacción entre la Organización y el actor .
<b>Relaciones personales</b>	Los actores comparten la dimensión del espacio y tiempo, por lo que las relaciones se entablan por la interacción cara a cara, seleccionando y precisando sus vínculos personales.	Las relaciones son de tipo informal, entre actores específicos de la Organización, prevalece el individualismo.
<b>Estructuras de poder</b>	Son estructuras rígidas, donde los niveles jerárquicos son estrictamente definidos. Se manifiesta como una estructura formal.	Caracterizada por ser flexible, aunque los niveles de poder siguen presentes, se manifiesta semidemocráticamente.
<b>Espacios de trabajo</b>	Operan en oficinas tradicionales de trabajo, administrando los recursos necesarios para las acciones planeadas.	Los colaboradores laboran desde cualquier espacio físico, conectados a la Red, algunos desde sus hogares u oficinas independientes, otros alternando sus actividades entre el espacio definido por la Organización y la oficina virtual a través del uso de dispositivos digitales

Fuente: elaboración propia con base en Clegg (1990), Barba (2000), Sennet, (2006).

**2. Gestión del conocimiento.** La información y el conocimiento son actualmente factores clave para el entendimiento de las organizaciones del Siglo XXI, gracias a la evolución de las TIC hoy es posible acceder a ellos de manera más práctica, rápida pero no siempre más eficaz. El conocimiento implica todo aquello que nos ayuda a interpretar nuestro entorno y así poder actuar en función de lo que conocemos.

En las organizaciones diariamente se genera y se transmite conocimiento necesario para llevar a cabo acciones sociales, pero para que éstas sean

efectivas para el desarrollo organizacional es necesaria la Gestión del Conocimiento para que la creación sea orientada a los objetivos organizacionales y se interrelacione con la transmisión óptima a los actores pertinentes que requieren conocimientos específicos.

Se ha identificado en esta investigación a la Gestión del Conocimiento como una ASE-FO, porque observar los flujos de conocimiento de las organizaciones no sólo permite saber sus objetivos, sino orientar el conocimiento en dirección a ellos; emplearlo de una manera útil que favorezca y propicie el fortalecimiento organizacional.

<b>ACCIÓN SOCIAL EFECTIVA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Organización Tradicional</b>	<b>Organización posmoderna</b>
<b>Creación de conocimiento</b>	La creación de conocimiento es racional, enfocada a cumplir con los objetivos organizacionales.	La innovación es una premisa fundamental para proponer acciones que se distingan y nutran los objetivos organizacionales.
<b>Procesamiento</b>	Se realiza de manera analógica con procedimientos específicos orientada al control y crecimiento de la Organización.	A través de redes virtuales y dispositivos digitales se procesa la información desde cualquier espacio geográfico sin importar el momento de acceso.
<b>Transferencia de conocimiento</b>	Se transfiere principalmente para que el actor aprenda y tenga los conocimientos específicos sobre su función.	Se transmite del actor hacia la Organización y así comprende la complejidad de su entorno para actor con y sobre él.
<b>Orientación</b>	Planeación estratégica formulada en el manejo de conocimientos específicos, para definir el rumbo de acción.	Además de la transmisión de conocimientos, se direcciona con pensamiento estratégico para procurar la innovación.
<b>Capacitación y actualización</b>	Se capacita a los actores para funciones específicas, con planeación estratégica para que el mecanismo organizacional opere óptimamente.	Existe una actualización constante de los actores y de la Organización donde ambos aprenden y comparten capacitación.
<b>Recursos de producción</b>	Los recursos que otorga la Organización son analógicos y se proporcionan en los espacios tradicionales de trabajo.	Los recursos son digitales, en ocasiones son proporcionados por la Organización o provistos por el actor, se accede a ellos en cualquier espacio y tiempo.

Fuente: elaboración propia con base en Clegg (1990), Barba (2000), Sennet, (2006).

**3. Población laboral:** Las organizaciones cumplen sus objetivos únicamente cuando tienen actores que participan en ella, que comparten relaciones, tiempo y en ocasiones empatan aspiraciones y objetivos. Cada organización concibe un perfil ideal de sus colaboradores, buscando que ellos sean el puente para lograr lo que se han planteado. Sin embargo, las características de su población laboral, no sólo dependen de las necesidades organizacionales, sino también del entorno.

La realidad política, económica, histórica y social de la Sociedad de las Organizaciones (SO) permea en el comportamiento de sus actores, quienes adquieren habilidades, anhelos y necesidades de su entorno. A cada generación corresponden diferentes características que se evalúan para esta investigación.

Esta dimensión se le define como Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) pues conocer las necesidades y características de la población laboral supera los objetivos organizacionales, trasciende a toda la SO, observar el efecto de sus acciones y su perfil permite prospectar sobre las incidencias que tiene su participación organizacional en la dinámica social.



**ACCIÓN SOCIAL EFECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL  
POBLACIÓN LABORAL**

<b>Criterio</b>	<b>Organización Tradicional</b>	<b>Organización posmoderna</b>
<b>Objetivos sociales</b>	Determinada a posicionarse en el mercado social como una Organización controlada, útil y necesaria.	Involucrada en acciones de responsabilidad social para ser identificada como una Organización sustentable.
<b>Lenguaje</b>	Se adquiere una terminología en la dinámica organizacional, en un sistema propio de significados que adquieren sentido para quienes interactúan en la Organización.	Se entabla a través de un diálogo entre el actor y la Organización, suele ser más sustantivo que formal.
<b>Procesos de interacción comunicación</b>	Los intercambios comunicativos son principalmente cara a cara y se utilizan los medios de comunicación virtuales como un canal secundario y formal.	El proceso de interacción comunicación tiene más canales virtuales y digitales y se conserva en algunos casos la interacción cara a cara.
<b>Plazo</b>	Los colaboradores consideran el trabajo a largo plazo e incluso de por vida. Existe un plan de vida laboral.	Los colaboradores buscan el empleo a corto plazo, procurando la movilidad y vivir la experiencia que tienen en el momento.
<b>Mecanismos de control</b>	La supervisión constante es primordial para el funcionamiento de la Organización.	Predomina la independencia de los actores, mismos que requieren autodisciplina y autocontrol.
<b>Competencias laborales</b>	Se establecen con base en los objetivos de la Organización, estableciendo cuáles son las funciones que debe cumplir cada actor.	El actor ofrece sus habilidades y conocimientos a la Organización que aprende para mejorar sus objetivos.

Fuente: elaboración propia con base en Clegg (1990), Barba (2000), Sennet, (2006).

**4. Paradigma Organizacional.** Las organizaciones son sistemas abiertos sobre los cuales influye en entorno y a su vez ellas influyen sobre él, cuando hay alteraciones en la Sociedad de las Organizaciones (SO), sus estructuras cambian afectando su dirección y gestión. Estos cambios delimitan momentos históricos para el estudio de las organizaciones.

Finalmente se considera a esta dimensión como una Acción Social Efectiva para la Transformación Social (ASE-TS) con la intención de considerar el contexto organizacional, regido por diferentes tendencias locales y globales que influyen sobre las acciones sociales de cada tipo de organización.

**ACCIÓN SOCIAL EFECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL  
PARADIGMA ORGANIZACIONAL**

<b>Criterio</b>	<b>Organización Tradicional</b>	<b>Organización posmoderna</b>
<b>Motivaciones</b>	El compromiso de cada actor es el principal motivo para efectuar las acciones encomendadas por la Organización.	La satisfacción personal de cada actor es la razón primordial de concretar sus acciones con la Organización.
<b>Sentido</b>	La intencionalidad de los mensajes emitidos es para comunicar de manera controlada la información que considera necesaria la Organización.	El emisor es flexible, tanto el actor comunica para expresar sus pensamientos como la Organización para proponer objetivos.
<b>Ideal sobre la organización</b>	Los actores esperan que la Organización solviente necesidades profesionales, que sea sólida y utilitaria.	Los actores quieren participar en Organizaciones sustentables que compartan sus ideales y que a la vez satisfagan sus aspiraciones profesionales.
<b>Toma de decisiones</b>	Es individual, recae sobre los altos y medios mandos responsables de coordinar el área a su cargo.	Es colectiva, participan diferentes actores de la Organización para proponer rumbos de acción.
<b>Dirección</b>	Funciona bajo el modelo de producción Fordista.	Gestiona sus acciones en bajo el modelo de red virtual.
<b>Recompensas</b>	Se estimula con recompensas económicas las acciones efectivas de los colaboradores para incentivar su labor.	Las recompensas son simbólicas, reconociendo la labor de cada colaborador.

Fuente: elaboración propia con base en Clegg (1990), Barba (2000), Sennet, (2006).

A manera de prueba de los indicadores contruidos para comparar la cultura que se gesta en las organizaciones tradicionales en contraste con la de las organizaciones posmodernas, se realizó para esta tesis un estudio de caso de ambos tipos de modelo organizacional que se presentan como parte de este capítulo.

Para esta investigación se han analizado dos tipos de organización para evaluar el contraste de su cultura organizacional por la variable del uso del teletrabajo. Ambas son OSC de segundo piso que operan sus actividades en la Ciudad de México. Para fines de esta tesis se han definido como organización A

y organización B para mostrar el estudio de caso, en ambas se aplicó un cuestionario para evaluar su cultura organizacional, el cual se expone en el anexo A de esta tesis.

## ORGANIZACIÓN A

Trabaja a favor de otras OSC desde la década de 1990, operan programas sociales que benefician y promueven la labor de organizaciones que atienden directamente a beneficiarios que pertenecen a la población excluida o vulnerable. Desde entonces su operación ha crecido y por lo tanto han cambiado durante este periodo, cinco veces de espacios de oficinas. Según lo que relatan los empleados con más antigüedad, la organización siempre ha considerado que es fundamental que los empleados asistan diariamente a estos espacios para cumplir con sus funciones asignadas.

Es el tipo de organización que en esta tesis se ha admitido bajo la modalidad tradicional, sus colaboradores trabajan en un espacio de oficinas físicas donde diariamente conviven, su estructura es predominantemente jerárquica y burócrata, los flujos de información son primariamente descendentes y horizontales, la toma de decisiones se concentra en los altos y medios mandos de cada área laboral.

A continuación se muestra el análisis de los indicadores que se emplearon para medir a la organización y su cultura.

**CONCEPCIÓN DEL TRABAJO:** Lo conciben a través de rutinas, desde el acudir a la oficina en horarios específicos hasta realizar actividades sistematizadas y controladas por un jefe inmediato.

**FLUJOS DE INFORMACIÓN:** Como ya se había mencionado en la descripción anterior la información fluye primordialmente de forma descendente para comunicar de manera formal las decisiones y solicitudes de medios y altos medios a los empleados. También se observan flujos de información horizontales

e informales, que se manifiestan a través de rumores entre empleados del mismo rango jerárquico u opiniones sobre el rumbo de la organización o interacciones personales.

**RUTINAS Y RITUALES:** Todos los días los empleados se encuentran con sus compañeros de área y ocasionalmente con empleados de otras áreas, suelen mantener vínculos de cordialidad a pesar de no mantener con todos vínculos personales, suelen reunirse algunos grupos a la hora de comida estipulada por la organización y en fechas específicas como celebraciones nacionales o cumpleaños.

**RELACIONES PERSONALES:** Suelen segregarse en grupos con preferencias similares, las relaciones se establecen predominantemente en el espacio de las oficinas, son pocos los actores que mantienen esta interacción fuera de este ambiente. Hay una barrera muy definida entre la vida personal y la vida laboral.

**ESTRUCTURAS DE PODER:** Predomina una estructura jerárquica concreta, los medios y altos medios están definidos por su experiencia dentro de la organización, hay pocos movimientos ascendentes, es decir, los empleados de menor rango difícilmente pueden acceder a esas esferas de poder.

**ESPACIOS DE TRABAJO:** La planeación y operación de la organización se realiza dentro de las oficinas seleccionadas por los altos mandos, tienen un presupuesto para asumir los gastos económicos que conlleva el mantenimiento de las instalaciones, así como los servicios que requieren los empleados para laborar. Todos los colaboradores deben cumplir con tareas específicas únicamente dentro del ambiente físico que les brinda la organización.

**CREACIÓN DE CONOCIMIENTO:** En la organización tipo A prevalece la transmisión de conocimiento sobre la creación, los actores pueden innovar sobre procesos de sus áreas, sin embargo, su aplicación debe ser autorizada por los altos mandos pasando por procesos burócratas del orden institucional.

PROCESAMIENTO: El conocimiento se procesa de manera estructurada y con la intención de mantener un control en cada nivel de la organización, el acceso al conocimiento específico y general de lo que constituye el Patrimonio Tangible, Intelectual, social y ASE (TISA) sólo está a la mano de los altos mandos, el resto de la organización procesa el conocimiento para que llegue desde cada área hasta ellos.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS: En un primer momento se transfiere únicamente el conocimiento específico para la función de cada actor, es sobre todo formativo, con lo cual la organización construye la acción social de sus actores para procurar el fortalecimiento organizacional. Sin embargo, en otros niveles de la organización se comparte conocimiento e información de manera informal entre los diferentes actores, quienes conjeturan sobre la acción social de la misma organización.

ORIENTACIÓN: En la organización A se observa una tendencia a orientar el conocimiento hacia la planeación estratégica, es decir, se transfieren conocimientos específicos y limitantes sobre la Acción Social Efectiva (ASE) de la organización con el actor, esto con la intención de limitar el acceso a la información dependiendo del nivel jerárquico de cada actor involucrado y deja dudas sobre las demás ASE en el resto de los actores. Esto promueve sin un propósito previo un Proceso de Interacción Comunicación (PIC) entre los empleados donde se comparte informalmente la información dejando lagunas que no permiten una interpretación integra de los hechos.

CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN: Cuando se integra a la organización un nuevo actor se le capacita sobre la acción social específica que llevará a cabo y su gestión respecto al fortalecimiento organizacional, pues sus acciones sociales efectivas definen como el resto de ellas la efectividad de la estructura organizativa. Esporádicamente la organización es quien promueve la actualización sobre conocimientos específicos que se requieran en área

determinada, sin embargo, la mayoría de los actores limita esta actualización como una responsabilidad de la organización y son pocos los que de manera independiente buscan o promueven procesos de innovación y renovación de conocimientos.

**RECURSOS DE PRODUCCIÓN:** La producción de conocimientos se da desde el espacio de trabajo que son las oficinas, sin embargo, el patrimonio tangible y financiero de la organización es limitado y por lo tanto los recursos para producir conocimiento también lo son, por lo que es una necesidad más apremiante atender las actividades que se han planeado estratégicamente para el desarrollo organizacional, antes que generar nuevos conocimientos para el fortalecimiento de la organización A.

**OBJETIVOS SOCIALES:** La organización A surgió como respuesta a atender necesidades sociales, a través de los años su operación creció y comenzó a posicionarse dentro de su medio, su desarrollo se ha basado en la estructura y funcionalidad de cada actor y a pesar de no ser lucrativa, el reconocimiento social es parte de su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) por lo que los actores que la dirigen tienen la intención de que sea vista como un ente necesario para la Sociedad de las Organizaciones (SO), por lo que aumentar su capital social es una de sus prioridades.

**LENGUAJE:** El sistema lingüístico de la organización A se ha desarrollado en el proceso de interacción diario, el léxico suele ser formal en las relaciones laborales, más no en las personales, donde el intercambio lingüístico tiene significados para quienes mantienen un vínculo con otros actores que comparten un código semejante por el cual la organización se segmenta en grupos sociales que intercambian información de todo tipo.

**PROCESOS DE INTERACCIÓN- COMUNICACIÓN (PIC):** En todos los niveles de la organización los procesos de interacción son cara a cara, como forma alterna y

formal se emplea el uso tecnológico del correo electrónico para comunicar decisiones o acciones sociales específicas con algunos o todos los miembros de la organización. Sin embargo, las valoraciones de estos comunicados se suelen hacer de manera presencial con otros actores organizacionales.

**PLAZO:** La mayoría de los actores principales que actualmente participan en la organización han colaborado en ella casi desde la fundación de la misma, su proyecto a largo plazo es continuar en ella, si es posible hasta concluir su vida laboral, no obstante, la mayoría de los colaboradores de último ingreso no aspiran a convertir este empleo en su proyecto de vida, pues según indican la posibilidad de ascender en el orden jerárquico es casi nulo, así que lo ven sólo como un paso en su camino profesional hasta encontrar otra organización que les garantice un mayor crecimiento por su experiencia; quienes han construido un plan a mediano plazo consideran tener estabilidad dentro de esta organización y sólo cambiarían de empleo en caso de despido o si se presenta una opción segura en otro lugar.

**MECANISMOS DE CONTROL:** Se considera la supervisión constante como una Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO), constantemente se realizan auditorías internas de control sobre el trabajo y funcionamiento de cada colaborador para medir su efectividad. Cuando los resultados no son los esperados se insiste en que el actor debe participar asertivamente para cumplir con su función dentro del sistema organizacional. Entre más bajo es el nivel del actor en la cadena de mando el control aumenta, mientras que, quienes pertenecen a la esfera de poder de los directivos se encargan básicamente de medir y promover la efectividad de su área además de las tareas que le han sido encomendadas.

**COMPETENCIAS LABORALES:** La organización A procura que los actores que participan en ella sean funcionales para el fortalecimiento organizacional, por lo cual los empleados deben formarse con las aptitudes que la organización

requiere, creando perfiles específicos para los roles que debe desempeñar cada elemento del sistema organizacional.

**MOTIVACIONES:** En la organización A el actor manifiesta un compromiso con la labor que realiza, ha adoptado esta postura como parte de su formación como un elemento necesario para el funcionamiento del sistema, por supuesto que tiene otras prioridades personales, pero considera su trabajo como una actividad indispensable para complementar su plan de vida y para algunos actores este es el eje rector, por lo que trabajar y realizar una acción social que resulte efectiva es una motivación fundamental para continuar trabajando.

**SENTIDO:** La organización da sentido e intencionalidad a los mensajes formales que se emiten, se pretende mantener controlados los flujos de información en cada nivel jerárquico, no obstante, de manera recurrente se filtran datos en toda la organización que derivan en rumores sobre la direccionalidad de las acciones sociales y esto permea sobre su efectividad.

**IDEAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN:** Los actores que tienen un proyecto de mediano o largo plazo dentro de la organización A, han puesto sobre ella el ideal de desarrollar su potencial profesional, manteniendo un proyecto sólido y estable donde puedan formarse dentro de su área. Por otro lado quienes tienen un proyecto a corto plazo dentro de la organización persiguen la idea de adquirir la experiencia necesaria para encontrar un empleo de mejor rango en otra organización ya sea en gobierno, empresas privadas u OSC.

**TOMA DE DECISIONES:** La toma de decisiones en la organización A recae completamente en los altos y medios mandos quienes en coordinación con el área directiva estructuran y definen los roles de los demás actores, así como su función dentro de la organización. Cuando es una decisión trascendental sólo el área directiva se involucra y lo comunica a través de reuniones presenciales a los altos mandos quienes transmiten información específica al resto de sus



colaboradores de área. Ocasionalmente se toman decisiones colectivas cuando se presenta una situación que pueda impactar sobre todos los actores de la organización, pero esta decisión sólo es aprobada en su totalidad por el área directiva.

**DIRECCIÓN:** El modelo de trabajo que permite el funcionamiento de la organización es construida bajo el modelo Fordista, caracterizado predominantemente por ser burócrata y jerárquico, así como sistematizado. Promueve la especialización de los empleados así como la división de trabajo, el control sobre los tiempos laborales y resultados de cada colaborador. Con este modelo se ambiciona alcanzar los objetivos organizacionales que susciten el fortalecimiento organizacional.

**RECOMPENSAS:** En la organización A se recompensa la efectividad de algunas acciones sociales que resultan efectivas a través de estímulos económicos, exenciones de horario o con reconocimiento social que a través de largos lapsos puede redundar en algún ascenso laboral.

La organización A estudiada en esta tesis es considerada bajo los criterios descritos anteriormente como un sistema organizacional de tipo tradicional que sigue vigente por ser un modelo eficaz para la gestión de OSC, principalmente, porque en la construcción de las mismas, ha formalizado un precedente hacia la profesionalización de las asociaciones que emprenden con la intención de reducir y atender necesidades sociales.

Cabe señalar que un sinnúmero de OSC en México nacen de la mera intencionalidad de sus actores y repiten un patrón que ha sido efectivo durante la constitución de la sociedad civil organizada en nuestro país, por lo que este arquetipo laboral ofrece certezas para ellos y concede una alternativa efectiva de gestión organizacional.

El Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) de la organización A que es resultado de la efectividad de su estructura organizativa, manifiesta la capacidad de su modelo de gestión, debido a que sus recursos tangibles y financieros hasta el momento mantienen el equilibrio y estabilidad que la organización necesita, al menos en su carácter operativo. Así mismo, su capital intelectual y social ha permitido que sea reconocida como una organización representativa para la atención de necesidades de otras OSC, que es uno de los objetivos sociales del mismo sistema organizativo.

## ORGANIZACIÓN B

Se seleccionó a la organización B por ser una OSC de segundo piso que desde una oficina central genera y gestiona ASE para otras OSC, mismas que apoyan directamente a grupos excluidos o población vulnerable. Fue casi a finales de la década de los noventa que se constituyó como parte de la Sociedad de las Organizaciones (SO).

Originalmente trabajaban en un espacio físico donde se concentraban los actores organizacionales, su expansión y alcance geográfico hicieron posible su presencia en otras ciudades de la República Mexicana, sin embargo, sus recursos financieros no facilitaban la opción de tener oficinas en cada sucursal, por lo que decidieron adoptar el uso del teletrabajo.

Actualmente se gestiona la operación desde una oficina central situada en la Ciudad de México y se identifican tres tipos de modelo laboral, primariamente se reconoce al grupo gestor central que concentra los esfuerzos y resultados de los colaboradores a distancia, ellos trabajan predominantemente bajo el modelo de la organización tradicional, con algunas concesiones y excepciones de laborar a distancia desde cualquier espacio físico.

En este caso se desprenden los actores que laboran desde cualquier lugar sea su hogar, algún espacio público o a través de dispositivos inalámbricos en

cualquier parte del país, incluso la oficina central. Ellos se reconocen como empleados móviles, que pueden realizar Acciones Sociales Efectivas (ASE) en cualquier horario, día y espacio.

Finalmente se identifica el grupo de los actores que trabaja totalmente a distancia, el primer encuentro que tienen cara a cara es durante el proceso de reclutamiento y durante la capacitación que puede ser en la misma ciudad donde laboraran o bien en la oficina central, este se limita a ser en la mayoría de los casos la única visita al espacio físico donde se concentran los recursos de la organización.

A pesar de estar bajo diferentes esquemas la idea general de estos actores sobre el trabajo es flexible, debido a que la mayoría ha considerado rotar de modelo laboral, mientras se sientan satisfechos con su relación laboral y ésta pueda ser también flexible con ellos. Para esta organización se realiza un análisis de los indicadores que se elaboraron para evaluar la cultura organizacional de estos actores que laboran bajo diferentes esquemas. Se presenta a continuación:

**CONCEPCIÓN DEL TRABAJO:** La noción que tienen sobre el trabajo los actores de esta organización es que es atemporal, es decir, que la barrera del espacio-tiempo es débil, por lo que las ASE se pueden realizar en cualquier momento del día sin importar el lugar donde las ejecuten, las acciones sociales resultan efectivas en tanto se pueda resolver de la manera más rápida y asertivamente posible.

**FLUJOS DE INFORMACIÓN:** La información se transmite en forma de redes entre la organización y los actores, se mantienen niveles jerárquicos por los que se segmenta la información, sin embargo, la transmisión es semidemocrática e informal.

RUTINAS Y RITUALES: Se dividen en tres formas por los tipos de modelos laborales, en el grupo de los actores centralizados los rituales y rutinas surgen en la interacción diaria diversas convenciones sociales, que configuran esquemas de comportamiento y convivencia que se limitan al uso de este segmento laboral. Su relación con el resto de los actores es vía digital y ocasionalmente personal, por lo que el resto de los colaboradores modela rutinas y rituales independientes, donde cada uno establece su propia dinámica y simbolización con y sobre la Organización según sus propias prácticas sociales.

RELACIONES PERSONALES: En general las relaciones suelen ser de tipo informal entre los actores de diferentes niveles jerárquicos que se establecen para definir los roles laborales más que de autoridad, por lo que las interacciones suelen manejarse en un plano flexible manteniendo vínculos meramente laborales pero cordiales e impersonales. En el caso de los colaboradores que participan totalmente a distancia la relación que se entabla se concentra en la solicitud de actividades de trabajo y resultados de las mismas, siendo meramente funcional.

ESTRUCTURAS DE PODER: Es una estructura flexible a pesar de que se mantienen estratos de poder, se manifiesta a través de roles laborales más que de autoridad, pues la labor de los altos y medios mandos es dar acompañamiento a la labor de los demás colaboradores e instruirlos para sus acciones sociales sean efectivas para el fortalecimiento organizacional.

ESPACIOS DE TRABAJO: En esta tesis se presentan tres esquemas de teletrabajo, por lo que varían sus espacios de trabajo, que van desde los colaboradores que trabajan en oficina central, los trabajadores móviles, hasta los teletrabajadores que actúan desde sus hogares o cualquier espacio que definan como oficina para la administración de acciones sociales. Entonces se identifican dos terrenos de acción, la oficina física que ofrece la organización o el teletrabajador, donde es necesario un espacio definido con los recursos

imprescindibles para su labor pero que es fijo y la oficina virtual que es móvil para los actores que participan donde puedan realizar acción social efectiva.

**CREACIÓN DE CONOCIMIENTO:** Es una premisa de la organización B innovar creando conocimiento continuamente que fortalezca los objetivos organizacionales, esto con la intención de acrecentar sus recursos intelectuales sobre la misma organización y su entorno que redundan en su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA).

**PROCESAMIENTO:** Se procesa el conocimiento desde cualquier punto geográfico en red, por medios digitales, a pesar de que existen horarios laborales se puede procesar y acceder a él en el momento que sea necesario. A través de la acción social los actores que participan en esta organización codifican y dan sentido al conocimiento, por lo que se requiere entendimiento de este proceso que se construye no sólo en la formación del actor dentro de la organización, sino también en el intercambio y aportación que el actor hace hacia la organización B.

**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS:** Es un proceso de intercambio y reproducción constante donde tanto la organización como el actor participan como agentes de transmisión de información y conocimiento; en el que ambos aprenden y aportan al otro, es un proceso activo donde ambos participan como emisores y receptores.

**ORIENTACIÓN:** El acompañamiento a distancia es fundamental para que las acciones sociales resulten efectivas, en cuanto al seguimiento y apoyo físico se brinda cuando el actor lo solicita o se detectan debilidades en sus acciones sociales, sin embargo, a los actores se les considera como individuos independientes con la capacidad de innovar para solucionar conflictos que se presenten, o al menos, esa es una característica que demanda la organización durante el reclutamiento y emprende durante la capacitación. En general se

promueve el uso de pensamiento estratégico para dirigir y concretar los procesos organizacionales tanto en los centros productivos físicos como en los móviles.

**CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN:** Por disposición de la organización B los actores deben ser capacitados al inicio de su contratación para compartirles el conocimiento sobre las acciones que se tienen consideradas para su cargo, de manera que estas puedan concretarse como Acción Social Efectiva (ASE). En cuanto a la actualización los actores son quienes independientemente procuran adquirir y renovar conocimientos, más que para el fortalecimiento organizacional, lo hacen como parte de su formación profesional y personal. Por parte de la organización, la actualización de conocimientos sólo se brinda a los actores centralizados en el espacio de la oficina, limitando su acceso al resto de los colaboradores.

**RECURSOS DE PRODUCCIÓN:** Los recursos de creación y transmisión de conocimiento son digitales. En el caso de los colaboradores centrales, la organización ofrece directamente en la oficina los medios y recursos laborales, que también están al alcance de los trabajadores móviles, quienes a su vez disponen de sus propios recursos para realizar acción social. Finalmente los teletrabajadores ofrecen a la organización sus recursos tangibles e intelectuales como parte del perfil que demandan para cubrir los puestos laborales.

**OBJETIVOS SOCIALES:** La organización B tiene como principal propósito ser reconocida por las ASE que realiza a favor de los grupos excluidos o población vulnerable, esto como parte de su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) que se manifiesta también con su capital social y que es indispensable para que tanto los participantes de recursos financieros como los colaboradores se consideren afines a los objetivos organizacionales y alcances sociales.

**LENGUAJE:** El proceso de interacción se produce entre la organización B y los actores que participan en ella es individual por lo que los mensajes suelen ser sustantivos y precisos que gestionan y atienden las demandas para efectuar ASE. El lenguaje es de tipo informal y se establece a través de medios digitales, el uso y apropiación de la terminología se adquiere en el encuentro inicial entre los actores que establecen una relación laboral ya sea física o virtual y se reproduce en la interacción a distancia o presencial según sea el caso.

**PROCESOS DE INTERACCIÓN- COMUNICACIÓN (PIC):** Los PIC se establecen formalmente por medios digitales, esta es la forma en que se da legitimidad al intercambio de mensajes. Se conserva la interacción cara a cara en los colaboradores que participan en la oficina central y algunos encuentros entre los teletrabajadores y los trabajadores móviles cuando los últimos acuden a visitar la ciudad de operación de los colaboradores a distancia.

**PLAZO:** La organización ofrece empleos de plazo indefinido, por lo que los colaboradores consideran que así como pueden mantener su trabajo durante años, también puede ser solamente por meses, por lo que aprovechan su momento participando en la organización, esperando que más adelante la expectativa de ambos empate y logren coincidir según sus propios proyectos.

**MECANISMOS DE CONTROL:** Se consideran como actores independientes, a pesar de que los niveles jerárquicos se mantienen y por ende, las estructuras de poder. Aún los trabajadores centrales mantienen autocontrol y autodisciplina sobre sus acciones sociales, se canalizan esfuerzos para que sean efectivas por parte de los medios y altos mandos sin presionar constantemente a los colaboradores, esperando los resultados de las acciones sociales para medir la efectividad y tomar decisiones en conjunto sobre el rumbo de acción.

**COMPETENCIAS LABORALES:** Los actores ofrecen sus habilidades a la organización B, innovando los procesos de creación y transmisión de

conocimiento, por lo que el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) aumenta cuando se suman participantes que tienen fortalezas y competencias actuales tanto en las actividades que se tienen planeadas para los puestos laborales, como en áreas que promueven el fortalecimiento organizacional.

**MOTIVACIONES:** La mayoría de los actores que participan en la organización B, procuran un equilibrio entre su vida laboral y la personal, por lo que cumplir con las actividades programadas para su cargo a tiempo, es una motivación para mantener la armonía entre estos ámbitos. Por otra parte, procuran experimentar y proponer alternativas de ASE para agilizar y mejorar los procesos presentados por la organización, esto como parte de su formación profesional.

**SENTIDO:** Las acciones sociales son realizadas por los actores con la intención de manifestar el conocimiento sobre la dinámica organizacional y así atender las necesidades del rol que desempeña en la organización B. El mecanismo comunicativo es flexible, en tanto que todos los actores dan sentido y significación a las ASE, siendo partícipes de los PIC de forma activa emitiendo, recibiendo y procesando mensajes.

**IDEAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN:** Los actores que participan en esta organización no sólo se sienten seleccionados por ella, sino que también ellos la han seleccionado. Esta lógica les permite construir un ideal sobre la organización en la que quieren colaborar, que comparta sus ideales y que tenga la capacidad de satisfacer sus ambiciones profesionales. En este caso al tratarse de una OSC los actores admiten que comparten un compromiso con la organización, mientras ésta sea sustentable y socialmente responsable.

**TOMA DE DECISIONES:** La toma de decisiones es colectiva, al tiempo que se aplica de forma individual, es decir, se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, sin importar su centro de trabajo. Sin embargo, por las distancias geográficas no se pueden concentrar para discutir las valoraciones de cada



uno, por lo que se centralizan por los altos y medios mandos para así planear los rumbos de acción. En cuanto a las decisiones inmediatas, cada actor las toma de forma independiente de acuerdo a su acción social, su efectividad se mide dependiendo del grado en que resolvió el conflicto o necesidad que se le presentó y el proceso que llevo al transmitir los procesos a la organización.

**DIRECCIÓN:** Se gestionan las acciones sociales en forma de red virtual donde se sistematiza la operación de la organización. El modelo de gestión donde intervienen diferentes esquemas laborales, incluyendo la colaboración remota es parte constituye parte del DOA, en tanto, ha manifestado ser una estructura funcional para cumplir con los objetivos organizacionales.

**RECOMPENSAS:** Son de tipo simbólico e individual, solamente se reconocen las acciones sociales efectivas que realizan los actores, sin embargo, el resto de la organización sólo advierte estos reconocimientos cuando son Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) e influyen en el modelo de gestión organizacional. En la organización B no hay otro tipo de recompensas, sólo llegan a estimarse como económicas o de capital social cuando hay una suma de ASE durante un largo lapso y resultan en algún ascenso laboral o de aumento salarial.

La organización B concentra la efectividad de sus acciones sociales en su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA), que equivale al conocimiento que tiene sobre sí misma y respecto a su entorno, la participación de los actores que colaboran en ella, hace posible que continúen desarrollando sus recursos sociales e intelectuales que la consolidan, al menos en su carácter de prototipo organizacional.

Al emplear el teletrabajo como una ASE su alcance geográfico aumenta, no obstante, en el afán de expansión, se diluyen procesos de comunicación y de fomento de cultura organizacional, con el intercambio de significación y

sentido multilateral que no permite una codificación similar entre los actores que participan en la organización B.

Se considera bajo los criterios expuestos en esta tesis como una organización posmoderna que emplea a población de la generación N y por consiguiente adquiere y ofrece características que definen a la sociedad del siglo XXI, como uso excesivo y dependencia de las TIC, la movilidad y concepción de lo inmediato como factores dominantes de la dinámica social, así como el ímpetu por la innovación y construcción indefinida de la identidad.

## CAPÍTULO 5

### VALOR Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS

En comunicación organizacional es poco lo que se ha abordado sobre la evolución de la cultura organizacional en la época posmoderna, aun siendo fundamental para la comprensión de los procesos de construcción de sentido. Estas mutaciones derivadas de la transformación del trabajo hasta el momento han sido primordialmente estudiadas desde perspectivas como la jurídica, la administrativa, la sociológica y la económica.

Para nutrir los estudios organizacionales que aportan conocimiento sobre la organización del Siglo XXI al área de comunicación, se ha propuesto en esta tesis describir desde este enfoque el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional, a través de una investigación documental y descriptiva como se presentó en el capítulo anterior.

Comprender las nuevas formas organizacionales nos permite como comunicólogos construir una interpretación de la realidad, que a manera de prueba se observa en las organizaciones, pero que son una muestra del sistema social. Finalmente las organizaciones son entidades sociales constituidas en la interacción donde participan los actores que intervienen en diferentes entornos y subsistemas.

La Sociedad de las Organizaciones (SO) se reproduce y transfigura continuamente, como resultado de las mismas acciones sociales de los individuos que configuran nuestro sistema social y que aportan conocimiento, habilidades y herramientas para transformar la realidad tal como la conocemos. Hoy somos testigos y participes de un escenario que hasta hace

décadas parecía solamente ficción y fuera del alcance, pero que hoy nos ha alcanzado y rebasado las expectativas en diferentes ámbitos de la vida diaria.

En esta reconfiguración social, la SO ha diluido la barrera del espacio temporal relacionándose con los actores de formas alternas y efectivas para ambas partes, sin embargo, estas mutaciones además de desarrollar y mejorar los procesos de producción y consumo de todo tipo, también han disuelto elementos básicos para la emisión, transmisión y decodificación de mensajes que dan sentido a la realidad de los actores.

Atribuir significados es una manifestación de conocimientos, cuando esta asignación es líquida, en términos de Bauman, la comunicación se transforma también durante este proceso socio histórico que es la posmodernidad. Si a través de la comunicación es como los actores interpretan y dan sentido a la realidad que viven, entonces con delimitaciones en el sistema comunicativo, las certezas disminuyen y por ende se debilita la relación que se establece a través del diálogo cultural entre la organización y el actor.

Esta variación en el discurso y construcción de la cultura organizacional, se considera después de lo observado en el caso de estudio, como una variable elemental a considerar en la relación bilateral entre la organización y el actor, para fomentar valores que dirijan efectivamente las acciones sociales al fortalecimiento organizacional.

En la valoración que se hace del uso del teletrabajo en OSC posmodernas en este capítulo, se rescatan las consideraciones del cambio discursivo que moldea la conducta de los actores y que permea sobre la cultura organizacional. Estas nociones permiten una aproximación hacia la complejidad de los sistemas comunicativos que hoy representan y dan sentido a las interacciones que surgen en la dinámica de la Sociedad de las Organizaciones (SO).

En tanto sea posible este acercamiento a la realidad organizacional de los modelos de gestión de las OSC que trabajan en México en atención a las necesidades de la población vulnerable, el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) que representa su capacidad de ejecutar Acción Social Efectiva (ASE), comprenderá también el conocimiento actual sobre sus posibilidades de administración, mismos que permiten elegir la dirección para lograr los objetivos organizacionales.

Las ASE producidas por las OSC bajo cualquier modelo de gestión organizacional, genera conocimiento sobre las mismas, al tiempo que permite concebirlas dentro de la Sociedad de las Organizaciones (SO) como un ente activo, empoderado capaz de institucionalizar tanto sus causas como los procedimientos para alcanzar sus objetivos sociales y organizacionales.

Evaluar el impacto de los modelos de gestión de las OSC en México, no sólo promueve el estudio sobre ellas para identificar sus áreas de oportunidad y contribuir con ideas para su fortalecimiento organizacional, sino que también permite identificar Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) que podrían derivar en un sumario de Innovación Democrática Institucional (IDI) como es el uso del teletrabajo y sus aplicaciones en diferentes tipos de organización en nuestro país.

## **5.1 LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI**

La sociedad tiende a autoorganizarse continuamente, siendo un sistema complejo, como respuesta a diferentes tipos de necesidades, que van desde lo social, político hasta lo económico. Así mismo fluctúa continuamente, pues la humanidad desde tiempos remotos ha evolucionado tanto biológica como socialmente, para simplificar y complejizar su existencia. Como afirma Jesús Galindo (1987: 85):

*“La organización social es el todo integrado de lo social, integrado por actores, acciones, interacciones, relaciones, situaciones, lugares y posiciones, luchas, etc. La organización social es el nombre de la totalidad social, pero también es el sentido de lo social, lo social está ordenado, organizado de cierta manera. En este doble aspecto del concepto de organización social es donde se traman conceptos como información y comunicación”.*

La comunicación ha sido una herramienta indispensable para la formación y el entendimiento de las organizaciones. El tejido social se construye en las interacciones que son posibles gracias a los procesos comunicativos y esto permite situar identidades y acontecimientos comunes que dan valores y sentido a los actores que participan en un mismo sistema social.

La sociedad del Siglo XXI ha continuado con la construcción de estructuras organizacionales y hoy son resultado de la evolución de los procesos adyacentes y concomitantes que dan forma al pensamiento de los individuos de este momento socio histórico, definido como posmodernidad. En esta transición la sociedad mutó de ser productora a consumidora y es una condición que alteró no sólo el pensamiento de los individuos posmodernos, sino también la concepción de la dinámica organizacional.

Las nuevas formas de comunicación estimulan los cambios en los procesos de interacción, al tiempo que su metamorfosis es resultado de estas variaciones; por lo que actualmente el modo de comunicarse tanto a nivel individual como organizacional depende en gran medida del uso de las TIC. Estos medios y herramientas movilizan el tráfico de información que da la capacidad de comunicación global a las organizaciones.

Sumado a estas mutaciones descritas, aparece un tipo de población que participa en las organizaciones del Siglo XXI, es la generación N o Millenials que

comprende a los nativos digitales nacidos entre la década de 1980 y el año 2000. Se les considera como un nuevo modelo social, que han estado en contacto con las TIC desde temprana edad, reconocen su uso y apropiación como parte de su dinámica de vida. Hoy ya forman parte del ámbito laboral y su sistema de valores, conocimientos, aspiraciones e interpretación de la realidad permean las prácticas de las organizaciones del Siglo XXI.

La posmodernidad alberga a esta población específica, que se define e identifica por la ruptura con Instituciones, el anhelo de lo instantáneo y momentáneo, la búsqueda de la autenticidad y la experiencia. El balance entre la vida y el trabajo es una necesidad para los Millennials por lo que la organización del siglo XXI, ofrece opciones flexibles que son pertinentes a la población de este momento histórico.

Como afirma Pablo Maison (2013: 34) los actores de este sector de la población “han planteado nuevas demandas a sus empleadores, que en muchos casos, al ser desatendidas o desestimadas, producto de la brecha generacional impactan directamente en su deseo de permanencia en la organización”.

La Sociedad de las Organizaciones (SO) que estructura el sistema social del Siglo XXI, representa hasta el momento una transformación continua, caracterizada por la innovación, transitoriedad y reconstrucción del tejido social. Hoy las organizaciones son atemporales, tienen la posibilidad de elegir y explotar modelos de gestión tradicionales, contemporáneos, flexibles e incluso híbridos que pretenden ajustar a sus necesidades organizacionales.

Las Acciones Sociales Efectivas para la Transformación Social (ASE-TS) que han realizado las organizaciones por décadas han renovado el concepto que se tiene de ellas, en un primer momento, estas ASE asistieron como respuesta para inducir el fortalecimiento organizacional y así conceder la permanencia en la

Sociedad de las Organizaciones. Constituidas estas ASE-TS como Innovación Democrática Institucional (IDI) han dado movilidad y fluidez para que la evoluciones de las organizaciones sea continua y se adapte a los criterios de los actores que participan en ellas.

En el caso específico de las OSC su desarrollo ha sido más lento porque su constitución como una forma organizada del sistema social, es más tardía que la de las organizaciones lucrativas y gubernamentales, no obstante, su modelo de gestión es una réplica que se adapta a los recursos, necesidades y objetivos que persigue la sociedad civil organizada.

En pleno Siglo XXI las OSC formales siguen afinando estas adaptaciones para generar estrategias que sean pertinentes a sus objetivos organizacionales, la innovación que de ellas resulte podría manifestarse en IDI. Por su parte las OSC informales aún tienen un camino por recorrer para profesionalizar sus métodos organizacionales, no obstante, son organizaciones nuevas que proyectan ideas frescas que podrían trascender tanto en la sociedad del Siglo XXI como en los modelos de gestión organizacionales.

## **5.2 ORGANIZACIONES MODERNAS Y POSMODERNAS**

El sistema social es resultado de la interacción de las organizaciones empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil organizada. Todas ellas con objetivos específicos y roles funcionales que decretan la dinámica social. Los modelos de gestión que cada una emplea están dirigidos al fortalecimiento organizacional y si bien estos pueden variar, comparten propiedades similares por las circunstancias del entorno y porque finalmente todas las organizaciones son sistemas abiertos que se alteran y modifican al sistema más grande del que son parte.



Las organizaciones no son unidades estáticas dentro del sistema social, por lo que están en constante cambio. Estos movimientos son desde y hacia la organización por lo que es lógico observar en ellas variaciones estructurales, sociales, económicas e incluso culturales e identitarias.

Hasta hace unas décadas las organizaciones operaban bajo el modelo de producción Fordista, afinando sus inconsistencias y adaptándolo a sus propias necesidades, que no siempre implicaban la producción industrial en serie de artículos de consumo, pero que se empleaba como un modelo efectivo de gestión organizacional.

De forma genérica el modelo funciona para cualquier tipo de organización por ser una estructura laboral, caracterizada por el aumento en la división del trabajo, la especialización laboral, el control de los tiempos productivos y la distribución burocrática del poder. A pesar de ser un proceso de producción industrial, el Fordismo le dio orden y disposición a los sistemas organizacionales del siglo XX, algunos de los cuales perduran hasta el momento. Las organizaciones modernas se describen bajo las características antes mencionadas, adaptadas a las necesidades y objetivos de cada organización que ha empleado este modelo de administración. Este tipo organizacional es sobre todo racional, las acciones sociales se ejercen de manera centralizada, donde los actores participan en un mismo ambiente, interactuando y haciendo posibles los Procesos de Interacción Comunicación (PIC) y por ende construyen la cultura organizacional, poniendo en común valores, acontecimientos, identidades y sentido.

Aunada a la evolución de las organizaciones, la sociedad se ha transformado en los procesos socio históricos, que son delimitados por las alteraciones en el sistema social. La continuación a los procesos de la modernidad se ha definido como periodo posmoderno, el uso de este término en el estudio de las organizaciones y su estructura se ha empleado para describir el uso del modelo

de administración definido como posfordismo que es “un proceso de transición, definido por un conjunto lógico y articulado de microcambios, hacia un nuevo modelo de producción y organización neofordista” Vicente Safón (1997:315)

El sistema de producción posfordista marca una distinción entre la sociedad productiva y la de consumo, hay una reconstrucción del tejido social donde se reforman los Procesos de Interacción Comunicación (PIC) por el uso de las TIC, disolviendo el espacio temporal y permitiendo así la colaboración en red. Bajo este esquema hay un tipo de especialización flexible tanto en procesos de mercado como en los organizacionales.

Este modelo se comenzó a emplear a finales del Siglo XX y hoy rige la economía de mercado. Esta reestructuración en la lógica laboral ha impactado también en el modelo de gestión de las OSC, quienes además de resolver necesidades sociales, emplean en ellas a individuos que participan del sistema global que está definido por las particularidades del posfordismo.

Esta reconfiguración económica, social, política y cultura por la presencia del posfordismo puntualiza las características de lo que en esta tesis se ha estudiado como organizaciones posmodernas. Por lo que como principales variables entre este tipo organizacional y el tradicional se observa que la población que participan en ellas son generaciones diferentes, que tiene necesidades y aspiraciones discordes, la revolución tecnológica ha acelerado los flujos de información y esto a su vez influye sobre los procesos de producción.

Cabe añadir que las organizaciones posmodernas no son solo productoras de bienes y servicios, que era un eje rector para las organizaciones tradicionales que empleaban el modelo de producción fordista, sino también son creadoras y transmisoras de conocimiento e información. El periodo posmoderno también se ha definido como la Era del conocimiento y las organizaciones son

detentoras de éste no sólo para su fortalecimiento organizacional, sino también para la transformación social.

### **5.3 DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN LA SOCIEDAD**

El teletrabajo como forma flexible de empleo que han adoptado las organizaciones del Siglo XXI, implica actualmente el uso de TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para desempeñar una actividad laboral a distancia. En las últimas décadas se ha promovido su uso por los beneficios que implica, específicamente en la Sociedad de las Organizaciones (SO) de este momento sociohistórico, se identifica a la organización posmoderna con el uso de métodos alternativos de contratación, así como con un sistema de valores variable.

Las innovaciones tecnológicas asociadas a la transformación de la SO, ha permitido nuevas formas de colaboración diluyendo el espacio temporal y reconfigurando la relación actor-organización. El teletrabajo es considerado una Acción Social Efectiva (ASE) que con los usos tecnológicos aumenta la capacidad de impacto de las organizaciones para colaborar con actores que de otra manera difícilmente estarían a su alcance.

Del mismo modo los actores pueden colaborar con organizaciones que salen de su límite geográfico, por lo que los procesos de intercambio cultural y de conocimiento son globales cuando se desdibujan estas barreras físicas y el tráfico de información sobre acontecimientos, valores e identidades se vuelve transitorio y fugaz.

Si bien, el teletrabajo se ha consolidado como una estrategia y modelo de gestión organizacional, hoy es un estilo de vida que los actores eligen o aceptan por los beneficios que pueden obtener como el balance entre su vida personal y el trabajo, la flexibilidad de realizar varias actividades durante el día,

la reducción de tiempos de movilidad y la oportunidad de colaborar en cualquier organización que les resulte atractiva y utilice este modelo de gestión, Además de la inclusión de grupos y población vulnerable que tienen las capacidades necesarias para colaborar a distancia y que redundan en organizaciones que solventan necesidades sociales.

Cabe aclarar que a pesar de que regularmente se hace uso del término teletrabajo para distinguir la colaboración remota desde un espacio descentralizado como el trabajo desde los hogares u oficinas lejanas e individuales, existen variaciones en la modalidad de teletrabajo, pues estrictamente se refiere a la labor que se realiza a distancia sin importar el lugar donde se lleven a cabo las actividades, es decir, son teletrabajadores quienes laboran desde su hogar, los colaboradores móviles o nómadas, los trabajadores de oficinas satélite o telecentros donde los actores comparten recursos y espacios laborales.

Esta modalidad de trabajo ha sido concebida en la estructura de las organizaciones posmodernas bajo la lógica del uso y explotación de las TIC, por lo que el tipo de empleos que se consideran para esta dinámica son relacionados con la sistematización de información, en los cuales no sea indispensable el contacto diario entre los actores que participan en la organización y específicamente en el caso de las OSC, son empleos donde no hay contacto directo con los beneficiarios, como es el caso de las OSC de segundo piso.

Además esta forma laboral implica un conocimiento sobre el uso y apropiación de las TIC por parte de los actores, debido a que tanto pueden hacer acción social desde los dispositivos como forma única de trabajo, o bien, presentar resultados sobre la efectividad del mismo en línea. Estos procesos virtuales son semidemocráticos, pues el acceso a la información es generalizado, no

obstante, los actores con limitaciones tecnológicas quedan rezagados y surgen nuevos tipos de población excluida, ahora en la red.

Esta brecha digital está definida por diferentes factores como la desigualdad socioeconómica, pues no todos los actores tienen las mismas condiciones y oportunidades en nuestro sistema social para aprehender y entender el uso de las TIC o tener un mínimo acercamiento a ellas y sí esto es posible, el acceso puede ser tardío o exiguo, por lo que la posibilidad de trabajar en organizaciones con este modelo administrativo se reducen significativamente.

Otro factor importante a considerar es la brecha generacional, pues el esquema empleado por las organizaciones posmodernas está dirigido y es atractivo para los actores de la Generación N o Millennials y empata con sus expectativas laborales, por lo que los migrantes digitales difícilmente están considerados en esta reconstrucción de los paradigmas organizacionales y por tanto son inducidos a identificarse más con el modelo de producción de las organizaciones tradicionales. Como afirma Pablo Maison (2013: 35-36)

*“Hoy se combinan viejas demandas con otras, más bien modernas. Más salario y más carrera son las necesidades por tradición. Las nuevas, en cambio, conforman un verdadero desafío: el equilibrio entre la vida laboral y la personal, el buen clima de trabajo, las relaciones abiertas e informales con los jefes, beneficios de flexibilidad, formas de compartir conocimiento, son entre otras las demandas que se han instalado en el centro de la escena con el correr de los años.”*

Si bien, la hiperconectividad diluye las fronteras físicas entre la organización y los actores que participan en ella, también altera las identidades de ambas partes, por un lado a los colaboradores que trabajan aislados del resto de los participantes no sólo los forma como actores independientes, sino también

individuales; para los cuales no hay acontecimientos en común y por lo tanto hay una variación en la construcción del tejido social que se forma en la realidad virtual. Por otra parte, las organizaciones se moldean como unidades flexibles y atemporales, con un relato diluido por los Procesos de Interacción Comunicación (PIC) que se ciñen a través de la Red.

Los estudios posmodernos señalan que en este momento sociohistórico los actores cuentan con un abanico de posibilidades para la construcción de su identidad y estilo de vida que distingue a cada actor como un ente auténtico. El teletrabajo como modelo laboral es una de esas opciones para modelar un perfil profesional, sin descuidar otros ámbitos que son valiosos para el actor posmoderno; que además se caracteriza por ser un consumidor, por lo que absorbe los recursos incluso intangibles que le brinde una organización, como los elementos identitarios para su distinción individual.

A pesar de que el teletrabajo no es un fenómeno reciente, pues a partir de la década de 1970 se expuso como una alternativa laboral factible, las transformaciones sociales impulsadas por las TIC y la mutación del sistema social posmoderno ha creado grandes expectativas respecto a este modelo, debido a que responde no sólo a los intereses de las organizaciones y de los individuos, sino a las mismas necesidades sociales. La sobrepoblación en las principales ciudades del mundo que derivan en problemas de movilidad, contaminación ambiental y estrés colectivo por los tiempos de traslado, así como la falta de empleo o sueldos bajos en localidades alejadas de las grandes urbes, son cuestiones para las que se ve como alternativa de solución la legitimación del uso del teletrabajo.

Aun con las ventajas que resultan por el modelo del teletrabajo, hay retos que deben enfrentar tanto las organizaciones como los actores que participan en ellas. Por un lado este esquema fomenta sujetos individualizados y limita las arenas de contacto para actores que difícilmente interactúan con otros;

además los procesos de comunicación se ven diluidos en este tipo de interacciones. Y por otra parte aunque las organizaciones puedan medir cuantitativamente la efectividad de las acciones sociales, el aspecto cualitativo y la calidad de los procesos podrían descuidarse. Todavía no están definidos en su totalidad los procesos de teletrabajo, tanto actores como organizaciones han de refinar el modelo, fomentando y desarrollando valores como la confianza, disciplina y transparencia de forma bilateral.

#### **5.4 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los estudios de cultura organizacional ofrecen múltiples conceptos sobre ella, donde aparecen términos comunes entre sí y sobresalen los conceptos de sistema de valores y creencias, los procesos de interacción, los rituales y tradiciones, así como las prácticas sociales que se modelan en el encuentro cotidiano de los actores.

Chiavenato (1989) la define como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” bajo este tenor Davis (1984) afirma que es el “patrón de creencias compartidas y valores que dan significado a los miembros de una organización y les proveen con las reglas para la conducta en su organización”,

Esta lógica admite la cultura organizacional como algo que resulta de la interacción entre los participantes de una organización y que modela el comportamiento de esa población. Esto surge entonces de lo que comparten y tiene un significado, al menos laboral, para los colaboradores, donde los procesos de comunicación dan sentido a las acciones sociales tanto individuales como colectivas.

Sin embargo, en una lectura holística de las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo como modelo de producción posfordista, hecha bajo esta lógica del interaccionismo simbólico como perspectiva de construcción de la cultura organizacional, la definición dada dictaría que no hay cultura organizacional en las organizaciones con este esquema laboral de colaboración a distancia, al menos en los términos que se había planteado tradicionalmente, por esta falta de contacto e interacción social donde no hay acontecimientos comunes, ni un sistema de valores implícito en la acción social de los colaboradores.

Entonces habría que considerar que así como las organizaciones y los actores mutan para ser considerados hoy en términos posmodernos, el concepto genérico de cultura organizacional se ha transformado con ellos, porque su relación no es la misma que la descrita por los autores citados. Habría entonces un giro en la dinámica y el concepto de cultura organizacional que vale rescatar en esta tesis, para observar la transformación de estos conceptos y analizar su pertinencia en el estudio de las organizaciones del Siglo XXI.

Ha de considerarse si las propuestas epistemológicas sobre el concepto de cultura organizacional que son interpretativas o simbólicas, en las que consideran que las organizaciones son y están hechas en cultura, incluyen los procesos de construcción de sentido de la época posmoderna y si son pertinentes para la gestión de los procesos comunicativos que surgen entre la organización y los colaboradores a distancia.

Por otra parte la postura de los teóricos funcionalistas para quienes la cultura es una variable dentro de la organización que se divide en subculturas con esquemas de significación y sentido fragmentados expone a la cultura como una realidad segmentada por los actores que se integran entre sí, por estilos afines y acontecimientos comunes que los agrupan y la suma de todas éstas constituyen la cultura organizacional. Este razonamiento también está basado



en los Procesos de Interacción Comunicación (PIC), que es la forma en que se teje la trama social, sin embargo bajo el modelo del teletrabajo con la participación de actores descentralizados, no habría entendimiento de la cultura organizacional tal como se describe en la postura funcionalista.

El concepto y la dinámica de la cultura organizacional tal como se ha descrito en los estudios organizacionales tradicionalmente, no admite estos nuevos modelos de colaboración a distancia donde las interacciones son mínimas y con un número limitado de actores. Sería pertinente entonces cuestionar si las organizaciones que emplean el teletrabajo como forma de colaboración observan esta pérdida de sentido y significación, o bien, si estos procesos de construcción de sentido común, son fundamentales para su fortalecimiento organizacional.

El giro en la cultura organizacional implicaría entonces una alteración tanto para las organizaciones, aunque no se manifieste formalmente, y para los estudiosos de los procesos culturales en las organizaciones. En tanto pueda considerarse la cultura como un sistema abierto, que se construye por unidades dispersas en el espacio temporal, será posible entender las nuevas formas en que los actores y las organizaciones dan sentido a su realidad. En este tenor se podría establecer que la cultura organizacional bajo los usos del teletrabajo se diluye formando procesos de hibridación cultural en los que se mezclan la identidad de la organización y los múltiples elementos culturales que aportan los actores en el espacio virtual.

## **5.5 TRANSFORMACIONES CULTURALES EN LA ORGANIZACIÓN**

Como se ha mencionado en este capítulo las organizaciones así como los individuos y la sociedad se encuentran en constante movimiento y por consiguiente en continua transformación. Aunado a este dinamismo el uso de

las TIC, aporta la posibilidad de innovar los procesos de fortalecimiento organizacional que derivan en muchos casos en transformación social.

El uso tecnológico de estas herramientas no sólo agiliza los métodos de producción, sino también la asociación comunicativa y por ende la construcción de sentido. La cultura organizacional, tal como la conocemos, se teje en los PIC dándole homogeneidad interna a los actores organizacionales y distinción externa a la organización. Estos atributos son fundamentales para la construcción de la identidad organizacional, que promueve un sentido de pertenencia y apropiación del sistema de valores del actor hacia la organización.

Ahora bien, bajo la lógica tradicional entender la cultura organizacional como el sistema de valores y creencias compartidos por los actores de la organización que es construido en la interacción continua y directa de los participantes, valdría decir que no existe tal en el modelo de producción posfordista. No obstante, la cultura existe en tanto haya acción social y el actor otorgue significados, manifestando su conocimiento sobre el sistema social del que es participe y esto lo exprese mediante diferentes procesos de comunicación, independientemente de los canales y la cantidad de interlocutores.

Estas interacciones en red constituyen un tipo de comunicación virtual, donde si bien, los actores no participan al mismo tiempo ni con todos los demás integrantes, son parte de un mismo sistema comunicativo, que en algún punto mantiene similitudes en los procesos de significación, aunque no necesariamente en el sentido que le da individualmente a esta estructura comunicativa cada actor.

El impacto del giro en la cultura organizacional redefine la comunicación como Acción Social Efectiva (ASE), pues en el entendimiento de que las organizaciones al igual que los actores en la dimensión posmoderna alteran la

importancia y credibilidad de los sistemas de valores, reestructurando constantemente su identidad, deprecian y descuidan la magnitud de la cultura organizacional en su dinámica laboral.

Existe entonces un severo abandono de las prácticas sociales que desatan los procesos de cultura organizacional, entre ellas la intención del contacto directo y continuo por parte de todos los participantes de la organización y una desatención profunda por este intercambio social que es básico para constituir una identidad compartida donde se adopte un compromiso sólido y una ideología única que distinga a los actores como participantes de la misma organización.

Sería pertinente entonces concebir en esta transformación a la cultura organizacional como un sistema abierto a la interculturalidad y multiculturalidad, sobre todo por la intervención de colaboradores tanto centralizados como remotos que suman los rasgos identitarios de la población donde se alojan, así como sus intereses individuales y generacionales que resultan en un corolario de distinciones propias de un nuevo modelo de gestión que resulta de la hibridación cultural.

En las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo como modelo de producción, participan actores con una vasta diversidad de recursos, intereses, necesidades, expectativas e idiosincrasias que difícilmente llegan a compartir pero que son afines de alguna manera con los perfiles que la organización define y por consiguiente existe un eje rector que unifica estas múltiples personalidades que precisan un rumbo cultural que persiguen incluso inconscientemente los gestores de la organización.

Pareciera bajo esta descripción que la transformación de la cultura organizacional consiste en su depreciación, aun cuando ha sido fundamental para el entendimiento de la dinámica de las organizaciones, como elemento

de cohesión e identificación; no obstante, tras la observación empírica hecha durante este proyecto de investigación, se puede deducir que más que una desvalorización existe un descuido por el anhelo de darle rapidez y eficacia a los procesos productivos, así como la intención de movilizar a los actores y expandir los alcances de la organización; a pesar de que esto implique una pérdida del relato en los tipos de interacción y diluya los procesos comunicativos que construyen una cultura organizacional como se ha descrito en los estudios organizacionales del siglo XX. La cultura organizacional, así como los actores y organizaciones sigue en constante dinamismo y esta es una variación que define a la sociedad posmoderna, siendo un modelo que se transfigura a una velocidad casi tan rápida como la evolución de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

## **5.6 ASOCIACIÓN COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES QUE EMPLEAN EL TELETRABAJO**

Las organizaciones posmodernas se distinguen del modelo tradicional, no sólo por el uso de un nuevo sistema de producción, sino también por la reestructuración de su aparato identitario, cultural, comunicacional y de interacción social. Hoy los intereses tanto de las organizaciones como de los actores que participan en ellas, son distintas a las que modelaban las prácticas sociales de otras generaciones.

Las intenciones y expectativas de trabajo hasta hace unas décadas se concebían bajo un modelo de producción burocrático, que implicaba la ascendencia jerárquica como proyecto profesional y hoy queda reducido a una opción más en el abanico de posibilidades que se abre frente a los actores de la Generación N. El trabajo aparece en el panorama de estos actores como un ámbito más que se suma a la lista de sistemas en los que pueden llegar a

participar tanto en la dinámica del día a día como en una prospectiva a mediano y quizá a largo plazo.

Esta lectura muestra un grado de incertidumbre alto, que en términos de los estudios posmodernos, se expresa como procesos fugaces que delimitan la importancia del aquí y ahora, mostrando la momentaneidad como un estilo de vida, para la cual lo valioso es la experiencia que se vive justo en ese momento, dejando para el futuro los hechos que aún están por venir. Enmarcando a las organizaciones en este entorno, también manifiestan esta tendencia por innovarse indefinidamente, siendo unidades dinámicas y no deterministas que se constituyen como sistemas complejos.

La innovación permite entonces a las organizaciones remodelar sus estructuras económicas, sociales, administrativas, productivas, culturales y comunicativas por lo que hay una variación importante en el discurso que se manifiesta en las organizaciones del Siglo XXI, que consolidan una cultura organizacional híbrida.

Uno de los elementos a considerar en el estudio de las organizaciones posmodernas que usan el teletrabajo como Acción Social Efectiva (ASE), es la reconsideración de la participación de los actores, quienes en el modelo tradicional son contemplados como trabajadores que se adhieren a la estructura organizacional para colaborar en roles efectivos para el desarrollo organizacional. Sin embargo, en la perspectiva posmoderna con el uso de las TIC los actores son concebidos como consumidores del sistema, ahora bien, en este apartado se pretende rescatar un término empleado en la dinámica de las interacciones virtuales y es el papel del actor como usuario de la red.

Los sistemas a través de los que establecen primordialmente los vínculos laborales los colaboradores a distancia y los gestores de la organización, regularmente se desarrollan en Internet. Los actores participan como usuarios, lo cual implica una colaboración remota, pero además la viabilidad de

acceder en cualquier momento del día, siendo un espacio atemporal de trabajo, donde si bien es necesario realizar acciones sociales con límites de calificación de la efectividad, el usuario entra y sale del sistema virtual según su dinámica laboral.

Esta posibilidad de que los usuarios ingresen y se retiren del entorno organizacional empata con la idea de acceder a diferentes arenas de acción social que posibilitan la hibridación cultural de los actores posmodernos. Esta alteración que surge de las Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) podría derivar en un tipo de transformación social, donde se hace evidente un cambio discursivo en la forma en que se construyen y debilitan las relaciones en las organizaciones del Siglo XXI.

El discurso tradicional que surgió de la sociedad de productores constituía un proyecto de vida profesional a largo plazo en las organizaciones y éstas respondían con diferentes alicientes a esta demanda. Hoy en el razonamiento de los actores posmodernos, va desvaneciéndose este plan y si aunado a esto consideramos las reformas legislativas en cuanto a la trayectoria laboral y las compensaciones de retiro tan devaluadas en nuestro país, este anhelo de permanencia es mínimo y esto a su vez se refleja en las nulas intenciones de construir un sentido de pertinencia que forme a los actores como elementos vitales para el sistema organizacional posmoderno.

## **5.7 IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El teletrabajo entendido bajo el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) es considerado como una ASE-FO que ha impactado no sólo en las estructuras organizacionales, sino también en la sociedad del Siglo XXI. Las transformaciones sociales que de su uso emanan modifican tanto

las dinámicas laborales como la concepción del trabajo que se tenía con el modelo de producción fordista.

Como se ha mencionado hasta ahora la cultura organizacional, se reconceptualiza y ajusta en esta forma de trabajo, por lo que los valores que son indispensables en la relación actor-organización se adaptan con la intención de que ambas partes cumplan con la expectativa del otro. En esta relación bilateral ambos interesados evalúan el comportamiento, actitudes, recursos, habilidades y conocimientos que puede aportar su contraparte para la construcción de su identidad y el alcance de sus objetivos.

Por ejemplo, la confianza aparece en estas relaciones laborales como valor fundamental para que las acciones sociales resulten efectivas, por un lado los actores suponen que a pesar de la distancia y del escaso contacto con los demás colaboradores, participan en una organización legítima que no comprometerá sus intereses personales. Y por otra parte las organizaciones deben confiar que los teletrabajadores cumplirán efectivamente las acciones sociales independientemente de que colaboren a distancia. Ambas partes esperan pero también deben procurar inspirar la confianza suficiente para mantener una relación laboral.

El sistema de valores y creencias entonces se transforma considerando incluso estas incertidumbres como una similitud que comparten los actores al no tener una certeza total de lo que ocurre en el resto de la organización. Ahora bien, también surge en esta mutación la conceptualización de nuevos mitos y héroes, que aunque no se comparten públicamente son parte del imaginario colectivo de los actores que colaboran a distancia, como es la figura de los gestores que fungen como centralizadores de la información, resultados, opiniones y percepciones de los colaboradores a distancia; pero que además son colaboradores con una cultura híbrida que navegan entre el trabajo móvil, el centralizado y la modalidad a distancia, por lo que tienen quizá más

información de los procesos que fluyen en la organización y terminan fungiendo como intérpretes de la realidad organizacional. Estas reconstrucciones de los paradigmas organizacionales no nos alejan tanto de lo que se ha propuesto en los estudios sobre organizaciones, pues finalmente se pueden rescatar rasgos de la cultura organizacional, sólo que en la adaptación que surge por la reconfiguración de las relaciones laborales. Comprender la persistencia de la cultura como un efecto de toda organización donde participan individuos con la capacidad de acción social, permitirá desde el área de las ciencias de la comunicación entender el nuevo giro en la cultura organizacional que se construye en los Procesos de Interacción Comunicación (PIC).

El teletrabajo como nueva forma laboral del siglo XXI incorpora beneficios como toda Acción Social Efectiva (ASE) para las organizaciones, siempre que puedan trascender en su fortalecimiento organizacional y esto conlleve al alcance de los objetivos organizacionales. Uno de los principales efectos que se observa en esta investigación empírica es el descuido o nula atención a los procesos de intercambio cultural y construcción de sentido entre los actores de la organización.

En términos posmodernos, este mínimo tratamiento por parte de las organizaciones hacia sus cimientos culturales y la gestión de una identidad compartida por lo actores, podría no ser relevante para sus objetivos organizacionales, no obstante, la percepción de los actores de estas conductas por parte de la organización manifiestan un abandono y desinterés en sus prácticas organizacionales, por lo que el compromiso se diluye y fácilmente podrían considerar colaborar en otra organización.

En el caso específico de las OSC de segundo piso que emplean el teletrabajo, los colaboradores suelen tener afinidad con los objetivos organizacionales, aun cuando colaboran a distancia, por lo que su compromiso depende en gran parte de sus propios intereses sociales y personales. No obstante, desean



también un acompañamiento por parte de las organizaciones donde colaboran y que éstas también muestren un compromiso con ellos, pues la responsabilidad social inicia con la atención hacia sus propios colaboradores.

## CONCLUSIONES

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) considera el teletrabajo como “todas las actividades que pueden ser llevadas a cabo remotamente (fuera del lugar de trabajo) y que precisan para ello el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación”.

En sus estadísticas sobre disponibilidad y uso de la tecnología de información y comunicación en los hogares del año 2013 y 2014 el INEGI identificó que el 30.7 por ciento de la población en México tiene acceso a internet en sus hogares, por debajo de países de América Latina como Uruguay, Argentina, Chile, Brasil y Costa Rica; cifra que aumentó desde el año 2009 cuando sólo el 18.4 por ciento de la población accedía a internet desde su hogar.

Aunado a esto en 2009 el INEGI expuso en su encuesta nacional de ocupación y empleo que 3, 027, 465 usuarios emplean las tecnologías de información y comunicación para trabajar desde su hogar, lo que en estricto sentido los identifica como teletrabajadores.

A pesar de que no existe una medición ni estadísticas oficiales que analicen el teletrabajo en México como una tendencia laboral, dado que el mismo concepto aún está en construcción, ha sido posible acercarse a estas cifras para identificar que nos son pocos los ciudadanos ni las organizaciones que emplean o visualizan el teletrabajo como una opción de desarrollo profesional y organizacional.

Esta tendencia laboral engloba los intereses de un segmento considerable de la población en nuestro país, que podría reconfigurar tanto la noción de la dinámica profesional como de la gestión organizacional y sin embargo el concepto como tal no ha sido profundamente abordado por organizaciones formales que permitan acceder a datos precisos sobre el teletrabajo en México.

No obstante, en esta tesis se ha presentado una aproximación al teletrabajo en las Organizaciones de la Sociedad Civil en México desde el enfoque de la comunicación organizacional, analizando valores cualitativos de la cultura en las organizaciones que colaboran bajo esta modalidad.

En esta investigación se ha observado que los actores que participan en las organizaciones del Siglo XXI pertenecen a una era tecnológica diferente a la que se conocía hasta inicios del siglo, y se mueven en un ambiente que constantemente muta ofreciendo oportunidades de acceso a diferentes plataformas de interacción social. Se consolidan como ávidos consumidores de información y tienen al alcance de un clic un corolario de conocimiento incalculable, se posicionan como usuarios de diferentes sistemas sociales y se perfilan en cada uno con una identidad volátil, los intereses de los Millennials han transformado incluso su concepción del trabajo y expectativas laborales a mediano y largo plazo.

Esta tendencia laboral y las condiciones del sistema social así como los actores del Siglo XXI han transformado la concepción del trabajo tradicional modelando nuevas formas de colaboración profesional que derivan en un estilo de vida para los trabajadores que les permite actuar desde en un mismo espacio en diferentes arenas de acción social, pues a través del teletrabajo se disuelve incluso la barrera entre el espacio público y privado de los colaboradores.

El teletrabajo es entonces una Acción Social Efectiva para la Transformación Social (ASE-TS) que sigue siendo procesada y detallada tanto por las organizaciones como por los actores e incluso por el gobierno, por lo que aún hay variables poco analizadas al elegir esta forma organizacional, que parecieran no afectar los objetivos organizacionales, como es el caso de la cultura organizacional. No obstante, el descuido de estas áreas puede desencadenar un desinterés en los actores por participar en las organizaciones,

por la sensación de un profundo desencanto respecto a las expectativas que tenían sobre esa organización, sobre todo en el caso de las OSC que además deben responder a necesidades sociales, de las que muchas veces son partícipes sus colaboradores.

El objetivo general de este proyecto de investigación ha sido identificar el *impacto del teletrabajo como proceso de colaboración en la configuración de la cultura de las organizaciones flexibles*. Para lo cual se deduce en un primer momento que existe una transformación de los procesos culturales en las organizaciones, a pesar de que estos cambios no se expongan formalmente en la descripción de las organizaciones del Siglo XXI.

Si es posible que los actores y el sistema social muten a pasos agigantados, así como las formas de comunicación por la acelerada y continua revolución tecnológica, los procesos que derivan de estas alteraciones en las interacciones sociales, resultan permeadas y por tanto también son alteradas, que en el caso de la cultura organizacional, se consideran en esta tesis como procesos de hibridación cultural en las organizaciones.

La hibridación cultural según describe Néstor García Canclini (2015: III) “son procesos en los que las estructuras o prácticas discretas que existían en forma separada se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas”. En esta tesis se recupera este término para exponer la reconfiguración de la cultura organizacional bajo el modelo del teletrabajo, pues es la forma en que se construyen nuevas prácticas de interacción social en las organizaciones de Siglo XXI con actores que interactúan desde diferentes espacios y desde distintas posturas culturales y de pensamiento, no obstante, aun a la distancia comparten y combinan sus prácticas sociales y desencadenan procesos de interculturación de forma virtual a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Las organizaciones posmodernas se consideran entonces en esta tesis como sistemas flexibles con nuevos órdenes estructurales, tanto en la gestión administrativa como en las relaciones simbólicas que se tejen entre los actores organizacionales. Esta flexibilidad implica además nuevas formas de generar y transmitir conocimiento que son elementales para el desarrollo de la sociedad posmoderna.

Las organizaciones actuales no se rigen únicamente por procesos burocráticos que se caracterizan por ser lineales y rígidos que frenan la innovación en los métodos laborales, con el uso del teletrabajo se desvanecen estas aplicaciones, fomentando un modelo jerárquico pero semidemocrático y con ello relaciones informales que constituyen un elemento más de la transformación de la cultura organizacional, debido al cambio en el discurso de los actores organizacionales y por lo tanto se desvanecen algunos protocolos comunicativos.

Tras las observaciones hechas en esta investigación, aún se considera pertinente profundizar en el valor e impacto de la cultura organizacional y en la relación de actor-organización, pues a pesar de que el vínculo podría delimitarse al plano profesional, en la construcción de la identidad de los actores posmodernos podría ser relevante y así mismo en el conocimiento que se adquiere sobre las estructuras organizacionales que siguen evolucionando.

Una organización que se conoce, puede gestionar en pro de su fortalecimiento las consonancias que la integran como un sistema, reducir la incertidumbre y aumentar así sus recursos intangibles que se procesan como conocimiento de su realidad y que se está integrado en su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA).

Las organizaciones posmodernas son resultado de la continuidad de métodos que sirvieron para constituir a la sociedad de productores, por lo que el

conocimiento que de ellas pueda surgir, será útil en la construcción de nuevos modelos organizacionales. Si para estas transformaciones se tiene presente a los actores como unidades fundamentales para sostener este sistema, entonces será valioso analizar el clima organizacional que se está gestando en la red para analizar cómo se interrelacionan los actores organizacionales a distancia.

A través del internet es como se mantienen primordialmente las interacciones en la modalidad del teletrabajo, esto constituye un ambiente paralelo a la realidad social, donde aún se establecen vínculos entre los actores, principalmente de tipo laboral. Es en el espacio virtual que se genera el clima organizacional de los colaboradores descentralizados y si tradicionalmente se estudian factores como el espacio de trabajo, las relaciones de poder, los intercambios comunicativos como elementos que determinan la situación del clima organizacional, entonces en el análisis de los ambientes en que se realiza Acción Social Efectiva (ASE) a través del teletrabajo se deben considerar estos factores tanto física como virtualmente.

El análisis del clima organizacional permite ubicar la situación actual que viven los colaboradores y forma parte de la cultura organizacional, sin embargo, en la lectura de este ambiente en la modalidad del teletrabajo, los patrones de análisis requieren expandirse más allá de los límites geográficos de la organización, debido a que cada actor que colabora a distancia modela su espacio de trabajo y percibe las interacciones en la red de forma distinta al resto de los colaboradores, por otra parte hay que considerar a los colaboradores móviles que desdibujan los espacios físicos, colaborando desde cualquier espacio e interviniendo con otros actores principalmente a través de la red.

Evaluar y considerar estas variaciones en el análisis del clima organizacional, donde se funden las percepciones de los actores y se establecen códigos de comportamiento, extrapolar los valores de la cultura organizacional que se

gesta en las organizaciones tradicionales a la que se reconfigura en las organizaciones posmodernas, permite recordar la importancia de este enfoque en las formas de gestión que se admiten para alcanzar los objetivos organizacionales, siempre que le resulte trascendental a la organización saber cómo se reconstruyen sus modelos de sentido y significación, porque bajo la lógica de una modernidad líquida podría serle indiferente.

En el entendimiento de la disolución de los valores y las identidades en la sociedad posmoderna, puede precisarse que procurar una cultura organizacional y una identidad compartida no es una prioridad para las organizaciones del siglo XXI, más aun cuando los mismos actores no tienen la intención de colaborar a largo plazo en ellas. Por lo que cabe entonces mencionar la supremacía de la momentaneidad descrita por el sociólogo Sigmund Bauman, adaptada a los estudios organizacionales, porque bajo esa lógica para las organizaciones sería fundamental explotar los recursos tangibles e intangibles que estén a su alcance en el momento en que lo necesitan, pasarían entonces de ser organizaciones sólo productivas a organizaciones consumistas.

Justo el trabajo realizado a distancia adecua las nuevas convenciones laborales y las intenciones que hasta el momento manifiestan las organizaciones, la gestión de la especialización flexible configura perfiles laborales específicos para los cuales los actores fungen como usuarios momentáneos de esos roles, pero que pueden abandonar o ser sustituidos sin repercusiones graves, pues no son usuarios únicos del conocimiento que exige y ofrece la organización.

Esto promueve y facilita la movilidad de los actores en la Sociedad de las Organizaciones (SO), porque posibilita las opciones de colaborar en diferentes organizaciones, sin embargo, redundando también en un continuo problema de desempleo por la poca durabilidad que tienen los actores en las

organizaciones. Regularmente colaborar bajo el modelo de teletrabajo implica tener empleo por proyectos, es decir, por periodos definidos con la posibilidad de ampliar el contrato de acuerdo a los recursos e intereses de la organización; entonces el teletrabajo además de abrir oportunidades de colaboración, también las limita con las implicaciones socioeconómicas que esto supone tanto para los actores como para el sistema social.

Los actores y las organizaciones tienen esta opción de participación organizacional, podrían seleccionarla si esto les posibilita su fortalecimiento, pero sería trascendente conocer los beneficios y afectaciones que puede tener como cualquier relación que se gesta en el sistema social. Hacer presente estas observaciones en la organización del Siglo XXI podría influir sobre la acumulación de su capital organizacional, también descrito en el MoCGC como Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA).

*La hipótesis que fundamenta esta tesis es que en las organizaciones posmodernas que promueven el teletrabajo hay cambios en su estructura interna así como en los procesos de construcción de sentido y significado de sus actores, por lo que su cultura organizacional podría ser distinta a la de la organización tradicional y es necesario renovar los esquemas y modalidades de gestión.*

Como demostración a esta hipótesis tras la investigación realizada para este estudio es posible aceptar la reconfiguración de la cultura organizacional como un efecto de las nuevas modalidades de trabajo, entre las que destaca el teletrabajo como forma de gestión, producción y consumismo del Siglo XXI. Esta reconfiguración consiste específicamente en la disolución del relato que se construye en la interacción cara a cara que se gesta en las organizaciones tradicionales, por lo que sería posible expresarlo como una comunicación líquida en los nuevos procesos de entendimiento y construcción de sentido de los actores y las organizaciones posmodernas.



Estas variaciones en los procesos de interacción comunicación transforman entonces el sistema de valores y creencias que da forma a la cultura organizacional, así como a los acontecimientos e identidades que se comparten en la organización tradicional, por lo tanto, se reconstruye la trama social donde se tejen los procesos de significación y comprensión colectiva de las organizaciones. Entonces puede afirmarse que las Acciones Sociales Efectivas para el Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO) proyectadas para alcanzar los objetivos organizaciones, pueden calificarse como efectivas en tanto aumentan la certeza sobre los procesos de producción, no obstante, un daño colateral implicaría una dilución de las interacciones comunicativas.

Bajo este tenor, es entonces pertinente considerar no sólo nuevos modelos de gestión productiva, sino también de comunicación que sean adecuados a los procesos de interacción comunicación actuales y a los intereses de los actores y organizaciones posmodernas. Considerando además que no todos los actores posmodernos desean o pretenden involucrarse en un nivel identitario con las organizaciones que colaboran y que para estas mismas no ha sido un tema relevante la transformación de la cultura organizacional. Hacer presente estas alteraciones permitirá tener más conocimiento sobre esta evolución de las organizaciones y por lo tanto certezas sobre las acciones sociales que serían adecuadas dentro de este sistema social.

Definir modelos de gestión comunicativos y culturales que sean pertinentes para las organizaciones posmodernas que usan modelos de colaboración a distancia o móviles, implica fundamentarse en lo que ya conocemos sobre estos procesos en las organizaciones tradicionales y extrapolar a la dinámica actual de las organizaciones los valores que son fundamentales para la hibridación cultural de las organizaciones del Siglo XXI.

Reestablecer la dimensión cultural de las organizaciones posmodernas no como una forma de dominio sino de conocimiento y entendimiento de la realidad

organizacional, requiere acercarse a las prácticas comunes que comparten aun en la distancia los actores organizacionales, con la finalidad de contribuir al Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) que determina este autoconocimiento como un recurso intangible de la organización que observa el comportamiento de sus colaboradores.

Específicamente las OSC requieren reproducir modelos culturales que establezcan un compromiso mutuo entre la organización y los actores que participan en ella, independientemente de que sus características posmodernas los encaminen a un desvanecimiento de las interacciones y construcciones culturales, pues una identidad compartida en pro de las poblaciones vulnerables permitirá acercarse a ellas de una forma auténtica que tenga como objetivo organizacional la intervención en necesidades del sistema social.

La crisis de identidad de las organizaciones y los actores posmodernos observada en las prácticas de las OSC posmodernas que emplean colaboradores a distancia, se manifiesta de manera implícita incluso con disimulo para no expresar que estas transformaciones han sido poco consideradas y trascendentes en la modelación de sus estructuras y gestiones organizacionales.

Ignorar o devaluar estas variaciones en la adaptación de los modelos organizacionales, podría catalogar a las OSC del Siglo XXI como organizaciones que fluyen hacia sus objetivos sociales y organizacionales, descuidando el capital humano que participa en ellas, considerándolos unidades móviles y momentáneas que no se comprometen con las causas sociales que procura la organización.

En las organizaciones posmodernas que promueven el teletrabajo hay cambios en su estructura interna así como en los procesos de construcción de

sentido y significado de sus actores, por lo que su cultura organizacional es distinta a la de la organización tradicional y es necesario renovar los esquemas y modalidades de gestión.

La sociedad se transformó en tanto sus sistemas de producción, económicos, políticos, filosóficos y sociales mutaron casi al mismo ritmo que las herramientas y usos tecnológicos. Pasó de ser una sociedad productiva basada en una cultura de masas a una sociedad de consumo con una diversidad cultural ilimitada y fragmentada. Esta transformación dio continuidad a los procesos de la sociedad moderna para derivar en lo que hoy se define como posmodernidad.

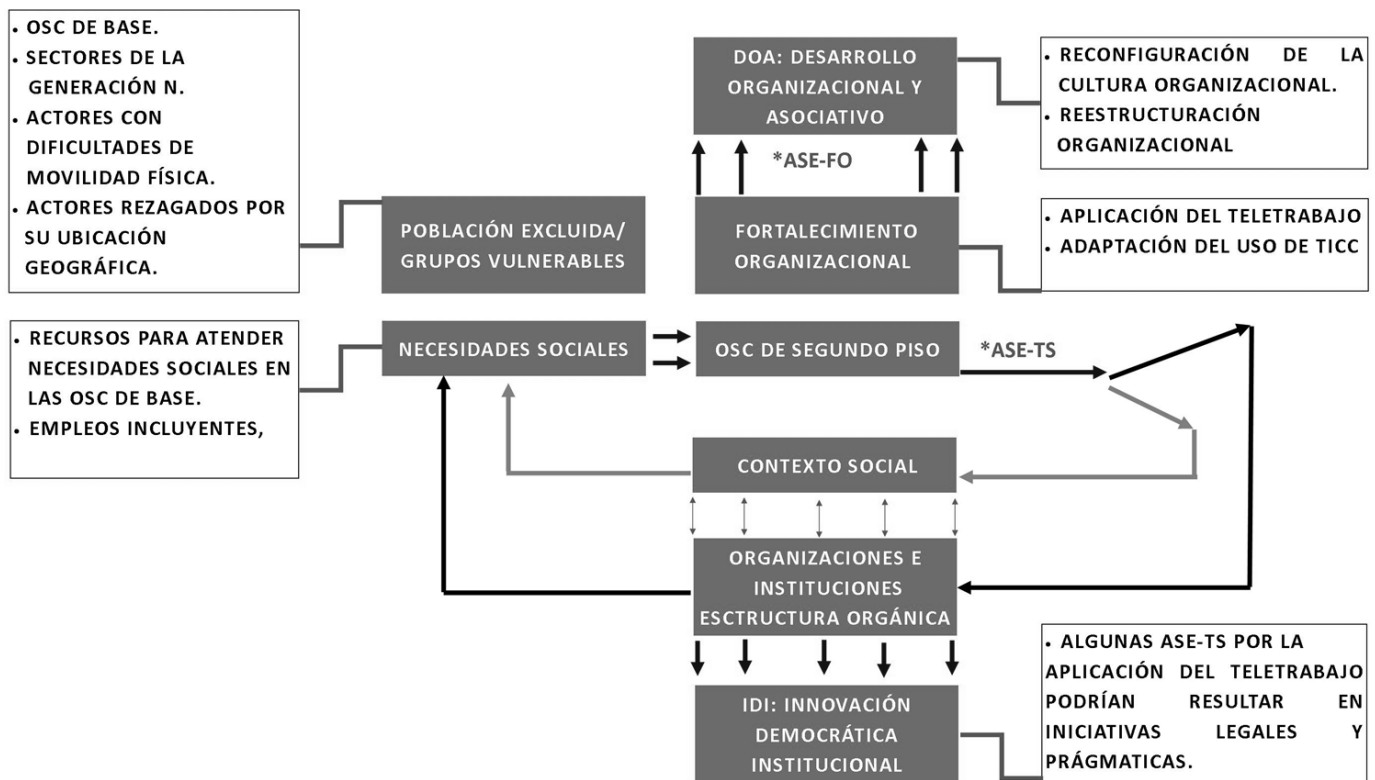
El sistema social del siglo XXI reproduce recursos simbólicos que responden a nuevas necesidades sociales, aunadas a las que tradicionalmente han afectado a los actores, como es la carencia de empleos que pone en riesgo el rumbo económico de cualquier país. Hoy la sociedad de la información y conocimiento está configurada para interactuar globalmente en la red virtual y así intervenir en lo real, incluso para resolver necesidades de la sociedad posmoderna.

A través de la red también se comparte un código y se construyen procesos de interacción y comunicación que tejen nuevas relaciones sociales y por tanto una nueva cultura en la realidad virtual, donde se transmite casi al instante una cantidad infinita de datos e información que transfieren también elementos identitarios que funcionan como catalizador social puntualizando afinidades entre los actores de la sociedad red. Esta lógica organizativa del sistema social del Siglo XXI manifiesta cambios profundos con la innovación como una constante que transforma tanto la ideología de los actores sociales como las formas de interacción y construcción social que permean los ámbitos financieros y laborales de la organización posmoderna.

Las TIC han potenciado nuevas formas de comunicación, participación social y trabajo que se caracterizan por ser autoorganizativas y flexibles que admiten la intervención de los actores de forma atemporal en las nuevas arenas de acción social. Las organizaciones del siglo XXI han adoptado esta reconfiguración social como parte de sus estructuras laborales adaptándose a nuevas condiciones de contratación y gestión organizacional, modelando según sus objetivos organizacionales las versiones del teletrabajo.

Bajo el uso del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoCGC) se ha estudiado en esta tesis a la Sociedad de las Organizaciones (SO) con esta transfiguración que reside en la lectura de la posmodernidad, se ha ubicado a las OSC de segundo piso que han adoptado las nuevas formas de trabajo como una alternativa para la atención de necesidades sociales tanto de los actores como de otras OSC. También se ha analizado las reconfiguraciones en el sistema organizacional que derivan del uso del teletrabajo y que permean el clima de las organizaciones, pero que además constituyen también el Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA) de las OSC que han innovado en los procesos de gestión organizacional.

Se presenta a forma de conclusión y adaptación del MoCGC una representación gráfica de la intervención de las OSC posmodernas en la SO que emplean el teletrabajo como forma laboral efectiva para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y que infieren en procesos de Innovación Democrática Institucional (IDI) para la transformación de la sociedad posmoderna y por tanto en los modelos de gestión de las OSC de México.



\*ASE-FO: Acción Social Efectiva para el Fortalecimiento Organizacional

\*ASE-TS: Acción Social Efectiva para la Transformación Social

Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo (2015).

Como se observa en el diagrama las necesidades de las OSC de base constituyen una problemática social, pues ellas mismas atienden a diferentes grupos vulnerables y la falta de recursos para su operación limita sus posibilidades de alcance y atención a las necesidades de sus beneficiarios que son parte del sistema social. Esta población excluida también incluye a algunos sectores de la Generación N, que a pesar de tener características distintas a las de otros actores generacionales, coinciden en una exigencia social que consiste en la solicitud de trabajos bien remunerados y justos que sean incluyentes aún con las poblaciones más alejadas de las grandes urbes y con los actores que tienen limitaciones de movilidad por cuestiones físicas, familiares o personales.

Este tipo de necesidades son atendidas por las OSC, incluso las demandas de las OSC de base que encuentran en las de segundo piso diferentes apoyos y recursos para solventar sus ASE para la atención de sus beneficiarios y para su propio fortalecimiento organizacional. Las OSC tienen como objetivo social concentrarse en estas problemáticas para que los grupos vulnerables o la población excluida no queden rezagados totalmente de la dinámica social y participen con oportunidades similares a las del resto de los actores.

Las OSC de base por si mismas no pueden atender absolutamente todas las necesidades de los grupos vulnerables, por eso es parte de una mecánica sistémica donde participa el Estado, el sector privado y OSC de segundo piso, de forma activa en la atención de la población vulnerable, dado que no puede recaer en un solo participante el peso de las decadencias sociales, que en un primer momento correspondería al Estado atender, pero que no se ha resuelto de forma efectiva y definitiva.

Los modelos de trabajo de cada una de estas organizaciones participantes varían entre sí, así como su estructura y funcionalidad, por lo que adaptan el uso de las TICC según sus propios objetivos y desarrollo organizacional. A forma en que cada tipo de Organización se apropia de los avances de su entorno constituye también su DOA pues así se traduce su capacidad de abstraer y adaptar los recursos que son necesarios para potenciar su fortalecimiento organizacional.

En el caso de las OSC posmodernas una ASE es el teletrabajo, como manera de contratación de colaboradores a distancia, la gestión de conocimiento es indispensable en estas organizaciones para adaptarse a las condiciones de la sociedad del Siglo XXI. El uso del MoC-GC ha permitido establecer este valor en las organizaciones estudiadas, debido a que la efectividad de la operación bajo este esquema laboral reside en la interdependencia entre los actores y la

Organización en la que colaboran, sus acciones sociales se construyen bajo la dinámica de la creación y transmisión de conocimiento.

La Sociedad de las Organizaciones (SO) fluctúa en todo momento, las OSC posmodernas al ser un sistema abierto están influidas por estos cambios, poseer el conocimiento adecuado permite realizar acciones sociales con una razón y dirección efectiva. Al analizar estas mutaciones de la SO desde un enfoque complejo establece el papel de las OSC posmodernas y hace posible una prospección no determinista, pero sí posible de la efectividad de sus acciones sociales.

Si bien, el teletrabajo difícilmente puede sustituir las acciones sociales desde espacios tradicionales es una opción que permite incluir en procesos laborales a grupos vulnerables y atender otro tipo de necesidades de la SO como es el tema de la movilidad en grandes ciudades, el cuidado del medio ambiente al reducir emisión de gases por el uso de transportes y la circulación de la economía que sostiene al sistema.

El teletrabajo es una acción social que además de servir a los fines organizacionales, empata con los deseos y demandas de la generación N, que ambicionan un equilibrio entre su vida laboral y personal. Además del anhelo de colaborar con organizaciones que ofrezcan una propuesta ideológica sólida que respalde la construcción de su identidad.

Esta generación tiene características específicas definidas por el periodo socio-histórico que vive, la transformación de la sociedad de producción a la de consumo ha convertido la relación de organización- actor. En el modelo tradicional de gestión la identidad y cultura se definían por lo que la organización establecía a partir de los intercambios formales e informales, hoy la relación es paralela, la organización erige su identidad a partir de su

propuesta ideológica y las interacciones de sus colaboradores, pero también el actor elige qué de esta filosofía se equipara a su estilo de vida.

La cultura organizacional nace de la interacción de sus actores, en el modelo tradicional surgen cara a cara en las oficinas, en las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo como ASE la relación es a distancia, los actores autoorganizan desde su espacio laboral hasta sus tiempos, se comunican con actores específicos y en muchos casos no con todos los colaboradores de la organización, la falta de contacto ha de compensarse con la autonomía y confianza que la organización le pueda brindar a los actores, valores que son atractivos para la Generación N.

Esta población tiene como toda sociedad necesidades que afectan a sectores vulnerables que son parte de ella, hay actores de la Generación N que pertenecen a grupos discriminados por sus propias condiciones que van desde condiciones físicas hasta de ubicación geográfica, pero también han crecido dentro de la dinámica del uso tecnológico, poseen conocimientos que las organizaciones necesitan y que han de gestionar para darle una dirección a esta gran cantidad de información a la que se puede acceder.

En la medida en que las organizaciones posmodernas puedan adaptarse y aprovechar lo que esta generación puede aportar a su fortalecimiento organizacional, podrán innovar con modelos de gestión que sean atractivos para su capital humano y hacerse de DOA que integre un conocimiento de su propia estructura y de lo que sucede en la SO.

Esta ASE que llevan a cabo algunas OSC posmodernas de segundo piso, son una muestra de las alternativas que existen para otras OSC que atienden directamente a beneficiarios, siempre que se entienda que cada organización tiene necesidades y objetivos particulares y que es fundamental valorar el



impacto que esto tiene sobre la cultura organizacional, que hoy se está transformando.

Como se ha mencionado al utilizar el MoC-GC la Innovación Democrática Institucional (IDI) es parte del ciclo de las ASE, porque si éstas realmente permiten el fortalecimiento organizacional, es probable que se puedan realizar en otras organizaciones y ser verdaderas ASE-TS. Cuando van constituyendo como parte de la dinámica social y son efectivas tanto para las organizaciones como para los actores, pero sobre todo recurrente al punto de ser una convención, han de ser reguladas para su democratización institucional.

El teletrabajo como ASE para las organizaciones posmodernas, ya es de conocimiento colectivo, un estilo de vida para los actores y un modelo de producción y de consumo para organizaciones y colaboradores. La regulación se ha ido elaborando, concibiendo que hoy es una forma de trabajo, aún hay puntos específicos que establezcan un equilibrio entre este tipo laboral y el tradicional.

La SO del siglo XXI se puede leer en términos de lo que ha sido definido como posmodernidad, los cambios son continuos, se abren ventanas de conocimiento que ha de gestionarse para aportar argumentos e ideas para todo tipo de organizaciones, tal como se ha realizado en la elaboración y uso del MoC-GC, para que en el caso del estudio de OSC se puedan entender estas transformaciones y elaborar estrategias que sean congruentes con sus objetivos y los cambios del sistema que las sostiene.

Para que las ASE-TS permeen sobre todo tipo de Organizaciones y específicamente aporten elementos para el DOA de las OSC de México, es fundamental que la Gestión de Conocimiento sea tratada como un recurso intangible del Patrimonio Tangible, Intelectual, Social y ASE (TISA) que ayuda a entender y direccionar las iniciativas que surgen en todos los niveles de la

organización y que puede trascender en Innovación Democrática Institucional (IDI) para el conocimiento y madurez de las OSC.

La Gestión del Conocimiento no sólo implica la transmisión y creación de conocimiento, sino una estructura planificada y continua que permita retener y potenciar el aprendizaje organizacional, construyendo una política de aprendizaje continuo tanto de los actores como de la misma organización. Específicamente en el caso de las OSC de segundo piso estudiadas en esta tesis, fue posible observar que los colaboradores participan en ellas de manera momentánea, durante su tiempo de participación construyen y transforman el conocimiento de sus ASE, no obstante, existe una documentación mínima que limita el uso de un conocimiento compartido que pueda desarrollarse para potenciar a las organizaciones posmodernas.

El aprendizaje organizacional es un recurso intangible para el capital intelectual de la organización, por lo que es pertinente fomentar en las organizaciones posmodernas que emplean el teletrabajo la retención del conocimiento, sin perder de vista que quienes lo generan, transforman y magnifican son actores que requieren el apoyo y seguimiento de organizaciones de principios con las que se identifiquen para promover una cultura de conocimiento compartido y modelos de aprendizaje bilateral continuo.

El conocimiento sólo se puede poner en común a través del lenguaje y de la interacción que fomente relaciones de intercambio, donde los flujos de información sean abiertos y de amplia distribución entre los actores que participan en las organizaciones posmodernas. Los nuevos trabajadores del conocimiento que hoy colaboran de manera móvil o a distancia son sujetos que viven en una época de incertidumbre, rodeados de constantes cambios y con dinámicas solitarias e individuales por lo que el acceso a la información y la construcción de una democracia en línea que permita compartir con otros usuarios un sistema de valores y responsabilidades pueden impulsar la

creatividad e innovación en los conocimientos organizacionales, irrumpiendo así en los paradigmas de la Generación N y fomentando su participación en las OSC que realicen ASE bajo un cambio organizacional y comunicativo.

La comunicación organizacional que se gesta en la época posmoderna ha de considerar la construcción de nuevos sistemas de valores que dan sentido a las acciones de los actores organizacionales posmodernos, considerando las nuevas formas de interacción y comunicación que diluyen los modelos que se emplean en las organizaciones tradicionales.

En las organizaciones posmodernas se observa que a través de la aplicación del teletrabajo y la transformación de las interacciones que se configuran actualmente en la red, la forma en que se urde la trama social es diferente a la que se presenta en las interacciones cara a cara, ajustando nuevas formas de intercambio cultural y significativo a través de procesos que en términos posmodernos se define como comunicación líquida.

Los actores organizacionales que participan en las organizaciones posmodernas se comunican de manera rápida, fugaz, momentánea y transitoria, disolviendo el espacio temporal cuando todo intercambio es posible al instante. El acceso a los medios comunicativos está disponible en todo momento, depende en gran medida de los recursos y capacidad de respuesta de los actores la efectividad y velocidad de intercambio entre los usuarios del sistema organizacional virtual.

Al configurarse las interacciones a través de la red, como es el caso de los teletrabajadores, hay una carencia de hechos en común y por lo tanto, una reducción de eventos comunes que sincronicen identidades y valores. Esta insuficiencia en la construcción de relatos organizacionales y el debilitamiento de hilos conductores que den secuencia a las prácticas organizacionales diluye

el sistema de valores, creencias, sentidos y significados que fortalecen la cultura organizacional, al menos en cuanto a la concepción del modelo tradicional.

La reconfiguración de la cultura organizacional se suscita por esta misma disolución de las formas comunicativas, si bien, el teletrabajo podría entenderse como una manera de simplificar la vida de los actores organizacionales, porque incluye en los modelos laborales a población excluida o vulnerable y facilita las posibilidades de colaboración; también disuelve las relaciones que dan sentido a una unificación de identidad organizacional.

Ahora bien, bajo este entendimiento es preciso recobrar una de las preguntas que suscitaron esta investigación ¿Las organización posmodernas que reconfiguran su cultura organizacional por el uso del teletrabajo lo hacen por sí mismas, en calidad de suficiencia forman parte de un conjunto de nuevas determinaciones cuya coherencia histórica es preciso hacer visible?

Cabe entonces afirmar según las observaciones hechas durante este estudio que las organizaciones posmodernas han reconfigurado su cultura organizacional, de forma implícita y no intencional. La disolución del sistema valores que constituyen la cultura organizacional ha sido automática y un daño colateral en la búsqueda de la efectividad de las acciones sociales empleando colaboradores a distancia.

La construcción de la cultura organizacional no ha sido una prioridad de las organizaciones posmodernas, ni un problema que parezcan aquejarles hasta ahora, pues recobran estos elementos que las definen como posmodernas contrastándolas con las características de los actores posmodernos, como es la pérdida de identidad, la ansiedad por la momentaneidad y lo instantáneo, así como el uso excesivo de las TICC que permite una hiperconectividad que diluye el espacio temporal.

Es preciso hacer visible estas transformaciones para comprender a los actores y organizaciones que constituyen el sistema social del Siglo XXI, así como para adaptar y crear sistemas de valores que les den sentido y los identifiquen como parte de la Sociedad de las Organizaciones e incentiven la participación social en las OSC.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARBA, Antonio. *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Revista de Ciencias Sociales Y Humanidades. UAM Iztapalapa., 48(enero-junio), 11–34. 2000.
- BAUMAN, Zigmunt. *Tiempos líquidos*. Tusquets Editores, España. 2007.
- BAUMAN, Zigmunt. *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa, España. 2000.
- BLUMER, Herbert. *El interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*. Hora, Barcelona. 1982.
- BRIONES, Guillermo. *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas. México. 1985
- BUNGE, Mario. *La ciencia, su método y su filosofía*. Patria, México. 2007.
- BUIRA, Jordi. *El teletrabajo entre el mito y la realidad*. Editorial UOC, Barcelona. 2012.
- CARRILLO, Lucía. *Gestión del conocimiento manifiesto en acción social efectiva*. CEIICH, UNAM. México. 2015.
- CASTELLS, Manuel. *La sociedad red. La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Siglo Veintiuno, México. 1997.
- CIVIT, Cristina. *Implantación del teletrabajo en la empresa*. Gestión, Barcelona. 2000.
- CICOUREL, Aaron. *La Sociologie Cognitive*. PUF, París. 1979.
- CLEGG, Stewart. *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Londres. 1990.
- DI MARTINO, Vittorio. Proyecto No. 102374 "Puesta en Marcha del Teletrabajo" *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ginebra, 2004.
- DIAS, Renato. *Cultura: la clave para la transición organizacional*. Punto Cero. Universidad Católica Boliviana, Enero-Junio, 85-90. 2008

- DUARTE, Eduardo. “Por uma epistemologia da comunicação”, in Lopes, M. I. V. (org.), *Epistemologia da comunicação*, São, Loyola Paulo, pp. 41-54. 2003.
- DUVERGER, Maurice. *Métodos de las ciencias sociales*. Ariel, Barcelona. 1969
- ECO, Umberto. *Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Gedisa Mexicana, México. 2004.
- ECO, Umberto. *Tratado de semiótica general*. Editorial Lumen, Barcelona. 2000.
- GALINDO, Jesús. *Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación*. México: Universidad Veracruzana. 1997
- GARCÍA, Néstor. *Culturas híbridas*. Penguin Random House Grupo Editorial México. 2015.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Santillana, España. 1999.
- INEGI. *Boletín de Prensa Núm. 502/13*. 27 de noviembre de 2013. 1999
- LIPOVETSKY, Gilles. *La felicidad paradójica*. Anagrama, España. 2007
- LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfosis de la Cultura Liberal: Ética, Medios de Comunicación, Empresa*. Anagrama, Barcelona. 2003.
- LUHMANN, Niklas y De Georgi, Raffaele. *Teoría de la sociedad*. Universidad Iberoamericana, México. 1993
- MAISON, Pablo. *El trabajo en la posmodernidad*. Granica, Argentina. 2013.
- RUIZ, Juan Carlos. *Nuevas fronteras del poder de las organizaciones*. Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia. 2004.
- SAFÓN, Vicente. *¿Del Fordismo Al Postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial*. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía En El Umbral Del Siglo XXI., 310–318. 1997.

- SENNET, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, España. 2006.
- TECLA, Alfredo. *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. Taller abierto, México. 1993.
- ZORRILLA, Santiago. 1984. *Introducción a la metodología de la investigación*. Océano, México. 1984

#### CIBERGRAFÍA

- MAÑAS Rodríguez, M. A., Muñoz Alba, E., & Pecino Medina, V. (2012). *Realidad organizacional y teletrabajo*. *Revista Internacional de Trabajo Social Y Ciencias Sociales*, (4), 105–122. En: <http://doi.org/10.5944/comunitania.4.5> Consultado el 20 de enero de 2016 a las 13:40