



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## La protección de saberes compartidos y el sistema de organización: virtualización y asociatividad

Siria Miriam García

Artículo publicado en Ciencia y Técnica Administrativa  
Volumen 13, Número 1, 2014 – e-ISSN 1666-1680



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

# La protección de saberes compartidos y el sistema de organización: virtualización y asociatividad.

Siria Miriam García  
Instituto de Administración y Departamento de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Córdoba  
Córdoba-Argentina  
[siria@eco.unc.edu.ar](mailto:siria@eco.unc.edu.ar)

## Resumen

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han dado lugar a espacios organizacionales donde se observan procesos de virtualización, para los cuales uno de los aspectos a tener en cuenta es el resguardo de la memoria transactiva. Ello será factible si se trabaja sobre el sistema de organización en el marco de los diseños organizacionales orgánicos. A su vez las organizaciones que actúan asociativamente también requieren potenciar su memoria transactiva para alcanzar los beneficios de un accionar compartido, siendo también necesario para ello trabajar sobre la estructura organizacional.

**Palabras claves:** estructura, memoria transactiva, virtualización, asociatividad.

## The protection of shared knowledge and the organizational system: virtualization and associativity.

### Abstract

The new technologies of information and communication have given a place to the organizational spaces where it can see the virtualization process, for which one of the aspects to keep in mind is the protection of the transactive memory. That could be possible if it works about the organization system, but relating it with the organic organizational designs. Also, the associated organizations need to strengthen them transactive memory for reach the benefits of a shared work, being needed for that, the work about the organizational structure.

**Key-words:** structure, tansactive memory, virtualization, associativity.

### Introducción

Según Castells (2004) actualmente tiene lugar una nueva sociedad denominada la sociedad red, a partir de la cual nace una revolución tecnológica fundamentada en la información y el conocimiento. En este marco las TICs (tecnologías de información y comunicación) son utilizadas por las organizaciones para generar diferentes beneficios, pero no todos perseguidos de modo deliberado.

Por su parte los procesos asociativos y los procesos de virtualización que tienen lugar en las organizaciones se fortalecen y mejoran cuando se contemplan acciones que apoyan la preservación de los saberes compartidos. Por ello desde determinados diseños organizacionales es posible generar funciones que beneficien el logro de este objetivo.

Así, existen aquellos que incorporan elementos para responder rápidamente a las exigencias del entorno. En tal sentido, las posibilidades de las organizaciones orgánicas para actuar frente a las cambiantes características del medio donde actúan, facilitan avanzar sobre la definición de nuevos roles a desempeñarse en su interior y favorecer de este modo su memoria transactiva.

### **El sistema de organización y las nuevas tecnologías de información y comunicación.**

Castells (2006) sostiene que actualmente se ha conformado el modelo de sociedad red, caracterizado por el predominio de la transformación del trabajo y del empleo, con trabajadores en red y a tiempo flexible, acompañado de cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional y digital. En su seno nacen las organizaciones que transitan hacia caminos de redes donde las personas se desenvuelven hacia un modo implícito de entendimiento cooperativo.

En concordancia con lo anterior, Tapscott (1997) reconoce una nueva economía digital que surge a partir de las TICs, donde se destacan aspectos como el conocimiento, la digitalización, la virtualización, globalización, innovación, molecularización y convergencia; dando lugar a impactos en la vida y expectativas de las personas y de las organizaciones, así como en las formas de comunicarse y caracterizar la cultura organizacional.

Todo lo anterior deriva en una concepción de un mundo cada vez más virtualizado, donde la solidez organizacional es solo aparente y donde las nuevas tecnologías de información ofrecen a las organizaciones oportunidades de convertirse en virtual. A la vez nuevas formas de virtualización van generando nuevas organizaciones que evolucionan de la mano de la tecnología (Klobas y Jackson, 2008).

Surgen así, organizaciones que empiezan a transitar por un camino diferente, con cambios en la complejidad y en las tecnologías de la información que impone nuevos condicionantes y modos de interacción a nivel personal, organizacional y social en el marco de una cultura comunicacional producto de las TICs (Sosa, 2013).

De esta forma, una fuente importante de innovación organizacional viene afectando de modo significativo a las organizaciones, principalmente en las últimas dos décadas cuando tuvo lugar un creciente uso de nuevas tecnologías para la virtualización que reconfiguran el trabajo en ellas. Estos cambios suceden en organizaciones que actúan en entornos donde la competencia global, la creciente innovación en productos y servicios, y la creciente demanda de los clientes por mejores condiciones en la calidad y recepción de sus pedidos, son fuerzas ampliamente dinámicas.

Así, para lograr sus objetivos, las organizaciones realizan innovaciones en procesos de virtualización, han de hacer frente a la incertidumbre y dinamicidad ambiental mediante los gerentes, que busquen minimizar el impacto de éste, actuando sobre distintas dimensiones de los espacios organizacionales. Entre éstas se encuentran el diseño organizacional, la planificación, el control y, el reconocimiento y esfuerzo por el manejo de lo que sucede en su entorno (Daft 2007).

Respecto a los diseños de la estructura del sistema organizacional, Daft (2007) indica que existen dos modelos, el mecanicista y el orgánico. Las estructuras organizacionales mecánicas, para lograr la eficiencia, se valen en gran medida de reglas, tareas y controles estandarizadas, buscando minimizar el efecto de los puntos de vista diferentes. Por ello entre sus características se encuentra

la alta especialización, departamentalización rígida, clara cadena de mando, tramos de control reducidos, centralización y gran formalización (Robins y Coulter, 2009).

Por el contrario las organizaciones orgánicas se caracterizan por una estructura adaptable y flexible. Para ello si bien pueden ejecutarse trabajos especializados, poseeran una estandarización reducida al mínimo, el trabajo se organizará en torno a equipos multijerárquicos e interfuncionales, con libre flujo de información, grandes tramos de control, descentralización y reducida formalización (Robins y Coulter, 2009). Las diferencias entre ambos modelos son significativas y obedecen a la necesidad de responder de modo diferente al ambiente externo, habiendo incorporado en distintas proporciones aspectos de la sociedad red y de la economía digital.

El aporte de las TICs para la diferenciación de ambos modelos ha permitido desarrollar el teletrabajo, trabajo virtual móvil, cadenas de suministro virtual y empresas virtuales como redes de individuos que generan conocimientos, favoreciendo a las organizaciones orgánicas.

Las formas de organización más eficaces, asociadas a los diseños de organizaciones orgánicas, hacen énfasis en la creación, fomento e implementación de activos intelectuales, destacándose la difusión de saberes organizacionales. De esta manera la virtualización, de la mano de las TICs, genera beneficios en el ámbito del trabajo, como es la disminución de la burocracia y la descentralización de los procesos operativos con selectiva centralización de algunos procesos de gestión estratégica, forjando espacios suficientes para el desarrollo e intercambio de saberes. Estas características, para mantenerlas, requieren colocar énfasis en la coordinación de los equipos virtuales mediante un líder que aproveche la experiencia de los miembros para poder compartir los saberes y disminuir la incertidumbre (Gasson, S, Elrod, E s/f)

No obstante se debe mencionar que las ventajas del uso de las TICs no siempre son advertidas en las organizaciones que adhieren de manera importante a los procesos de virtualización. Según Klobas y Jackson (2008), las formas virtuales de trabajo en las nuevas organizaciones pueden ser iniciadas como algo deliberado con el objetivo de aprovechar ventajas de la virtualización o bien pueden ser no intencional con la finalidad de utilizar las herramientas existentes.

La utilización de procesos de virtualización y asociatividad posibilita el desarrollo e intercambio de conocimientos cuando ocurren en organizaciones orgánicas, dada la facilidad de promover en su seno la TMS.

### **La protección de los saberes compartidos y los procesos de virtualización.**

Los beneficios de la virtualidad son múltiples, pero los retos son más todavía, ya que se requiere mayor énfasis en la coordinación, comunicación y cohesión grupal. En este marco cada una de las partes, que conforman la organización, proporciona capacidades diferentes y específicas. Por lo tanto, el proceso de virtualización está prioritariamente centrado en activos intangibles, donde uno de sus necesarios ejes es la capacidad de respuesta y configuración del conocimiento.

Klobas y Jackson (2008) describen a estas nuevas organizaciones, orgánicas y virtuales, como un espacio social que contiene significados compartidos que permiten anticipar y comprender las acciones de los otros, y es esta característica la que opera como capacidad diferente. Siendo la forma de trabajo en equipo un aspecto distintivo de estas organizaciones (Jackson, 2002), la interacción adquiere singular importancia.

Es destacable que un grupo de personas, que trabajan juntas, desarrollan un sistema de memoria transactiva que reúne información sobre los procesos que se desarrollan en el interior de aquel, lográndose una mejor comprensión de las habilidades de los integrantes. Así, el equipo logra un

conocimiento que supera la suma de los conocimientos individuales, donde el espacio compartido creado por la experiencia de trabajar juntos, resulta importante para la cohesión grupal (Katzembach 1997, Romo y Rodríguez, 2010).

Esta memoria transactiva es más útil cuando los trabajos que se ejecutan incluyen tareas que requieren conocimientos diversos, cuando la experiencia es un componente importante, y cuando la coordinación eficaz constituye una significativa exigencia. Así, la comunicación resulta crucial en este tipo de memoria, requiriéndose en tal sentido el traslado de información relacionada con los saberes y con la experiencia de los miembros del equipo.

En aquellas organizaciones donde sus miembros trabajan cara a cara, el mantenimiento y actualización de los conocimientos y experiencias se lleva a cabo en el ejercicio de sus funciones al hacer las revisiones de proyectos, conversaciones y reuniones, respondiendo preguntas y así sucesivamente. No obstante es importante destacar que este proceso no es consciente de las actualizaciones de las bases de datos personales

Según Klobas y Jackson (2008), para las organizaciones que actúan con una fuerte dosis de virtualidad, para que este TMS (sistema de memoria transactiva) sea posible, se requiere un proceso formal de actualización de los registros informáticos como una cuestión de procedimiento de rutina, constituyendo ésta una cuestión necesaria pero no suficiente.

En estos casos, si bien un sistema de información basado en TMS puede ser útil, especialmente en las organizaciones más grandes y más dispersas, es probable que su mayor utilidad se logre cuando en la práctica interactiva y comunicativa, se incluya un responsable de apoyo a la misma.

Cuando la información está en las mentes de los seres humanos, incluyendo gerentes y personal administrativo, los TMS eficaces de las organizaciones virtuales eficaces también deberán permitir el acceso a las cualidades de las personas. Para ello una opción en el marco de la estructura organizacional, para vincular funciones y personas, es la creación de un “guardián” que funcione como intermediario, al que se le asignaran responsabilidades para el almacenamiento de conocimientos (Klobas y Jackson, 2008).

Esta nueva unidad de organización ha de poseer funciones específicas vinculadas con la obtención, almacenamiento, guarda, protección y distribución de la información que contienen los TMS de la organización virtual, que a su vez ha de sostenerse en un sistema de información efectivo.

Es evidente, entonces, que se requiere un cambio en la estructura de la organización. Ello se justifica dado que el TMS construido por el “guardián” posee alta probabilidad de ser percibida por los trabajadores como de más credibilidad que un sistema de información anónimo.

No obstante un directorio de estas características, puede no incluir la información realmente interesante, como los hábitos personales, capacidad, fiabilidad y eficacia de los individuos en los distintos procesos, pudiendo existir dificultades para incorporar fácilmente estas señales. Por ello, las organizaciones si bien pueden fortalecerse con los procesos virtuales, también pueden hacerse más vulnerables en los aspectos cooperativos vinculados con la memoria transactiva.

Por su parte, Yarce (2005) reconoce a la empresa virtual como poseedora de la herramienta tecnológica, facilitadora de la formación de redes de colaboración donde tiene lugar la confluencia de valores y de cooperación. Aquí los equipos se desplazan, interactúan y hasta cambian de misión, lejos del marco de una estructura piramidal.

Reconociendo ambas posturas, la organización virtual favorece la interacción sumativa de sus miembros, desde una óptica de la memoria transactiva, en tanto se realicen ajustes en su diseño organizacional, de modo que se potencie la actuación en red.

La posibilidad de beneficiar la participación de las personas y de las organizaciones, en entornos de elevada virtualidad, permite sumar conocimientos y experiencia, llevando a niveles importantes el flujo de información que circula interna y externamente a las organizaciones.

A partir de lo expuesto se hace significativo destacar la importancia del reconocimiento de la organización virtual como un grupo de personas con valores y actitud de aprendizaje colaborativo. Esto requiere ser incorporado a la memoria transaccional, por medio de mejoras en las estructuras orgánicas de modo deliberado.

### **Consideraciones acerca de las organizaciones que actúan asociativamente.**

En la sociedad del conocimiento, la construcción organizacional para el intercambio y generación de saberes que alimentan las interacciones de los integrantes de una organización, da como resultado la generación de procesos asociativos (Ramírez M -2010- citando a Drackovich).

La asociatividad es un mecanismo de relación y ejecución conjunta organizada y con un grado de permanencia, entre diferentes actores interesados en unir sus esfuerzos, para conseguir objetivos que les son comunes y así obtener beneficios que individualmente no podrían alcanzar (Cecilia Magnano; Carolina Orchansky, et al., 2007).

Poggiese, Redín y Alí (1999) resaltan la voluntad de asociarse entre los requisitos para involucrarse en una estrategia asociativa. Es importante la intencionalidad manifiesta de compartir conocimientos y fortalecer competencias, lo que se asocia con el significado de fomentar hacia adentro el desarrollo de distintas aptitudes para la continuidad organizacional.

Esta estrategia empresarial contribuye a la mejora de la relación de cooperación entre los miembros a partir del intercambio entre los actores, mejora la capacidad de respuesta individual al favorecer la velocidad de la misma, lo que permite anticiparse a situaciones competitivas, y también aprender sobre nuevas tecnologías para una mejor satisfacción de sus clientes.

A su vez es significativo que esté presente en estos espacios asociativos una conducta de integración relacionada con la existencia de vínculos estables, que permitirán conformar redes de colaboración, las que conllevan aspectos similares a los de la/s regiones con las que existen fuertes vínculos (García, 2012).

El uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información está vigente en grados diferentes en aquellas empresas que utilizan la asociatividad, no resultando un fuerte condicionante en la definición de las características del diseño organizacional ni en los resultados obtenidos como consecuencia de esta estrategia (García, 2012). Aquí los saberes se hallan presentes y pueden actuar sinérgicamente, a partir del conocimiento del que ya disponen las organizaciones empresariales, siendo necesario asumir la responsabilidad de fomentar en su interior la generación de nuevos conocimientos asociados con la existencia de la memoria transactiva. Los espacios asociativos empresariales son propicios para ello, pudiendo potenciarse por los procesos de virtualización que se pudieren generar en su interior (García, 2013).

Por lo tanto al incorporarse las TICs, y desarrollarse procesos de virtualización en entornos de asociatividad empresarial, se fomentan los valores compartidos y la confianza como base de la cultura (García, 2013). Ello tiene lugar en organizaciones cuyo diseño formal de la estructura

organizacional no se presenta como característica distintiva, pero si requiere de una cultura fuerte en valores y saberes compartidos (García, 2012).

Se observa entonces que, en los espacios asociativos que hacen uso de los procesos de virtualización, se desarrollan procesos de aprendizaje colectivo a partir del análisis permanente de los saberes compartidos, resultando importante para ello la aplicación de la memoria transactiva.

Resulta por lo tanto trascendente llevar adelante acciones que favorezcan esta memoria en espacios asociativos organizacionales, para lograr potenciar los beneficios derivados de la misma cuando se desarrollan procesos de virtualización. A partir de esta necesidad deben ajustarse no solo los sistemas de información sino también el sistema de organización conforme las nuevas realidades. Aquí la figura del “guardián” en el marco de las características de los diseños organizacionales para la asociatividad, recobra importancia dada la necesidad de proteger la TMS.

El nuevo paradigma científico-técnico trae consigo la aceptación, por parte del sector empresarial, del conocimiento como núcleo para llevar adelante la innovación y resultar en consecuencia competitivo. A éstos fines, la memoria transactiva no ha de ser un tema intrascendente, debiendo por ello identificarse líderes y/o responsables formales y con autoridad para alcanzar los beneficios de la asociatividad.

## **Conclusión**

La virtualización es una característica de nuestra sociedad y las organizaciones no son ajenas a ello, dándose lugar a un proceso donde las TICs afectan de diferentes formas a éstas últimas.

El uso de herramientas como internet e intranet facilitan la circulación de la información y la comunicación en los espacios organizacionales virtuales, dando lugar a nuevas formas de trabajo y de gestión que se van modificando, para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

El uso de las TICs en las organizaciones que trabajan asociativamente, y/o con énfasis en los equipos y procesos de virtualización, puede afectar negativamente a su memoria transactiva, si no se reconoce la dificultad de intercambiar conocimientos asociados a los valores y a los niveles de confianza de sus trabajadores, no obstante constituirse en un campo propicio para ello.

La advertencia sobre la necesidad de cambios en la estructura organizacional adquiere significancia en organizaciones que se desenvuelven con elevados niveles de virtualidad, donde las características deseables de la cultura se asemejan a las de los espacios asociativos organizacionales.

Las modificaciones a nivel del sistema de organización son los que han de preservar en su TMS lo que constituye una fortaleza para cada organización. Si se anexa el auge actual de diseños orgánicos, propicios para trabajos en equipo y con importantes dosis de nuevas tecnologías de información y comunicación, se evidencia la trascendencia de estos modelos con la finalidad de hacer aportes a la constitución y continuidad temporal de la memoria transactiva.

## **Bibliografía**

Castells, M (2006) La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Siglo xxi Editores. S.A. Buenos Aires. Argentina.

Daft, R.L. (2007) Teoría y Diseño organizacional. 9na. Edición. Cengage Learning Editores S.A. México.

García, S.M (2012). *Las estrategias asociativas como dinamizadoras del desarrollo local en la ciudad de Capilla del Monte*. Tesis de maestría. Centro de Estudios Avanzados. UNC. Córdoba. Argentina

García, S.M (2013). El proceso de virtualización como auxiliar en las mejoras de las capacidades para la asociatividad empresarial. Trabajo publicado en CD del 11 Congreso ASET 2013. Buenos Aires. Argentina.

Gasson, S., Elrod. E. (s/f) Distributed Leadership Across The Boundaries of a Virtual Organization. Disponible en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/gasson-and-elrod-distributed-leadership-across-the-boundaries-of-virtual/id/48010613.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/gasson-and-elrod-distributed-leadership-across-the-boundaries-of-virtual/id/48010613.html). Fecha de consulta: 27 de agosto de 2013.

Jackson, Paul (2002). *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics* Roudledge. Nueva York.

Katzembach, J (1997) *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

Klobas, Jane, Jackson, Paul (Ed.) (2008) *Becoming Virtual, knowledge Management And Transformation Of The Distributed Organization*. Physica-Verlag Heidelberg. Alemania

Narváez, Mercy, Fernández Gladys, Senior, Alexa (2008) El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*. Vol. 24. Número 57. p. 74-92. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-1587200800030006&Ing=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-1587200800030006&Ing=es&nrm=iso).ISSN1012-1587 .2007. v

Orchansky, Carolina, Magnaso, Cecilia (2007) *Estrategias Asociativas para micro y pequeñas empresas*. Disponible en: [http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias\\_asociativas.pdf](http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias_asociativas.pdf). Buenos Aires

Ramírez, M (2010) *Constructo gerencial centrado en el ejercicio del poder como factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Tesis doctoral. Universidad Fermin Toro. Cabudare. Venezuela.

Robins y Coulter (2009). *Administración*. Edictorial Prentice Hall. 10 edición. México.

Romo, M., Rodríguez, N.(2010) *Traza tu rumbo*. Colección acción empresarial, LID editorial empresarial S.L. Madrid. España.

San Emeterio, C. (2005), *Del concepto de organización discreta al concepto de espacio organizacional*, Trabajo publicado en el CD del Segundo Foro de Psicología Organizacional. Facultad de Psicología de la UNC. Córdoba. Argentina

Sosa, O. (2013) Impacto de la cultura de las comunicaciones y sus tecnologías en las reconfiguraciones organizacionales. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/3-3-2%20\(13-30\)%20Olivia%20Sosa%20rcieg%20febrero%202013\\_articulo\\_id101.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/3-3-2%20(13-30)%20Olivia%20Sosa%20rcieg%20febrero%202013_articulo_id101.pdf). Fecha de consulta: 20 de setiembre de 2013.

Tapscott, D (1997) *La Economía Digital: las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*. McGraw Hill. México.

Yarce, J. (2005) El poder de los valores en las organizaciones. Ediciones Ruz. México.