



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## La administración de recursos humanos en la organización virtual

Rodolfo García Aráoz

Artículo publicado en Técnica Administrativa

Volumen 16, Número 1, Enero 2017 – ISSN: 1666-1680



Esta obra está bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

# La administración de recursos humanos en la organización virtual.

Magister García Aráoz, Rodolfo

Área Organización y Estructura, Instituto de Administración

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina

[rgau.1967@gmail.com.ar](mailto:rgau.1967@gmail.com.ar)

0351 - 4815373

Marcos Sastre 1269, Córdoba Capital, Córdoba (5009) - Argentina

## Resumen

El propósito de este trabajo es evaluar el estado de los saberes para administrar a los recursos humanos en organizaciones virtuales. La organización virtual es una forma organizacional nueva inspirada en paradigmas de fluidez, ausencia de fronteras y flexibilidad y se basa principalmente en la dispersión espacial de los empleados y la desincronización de las actividades posibilitadas por la adopción de tecnologías de información y comunicación.

En este contexto, la administración basada en el control por observación física no es posible. Por este motivo, se presentan desafíos nuevos y formidables para realizar los procesos de comunicación, cooperación y control. Las respuestas dadas a este problema por los especialistas muestran la existencia de dos enfoques. El primero, sostiene que la imposibilidad de realizar el control por observación conduce a dar vuelta la forma de pensar en la administración y ofrece a la confianza como el principal principio estructurante de la administración de los recursos humanos. Su argumento es que si no se puede controlar sólo es posible confiar. El segundo enfoque niega que la organización debe renunciar al control y considera innecesario que ésta deba situarse en una posición de vulnerabilidad y exponerse al riesgo del comportamiento oportunista del empleado. Para evitar esto existen formas de control basadas en resultados, fuerzas sociales y el monitoreo electrónico.

El trabajo concluye con una evaluación crítica de ambos enfoques y sugiere que la respuesta al desafío que plantea la organización virtual para la administración de los recursos humanos consiste en lograr un equilibrio entre el control y la confianza.

**Palabras clave:** organización virtual - administración - recursos humanos

## Human resource management in the virtual organization

## **Abstract**

This work's aim is to make an assessment of theories related to human resource management in the virtual organization. The virtual organization is a new organizational form inspired by paradigms of fluidity, flexibility and absence of borders and it is based in people's spatial dispersion and lack of synchronization facilitated by communication and information technologies.

Management by control and physical observation is impossible in this context. For this reason, new and tremendous challenges appear to achieve communication, cooperation and control processes. Answers given by academics to this problem exhibit two approaches. The first one, holds that the impossibility of management by control leads to turning around management thinking and believes that trust is the main principle that organizes human resource management. Its argument is that if you can not control you can only trust. The second approach denies that organizations must give up to control and considers that it is not necessary to place the organization in a position of vulnerability and exposure to employee's opportunistic behaviour. In order to avoid this, control means based in results, social forces and electronic surveillance are offered.

This work concludes with a critical evaluation of both approaches and suggests that the answer to the virtual organization challenge is to achieve an equilibrium between trust and control.

**Key words:** virtual organization - management - human resources

## **Introducción**

El trabajo virtual, caracterizado principalmente por la dispersión espacial de los trabajadores y la desincronización de las actividades, posibilitadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC), ha crecido en las últimas décadas y es una tendencia que parece fortalecerse.

Ante esta nueva realidad, se observa que la administración tradicional se basa en el control por observación y en la interacción humana física y que sobre estos supuestos se elaboró gran parte de los saberes administrativos. Consecuentemente, la virtualidad anula este paradigma y vuelve ineficaz a una porción considerable de sus saberes. Un reflejo de esto es la situación que experimentó la empresa Yahoo!, que usaba extensamente el trabajo virtual. Su CEO, hace tres años, decidió prohibirlo y exigió a todos sus trabajadores que asistan físicamente a la empresa. El comunicado interno expresó: "Para ser el mejor lugar de trabajo, la comunicación y la colaboración será importante, así que necesitamos trabajar codo con codo. Por eso es crítico que estemos presentes en nuestras oficinas" (Infobae, 2013). En este sentido, Larsen y McEnerney (2002) sostienen que la virtualidad como proceso organizacional demanda una forma nueva de pensar sobre la administración, la comunicación y el trabajo en equipo y un conjunto de habilidades nuevas para responder a las necesidades de personas que trabajan físicamente distantes. Igualmente, San Emeterio (2014, 3) señala la ausencia de saberes para gestionar los procesos organizacionales en espacios de simulación virtual.

Por este motivo es importante investigar cómo operan las organizaciones que manejan sus procesos en espacios virtuales y producir nuevos saberes que respondan a sus requerimientos. Estos saberes beneficiarán a un número creciente de organizaciones que apelan a diversas modalidades de trabajo virtual para superar las nuevas restricciones y oportunidades del ambiente.

## **Virtual y virtualización.**

La bibliografía organizacional refiere a los cambios rápidos en el ambiente global de trabajo impulsados, entre otros factores, por el aumento de la competencia, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la globalización de las actividades de las empresas y la convergencia de los avances en microelectrónica, telecomunicaciones, computación y tecnologías relacionadas (Jacobs y Yudken 2003; Gallivan M. 2001). Como consecuencia de estos cambios en el macroambiente han emergido nuevas formas organizacionales (organizaciones virtuales, modulares, en red y sin fronteras) que tratan de superar las restricciones de recursos y aprovechar rápidamente las oportunidades del mercado (Gallivan M. 2001, 390; Crowstown y Sieber 2007).

En esta nueva realidad, la palabra “virtual” se ha vuelto atractiva para describir muchos de los cambios en las modalidades del trabajo y en las formas organizacionales, aunque puede tener distintos significados. De acuerdo a Crowstown y Sieber (2007) esta noción puede describir ambientes laborales donde los individuos están dispersos en el espacio y en el tiempo. Ejemplos son las personas que trabajan en el hogar, equipos de empleados de distintas organizaciones manejando una cadena de abastecimiento o un proyecto compartido. Los autores también indican que la palabra virtual se aplica a organizaciones que se unen durante un plazo determinado para alcanzar un propósito concreto. Por último, ellos señalan que algunas formas de trabajo nuevas pueden llamarse “virtual” porque éstas son realizadas mediante TIC, con imágenes y procesos simulados, sin intercambios de materiales físicos y sin la realización de procesos físicos.

Desde una perspectiva filosófica, Levy (1999) explica que el concepto virtual suele oponerse, equivocadamente, al de real. Aquel suele usarse para expresar la ausencia pura y simple de existencia, presuponiendo la realidad como una realización material, una presencia tangible. Lo virtual, afirma Levy (1999), es una dimensión de la entidad, es un modo de ser. Por otro lado, entiende a la virtualización como una dinámica, como un proceso de transformación de una realidad en un conjunto de posibles o la conversión de una solución en un problema. Por ejemplo, la empresa clásica se define por un conjunto de puestos ocupados por personas que realizan sus tareas en un lugar físico y en un horario determinados. Ésta se virtualiza cuando usa masivamente el teletrabajo y reemplaza la presencia física por la participación en una red de comunicación electrónica. La virtualización consiste en transformar una solución estable de cuándo y dónde trabajar por un problema permanente referido a la resolución de las coordenadas espacio - temporales del trabajo. Cada día, este problema se resuelve de una forma diferente. Para Levy (1999) la virtualización se expresa principalmente a través de un proceso de desterritorialización y desincronización.

Por otro lado, también desde una perspectiva filosófica, Queau (1995) identifica dos revoluciones en la dinámica de virtualización. La primera revolución de la virtualidad consiste en la desterritorialización y desincronización de las actividades, ya estudiada por Levy. En un grado más avanzado, se produce una segunda revolución y es aquella que crea espacios de simulación virtual en los cuales pueden interactuar personas físicamente distantes, en un mismo espacio virtual y sobre un mismo objeto virtual. En este sentido, se observa que la primera revolución está en un grado avanzado en el mundo del trabajo mientras que la segunda se encuentra en un estadio inicial, experimental y localizada mayormente en el desarrollo de actividades de entretenimiento.

## **Organizaciones virtuales (OV).**

Ya se dijo que la OV, también llamada en red, modular y sin fronteras, es una respuesta novedosa a los cambios en el entorno. Ésta innovación han sido tratada extensamente, en especial desde la

perspectiva postmoderna. En un excelente artículo desde esta óptica, Dale y Burrell (2000) analizan la tendencia de la teoría organizacional a abandonar los paradigmas de estructura, funciones y límites, tomados de la noción de cuerpo de la medicina occidental, para adoptar nuevas ideas que refieren a fluidez, flexibilidad y ausencia de fronteras. Ellos consideran especialmente el concepto de organización sin fronteras, en la cual éstas se amplían en el espacio y en el tiempo gracias a las TICs y con suspicacia comentan que más que una eliminación de las fronteras se produce su extensión para llevarlas hasta el hogar del trabajador o dónde sea y cuándo sea que éste se encuentre.

Siguiendo esta línea de pensamiento, Yassir et al (2011) observan que se ha producido un cambio de paradigma en el concepto de organización producido por el uso de las ideas del postmodernismo. Para éstos las organizaciones son una reacción defensiva a las fuerzas intrínsecas de los cuerpos sociales. Así, las OV se ajustan a este concepto porque son una reacción a las fuerzas competitivas y de mercado, que les imponen restricciones de recursos y las fuerzan a unirse para superarlas y aprovechar oportunidades.

Para comprender mejor qué es la OV es necesario complementar la perspectiva posmoderna con el enfoque organizacional. Sin embargo, esto puede ser problemático porque en este campo existen tantas nociones de OV como autores han tratado de definirla (Larsen y Mc Inerney, 2002; Jinyoul Lee et al, 2007), lo cual es una dificultad frecuente en las diversas ramas de la administración (vale la pena recordar el clásico artículo de Harold Koontz que señaló la falta de acuerdo sobre el significado de la mismísima administración).

De las numerosas definiciones de OV, es útil tomar la que ofrece Gallivan (2001), quien entiende a este tipo organizacional como una configuración no jerárquica de actividades realizadas por agentes. El autor explica que concepto de agente es deliberadamente ambiguo y puede referir a un individuo o a una organización, porque lo que importa no es su tamaño sino su capacidad para entrar en relaciones flexibles de duración determinada. Importa que el agente domine una competencia que puede enlazarse en distintas cadenas de valor. Para él, la idea de virtualidad remite esencialmente a que algunos de los procesos son realizados fuera de los límites físicos de la organización, a relaciones externas más profundas que la habitual distancia con los proveedores de la organización clásica y a la tercerización (outsourcing) de las actividades que no se relacionan con la competencia central de la organización.

Otro camino para ahondar en el entendimiento de la OV es considerar los elementos principales de las definiciones dadas por diversos autores. Así, se verifica que la OV se caracteriza por la dispersión geográfica de sus miembros, que pueden llegar a no conocerse personalmente (Gallivan 2001); una red temporal de organizaciones independientes para aprovechar oportunidades de mercado (Larsen C. y Mc Enerney K, 2002); personas y recursos reunidos para realizar una tarea que tras ser completada da lugar a su separación (Eicher, 1997) y finalmente, la desincronización de las actividades, la coordinación de competencias críticas y la comunicación y coordinación mediante TIC (Yassir, M. et al 2011).

### **Administración de los recursos humanos en la organización virtual.**

Luego de explorar las ideas de virtualidad y organización virtual es posible considerar su impacto sobre la administración en general y sobre la administración de recursos humanos en particular.

Por lo que se refiere a este asunto, Larsen y McEnerney (2002) sostienen que la emergencia de la OV crea un desafío formidable para la administración. En este mismo sentido, Handy (1995) sostiene que la aparición de la OV conduce a nuevas formas de pensar la administración y que

incluso “supone dar vuelta el pensamiento organizacional”. Del mismo modo, Crossman y Kelley (2004) sugieren que la OV introduce cuestiones nuevas y problemáticas en el campo de la administración y señalan específicamente al problema de cómo se gestiona a personas que trabajan dispersas en el espacio y tiempo y que por lo tanto no se las ve.

En particular, Crossman y Kelley (2004) explican que hasta hace relativamente poco la práctica de la administración se caracterizó por una cultura de control que se expresa, entre otras cosas, en jerarquías rígidas con sistemas burocráticamente cerrados y con el nivel de esfuerzo controlado por supervisión directa y rutinas coercitivas en un clima de baja confianza y sospechas mutuas. Sin embargo, las presiones ambientales han llevado a las organizaciones a virtualizarse total o parcialmente y se ha producido la separación en el tiempo, espacio y cultura de los empleados respecto a la organización y entre ellos mismos. Esto ha provocado que la supervisión cercana sea difícil e incluso, en ocasiones, imposible y por lo tanto se produce la crisis de los saberes administrativos que denuncian autores como Handy. Como consecuencia de lo anterior, Larsen y McEnerney (2002) y San Emeterio (2014) apuntan a la necesidad de saberes nuevos para responder a las demandas de organizaciones que han virtualizado parcial o totalmente sus actividades.

Ante esta situación, el primer académico que declaró la incapacidad del enfoque administrativo de control para responder a las demandas de la OV fue Handy (1995), quien, en un artículo citado muy frecuentemente, afirma que gestionar a personas que no se ven exige confianza. Crossman y Kelley (2004) coinciden en esta línea de pensamiento y declaran que la administración a la distancia exige un estilo de liderazgo distinto al control. Ellos agregan que aunque el control, abierto y encubierto, del trabajo virtual mediante la tecnología es posible (enfoque "Big Brother") puede producir resultados negativos. No obstante, también hay autores que sostienen que no es necesario que las organizaciones renuncien al control y que se expongan al comportamiento oportunista del empleado porque existen prácticas de control adecuadas a la OV.

En conclusión, frente a la irrupción de la OV, la literatura propone dos enfoques administrativos, uno nuevo basado en la confianza y otro tradicional basado en el control. Ambos serán analizados a continuación.

### **El enfoque basado en la confianza**

Aunque el tema de la confianza ha sido ampliamente tratado desde las perspectivas de la economía, sociología, psicología y administración la comprensión de cómo ésta se desarrolla y conserva en la OV es un campo que está en su infancia (Crossman y Kelley, 2004).

Sobre esta cuestión, Gallivan (2001), en su relevamiento de la literatura, encuentra que la confianza es definida como la exposición voluntaria de una parte al comportamiento oportunista de la otra, independientemente de que pueda realizar acciones para evitarlo. También, este autor describe cinco tipos de confianza: 1) basada en el conocimiento o historial de comportamientos, 2) basada en las características de la otra persona, 3) basada en la justicia de procedimiento, 4) basada en el ambiente (donde hay instituciones que crean confianza) y 5) justicia ligera (swift trust) que emerge rápidamente en grupos de trabajo virtuales.

En cuanto al uso de la confianza como elemento central de la administración de la OV, Handy (1995) afirma que si queremos disfrutar de los beneficios de la OV debemos confiar en sus integrantes. Igualmente, Squicciarini y otros (2010), quienes estudian organizaciones totalmente virtualizadas que desarrollan proyectos en la web, sugieren que a causa de que los integrantes de la OV deben compartir, combinar e integrar información sensible, la confianza en ellos es fundamental. Del mismo modo, Crossman y Kelley (2004) enfatizan que para lograr los resultados

esperados en las OV la gente necesita confianza y participación en las decisiones que los afectan. En resumen, estos autores indican que la virtualidad exige confianza para hacerla funcionar.

No obstante las enfáticas declaraciones realizadas por estos reconocidos expertos sobre el rol clave de la confianza para gestionar a las personas en la OV, el asunto de cómo crear y mantener confianza en entornos virtuales tiene un desarrollo limitado y requiere más estudio, como se podrá apreciar a continuación.

Para comenzar el análisis de este problema es necesario destacar que los estudios señalan que para crear confianza es necesario el contacto físico e interacciones frecuentes, lo que puede ser difícil y en ocasiones imposible, en entornos virtuales. Consecuentemente, ante esta dificultad aparece la pregunta de cómo compensar esta limitación y si las interacciones mediadas por TICs son un sustituto adecuado. A la pregunta anterior los estudios responden que la confianza creada a través de TICs es más débil que la que resulta del contacto cara a cara, por lo que no debemos sobreestimar la capacidad de la primera para reemplazar a la segunda (Jarvenpaa and Leidner 1999; Kasper-Fuehrer and Ashkanasy 2001, citados por Crossman y Kelley, 2004)).

Otro asunto relevante en cuanto a la creación y mantenimiento de la confianza es considerar el contexto. Es decir, si la confianza debe instaurarse en una organización totalmente o parcialmente virtualizada. En el primer caso, el contexto se caracteriza por la falta de conocimiento personal de la mayoría de sus integrantes (por ejemplo, organizaciones que desarrollan proyectos de software con sus integrantes dispersos en distintos países). En el segundo caso, la confianza debe generarse en una organización que ha virtualizado solamente algunas actividades pero que mantiene la realización con presencia física de las demás. En estas organizaciones conviven empleados que trabajan en un mismo lugar y en una misma franja horaria con aquellos que realizan un trabajo a distancia y desincronizado del núcleo principal. Además, éstos últimos, aunque realizan la mayor parte de su trabajo virtualmente, también ejecutan actividades presenciales (como participar en reuniones en el espacio físico de la empresa) y conocen personalmente a los demás integrantes.

En cuanto al asunto de la confianza en organizaciones totalmente virtualizadas, Crossman y Kelley (2004) sostienen que no hay explicaciones de cómo ésta se forma y conserva, que la comprensión del mecanismo de la confianza como pegamento de las relaciones virtuales está en su infancia y que hay poca investigación sobre el impacto de una traición a la confianza sobre la red de relaciones virtuales. Sin embargo, Squicciarini y otros (2010), sí hallaron casos que revelan mecanismos para crear confianza cuando las personas no se conocen. En su investigación encontraron el uso de Protocolos de Negociación de Confianza (PNC), que consisten en el intercambio y verificación de las credenciales de las partes, mediante el envío de mensajes, que permiten conocer los antecedentes y reputación de cada uno y así establecer algún nivel de confianza mutua.

Respecto a la creación de confianza en organizaciones parcialmente virtualizadas, la revisión de la literatura permite identificar un cuerpo de conocimientos que, a pesar de lo que proclaman sus promotores, no constituye exactamente una nueva forma de pensar sobre la administración, lo que se podrá apreciar en los próximos párrafos.

Para comenzar, Handy (1995) elabora siete reglas o principios cardinales de la confianza. El célebre tratadista irlandés afirma que la confianza no es ciega porque no se puede confiar a quien no se conoce. Luego, agrega que la confianza ilimitada no funciona, ésta necesita límites que están dados por objetivos bien definidos. También, este autor establece que es necesaria la capacidad de aprender porque, para que los grupos de trabajo sean constantes, sus integrantes deben tener la capacidad de aprender, de adaptarse a cambios. Posteriormente dice que la confianza es dura y ejemplifica que si el sistema de selección falla y el empleado no responde a las expectativas debe ser sacado del grupo porque su presencia haría necesarios controles. Además, postula que la

confianza exige vínculos, un vínculo personal con el líder, que refuerce los valores y apoye, que exhorte y marque el camino. A lo anterior, Handy suma que la confianza necesita contacto, que uno interactúa mejor con alguien a quien conoce personalmente y comenta que la alta tecnología requiere mucho contacto personal (high tech requires high touch). Sobre este punto ofrece como ejemplo que las videoconferencias son más efectivas cuando las personas ya se conocen. Por último, Handy declara que la confianza exige liderazgo, que puede ser ejercido por distintas personas de acuerdo a las demandas de la situación.

Para continuar con el análisis de la literatura sobre creación de confianza en organizaciones parcialmente virtualizadas, se exhiben las recomendaciones de Crossman y Kelley (2004) que tampoco parecen esencialmente nuevas. Ellos observan que en la OV es más adecuado el control de resultados a través de medidas de desempeño como calidad y cantidad que controlar los inputs de los empleados. También, los autores aportan que técnicas de alta confianza como el empowerment y los equipos autogestionados, que permiten a los empleados usar su juicio personal y discreción, son más efectivas en el nuevo ambiente organizacional.

Para culminar la revisión literaria del enfoque basado en la confianza, se acude al trabajo de Eicher (1997), quien en su artículo sobre el liderazgo en la OV, tampoco ofrece soluciones muy innovadoras y se limita a prescribir que el estilo de liderazgo en la OV debe cambiar del control al empowerment.

### **Evaluación de la literatura sobre el enfoque de la confianza.**

De la revisión de la literatura que apoya a la confianza como eje de las prácticas administrativas se puede deducir que el conjunto de reglas y prácticas que se ofrecen sí son una ruptura con la filosofía de control, de características taylorianas, pero que no son algo nuevo ni revolucionario en el campo de la administración. La teoría organizacional contiene filosofías de gestión basadas en el principio de autocontrol, que arraiga en una cultura de confianza, desde tiempos anteriores a la aparición del fenómeno de la virtualización. En este sentido, los trabajos de Drucker (1954) y McGregor (1960) presentan un quiebre inequívoco con la filosofía de control.

Además, algunas de estas reglas y prácticas son intrínsecamente problemáticas, al menos en organizaciones muy virtualizadas. En particular, la regla de Handy que prescribe el contacto físico (trust needs touch) no parece muy apropiada para este tipo de organizaciones. Aún más, si la regla de Handy es correcta, las OV están frente a un problema de difícil solución en cuanto a la necesidad de crear confianza para hacerlas funcionar. Es otras palabras, las organizaciones cuyos empleados trabajan remotamente y no tienen la posibilidad de encontrarse físicamente (tal es el caso de los proyectos de desarrollo de software, de organizaciones en red o equipos virtuales de multinacionales cuyos integrantes están dispersos en cinco continentes) no podrán crear confianza por la falta de contacto físico y por lo tanto no se desempeñarán efectivamente. Adicionalmente, Crossman y Kelley (2004) acotan que es improbable que relaciones totalmente virtualizadas conduzcan a la confianza y que la falta de contacto personal conduce a problemas de aislamiento, stress, divergencia de objetivos y dificultades para formar expectativas de desempeño de los empleados. En otras palabras, si la OV tiene como rasgo innato las relaciones a distancia entre sus integrantes y frecuentemente la imposibilidad del contacto cara a cara, las prescripciones anteriores son claramente contradictorias con el modelo de OV. Este problema no sería tan grave si los autores advierten que sus recomendaciones son válidas para organizaciones parcialmente virtualizadas, donde el contacto físico es posible, pero no lo hacen y hablan de OV sin distinguir entre sus diversos tipos.



Sin embargo, las contradicciones no acaban ahí porque los mismos autores que postulan que la OV exige confianza para desempeñarse efectivamente (por ejemplo Crossman y Kelley, 2004), destacan que los factores críticos en el éxito de las OV son la confianza pero también el control. En este sentido es llamativa la recomendación de controlar por resultados, lo cual es una práctica de control, aunque lo que se controlen sean resultados en vez de procesos o inputs. En el fondo de las recomendaciones sigue viva la filosofía de control y no se encuentran elementos compatibles con un modelo de autocontrol en el que el empleado mide su desempeño y no necesita enviar las mediciones a su superior tal cual aconseja Drucker (1954) en su modelo de administración por objetivos.

Así mismo, otro aspecto débil de este enfoque es que los autores que impulsan la administración basada en la confianza ofrecen recomendaciones muy generales, poco elaboradas y no entregan un modelo ni prácticas diseñadas específicamente para la OV. Lo suyo es menos una propuesta sistemática basada en evidencia empírica que una entusiasmada arenga a usar la confianza. En el mejor de los casos acercan principios generales o directrices y dejan en manos de los practicantes definir la forma concreta de las prácticas. Tal es el caso de Handy con sus reglas o de Eicher con su consejo de usar el empowerment, sobre el que no especifica cuál modelo en particular debe usarse ni detalla su naturaleza.

Por último, otra limitación del enfoque es la falta de soporte empírico. A excepción del trabajo de Squicciarini y otros (2010), que realizaron un trabajo de campo y hallaron el uso de protocolos de negociación para crear confianza, el resto de los autores se limitan a realizar conjeturas a priori. Por ejemplo, Handy escribe su famoso artículo luego de visitar una biblioteca y conversar casualmente con los empleados sobre el impacto de la digitalización de los libros sobre sus actividades y es a partir de esto que elabora sus reglas. No muy diferente son los casos de Eicher (1997) y Crossman y Kelley (2004) quienes tampoco realizan una investigación empírica sobre la cual construir sus recomendaciones.

En conclusión, la pretenciosa máxima de que el control no es posible en la OV y que sin confianza ésta no funcionará, choca con las limitaciones y contradicciones de las reglas y recomendaciones que después sugieren los exponentes de este enfoque. De manera similar, el llamado de Handy a pensar a la administración de una manera radicalmente distinta no se condice con las reglas que enuncia o con la sugerencia a usar el empowerment y los equipos autónomos, cuya existencia data de algunas décadas antes de la emergencia de la virtualización.

En otras palabras, la anunciada “nueva forma de pensar la administración”, que daría respuesta a las necesidades de la OV, culmina desdibujada en un híbrido entre la administración tradicional, de tipo tayloriano y un enfoque moderno basado en el principio de gestión por autocontrol, formulado por Drucker y Mc Gregor aproximadamente 60 años atrás. Quizás, para concluir esta discusión, sea conveniente rescatar la realista sentencia de Crossman y Kelley (2004) que describe al desafío de la administración de la OV como el logro de un equilibrio entre una estructura "tensa" (tight) y "floja" (loose).

### **El enfoque basado en el control**

Por otro lado, Gallivan (2001) al presentar su modelo para asegurar el cumplimiento de los agentes de una OV, aboga firmemente a favor del control para lograr el cumplimiento de los empleados en ausencia de confianza.

Cabe acotar que su postura de rechazo a la confianza es contraria al paradigma dominante y a los contenidos de incontables manuales de RRHH que invitan a construir organizaciones basadas en la

confianza, al decir de Legge (1995), con una actitud casi evangelizadora. Gallivan se destaca por dos motivos en la comunidad académica que estudia a la gestión de personas en las OV.. Primero, porque se opone al uso de la confianza y segundo, porque elabora un modelo basado en evidencia empírica sólida.

Este autor realiza una investigación de casos de proyectos de desarrollo de sistemas de software de fuente abierta (open source software) a los que considera prototipos de una organización totalmente virtualizada (un caso de este tipo ampliamente difundido fue el proyecto que desarrolló Linux). Además, él revisa estudios de casos de outsourcing, a los que también considera modelos de OV.

En su investigación, el autor revisa los casos de proyectos de software de fuente abierta , desarrollados tanto por académicos como por integrantes de los equipos y encuentra en ellos muy pocas referencias al uso de la confianza como mecanismo para lograr el desempeño esperado de los integrantes. También identifica niveles bajos de confianza en los estudios de casos de outsourcing. Consecuentemente, ante la falta de referencias a la confianza, Gallivan descubre en los casos la existencia de normas de comportamiento y de mecanismos de control social, como la votación para decidir si un participante que violó una norma continúa en el proyecto. No obstante, también identifica mecanismos de autocontrol como el cuidado de la reputación profesional. Finalmente, este autor sí elabora un modelo en el que incluye prácticas que construyen confianza y otras que construyen control y agrega que las últimas refuerzan a las primeras.

## **Conclusión**

La OV es una respuesta de las organizaciones a los cambios en el ambiente, en particular a las presiones para incrementar la eficiencia y al aumento de la competencia. Su emergencia provoca una crisis en los saberes administrativos que no logran dar respuesta al problema de dirigir las actividades de personas que no se ven porque trabajan desincronizados y geográficamente dispersos. Tal es el caso de la empresa Yahoo! que tras implementar el trabajo virtual debió retornar a una modalidad presencial.

Como consecuencia de lo anterior, reconocidos autores, como Handy, declaran que la aparición de la OV hace imposible el control y que es imprescindible apoyarse en la confianza para lograr los beneficios que promete esta nueva configuración organizacional. De esta forma, ellos afirman que debe darse vuelta la forma de pensar en la administración y luego proceden a presentar sus reglas y recomendaciones para dirigir el trabajo virtual. Sin embargo, el análisis de sus propuestas lleva a concluir que éstas no son nuevas, sino que tienen gran semejanza con el estilo directivo propuesto varias décadas antes por expertos como McGregor. Además, algunas de las reglas, como aquella que reza “trust requires touch” (la confianza exige contacto) son problemáticas, al menos en organizaciones totalmente virtualizadas. Del mismo modo, se observó que las recomendaciones son vagas y no presentan un modelo basado en evidencia empírica. Más aún, a pesar de abogar firmemente por la confianza, algunos de estos autores recomiendan mecanismos de control, como el control por resultados.

Posteriormente, en este trabajo también se evaluó otro enfoque administrativo, de signo opuesto, que rechaza que las organizaciones deban renunciar al control y exponerse al comportamiento oportunista de los empleados. En este sentido, se presentaron los resultados de la investigación de Gallivan, quien analizó numerosos estudios de casos de organizaciones que desarrollan sistemas de software de fuente abierta, consideradas prototipos de OV. En ellos, el autor halló que no hay apelaciones al uso de la confianza y encontró el uso de mecanismos de control que garantizan el

comportamiento correcto de los integrantes. No obstante, Gallivan también encontró mecanismos de autocontrol (como el cuidado de la reputación profesional).

Para concluir, después de observar que el enfoque de la confianza incluye elementos de control y que el enfoque del control descubre elementos de autocontrol, que funcionan efectivamente, parece sensato finalizar con las palabras de Crossman y Kelley (2004) quienes sugieren hallar una estructura que logre un equilibrio entre las necesidades de confianza y control.

## **Bibliografía**

Crossman, A. y Kelley, L. (2004) *Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations*, Global Networks, vol 4-4, 375-390.

Crowston, K. y Sieber, S. (2007) Introduction. En Crowston, K., Sieber, S. and Wynn (Editores) *Virtuality and virtualization. Proceedings of the International Federation of Information Processing Working*, (pp. 1-9) Portland, Oregon

Dale, K. and Burrell G. (2000). What shape are we in? Organization theory and the organized body. En Hassard, J., Holliday, R. y Willmot, H. (Editores), *Body and Organization*, (pp. 15-31) London: Sage.

Drucker, P. (1978), *La gerencia de empresas*, Barcelona, Editorial Sudamericana

Eicher, J. (1997). Post-Heroic Leadership: Managing the Virtual Organization. *Performance improvement*, vol 36, 5-10.

Gallivan, M. (2001). Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, 11, 277–304

Handy C. (1995). Trust and the virtual organization: how do you manage people whom you do not see, 73, 40-48. *Harvard Business Review*

Jacobs, D. and Yudken, J., (2003), *The internet, organizational change and labor: The challenge of virtualization*. London: Routledge.

Jinyoul, L. (2007). Virtual organization: resource based view. *International Journal of E-Business Research*, Volume 3, Issue 1, 1-17

Larsen, K. y McInerney, C. (2002), Preparing to work in the virtual world. *Information and management*, 39, 445-456

Legge Karen, *Human Resource Management: Rethorics and Realities*, Macmillan, 1995

Levy, P., (1999), *¿Qué es lo virtual?* Buenos Aires: Paidós.

McGregor, D. (2006) *El lado humano de la empresa*, México, McGraw-Hill Interamericana

Quéau, P., (1995), *Lo virtual Virtudes y vértigos*, Barcelona: Editorial Paidós.

San Emeterio, C. (2014), *Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual*. Instituto de Administración, FCE de la UNC.

Squicciarini, A., Paci, F. y Bertino E. (2011), Trust establishment in the formation of Virtual Organizations. *Computer Standards & Interfaces*, 33, 13-23

Yasir, M., Tanweer, M. y Majid, A. (2011), Coordination in virtual organizations: A strategic solution por sustainable development. *Asian Journal of Business Management*, 3 (1), 18-22

(27 de Febrero de 2013). Yahoo! prohibió el teletrabajo y hay polémica. *Infobae*. Recuperado de <http://www.Infobae.com/>