

# Organización virtual, identidad y gerencia

## Virtual Organization, Identity and Management

*Sandra C. Dávila Urreiztieta\**, *Luis Rodolfo Rojas Vera\*\**

### Resumen

Este artículo discute el cambio de paradigmas en las estrategias gerenciales focalizando la atención sobre la identificación del individuo con la empresa u organización virtual emergente en la era de la información. Se realizó una revisión documental y consultas de e-grups donde se estudiaron las organizaciones tradicional y virtual, las identidades (individual y organizacional), la identificación y la gerencia; con el propósito de conocer las estrategias gerenciales en las que se sustenta la relación entre la identidad individual y la identidad organizacional que permite la identificación del individuo con la organización virtual.

**Palabras clave:** Organización, virtualidad, información, identidad, gerencia, organización virtual.

### Abstract

This article discusses the paradigmatic change in management strategies, focussing attention on the identification of the individual with the company or emerging virtual organization in the information era. A documentary revision was made as well as consultation with e-groups where traditional and virtual organizations, personal and organizational identity, identification and management were studied, with the purpose of understanding management strategies in which the relation between individual and organization identity was found, and which permitted the identification of the individual with the virtual organization.

**Key words:** Organization, virtuality, information, identity, management, virtual organization.

\* Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela, E-mail: Melysan@telcel.net.ve.

\*\* Universidad del Zulia (LUZ) Venezuela, e-mail: lrrojas@cantv.net.

## **Introducción**

El interés principal del artículo es discutir los cambios gerenciales que se producen en la organización virtual para lograr la identificación del individuo. Diversos indicios nos llevan a pensar sobre la importancia creciente de la identificación en la organización virtual y su impacto como una de las claves fundamentales para gerenciar este nuevo tipo de organizaciones.

La discusión inicial se resume en los siguientes términos. La identificación del individuo con la organización es fundamental para mantener el sentido de pertenencia y el desarrollo de la organización. Es decir, aparentemente, a mayor identificación tendríamos mayor integración con el proyecto de la empresa. El desarrollo de la identificación del individuo con la organización se basa en la aceptación de las identidades de ambas partes, identidades que tienen componentes intangibles como los valores y componentes tangibles como los ambientes físicos, las imágenes y la presencia. Gran parte de la consolidación de las identidades podría depender más del estar que del ser. Es decir, mientras más estamos físicamente en la organización más podríamos fortalecer la identidad y la identificación, y, contrariamente, mientras menos estemos físicamente en la organización menos seremos de la organización porque se tiende a debilitar el flujo comunicacional, las identidades y la identificación.

Esto parece bastante evidente en la organización tradicional. Si dejamos de estar, consecuentemente dejamos de ser de la organización. O mientras más estamos, pareciera que más crece nuestro ser de la organización. Este estar es evidentemente físico, tangible, administrativo. Es decir, somos porque estamos en la organización.

Resulta que ahora la organización está en una disyuntiva. Observa como gran parte de sus procesos se realizan al margen, fuera de sus fronteras. Por una parte, crecen los outsourcing, la fuga de talentos al tiempo que se fragmenta la identificación. Por la otra, a la gerencia parece costarle mantener el control o el gobierno de una organización en permanente transformación. El debate parece centrarse en subsistir con los esquemas tradicionales o desarrollar nuevos paradigmas para las nuevas realidades.

La cuestión parece más interesante en las organizaciones virtuales. Primero, no hay un estar al igual que en la organización tradicional. Segundo, la relación parece más voluntaria. Tercero, la relación parece depender más de la identificación, y de otros aspectos como confiabilidad, utilidad de la información y conocimiento intercambiado, oportunidad, credibilidad y reputación. En general identificación porque se comparte identidades. Pero al no haber una administración del estar, el ser parece depender como nunca antes del ser, o digamos del saber ser de una organización virtual.

El trabajo se ha realizado con apoyo de dos grandes rutas de fuentes de información. Por una parte la consulta bibliográfica y documental, y por la otra el intercambio y discusión de ideas vía e-grupos con investigadores de diversos centros nacionales e internacionales. La primera ruta nos permitió estructurar el mar-

co conceptual de las tendencias, mientras que la segunda ruta nos facilitó la interacción libre con pares de diversos países.

## **Organización virtual**

Para comprender el porqué de este estudio se presentará a continuación conceptos relacionados con la sociedad de la información y su impacto en las organizaciones, principalmente aquellos que giran en torno a la identidad y a la gerencia de la organización virtual.

A partir de la revolución de la información la sociedad está siendo caracterizada por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). En esta sociedad una constante sociológica a tener siempre presente es el cambio (Castells, 1998a; Joyanes, 1997; Dennis y otros, 1996; Rojas y Arapé, 1999; Padilla, 1999). Esos cambios generados por el desarrollo científico y tecnológico, se han producido en los ámbitos económico, social, cultural y político fomentando actuaciones que ponen a todos en estrecho contacto para paso una humanidad realmente global.

Las TIC han facilitado a las organizaciones interconectarse globalmente con proveedores, clientes, empleados, socios y cualquier otra entidad con la cual requieran una relación; permitiéndoles tener presencia mundial con mejores estructuras de costos.

De esta forma se han originado las llamadas organizaciones virtuales (OV) que se caracterizan por el uso de las TIC para sus intercambios con los entes tanto internos como externos, independientemente de la ubicación geográfica de éstos. Estas OV pueden, también, llegar a todos los segmentos del mercado por medio de la formación de redes temporales de empresas que se unen para explotar específicas oportunidades de mercado al apoyarse en la capacidad tecnológica de las otras empresas que conforman la red (Joyanes, 1997; Castells, 1998a; Tapscott, 1998; Cuesta, 1998; Padilla, 1999).

Las personas en las OV pueden trabajar desde sus hogares (teletrabajan), pueden pertenecer a distintas culturas e identidades (multiculturalidad), pueden laborar –al mismo tiempo– para distintas empresas de diferentes países con las que tiene una relación de corto tiempo. Estos hechos pueden traer como consecuencia que los empleados no conozcan físicamente a la empresa (tal vez ni exista físicamente), ni a sus compañeros de trabajo, así como tampoco a sus jefes.

El caso de las organizaciones tradicionales (OT) se corresponde contrariamente al de las OV. Las personas en las OT se caracterizan por asistir a sus sitios de trabajo a diario, estar regidas por un horario común, vivir en una misma localidad, compartir la misma cultura, conocer a la empresa para la cual laboran (la empresa tiene una ubicación física definida), así como también conocer a sus jefes y a sus compañeros de trabajo.

Al parecer las OT se irán desplazando debido a que las nuevas formas organizativas en la sociedad de la información está basadas en redes. “Las redes son el

elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones” (Castells, 1998a: 196). Con esta idea podemos afirmar entonces, que la tendencia es la formación de OV, lo que coincide con los hallazgos de Rojas y Arapé (1999), donde afirman que “...Muchas organizaciones como bibliotecas, empresas y universidades, puedan ser ahora virtuales con lo que se inicia la muerte de la organización real industrial y preinformacional...”.

Dado que a nivel de la gerencia se tiene experiencia en la gestión de organizaciones tradicionales, se podría reflexionar, que las tendencias organizacionales comentadas anteriormente crean la necesidad de estudiar cómo dirigir este nuevo tipo de organización.

Para efectos de esta investigación entenderemos como gerencia al “proceso integrador en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o, parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos” (Rojas, 1994). Tenemos entonces, que las personas que gestionan el esfuerzo productivo alcanzan los objetivos de la organización a través del trabajo de otras personas que son su recurso humano, y es precisa y principalmente esos individuos quienes deben integrarse con la organización en el proceso gerencial. Por esto se considera necesario conocer al individuo, su cultura y su identidad; sobre todo en esta era de la información que también ha provocado transformaciones en las actitudes de las personas.

Para comprender estos cambios, la presente investigación se apoyará en el importante aporte de Castells (1998b), donde se explica que en esta era de la información donde se observa un panorama tan cambiante y moldeado por un sin número de culturas, razas y religiones; las personas están tendiendo a reagruparse en torno a identidades primarias (religiosa, étnica, territorial, nacional). Veamos lo que plantea Castells al respecto:

“... la identidad se esta convirtiendo en la principal, y a veces única, fuente de significado en un periodo histórico caracterizado por una amplia desestructuración de las organizaciones, deslegitimación de las instituciones...” “...Es cada vez más habitual que la gente no se organice en torno a lo que hace, sino a lo que es o cree ser”. “...Debemos tener presente que la búsqueda de la identidad es un cambio tan poderoso como la transformación tecnoeconómica en el curso de la nueva historia” (Castells, 1998b:30).

Estas manifestaciones de identidad individuales pueden afectar negativamente la integración del individuo con la organización virtual. Y es aquí donde pudiéramos reflexionar acerca de algo que suena paradójico: Las TIC están dominando el entorno (interno y externo) de las organizaciones, provocando la integración, interconexión e interdependencia de todos los mercados; y paralelamente a esto, se esta produciendo la desintegración de los lazos que unen a los hombres, su independencia, y el aislamiento entre ellos y con la organización (Castells, 1998b) para la cual laboran. Situación que puede conllevar al replanteamiento de la relación individuo-organización (identificación del individuo con

la organización) o al planteamiento de un nuevo tipo de relación con una nueva identidad “virtual” un tanto más libre.

Para efectos de este estudio la identificación será entendida como el reconocimiento, la interacción, la aceptación y la integración (Costa, 1999) de la identidad individual (II) y la identidad organizacional (IO). Entendiéndose por II el proceso mediante el cual un individuo se reconoce a sí mismo y construye su significado en virtud de atributos culturales determinados (Castells, 1998b). Y por IO, al conjunto conformado por la identidad cultural (cultura organizacional) (Siliceo et. al., 1999; Fernández, 1999) y la identidad corporativa (símbolos, comunicación y comportamiento) (Costa, 1999; Van Riel, 1999). “...la identidad de las organizaciones es algo invariante que le permite ser distinguidas como singulares y diferentes a otras” (Gillezeau, 1999).

Después de lo expuesto hasta los momentos resultaría lógico pensar que si el funcionamiento de las organizaciones y los comportamientos de los individuos están cambiando, entonces, la gerencia, las directrices, los lineamientos, las formas de trabajo, el marco legal y un sin número de procesos y elementos también deben cambiar, pero, ¿estarán los gerentes preparados para afrontar estos nuevos conceptos y paradigmas?

Las TIC integran los elementos tanto internos como externos (clientes, proveedores, trabajadores, fuentes de financiamiento, etc.) de la OV, pero, ¿Basta con la tecnología de información para integrar todos sus componentes?, ¿Cómo integrar el elemento humano?, ¿Será a través de sistemas de dirección y de comunicación que puedan emplearse en OV? ¿Cómo será la comunicación humana en la OV?, ¿qué pasará con este elemento clave para el entendimiento de los entes sociales?, ¿será más efectiva o entrará en crisis? ¿Tendrá la comunicación mayor calidad en la OT que en la virtual? ¿Cuáles serán los modelos de comunicación en la OV?

Con respecto a las funciones de la gerencia, ¿se verán impactados los procesos administrativos? ¿será dirección u organización lo que debe practicarse en la empresa virtual?, ¿cuál será el perfil del director en la OV? ¿Cómo dirigir una empresa que no se ve? ¿Cómo se dirige a personas que jamás se encuentran? ¿Cuáles son las características de la dirección en la empresa virtual?, ¿cómo será la nueva gerencia? ¿Tendrá el gerente tradicional la flexibilidad necesaria para afrontar los desafíos de las organizaciones futuras?

Considerando la diversidad de culturas presentes en la OV, ¿Cómo gerenciar la multiculturalidad?, ¿Cómo conseguir una plena integración cuando el componente humano de esta estructura, probablemente nunca se conocerá, hablen distintos idiomas, tengan distintas costumbres, valores, hábitos, religión, creencias y hasta exista diferencia horarias en las distintas partes del mundo en las cuales se desenvuelven?, ¿Cómo integrar las identidades individuales de todos los empleados?

Tomando en cuenta la IO, ¿cómo definir la identidad cultural y la identidad corporativa de la organización virtual?, ¿cómo transmitirla?, ¿habrá valores compartidos?, ¿Es una ventaja para la empresa virtual la existencia de valores compar-

tidos?, ¿Cómo dar a conocer sus normas y filosofía de trabajo? ¿Será más difícil el trabajo en equipo en la empresa virtual?, ¿Cómo integrar la identidad de la organización con la identidad de los empleados?, ¿Cómo gerenciar la identidad (individual y organizacional) en la organización virtual para que los individuos se identifiquen con la empresa?

### **¿Por qué estudiar la identidad en la era de la información?**

Para presentar la importancia de este estudio nos apoyaremos en lo que varios autores han escrito acerca de la identidad cultural y la era de la información.

Castells (1998b: 53), nos dice que la era de la información nos ha ubicado en "...un mundo verdaderamente multicultural e interdependiente que sólo puede comprenderse y cambiarse desde una perspectiva plural que articule identidad cultural, interconexión global y política multidimensional."

Esta es una realidad que se debe tener presente, ser estudiada y analizada por la gerencia con el objetivo de trazar planes de acción de acuerdo al caso y contexto de cada organización, para poder definir y aplicar políticas multidimensionales que les permita mantener la identidad y así tener éxito en su gestión al estar interconectada globalmente.

Lograr integrar la cultura es un reto, siempre ha sido un reto, y ahora en la empresa virtual se presenta aun mayor. Bettenhausen citado por Rojas (1994) "nos habla de la importancia creciente de los grupos de trabajo en la actuación y el éxito de la organización moderna, de los retos gerenciales para integrar la diversidad de pensamientos y la heterogeneidad cultural de los múltiples grupos que se forman dentro de las empresas". Y afirmamos que en la OV la dificultad de lograr esta integración es aún mayor debido a la presencia de múltiples culturas propias del dinamismo de la formación de redes de empresas (que pueden provenir de cualquier parte del mundo) y de la flexibilidad de poder contar con recurso humano de cualquier nacionalidad.

Esta multiculturalidad potencia la importancia de la eficiencia en las funciones de liderazgo, "Los líderes de las organizaciones globales deben demostrar eficiencia en medio de una diversidad creciente de culturas, valores, creencias y expectativas..." (Hersey y Johnson, 1998). Viéndose ejercida esa eficiencia a través de una gerencia que pueda desarrollarse en las organizaciones virtuales.

Cuesta (1995) afirma que la identidad cultural es uno de los elementos más difíciles y complicados en la empresa virtual, ya que si uno de los principios para conseguir una cultura en la empresa es que los individuos estén involucrados, que haya presencia y permanencia, "el gran reto en la empresa virtual se centrará en conseguir la identidad cultural de todos los componentes, teniendo en cuenta que, si bien la involucración en el proyecto empresarial es un principio de empresa virtual, no lo son las otras dos condiciones, es decir, la presencia y la permanencia".

El involucramiento del individuo con la empresa virtual está presente desde el mismo momento en que éste acepta laborar para la empresa y cumplir con los servicios que ésta le requiera; sin embargo, la carencia del factor presencia física es explicada por la masiva utilización de las TIC que permiten al empleado cumplir con sus responsabilidades desde cualquier punto de la geografía mundial, evitándose el traslado hasta las instalaciones de la empresa y careciendo por lo tanto de los aspectos físicos y presenciales en su relación. Esta flexibilidad presencial en la relación permite al empleado laborar para varias organizaciones simultáneamente y suspender su relación con cualquiera de ellas cuando lo juzgue necesario y conveniente, negando por este medio el factor permanencia mencionado anteriormente. Esta situación permite dislumbrar la necesidad de nuevas teorías, conceptos y estrategias gerenciales para funcionar con la ausencia de estos dos factores (presencia y permanencia).

Reflexionando ante lo antes planteado se traza como interés de esta investigación el estudio de la gerencia (tradicional y virtual), la identidad (individual y organizacional) y la organización (tradicional y virtual), con el objeto de explicar: ¿cómo gerenciar la identidad para lograr la identificación del individuo con la organización virtual?.

## **Cambios en la era de la información**

La integración de las Tecnologías de Información y comunicación (TIC) en la sociedad, está provocando drásticos cambios en su estructura política, social, cultural y económica de todas las naciones del mundo; ubicándonos en lo que muchos autores han llamado “la sociedad de la información” (Joyanes, 1997; Castells, 1998a; Siliceo, et. al., 1999; Cuesta, 1998).

Se ha observado la influencia de la multimedia, de la realidad virtual y de la autopista de la información; constituyendo éstos, nuevos modos de operar que han generado la “Cibercultura”. Esta cibercultura es el nuevo concepto que define la cultura, sociedad y vida de los próximos años; se alimenta de la cibernética y el ciberespacio, y se apoya en las TIC (Tapscott, 1998).

En el ámbito político las TIC han permitido a la sociedad exigir respuestas políticas públicas; así como también, se ha visto influenciada la toma de decisiones, la planificación y control de la gestión de recursos públicos y privados (Castells, 1998a; Joyanes, 1997).

En el plano económico estamos siendo testigos del nacimiento de un nuevo término, “economía informacional”, cuya razón de ser estriba en el hecho de que el recurso o activo fundamental y base del desarrollo social actual en la cibersociedad, es la información (Castells, 1998a y b; Cuesta, 1998; Joyanes, 1997; Padilla, 1997; Dennis et. al., 1996), y es esta información el principal productor de riqueza junto con el saber, quedando este nuevo saber ligado a la información (Druker, 1997).

Para manejar este nuevo activo (la información) las organizaciones se han transformado: sus estructuras se han aplanado, sus estilos de liderazgo y la ges-

tión gerencial han estado en continuo cambio. Cambios en la cualificación del puesto de trabajo, en la organización del trabajo, en las nuevas formas de trabajo: el teletrabajo, outsourcing, alianzas, redes de empresas, etc. (Cuesta, 1998; Joyanes, 1997; Padilla, 1997; Tapscott, 1998). Las organizaciones se están viendo obligadas a dar un vuelco rotundo para convertirse en un ente cuya plataforma este acorde y reúna los requisitos para competir en la nueva “economía informacional/global”, como la denomina Castells (1998a). Informacional porque el activo es la información y global porque esta organizada a escala mundial.

Comentado esto acerca de las organizaciones, revisemos a continuación los nuevos tipos estructuras que se están creando en la sociedad de la información.

## **Nuevas tendencias organizacionales**

Los cambios en las organizaciones se han experimentado con el fin de mantenerse competitivas, respondiendo así a las nuevas demandas de los entornos: político, económico, comercial, tecnológico y humano. Esas respuestas deben basarse en la flexibilidad, oportunidad, especialización y optimización de la estructura de costos de la empresa (Cuesta, 1998).

Se están practicando un sin número de estrategias a nivel empresarial, con el fin de crecer, competir y ganar haciendo uso de las TIC. Todas esas estrategias son las llamadas outsourcing, alianzas estratégicas, joint venture, cuya característica principal es la formación de una red de empresas. Por supuesto que estos no son conceptos nuevos, pero sí se están explotando cada día más por el auge de las TIC que soportan y apoyan este tipo de operaciones.

Ya se observa por ejemplo, cómo la producción de un bien esta conformada por partes fabricadas por distintas empresas ubicadas en diferentes partes del mundo. Esto se logra por redes de empresas que se unen para generar un bien en común tomando en cuenta la especialidad de cada una de las empresas y sus capacidades tecnológicas.

También se presenta el caso de empresas que al necesitar un trabajo especial, simplemente contratan el servicio de una persona u organización que lo realice. Así mismo existen empresas que por insuficiente espacio físico, por preferir en información y conocimiento, y no hacerlo en bienes inmuebles, tienen a sus trabajadores laborando desde sus casas, o en una oficina remota en otra localidad.

Hamel y Prahalad (1993) nos dicen, que la empresa del futuro debe tener dos principios fundamentales, el primero es que deben concentrarse sólo en actividades nucleares; y el segundo, es que debe buscar redes, subcontratas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva. Son precisamente las redes de empresas uno de los tipos de organizaciones virtuales (Cuesta, 1998; Siliceo, et. al., 1999; Jansen et. al., 1999).



## **Organizaciones virtuales**

Hay dos tipos de OV (Jansen et. al., 1999): las OV fijas y las OV dinámicas, ambas se caracterizan por su flexibilidad, uso de TIC, contar con teletrabajadores, operar con telemercado, etc. La diferencia entre ambas es, que la OV fija es una única organización y las OV dinámicas son las conformadas por redes de empresas que se unen de acuerdo a una demanda del mercado.

Tenemos entonces que las OV de tipo dinámico son redes temporales de empresas; redes porque es la unión de varias empresas, y temporales porque deben tener una estructura flexible que soporte la oportunidad de mercado que se necesite atender en un determinado momento. Una vez que la organización virtual haya culminado su trabajo, la estructura de la red se disuelve, pudiendo dar paso a la conformación de una nueva estructura formada por otras empresas, de acuerdo con una nueva demanda del mercado (Cuesta, 1998; Joyanes, 1997; Labovitz, 1996).

Con respecto a las formas de trabajar en las OV, nos encontramos en presencia del trabajo a distancia y del teletrabajo (Cuesta, 1998; Joyanes, 1997; Norton y Smith, 1996). El trabajo a distancia es el que se realiza fuera de las instalaciones de la empresa (desde la casa del trabajador); si además de esto, las asignaciones de trabajo y los resultados del trabajo se transfirieran vía medios de comunicaciones tecnológicas, estaríamos en presencia entonces del teletrabajo.

El teletrabajo permite contar con los mejores especialistas al momento de conformar la empresa virtual, ya que no importa donde se encuentren ubicados físicamente podrán ser contratados, o involucrados con la OV bajo la figura ésta defina.

Vemos como las TIC han cambiado hasta las formas de trabajar en las organizaciones; permitiendo a la empresa contar tanto con clientes como con una fuerza laboral ubicados en cualquier parte del mundo y por ende pertenecientes a distintas culturas.

Según Pierre Everaert (citado por Granell, 1997), La organización triunfadora será capaz de utilizar a personas de distintos orígenes, géneros y posiciones sociales, tanto clientes como empleados por medio de técnicas de management globales y multiculturales en una mezcla de herramientas cualitativas y cuantitativas. Observamos que la presencia de múltiples culturas, es una de las características de la OV., y es la gerencia de las identidades de esas diversas culturas una de las claves del éxito en estos nuevos tipos de organizaciones.

## **Identidad e identificación**

Normalmente se piensa que la identidad equivale a identificación. Analicemos entonces la diferencia entre identidad e identificación que nos plantea Costa (1999). La identidad es el ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás, y supone la idea de verdad, o de autenticidad.

La identificación, es por su parte, el acto de reconocer la identidad de un sujeto. Es registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo. “La identificación se produce en el otro sujeto que se haya situado en el extremo opuesto al primero en un proceso de comunicación” (Costa, 1999).

La identidad representa a individuos que se relacionan y que comparten supuestos básicos, creencias, gustos, religión, sentimientos, etc., que crean lazos de sentirse parte de una medio que para ellos podría ser único (pertenecer a un pueblo, a un grupo religioso). En fin, se identifican, se relacionan con los demás a través de supuestos que les permite identificarse en todo momento: en el presente, en el pasado (con su historia) y en el futuro (con sus proyectos) (Castells, 1998b; Costa, 1999; Siliceo et.al., 1999), en ese momento surge la “conciencia del nosotros: nosotros los latinoamericanos,... nosotros los que formamos parte de esta empresa...” (Siliceo et.al., 1999).

La identidad es el proceso mediante el cual un actor social se reconoce a sí mismo y construye su significado en virtud de atributos culturales determinados (Castells, 1998b). La identidad cultural se refiere a la identificación que debe manifestarse hacia la cultura dentro de la cual se ha nacido y crecido. Se caracteriza por el compartir de los valores de dicha cultura. La identidad de una colectividad cultural esta conformada por el modo de entender la realidad y el modo de enfrentarla (la cosmovisión y el ethos) (Siliceo et.al., 1999).

Cuando se crean distintas relaciones de cultura es difícil mantener el concepto de cultura propia. Por tanto, la existencia de muchas culturas han creado sociedades multiculturales en las cuales a veces las personas podrían hasta preguntarse quienes son.

Para la óptica post moderna, el sujeto posee múltiples identidades que coexisten y se manifiestan en función de distintos factores, tanto externos como interno a él (Barretto, 1999). Esta misma autora nos cita de Hall (1995), que “la identidad... es transformada continuamente de acuerdo a las maneras en que somos representados y tratados en los sistemas culturales que nos rodean”. Igualmente señala que toda formación de identidad involucra el reconocimiento de la diferencia y se realiza por oposición a ella.

Tenemos entonces que todo ente (individuo u organización) tiene una identidad, todo actor social tiene un significado, un origen y un destino; el cual es necesario sea conocido, internalizado, aceptado compartido y vivenciado para que se produzca la identificación entre las partes involucradas. Apoyados en este mismo orden de ideas pasemos a hablar de la II y la IO, entre las cuales debería existir un punto de encuentro para que sus partes se identifiquen mutuamente.

## **Identidad individual e identidad organizacional**

Cómo lograr en las organizaciones del futuro la interacción de las II y las IO, es el interés de esta investigación. Para explicar la II nos basaremos en Castells (1998b) cuando nos dice que la identidad es el proceso mediante el cual

un individuo se reconoce a sí mismo y construye su significado en virtud de atributos culturales determinados. Y se explicará la IO como una identidad compuesta por la Identidad Cultural (ICu) y la Identidad Corporativa (ICo), es decir, IO: ICu + ICo.

En el ámbito empresarial, la identidad cultural es el conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de una empresa. Todas las ideas, normas y valores de la organización deben ser conocidas, internalizadas, sentidas y representadas por su recurso humano, por tanto es necesario que esas personas permanezcan en y se involucren con la organización por medio de un proceso de comunicación efectiva.

Esto coincide con lo que nos dice Daft (1998), Siliceo et. al. (1999) y Fernández (1999) a cerca de la cultura organizacional, donde nos presentan que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, conocimientos, normas, tradiciones y conductas que proporcionan identidad, personalidad y destino a la organización. “La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional” (Daft, 1998). La cultura, igualmente, diferencia a una organización de otra, así como también orienta sus decisiones, lo que quiere decir, que la cultura le confiere la identidad -“...aquello que le hace ser lo que es”- a la organización (Fernández, 1999).

Por su parte la identidad corporativa es la información que ofrece la organización por medio de su comportamiento (acciones de la empresa), su comunicación (mensajes verbales o visuales) y sus símbolos (lo que representa la empresa) (Fernández, 1999). El mismo Fernández añade que “Una fuerte identidad corporativa crea un sentimiento de ‘nosotros’...”, y “Permite que los empleados se identifiquen con la empresa”, e igualmente nos afirma que la ICo afecta el comportamiento del empleado aumentando su compromiso con la empresa, situación que tendrá igualmente impactos externos y llevará a un mejor uso de su capital humano.

Podemos afirmar entonces, que la construcción de la cultura del futuro es la “enorme responsabilidad de las generaciones actuales” (Siliceo et.al., 1999), de la generancia actual y futura; más aún si recordamos que en esta era de la información estamos en presencia de multiculturalidad. ¿Cómo gerenciar esa diversidad de culturas, esa diversidad de identidades?

Esa existencia de identidades individuales y organizacionales, son el punto de interés de esta investigación. Cómo lograr un encuentro productivo (identificación) entre estas dos identidades es lo que se desea estudiar. Ya que se considera que la identificación del individuo con la OV, podría convertir la multiculturalidad de los entes relacionados con la empresa en un elemento que facilita y determina el éxito en la OV. Para tales efectos se definirá la identificación como el reconocimiento, la interacción, la aceptación y la integración de la identidad (individual y organizacional:  $I \cap C$ ).

Granell (1997) sugiere que para convertir los encuentros culturales en una ventaja competitiva se puede considerar los siguiente: conocer mejor nuestra pro-

pia cultura, intentar conocer y entender los valores, supuestos y conductas de las culturas con las cuales vamos a interactuar, identificar fortalezas y debilidades de las otras culturas en relación con la estrategia de la organización, analizar la relación e implicaciones que pueden tener esas fortalezas y debilidades para la estrategia organizacional, aprender las destrezas que nos permitan comunicarnos e interactuar con otros, trazar un plan de cambio para eliminar debilidades y convertir en fortalezas los rasgos culturales más profundos de las otras culturas. Y todo esto forma parte de los retos de la gerencia del futuro.

## **Gerencia del futuro**

Recordando que estamos en la era de las TIC y que en esta sociedad estamos en presencia de múltiples identidades culturales, comencemos este punto mencionando que "...el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones". (Valdés, 1995 citado por Siliceo et. al., 1999).

Y con el objetivo de establecer "compromisos recíprocos entre individuo y organización", la gerencia debe practicar las disciplinas de la organización inteligente propuestas por Senge (1998): 1) el dominio personal (capacidad de definir y alcanzar una visión personal); 2) los modelos mentales (comprensión y cambio de los supuestos que influyen en la manera de actuar de los individuos y las organizaciones); 3) construcción de una visión compartida (unir a la gente en torno de una identidad y aspiración común); 4) aprendizaje en equipo (desarrollar aptitudes de grupos); y 5) el pensamiento sistémico (interrelación de las disciplinas, ver totalidades en lugar de partes).

Dado que las organizaciones del futuro se caracterizan por su complejidad creciente y por adquirir cada vez más una envergadura multicultural y global, los líderes de estas organizaciones globales deben demostrar eficiencia en medio de una diversidad creciente de culturas, valores, creencias y expectativas; por tanto "El enfoque de una conducta igual hacia todos será... ineficaz..." (Hersey y Johnson, 1998).

Estos mismos autores nos plantean un estilo de conducción que depende de las necesidades de la situación, y no del origen del directivo. Al cual denominan liderazgo adaptativo y lo catalogan como un enfoque que puede ser útil en las organizaciones multiculturales donde debe imperar la flexibilidad.

El liderazgo adaptativo se "concentra en la tarea a realizar y la disposición del individuo para realizarla. Esta disciplina ayuda al líder a visualizar cada situación de manera objetiva y trata de eliminar los prejuicios culturales en potencia". La comprensión de este modelo permitirá a dirigentes y dirigidos construir puentes entre las culturas para realizar la tarea. Y así las organizaciones del futuro podrán funcionar mejor en un ambiente multicultural global.

Druker (1997) va más allá de la organización basada en la información; dice que debe llegarse a la organización basada en responsabilidad. En el trabajo del saber, la organización se compone cada vez más de especialistas cada uno de los cuales sabe más de su especialidad que ninguna otra persona en la organización.

## Referencias

- Barretto, Margarita (1999). **Los Museos y su papel en la formación de la Identidad**. Revista Cuidad Arqueológica. <http://www.naya.org.ar/articulos/identi02.htm>.
- Castells, Manuel (1998a). **La era de la Información**. Economía, sociedad y cultura. La Sociedad Red. (Vol. 1). Alianza Editorial. España.
- Castells, Manuel (1998b). **La era de la Información**. Economía, sociedad y cultura. El poder de la Identidad. (Vol. 2). Alianza Editorial. España.
- Costa, Joan (1999). **Identidad Corporativa**. Trillas. México.
- Cuesta, Felix (1998). **La Empresa Virtual**. Mc Graw Hill. España.
- Daft, Richard (1998). **Teoría y diseño organizacional**. Sexta Edición. International Thompson Editores. México.
- Dennis, Everest, et. al. (1996). **La Sociedad de la Información**. Amenazas y Oportunidades. Editorial Complutense. España.
- Fernández C., Carlos (1999). **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Granell, Elena (1998). **Éxito Gerencial y Cultura**. Ediciones IESA. Venezuela.
- Gillezeau, Patricia (1999). *La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes*. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. Revista Telos. 1 (2): 221-232.
- Hesselbein, Frances, M. Goldsmith y R. Beckhard (1998). **La Organización del Futuro**. Granica. Argentina.
- Jansen, Wendy, W. Steenbakkens y H. Jägers (1999). *Electronic Commerce and Virtual Organizations*. Revista Virtual Organization Net. 1, (1) 54-68. <http://www.virtual-organization.net/>
- Joyanes, Luis (1997). **Cibersociedad. Los retos sociales ante un mundo digital**. Mc Graw Hill, España.
- Labovitz, George y Victor Rosansky (1996). *The Power of Alignment*.
- Norton, Bob y C. Smith (1997). *Understanding the virtual Organization*. Barron's. Hong Kong.
- Padilla, Antonio (1999). **Teletrabajo. Dirección y Organización**. Alfaomega, S.A. Colombia.
- Rojas, Luis R. (1994). *El Gerente: Paradigmas y Retos para su formación*. Revista Encuentro Educativo. 1, (1) 1-28.

- Rojas, Luis y Elizabeth Arapé (1999). *En Dirección a la Postcomunicación*. Revista Telos. 1 (1) 11-25.
- Senge, Peter (1998). **La Quinta Disciplina**. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. España.
- Siliceo, Alfonso, David Casares y José Luis González (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Hacia una organización competitiva. Mc Graw Hill. México.
- Tapscott, Don (1998). **Creciendo en un entorno digital**. Mc Graw Hill. Colombia.
- Van Riel, Cees (1997). **Comunicación Corporativa**. Prentice Hall. España.