

## **La cultura organizacional en el trabajo a distancia. Dilemas y tensiones en la generación de lazo social en managers de firmas tecnológicas**

### **Organizational culture in teleworking. Dilemmas and tensions in the generation of social bonds in managers of technological firms.**

Diego Szlechter<sup>1</sup>, Marcela Zangaro<sup>2</sup>

#### Resumen

Este artículo propone un análisis de las estrategias de sostenimiento del lazo social en personal de mando de firmas de base tecnológica, a partir de la irrupción del trabajo a distancia durante la pandemia de COVID-19. Con este propósito, se retoman debates teóricos en torno a la cultura organizacional, para ofrecer una mirada crítica inspirada en la perspectiva comprensiva y circular de la cultura, centrada en la forma en que los actores perciben la cultura oficial. La estrategia metodológica adoptada es de carácter cualitativo, basada en entrevistas semidirigidas a managers realizadas durante los años 2022 y 2023. En cuanto a los hallazgos más relevantes, si bien la cultura oficial de estas firmas tiende a promover un consenso, este no resulta suficiente —según expresan las y los trabajadores entrevistados— para compensar la incertidumbre del mercado laboral. En respuesta, despliegan estrategias propias, configuradas a partir de las condiciones y capacidades particulares que poseen como fuerza de trabajo.

Palabras clave: cultura organizacional, lazo social, managers, firmas tecnológicas.

#### Abstract

This article proposes an analysis of the strategies used to sustain social ties among managerial staff in technology-based firms, following the emergence of remote work during the COVID-19 pandemic. To this end, it revisits theoretical debates on organizational culture in order to offer a critical perspective inspired by a comprehensive and circular understanding of culture, focusing on how actors perceive and reinterpret the official culture. The methodological approach adopted is qualitative, based on semi-structured interviews with managers conducted in 2022 and 2023. Regarding the main findings, although the official culture of these firms seeks to promote consensus, according to the interviewed workers this is

---

Fecha de recepción 21/4//2025. Fecha de aprobación 30/4/2025

<sup>1</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria. Conicet; Argentina. ORCID 0000-0002-9299-5919. dszlechter@campus.ungs.edu.ar

<sup>2</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria; Argentina. ORCID 0000-0002-9299-5919. mzungaro@campus.ungs.edu.ar

not sufficient to compensate for the uncertainty of the labor market. In response, they develop their own strategies, shaped by the specific conditions and capacities they possess as a labor force.

Keywords: organizational culture, social bond, managers, technological firms.

### Introducción<sup>3</sup>

Desde los orígenes y la consolidación de las empresas capitalistas, la gestión del proceso de trabajo ha estado en el foco de las preocupaciones gerenciales. La organización de los aspectos materiales y técnicos de la producción que generaba mercancías se asumió como central para la valorización del capital. Desde una perspectiva histórica, resulta entendible el primigenio interés de los capitalistas o sus delegados, el *management*, en gestionar eficientemente los recursos materiales (materias primas, maquinarias, incluso, fuerza de trabajo) si sostenemos, con Marx (2002), que en la gran industria la revolución operada en el régimen de producción tiene como punto de partida el instrumento de trabajo que, al permitir un desarrollo de las fuerzas productivas, potencia la extracción de plusvalía relativa.

Lo cierto es que esta preocupación por la gestión de los aspectos materiales del proceso de trabajo no implicó un desinterés absoluto por otros, a los que también se les asignaba importancia para lograr la “convivencia armónica” de los intereses (contrapuestos) del capital y el trabajo: los simbólicos. En los albores del capitalismo gerencial moderno (Chandler, 1977) el *management* atiende a los aspectos no materiales de la gestión del trabajo. La propuesta de actuar de acuerdo con un *esprit de corps* que proponía Fayol (1993) [1916] iba en este sentido; la escuela de relaciones humanas (Mayo, 1993) de la década de 1930 y las nuevas relaciones humanas (Maslow, 1954) en la segunda posguerra pueden considerarse antecedentes de esa inquietud, aunque no se preocuparon por establecer un nuevo marco normativo en la organización del trabajo que la incluyera (Willmott, 2007). Otros autores, como Barnard (1938) y Selznick (1957), mostraban un interés creciente del mundo de los negocios: los *managers* debían dejar de pensar solo en sus propias carreras y conveniencias y enfocarse en una suerte de “bien común” (Boltanski & Chiapello, 2002) para lograr mayor cooperación por parte de las y los subordinados. Así, la consideración de los aspectos simbólicos y no materiales de la vida organizacional (Gagliardi, 1990; Turner, 1989) que permitían la creación de

---

<sup>3</sup> Este artículo cuenta con financiamiento de los siguientes proyectos de investigación: PICT 2020 “La intimidad en tensión: Mutaciones en el tiempo y el espacio de trabajo en la post-pandemia” financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica, PIP 2021 “El trabajo del futuro en cuestión: la dislocación del espacio y del tiempo en el contexto de la post-pandemia” financiado por el Conicet y Proyecto UNGS 30/1194 “Los sentidos morales del trabajo y del desarrollo profesional frente a la precariedad contemporánea”.

esa noción de bien común o de propósito (Deal & Kennedy, 1982) comenzó a tener peso en las preocupaciones organizacionales.

Pero las acciones emprendidas eran esfuerzos dispersos, no sistemáticos y tampoco gozaban de la legitimidad que tienen en la actualidad. No es sino gracias a la gran cantidad de pesquisas etnográficas en torno a culturas<sup>4</sup> consideradas "exóticas" por parte de la antropología desde comienzos del siglo pasado que el estudio de los factores simbólicos y no materiales de la organización adquirió sistematicidad. Y en esa disciplina las organizaciones encontraron dónde abreviar sus preocupaciones.

Smircich (1983) y Gentilín (2017; 2020) reconocen que, hacia fines de 1970, el concepto de cultura utilizado para el estudio de las organizaciones encontró inspiración en la antropología, cuyas reflexiones oscilaban entre comprender el fenómeno cultural en términos generales, como algo propio de la sociedad como un todo y verlo como útil para explicar la especificidad de grupos humanos. Esto es, la cultura se convirtió en un analizador que permitía diferenciar una sociedad de otra y, por extensión, a las organizaciones entre sí: algunos autores que devinieron referencia en los análisis sobre culturas organizacionales (Handy, 1976; Hofstede, 1980) reconocían patrones característicos en las formas de interacción social en diferentes firmas.

Para los años 80, ya existía un robusto corpus de investigaciones que recuperaban ritos, rituales, valores, creencias y mitos para el análisis organizacional y que presentaban diferencias según se enfocaran en la cultura corporativa o en la organizacional las que, aunque comúnmente se abordan como si fueran lo mismo, presentan diferencias. Según Gentilín, Ocampo Salazar y González Miranda (2022: 241 y 242), el análisis centrado en la cultura corporativa pone

mayor énfasis en los aspectos integrados, armónicos y homogéneos de la cultura de una organización y, por ende, se restringe a un nivel de cultura formal o deseada, que es establecida o inducida por los líderes de las organizaciones

Por su parte, el enfoque centrado en la cultura organizacional ofrece una perspectiva que presenta

mayor profundidad de análisis y pone énfasis en descubrir aquellos aspectos diferenciados, ambiguos o que presentan discrepancias con lo que expresan los niveles directivos por medio de los aspectos formales de la cultura. (...) y, por ende, buscarán el contraste, la divergencia y la heterogeneidad más que la unidad y el consenso.

---

<sup>4</sup> Según una definición clásica, cultura es "ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (Tylor, citado en Ron, 1977). Para una revisión de definiciones propuestas desde la filosofía, la etnografía, la antropología y el psicoanálisis véase la obra referenciada.

Más allá de este contraste, según Willmott (2007), el contexto de surgimiento del debate sobre el papel de los aspectos simbólicos o no racionales del proceso de trabajo (es decir, la cultura), permite comprender su incorporación en el mundo organizacional: la crisis del fordismo, la flexibilización en la acumulación del capital (Harvey, 1998), el liderazgo de Japón y el surgimiento del neoliberalismo jaquearon la estabilidad que suponía el empleo de por vida del fordismo y la reemplazaron por la aparente “estabilidad” ofrecida por la identificación con los valores corporativos. La cultura se afianzó, entonces, como variable relevante para aunar el hacer organizacional en pos de la satisfacción de las necesidades surgidas de las nuevas pautas flexibles demandadas por el capitalismo.

### **Enfoques para el estudio de la cultura**

Según Alvesson (1993) y Schultz (1995) (en Gentilín, Ocampo Salazar y González Miranda, 2022), dentro de los estudios organizacionales, en el estudio de la cultura pueden diferenciarse dos enfoques que coexisten hasta la actualidad (Gentilín 2017): uno, funcional; el otro, comprensivo o simbólico. Para el primero, la cultura es algo estático, homogéneo, general, compartido por quienes forman una organización y constituye, como ya mencionamos, el elemento de mayor incidencia en el desempeño y el éxito organizacional (Gentilín 2017); para el segundo, la cultura es diversa, ambigua y heterogénea (Gentilín, Ocampo Salazar y González Miranda, 2022) y consiste en la expresión de las creencias, valores e ideales que comparten los miembros de una organización o los subgrupos que la componen (Gentilín 2017). Este segundo enfoque, por tanto, reconoce dentro de la organización la coexistencia de culturas o subculturas. Detengámonos brevemente en ambos.

### **El enfoque funcional de la cultura**

La premisa central sobre la que se apoyan los enfoques funcionalistas es que las organizaciones poseen una cultura específica (Allaire y Firsirotu, 1984). Centran la atención en la congruencia entre la cultura concebida (por el *management*) y la identidad, las emociones, actitudes y formas de interacción social en dicha cultura (Alvesson y Willmott, 2002; Kunda, 1992; Rose 1989, en Wasserman y Frenkel, 2011).

Entre las propuestas funcionalistas que emergieron en los estudios culturales se destaca la de los sistemas socioculturales (Allaire y Firsirotu, 1984) según la cual existe una suerte de integración (e interdependencia) entre todos los componentes de la organización, que se alinean con la idea de cultura que proviene de las estructuras de poder. Así, lo simbólico y lo material deben entrelazarse en función de los ideales organizacionales. La verticalidad (en el sentido de la aceptación de la propuesta cultural del poder como modelo a seguir) y el consenso (subyacente

entre las y los actores intervinientes) se erigen en elementos fundamentales que dan forma a esta corriente, que pareciera basarse en una vinculación causal entre la cultura deseada (la propuesta por la organización) y la vivenciada (por los sujetos). La cultura organizacional, en definitiva, es un sistema cerrado y homogéneo y está separada de la cultura social.<sup>5</sup>

Este enfoque de la cultura ha despertado diversas críticas. Hay quienes sostienen que al centrar su atención solo en la cultura deseada (la propuesta verticalmente) tiene una mirada parcial, simplista e inapropiada de la cultura (Gentilín, 2017; 2020). Otros también critican las consecuencias prácticas de su aplicación. Para Willmott (2007), por ejemplo, la versión managerialista de la cultura es “purista” en tanto analiza la irrupción de la preocupación por el orden simbólico organizacional sin tener en cuenta las condiciones histórico-materiales de su surgimiento. En ese sentido, el enfoque funcional no considera que los objetivos de la cultura corporativa son introducir la lógica de mercado al interior de la firma y, en el contexto neoliberal, hacer responsables a las personas que trabajan de sus decisiones respecto del desempeño y de la utilidad que ofrecen a las firmas. La cultura corporativa se propone construir el consenso mediante la manipulación de la realidad y se convierte en una herramienta que ofrece seguridad a las y los empleados, lo que les permitiría compensar la incertidumbre del mercado laboral y la presión por los resultados. Sus valores y principios difunden el ejercicio de una “autonomía responsable” (Friedman, 1977) entre quienes trabajan y esto permite ejercer el poder en la organización en forma menos despótica, pero por medio de un sistema de control afectivo que puede devenir totalitario a pesar de que propone que cada cual adhiera voluntariamente a los valores organizacionales propuestos, incluso en forma distanciada. Sin embargo, la libertad ofrecida es la fuente de adhesión a la cultura, que suele basarse en la autodeterminación.<sup>6</sup> Para Willmott, en su versión funcional la cultura corporativa instrumentaliza la conducta de las personas empleadas; pero lejos de lograr una adhesión total, genera resistencias: quienes se desempeñan en ellas presentan actitudes de cinismo, oportunismo, distanciamiento, actitud calculadora y “*docilidad calculada*” (2007: 143 y 144).

Por lo antedicho, podemos afirmar con Gentilín (2017) que las críticas al enfoque funcionalista buscan recuperar la complejidad de las interacciones que se desarrollan en las organizaciones. Se apartan de lo que consideran un uso inapropiado del concepto de cultura y abren paso a alternativas que apuntan más a la comprensión de la complejidad organizacional que a su intervención.

---

<sup>5</sup> Esta visión se asemeja a lo que Wright (1998) analiza como la “vieja idea de cultura” de la antropología: un sistema cerrado, con atributos compartidos por todos sus miembros. Los estudios poscoloniales desestiman la idea de “representación” de una cultura por parte de investigaciones provenientes de países “civilizados”, que estudian culturas “exóticas”.

<sup>6</sup> En palabras del autor, lo central de la perspectiva funcionalista es el “doblepensar de la cultura corporativa: afirma y niega simultáneamente las condiciones de autonomía” (Willmott, 2007: 125).

## El enfoque comprensivo de la cultura

Un enfoque de la cultura en las organizaciones alternativo al funcional es el comprensivo (Gentilín, 2020). Este busca realizar un análisis profundo del fenómeno (Alvesson y Sveningsson, 2008; Gentilín, 2019 y Hatch, 1993) que supere los funcionalistas, a los que consideraba superficiales, triviales, desnaturalizados, infundados, dependientes de una visión racional de la conducta humana y centrados en análisis cuantitativos (Gentilín 2017).<sup>7</sup> Se opone a considerar el fenómeno cultural como estático u homogéneo: sostiene que intervienen en él continuas reconstrucciones de significados y sentidos asignados (Gentilín, 2019). Siendo así, el análisis de la cultura en las organizaciones implica tener en cuenta dos grupos de actores: el de quienes representan los intereses y puntos de vista organizacionales y el de quienes conforman los diversos subgrupos que coexisten dentro de una organización. Los líderes proponen los contenidos formales de la cultura, que determinan límites entre lo aceptado y lo no aceptado con el fin de prescribir el comportamiento de los integrantes quienes, a su vez, interpretan esos planteos formales. Esto implica que en el análisis organizacional es necesario considerar tanto la cultura *deseada* como la *vivenciada* (Gentilín, 2019) y que “la cultura organizacional es una totalidad (o síntesis) que surge de lo establecido por los directivos, y lo vivenciado por los integrantes” (Gentilín, 2019: 826)<sup>8</sup>. Por ello, según Gentilín (2017), desde el enfoque comprensivo la cultura en las organizaciones es integral

---

<sup>7</sup> A pesar de esta intención, muchas propuestas dentro de la perspectiva comprensiva terminan siendo visiones edulcoradas de las miradas *mainstream*: no se centran en la versión vertical, reconocen una interacción entre las pretensiones “del poder” y los sentidos y vivencias de quienes componen la organización (Alvesson, 1993; Schultz, 1994; Hatch, 1997, en Gentilín, 2020), pero ni la asimetría de poder ni la impronta de la “cultura societal” tienen demasiado lugar. Para un análisis profundo, ver Alvesson (1987), Silver (1987), Knights y Willmott (1987), Kunda (1991) y Hochschild (1983).

<sup>8</sup> Uno de los autores que más ha indagado en esta dualidad de la cultura en la vida de las organizaciones es Edgar Schein. En *Cultura organizacional y liderazgo* (1988), este autor procura una definición integral del concepto de cultura organizacional. Sostiene que la cultura está compuesta de tres niveles. Uno es el de las producciones o artefactos, que incluyen todo lo “observable” en un entorno corporativo, como las oficinas o la vestimenta. Este primer nivel puede ofrecer alguna referencia a la cultura, pero de manera parcial, incompleta y superficial. Otro nivel está integrado por los valores, que procuran ofrecer los postulados acerca de cómo debieran ser las formas adecuadas de comportarse ante cualquier situación. Además, según el autor, la cultura está conformada por mandamientos que los líderes fundadores plantean con el objetivo de que sean internalizados por los miembros de la organización y de que en el futuro se transformen en “presunciones básicas subyacentes” (que equivaldrían a la verdadera cultura en cualquier entorno organizacional). Sin embargo, cuando los valores declarados no se conciden con la forma en que los individuos actúan, en lugar de transformarse con el tiempo en presunciones básicas subyacentes, quedan como meros “valores añadidos” (Argyris y Schon, 1978). La diferencia entre cultura deseada y cultura vivenciada puede ser comparada con la que existe entre valor añadido y valor en uso. El valor en uso constituye un “deber ser” que ha sido internalizado de manera tal que devino parte integral de la cultura (Schein, 1984: 30-33).

(no puede reducirse a un solo individuo o grupo), socialmente construida y transmitida mediante tradiciones y costumbres.

La comprensión de la dinámica entre ambos grupos implica considerar la existencia de “las afinidades, tensiones o diferencias que existen entre lo que pretende la organización y lo que realmente viven los integrantes” y estas tensiones pueden ser entendidas en términos de “tres articulaciones culturales: integradas, diferenciadas y ambiguas” (Gentilín, 2019: 825) que pueden coexistir y poner de manifiesto tensiones.

Según el autor, la integración muestra una relación armónica entre lo que la organización establece formalmente y lo que experimentan sus integrantes: las asignaciones de sentido a los factores simbólicos que realizan ambos grupos son coincidentes y se evidencia empatía. La diferenciación manifiesta rechazo en diverso grado: si es completo, manifiesta una cultura opuesta a la deseada, esto es, una contracultura; si se presenta en relación con algunos de los aspectos de la cultura deseada, evidencia subculturas. Cuando hay ambigüedad, existen significados discrepantes que muestran maneras diversas de interpretar el sentido original y que pueden resultar de un rechazo explícito a las propuestas de la cultura deseada o de malas interpretaciones (Gentilín, 2019).

En definitiva, la dinámica cultural en las organizaciones se expresa dialécticamente: “la cultura organizacional, como totalidad, es el resultado de una diversidad de intereses entre una cultura deseada (tesis) y una cultura vivenciada (antítesis)” (Gentilín, 2019: 826).

### **El carácter circular de la cultura comprensiva**

Gentilín (2020) reconoce que en los círculos del poder de la organización existe un esfuerzo por imponer los propios intereses, digamos, de una manera hegemónica, pero toma en cuenta la capacidad de agencia del sujeto interpelado por esa cultura oficial. En la intersección entre “lo deseado” y “lo vivenciado” el autor ubica una suerte de “libre albedrío” para experimentar y actuar. En esta inserción podemos situarnos para verificar la tesis de la circularidad de la cultura propuesta por Ginzburg (1999).

El autor se aleja de las premisas funcionalistas que dan por sentado que las culturas subalternas reproducen en forma casi literal las de las clases dominantes. Contra estas miradas unidireccionales, propone una circular, según la cual ambas se influyen mutuamente (aunque no desaparecen las asimetrías de poder ni las distintas posiciones de clase existentes) y las primeras pueden ser alternativas a las segundas. Esto implica que las manifestaciones culturales de “los de abajo” no tienen un rol residual o subsidiario respecto de la cultura “de arriba” (la deseada). Otorgar capacidad de agencia a todos los sujetos involucrados permite observar elementos conscientes tanto de reproducción como de resistencia o de creación alternativa respecto de la cultura hegemónica. Así, de la convergencia entre lo hegemónico y

lo subalterno resulta una suerte de *collage* en el que se dificulta diferenciar el origen de una determinada manifestación cultural. Entonces, lo circular remite a esa influencia recíproca que puede expresarse de maneras más o menos sutiles (Ginzburg, 1999).

Así, Ginzburg reconoce que los grupos dominantes establecen un determinado marco interpretativo y de acción que condiciona, pero dentro del cual es posible ejercer un cierto “libre albedrío”. A esto Ginzburg denomina “*convergencia cultural*” (1999: 9). En síntesis, la llamada “cultura organizacional” es por definición “*interclasista*” (1999: 11) y la circularidad puede incluso constituir un verdadero “beneficio” en tanto y en cuanto permite que las personas se adapten rápidamente a entornos organizacionales diversos. Un ejemplo claro de esto lo constituyen quienes rotan con frecuencia entre firmas, como es el caso del objeto de análisis de este artículo: trabajadoras y trabajadores que ocupan posiciones de mando en firmas de base tecnológica. La idea de “*competencia cultural*” (Allaire & Firsirotu, 1984: 212 y 213) puede ayudar a comprender el accionar de estos sujetos. En este caso, la relación entre el individuo y la cultura se da en clave “*metacultural*”: el sujeto comprende las coordenadas básicas para predecir acciones y conductas de los miembros de una organización. Así, la competencia cultural puede desarrollarse como una suerte de comodín que permite actuar en diferentes entornos organizacionales. Probablemente, esta competencia tenga que ver con habilidades sociolingüísticas que pueden ponerse en juego en diferentes situaciones de trabajo y que están fuertemente determinadas por el origen socioeconómico de las y los actores.

## **Cultura y trabajo en entornos virtuales**

Si quienes lideran las organizaciones se encargan de establecer los parámetros de la cultura deseada, y esta se compone de factores tanto simbólicos e inmateriales como materiales, resulta interesante reflexionar acerca de los desafíos que presenta el mantenimiento de la eficacia de dicha cultura en aquellas instancias en que lo material (por ejemplo, el espacio común, la interacción *cuerpo a cuerpo*) no es una constante ni constituye la cotidianeidad del trabajo. Este es el caso de quienes trabajan a distancia.

En Estados Unidos, los antecedentes del trabajo remoto o virtual se remontan a la década de 1970 (Gentilín, 2022): la crisis del petróleo afectaba la movilidad de las y los trabajadores, lo que generó situaciones en las que se procuraba que se siguiera trabajando a pesar de no asistir físicamente a las locaciones organizacionales. La movilidad se vio afectada de manera más contundente y global a partir de la pandemia de COVID-19, que obligó tanto a las organizaciones como a los individuos a proveer sus servicios de manera virtual (Gentilín y García Madrigal, 2021). Este cambio abrupto fue posible, obviamente, dado el desarrollo que las TIC habían experimentado en el lapso de cincuenta años transcurridos entre

un fenómeno y el otro. Dicho desarrollo, sumado a la globalización de la producción y la transnacionalización de las empresas -que se fue acrecentando en esos años- ya había puesto sobre la mesa de discusión la cuestión de cómo generar una cultura organizacional entre personas que trabajaban a distancia, que estaban sometidas a diversos usos horarios y provenían de distintos entornos culturales. La conformación de una cultura organizacional *efectiva* fue una preocupación que la pandemia solo vino a acrecentar y esta mostró que existen diferencias entre la gestión de los equipos presenciales, considerados “tradicionales”, (Gentilín y García Madrigal, 2021) y los virtuales. El *management* enfrentó el desafío de desarrollar un liderazgo virtual “basado en la creación de una cultura de trabajo conjunto y autoadministrado en la que el líder debía fundamentalmente delegar tareas, distribuir roles y consolidar el rol de facilitador del equipo” (Gentilín y García Madrigal, 2021: 345) dado que, en los entornos virtuales, “la cultura organizacional y el liderazgo demuestran ser aspectos fundamentales para lograr una implementación satisfactoria” del teletrabajo (Pérez, Risiglione y Brava 2020: 79).

### **El caso de estudio y la metodología empleada**

Nos ocuparemos de analizar la relación entre la cultura deseada y la vivenciada en personal de mando de firmas de base tecnológica de Argentina. Entre estas personas, el trabajo a distancia ya era una práctica aceptada antes del COVID-19, aunque no estaba generalizada. El caso también resulta significativo dado que, si bien puede tener poco peso cuantitativo en la fuerza de trabajo en general, echa luz sobre sobre prácticas organizacionales que otras empresas, aunque no sean del rubro, tratan de emular. La metodología utilizada es de carácter cualitativo y se concentró en identificar, en el discurso de las personas entrevistadas referencias (cuyos nombres, por cuestiones de confidencialidad, han sido cambiados) a las prácticas organizacionales y personales puestas en juego para la construcción de culturas y subculturas, y sus efectos percibidos. La técnica utilizada se aplicó a entrevistas semidirigidas realizadas por Google Meet. Dichas entrevistas se llevaron a cabo durante los años 2022 y 2023 a personal de conducción de áreas de *staff* (mayormente de recursos humanos) y línea (principalmente desarrollo de *software*), varones y mujeres que trabajan en Argentina para firmas de base tecnológica que se encuentran tanto en el país como en el exterior (en general, en Estados Unidos).

La muestra, intencional, quedó conformada por nueve casos pertenecientes a nueve firmas de tamaño mediano y grande (con una plantilla de más de 100 personas). De ellas, dos son de capitales argentinos; una, de capital bieloruso; el resto, de capital norteamericano. Si bien las firmas estudiadas están agrupadas dentro del rubro de la tecnología, representan distintos sectores: belleza, recursos humanos, desarrollo de *software*, diseño de videojuegos, seguridad informática, marketing digital, desarrollo de criptomonedas y automatización de páginas web. Dentro de ellas, las personas entrevistadas se desempeñan en las siguientes áreas:

desarrollo de software, recursos humanos, ventas, finanzas, capacitación, ingeniería y desarrollo, seguridad informática y diseño de páginas web.

## **Análisis del campo**

### *La cultura deseada*

La cultura en una organización está incrustada en la cotidianidad de sus miembros. Sus manifestaciones se visibilizan en prácticas formales, informales, rituales, historias, etc., que, muchas veces, dependen de la interacción cara a cara desarrollada en un mismo espacio compartido. Las condiciones impuestas por el aislamiento forzaron a las organizaciones a enfrentar el desafío de mantener una cultura compartida entre sus miembros dispersos y, a pesar de las dificultades que esto conlleva, varios testimonios recogidos muestran la persistencia de las empresas en bajar una línea cultural que evitara la dispersión de los grupos y reforzara la noción de comunidad necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. En tanto la comunicación es un factor habitual fundamental para la difusión y la inculcación de las directrices de la cultura deseada, en el contexto del teletrabajo (y, sobre todo, durante el período de aislamiento determinado por la pandemia) las estrategias y medios de comunicación usuales en ese momento tuvieron que *aggiornarse* rápidamente para seguir cumpliendo con su cometido.

Una de las estrategias empleadas con mayor frecuencia fue la utilización de diferentes plataformas de videollamada para que quienes integran los equipos de trabajo se comunicaran permanentemente. Yanina (26 años, supervisora de soporte técnico y seguridad informática) destaca que su jefe está mucho más involucrado en la construcción de alternativas de encuentro que refuercen la vinculación con la organización que antes de la pandemia, cuando compartían el mismo espacio laboral. Al tiempo que valora los beneficios del teletrabajo, se siente más escuchada por su superior.

E: ¿Cómo se modificó esa cuestión de tratar de que la gente se ponga la camiseta<sup>9</sup> cuando vos estás sola con la computadora todos los días?

Yanina: Muchas reuniones, yo creo que se reemplazó el no verse las caras con muchas reuniones (...) de equipo, tenemos muchas reuniones de dirección de la gerencia con todo el personal (...). Tenemos una reunión mensual, por ejemplo, de la dirección de sistemas todos los meses contando las novedades de todas las áreas y mucha comunicación directa que creo que eso es algo que tampoco pasaba (...) ahora, por ejemplo, tenemos acceso a nuestro propio director que en la mayoría de los casos siempre está alejado (...) no solíamos

---

<sup>9</sup> En el ámbito laboral, la expresión coloquial “ponerse la camiseta” es una metáfora utilizada para indicar el grado de compromiso que tienen las personas con la organización.

tener trato. Ahora hay mates. Hay un día, un día al mes se junta con nosotros por videollamada, hace un par de chistes, nos pregunta si estamos bien, si tenemos algún problema y nos escucha (...) y eso también está bueno porque te hace sentir a vos más valorado, tal vez me están prestando atención, alguien está escuchando lo que digo, después si se hace o no se hace, (...) es otra cosa, pero ponen la oreja ahí una hora y te escuchan.

Néstor (37 años, responsable de cuenta), manifiesta cómo la comunicación permanente con sus compañeros y compañeras de trabajo, así como con su jefe, permite la construcción de una cultura colaborativa basada en valores como la empatía y la solidaridad, en definitiva, una cultura de trabajo conjunto. De acuerdo con los dichos del entrevistado esto no solo tiene un efecto aglutinante grupal: en términos individuales, repercute en la propia salud mental.

Me siento muy parte de la cultura de la empresa. Me pasa que capaz que es porque, no les miento, estoy así capaz cinco o seis horas por día o siete horas por día en llamadas así, entonces nunca siento que estoy solo (...). Entonces, es como que el hecho de verse, por más de que sea virtualmente (...) es como que se palpa una cultura, por el tema de la colaboración. (...) Como que yo estoy cerca de ustedes porque los veo y (...) paso momentos complicados, en los que no sé resolver esto y sé que [nombre de entrevistadora] estás ahí, me ayudás con esto y después está [nombre del entrevistador] y después nos ayudamos entre los tres, y después ayudo yo a los dos y ustedes dos a mí, y esas cosas van generando como unos lazos. (...) Entonces es raro, pero hay como una cultura colaborativa, que hace que haya empatía, que hace que haya ganas de ayudar y que hace que haya ganas, también muchas de escuchar, escuchar el problema del otro y capaz que uno viene con un problema porque está con el hijo y tiene una llamada con un cliente y no puede, entonces le pide a uno que lo cubra y se mete uno y ahí ya le salvaste una hora en la que el hijo estaba enfermo y ya está, ya te ganaste esa relación. (...) He sobrevivido por las personas la empresa, no me han echado porque he tenido suerte con mis clientes y he tenido compañeros que se han quedado hasta las 9 de la noche, hablando conmigo tres, cuatro horas, así como nosotros, ayudándome a resolver cosas (...) buscan que estemos muy conectados todo el tiempo, que hagamos llamadas todo el tiempo con cámara, que nos veamos, entonces buscan que colaboremos, buscan que siempre estés ayudando. O sea, tu team lead te pregunta si estuviste ayudando, si la gente te pregunta cosas, como que buscan que uno llegue al nivel de ayudar, porque como que entienden que es tan difícil el trabajo y que te empuja a ser muy desafiante en situaciones complicadas, en ese momento vas a necesitar que alguien te ayude.

Felipe (36 años, líder de equipo de desarrollo) reconoce que la comunicación *online* logra que el personal se comprometa con la firma, es decir, que alcance un *fit* cultural que lleve a defender la empresa “con uñas y dientes”. Por supuesto, esto

depende, según el entrevistado, de su propio compromiso personal con la cultura organizacional: su adhesión se contagia al resto de las personas a su cargo: tiene un efecto de “cascado” (según la jerga). Asimismo, si bien el *home office* fue en la mayoría de los casos una situación forzada por la pandemia, un efecto quizás no buscado fue que se abrió la posibilidad de una comunicación mucho más frecuente entre pares y entre jefes y jefas y personal subalterno y, al mismo tiempo, permitió la implementación de estrategias novedosas para fortalecer los vínculos, como el desarrollo de actividades lúdicas.

Felipe: Yo sentí sentido de pertenencia desde el primer momento, me dieron las herramientas y todo, y a medida que... la realidad es que se forjó la relación, acá en una videollamada, como están ustedes... pero eran, en un momento ocho personas y después terminaron siendo 20 (...). Yo entré en la empresa el año pasado, en julio, en diez días cumpla un año y yo me tenía que hacer cargo de ocho personas y las tenía que comandar a través de una pantalla y de un chat, no tenía otra forma porque no podía ir a la empresa y verlos porque no se podía, y fue entender... conocerlos de este modo, charlando, hablando y dirigirlos de este modo, básicamente.

E: Se establece un vínculo personal; pero, ¿la gente se pone la camiseta?

Felipe: Recontra.

E: ¿Cómo? No entiendo, ¿la camiseta de qué?

Felipe: Es que es lo que te dan, los beneficios, cómo te tratan, lo que hacés, o sea, yo soy el referente de mi equipo y me eligieron por cómo soy y demás, y a los de abajo, como yo me la creo y tengo la camiseta puesta, lo traspaso a los de abajo, a todos los que tengo a cargo, y todos defenderían a la empresa con uñas y dientes. (...) Para los estados de ánimo y esas cosas hago juegos a veces, online, entonces los viernes digo: "bueno, chicos, cortamos antes" y jugamos a uno que es tipo Pictionary donde entre todos jugamos a eso, nos cagamos de risa, nos divertimos.

Además de estas prácticas que parecen tener un componente fuertemente espontáneo, se pusieron en juego estrategias mucho más planificadas por las firmas para sostener el lazo social en los grupos de trabajo. No son uniformes: se organizan según características, por ejemplo, edad, y tienen límites, como el costo. Por lo general, las propuestas de contenido lúdico atraen más a personas jóvenes. Tal es el caso que describe Aldana (28 años, *people manager* de Latinoamérica): una actividad ofrecida por una consultora especializada en *team building*:

E: ¿Qué actividades hacen?

Aldana: en realidad, lo hizo una, Recrea, que es una agencia que, bueno, tienen organizado con esto de la pandemia... ellos hacen actividades de *team building* y las hacían de forma presencial, pero con la pandemia idearon como algunas cosas online y una era como un desafío entre equipos. Entonces nos dividían a todos en equipos y tenías que ir cumpliendo con distintos objetivos. La verdad

que fue re divertido y después había un equipo que ganaba y después otro fue un bingo.

Clarisa (46 años, líder de recursos humanos) reconoce la necesidad de los rituales para generar mayor compromiso con la empresa y hacer frente al problema de la alta rotación del personal debido a la demanda de especialistas en el mercado. Desde una mirada que tiene tintes funcionalistas, sostiene que el *engagement* logra paliar en parte los efectos de cierta actitud “mercenaria” de las y los empleados (actitud que, desde un enfoque crítico, podría ser considerada la base de una subcultura). De acuerdo con la entrevistada, esa cultura que favorece el *engagement* (con los valores y los rituales que le son propios) puede moldearse desde el departamento de recursos humanos.

E: Y cuando se juntan y trabajan en esos espacios co-work, ¿trabajan implementando como la misma modalidad, como si estuvieran virtual? Es decir, vos me decís: yo me comunico con un call, te mando un mensaje, se ponen todos con sus compus y la operatoria sigue siendo la misma o hay como un... se quiebra...

Clarisa: Sigue siendo la misma, excepto que vuelve a aparecer el “vamos a tomar un café” y “che, ¿cómo estás? Me habías contado que tenías a tu hija que estaba empezando el cole, ¿cómo le fue?” Empiezan a aparecer esas cosas que existían en la oficina, el desayuno, el almuerzo en una mesa grande todos juntos (...). Todas estas empresas, digamos, esta es la razón por la cual yo entré acá, para armar esto, o sea, si no, no tendrían alguien de recursos humanos. (...) llega un punto donde las empresas que empiezan a crecer disruptivamente necesitan estructura, necesitan rituales, necesitan, bueno ya no es solamente “les pago más”, “quién da más”, “quién da menos”, necesitan trabajar el *engagement*, necesitan trabajar los equipos, necesitan que los managers aprendan a conducir a sus equipos mejor y ahí es cuando entra recursos humanos a estas empresas digitales. Bueno, algo están encontrando que no tiene que ver con ganancia x cantidad de plata más y, están encontrando un sentido de pertenencia, amigos, un lugar donde pueden... donde hay una seguridad, donde hay confianza, donde sus ideas son escuchadas.

La comunicación “cara a cara” que permiten las pantallas se complementó con otros recursos y estrategias. Las comunicaciones escritas, por ejemplo, suelen hacerse con una aplicación llamada *Slack*, que permite abrir “canales” para las conversaciones según grupos de interés. Al momento de las entrevistas, *Whatsapp* no había implementado aún los canales para el chat. En *Slack*, las y los empleados pueden elegir comunicarse porque comparten intereses vinculados con temas laborales aunque, otras veces, este vínculo es difuso o directamente inexistente. En estos casos, los vínculos ya no se forjan por criterios laborales sino personales,

pero esto no implica, por supuesto que estén completamente desligados de los objetivos organizacionales. Por ejemplo, Clarisa, en el rol de especialista en recursos humanos, menciona la construcción de canales temáticos a los que las personas se suman por afinidad, por deseo. Posteriormente, estos recursos pueden ser utilizados para alcanzar los fines de la empresa. Por ejemplo, el canal “*playlists* para reclutar”: esta aplicación fue utilizada en una competencia virtual denominada *Sourceaton*, cuyo objetivo consistía en que el personal consiguiera reclutar la mayor cantidad de candidatos y candidatas.

Esto que te digo es fundamental, es como un whatsapp, igual que un whatsapp, pero lo que tiene de clave es que vos podés... ¿Viste que en whatsapp tenés los grupos? Bueno, acá tenés canales. Se llaman canales y los canales son temáticos. Entonces es fundamental la diferencia porque Slack ha reemplazado, les diría, el uso del mail (...). Acá tenés canales temáticos, entonces si yo tengo un canal que se llama “Nuevos entrenamientos” y a mí me interesa, apreto ese canal y veo de qué se está hablando en “Nuevos entrenamientos”. Yo, como te decía, tengo un canal por país, en donde a mí, particularmente, me interesa ver de qué se está hablando en cada país. Los empleados hablan entre ellos, hay cantidad de canales. Hay otro canal que se llama “Música para reclutar”, donde de diferentes países van sugiriendo músicas. Entonces, a mí particularmente me gusta, me parece que está buenísimo ir viendo qué sugieren de diferentes países: “usen este playlist, usen esto, el otro”. Entonces, creo que la distribución por canales es clave y también es clave para lo que estás trabajando. Hace poco armé... trabajé en un proyecto que se llama *Sourceaton*, que es como una maratón de reclutamiento, que es un proyecto que diseñé yo, que es como un juego regional, una competencia, (...) donde se hizo una competencia de reclutamiento de perfiles, de diferentes perfiles, entre diferentes equipos de la región, con la particularidad que cada competencia duraba una hora y como era virtual, trajimos un disc-jockey. Entonces, mientras dos equipos competían, en uno de los cuadraditos había un zarpado disc-jockey, con una consola así, que era un personaje, porque se tiraba humo a sí mismo, bola de boliche, y los dos equipos virtuales compitiendo. Era un juego serio porque tenía un concreto resultado, concreto, bien concreto de negocio, pero lo gamificamos para que en la virtualidad resulte atractivo jugarlo.

Lionel (27 años, jefe de automatización de páginas web) también da cuenta de la utilización de canales conformados como grupos de afinidad sin que estén ligados a ninguna actividad laboral: procuran crear “comunidad”, lo que, indirectamente, redundará en una “cultura” vivenciada capaz de alinearse con la cultura deseada por la dirección.

E: De repente, sobreviene la pandemia y todo estalla por los aires en términos de presencialidad. ¿Cómo se sostiene ese tipo de estrategia en el marco de un

tipo de trabajo que, mayormente por lo que vos contás, en los puestos de la mitad para arriba, son todos home office? ¿Cómo lo logran?

Lionel: Intentando mantener todas las actividades que hasta antes de la pandemia se realizaban. No sé, tenemos un canal de comunicación, que es World Play o World Chat, de Facebook. (...) Entonces, crear diferentes grupos por afinidad en esta herramienta, para que todos estemos comunicados. Hay un grupo que se llama “Wellbeing” que es tipo orientado a... hay actividades de yoga, hay actividades (...) en diferentes cuestiones. No sé... Estuvo... no me acuerdo este nombre del psicólogo orientado a neurociencias. (...) Tenemos seis principios culturales, por ejemplo, unos damos el máximo, nos divertimos y nos dan que, para cada principio cultural, tiene que haber determinados comportamientos.

Una vez finalizada la pandemia, las empresas buscaron diversas formas de retorno a la presencialidad que, en algunos casos, se convirtió en una demanda resistida por parte de las y los trabajadores.<sup>10</sup> Algunas organizaciones establecieron pautas de retorno parcial como tres días en la oficina y dos de teletrabajo; otras ofrecieron encuentros periódicos en espacios de *cowork*. Clarisa, a quien ya hemos presentado, explica cómo desde su posición de líder debe implementar estrategias que fortalezcan los lazos sociales dentro de la organización y las vinculaciones personales que, tras la vuelta a la presencialidad, parecen haber modificado su tenor, lo que lleva a una rearticulación de las prácticas previamente implementadas y que, desde el punto de vista organizacional, implica enfrentar nuevos aprendizajes. Al mismo tiempo, considera estas estrategias como un recurso para paliar las consecuencias para la salud mental que observa que tiene el vínculo que emerge en la comunicación limitada a videollamadas.

E: ¿Cómo se maneja la cuestión del vínculo, del lazo social entre las personas, en esta modalidad de trabajo?

Clarisa: Bueno, tuvimos que aprenderlo eso. (...) Ahora trabajo en la virtualidad al cien por cien y, desde ahora, si les hablo desde recursos humanos, eso es un desafío. Porque las personas son invisibles, tenés un listado de invisibles y tenés que hacerlas aparecer, no solamente en una llamada donde tocás estrictamente los temas que tenés que tocar, en esa llamada de media hora, (...) la llamada parece la película de terror, en ese call de una hora, tenés que hacerlas aparecer. Entonces nosotros lo que estamos haciendo es, una vez por mes, una vez cada

---

<sup>10</sup> Numerosos artículos periodísticos dan cuenta de esta situación. Véase, por ejemplo: La Nación (27 de junio 2021), *Los empleados que se resisten a volver a la oficina pese al llamado de sus jefes*, <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/los-empleados-que-se-resisten-a-volver-a-la-oficina-pese-al-llamado-de-sus-jefes-nid27062021/> o Clarín (18 de junio de 2022), *Trabajo híbrido: idas y vueltas en las empresas para implementar esquemas laborales mixtos*, [https://www.clarin.com/economia/trabajo-hibrido-idas-vueltas-empresas-implementar-esquemas-laborales-mixtos\\_0\\_XcePwivqyZ.html?srsId=AfmBOoqy6z5KVSdlKaqzmgSsXo3bOzrj-Apgyx6DtDSd5sMHjtNAFOHh](https://www.clarin.com/economia/trabajo-hibrido-idas-vueltas-empresas-implementar-esquemas-laborales-mixtos_0_XcePwivqyZ.html?srsId=AfmBOoqy6z5KVSdlKaqzmgSsXo3bOzrj-Apgyx6DtDSd5sMHjtNAFOHh)

quince días, dependiendo, nos juntamos en un co-work. Eso funciona fantástico, porque en la oficina (...) llegaba y darnos besos estaba mal a la mañana. Hola, hola, ni nos saludábamos. Ahora nos encontramos y es abrazo, beso, café y después de toda esa ceremonia del reencuentro, empezamos a trabajar y eso hay que trabajarlo conscientemente. Yo puedo no estimularlo más, si no lo estímulo seguimos siendo entidades invisibles que nos juntamos solamente cuando hay reunión. No existe la sociabilidad y para mí es fundamental, es clave, es clave en la salud mental, emocional, de cada una de las personas que trabajan. Cuando uno ve el resultado de cómo se reconvierten las interacciones después de que nos encontramos juntos a trabajar por una jornada, bueno, te das cuenta, evidentemente, hace la diferencia.

E: Ese juntarse, ¿es voluntario?

Clarisa: Sí, sí.

Un caso similar es el de Pedro (37 años, líder técnico de equipo de desarrollo), quien comenta que se aprovecha el espacio de *cowork* para planificar actividades de esparcimiento como *happy hours*, partidos de fútbol o salidas a salas de escape para fortalecer la cultura organizacional. Este testimonio, como el anterior, también muestra que la inculcación de la cultura deseada no siempre sigue un protocolo definido, y quienes ocupan posiciones de mando afrontan el desafío de identificar los mecanismos que logren el *fit* cultural al que las organizaciones aspiran.

E: ¿Cómo hace la empresa para fortalecer la idea de comunidad, de una cultura organizacional?

Pedro: Bueno, eso es parte del desafío y creo que todavía lo están desculando todos, si lo que se busca es esto, por ahí la gente no va, pero tiene un espacio coworking y [la organización] te fomenta ir si querés, aunque ellos podrían obviarlo, y ahorrarían un montón de dinero, pero el espacio está porque la idea es que vos vayas. Una vez por semana tenemos reuniones por equipo con el manager, para hablar, tenemos happy hour los viernes, tenemos una hora donde nos juntamos a charlar de nada, a jugar con las cartas, a tomar una cerveza o a jugar un jueguito online, tenemos en esta empresa que es algo que hacen bastante las empresas de afuera, dos veces por año, arma y elige un lugar, y lleva la gente ahí para que se conozca. Yo entré en mayo en la empresa, en abril pasó la primera, se juntaron en Miami y se conocieron. Entonces pasó que mi jefe conoció al resto de mi equipo por primera vez personalmente, es como que se le va buscando la vuelta.

Es por eso que en la empresa de Mariana (32 años, *people manager*) tienen mucha cautela a la hora de proponer algún tipo de presencialidad sobre todo teniendo en cuenta que su firma nació en plena pandemia, por lo que no puede ofrecer lugar físico en común.

Nosotros tenemos la particularidad de que nacimos en cuarentena, por lo cual sabemos que el negocio puede funcionar perfectamente sin presencialidad.

Intentamos fomentar cierta presencialidad para generar un poco más el vínculo desde lo personal, pero para lo laboral sabemos que sí puede haber mayor rapidez en algunas decisiones con la presencialidad, ayuda a eso (...) los que estábamos en ese momento no nos habíamos visto nunca personalmente (...). Entonces sabemos que podemos encontrarle la vuelta a trabajar de manera virtual. La oficina está lista, disponible para el que quiere ir, cuando quiera. (...) la mayoría va 1 o 2 veces por semana, hay personas que van todos los días, hay personas que no fueron nunca y no les interesa ir a la oficina y tenemos, específicamente hoy, creo, (...) unas 14, 15 personas contratadas remotas en el interior del país, que a ellos los que hacemos venir a Buenos Aires dos veces por Q [cuatrimestre], más o menos, como para que vengan algunas reuniones más corporativas de toda la empresa, pedimos que se vengan.

Aldana (28 años, *people manager* para Latinoamérica) sostiene que la virtualidad provocó que las comunicaciones se enfocaran en el negocio, lo que evita la dispersión en conversaciones ajenas al ámbito laboral. Ella lo valora mucho, dado que prefiere cultivar sus afectos por fuera de la empresa.

E: Ahora, por ejemplo, cuando vos trabajás, cuando uno trabaja en un lugar que comparte con otras personas recién decías “yo me comunico con un montón de gente, estoy en contacto con calls, con meets, con lo que fuera, o sea, que contacto humano tenés, pero cuando compartís el espacio y una jornada, el contacto no es solo laboral, tenés la charla mientras se calientan el agua para hacerse el café. Eso no lo tenés porque tus comunicaciones están como muy dirigidas a un objetivo específico, digamos. No son comunicaciones ociosas, ¿no? Y eso, ¿no lo extrañas?

Aldana: Es que lo valoro a eso, en realidad. No es que yo sea una rara social (...), pero digo, (...) por ahí me pasa esto, que tal vez prefiero como abocarme a que... yo siento que es muy eficiente la forma de trabajo, por lo menos en la que estoy actualmente, muy eficiente. La gente te responde rápido (...) como que vas y solucionás los temas rápido, no los extendés en el tiempo. Es como que las cosas se hacen en el momento que se tienen que hacer porque uno se comunica para eso, en el fondo. Es verdad que se pueden perder otras cosas y tal vez esto funciona en un tipo de compañía como esta y no te funciona en otra, eso totalmente. A mí personalmente esto me gusta, pero porque tal vez, me gusta mucho, o sea, a mí me gusta mucho mi vida con mis actuales amigas, con mi familia. Entonces es como que siento que esto me permite desarrollarme más en mi ámbito privado, que para mí está por encima del trabajo, por así decirlo, por más que el trabajo me parece fundamental y no lo dejaría ni loca, por más de que fuera millonaria, pero porque siento que me desarrollo.

El tipo de relación laboral de estas personas no es clásica, propia de un empleo registrado: podría considerársela precaria. Aldana es monotributista pero, a pesar de esto, su empleadora intenta que se sienta como si tuviera un trabajo estable, en

relación de dependencia, tal como tienen sus compañeros y compañeras de la casa matriz en el exterior. Esto es, intenta generar un sentimiento de pertenencia que, de alguna manera, permita invisibilizar o diluir situaciones que podrían poner claramente en evidencia conflictos inherentes a cualquier relación entre el capital y el trabajo:

En Argentina son varios, somos más de 100 personas (...) pero en realidad (...) no estamos en relación de dependencia. Entonces, la empresa no tiene por qué cumplir con las exigencias legales de Argentina. Pero sí, como que, de alguna manera... como allá los dueños, donde tienen oficinas, sí son empleados en relación de dependencia, de alguna manera, como que quieren hacer que todos nosotros no nos sintamos como contratados, sino que nos sintamos parte.

A pesar de las intencionalidades y los intentos orquestados por la organización, quienes tienen la tarea de "bajar" la cultura organizacional saben que no es sencillo hacerlo y que los resultados esperados no están garantizados. Afirma Pedro:

[...] esto de hacer cada tanto... fomentan, un happy hour de verdad, de ir una salida a algún lado, a tomar algo a un bar, a una sala de escape a jugar y armar un partido de fútbol. A veces surge de la empresa, a veces surge espontáneamente en la medida que uno va conociendo personalmente a la gente y va interactuando también como pasa en todo, van surgiendo afinidades y uno empieza a interactuar por fuera de la empresa, pero es un trabajo, un progreso. Todavía no estuve en una empresa que lo tuviera resuelto al 100% y me parece que es difícil de suplir 100%.

Y Clarisa refuerza:

Se modela la cultura, se trabaja para que eso sea así. Si la dejas librada al azar, tal vez te sale, tal vez no, qué sé yo, ahí va su curso, pero a nosotros nos trajeron para que lo trabajamos a conciencia eso.

## **La cultura vivenciada**

Las personas entrevistadas son conscientes de los intentos organizacionales por establecer una cultura compartida y crear una comunidad que atienda a los objetivos organizacionales. En tanto ellas ocupan posiciones de mando, se ven implicadas en diseñar, implementar y difundir los lineamientos definidos verticalmente. Pero, como hemos visto, resulta fundamental tener en cuenta las vivencias que implican interpretaciones y las acciones individuales y colectivas sobre esos lineamientos y trazar paralelismos con la postura comprensiva de la cultura de Gentilín (2020). Como vimos, la cultura opera dialécticamente y esto implica considerar también la relación con el entorno, dado que las organizaciones no existen como entes aislados. Así, por ejemplo, Wasserman y Frenkel (2011) reconocen la influencia de criterios de jerarquización extraorganizacional en el sistema de control cultural de las organizaciones al cuestionar la vasta literatura *mainstream* que defiende la tesis de una cultura específica para cada organización.

También, reconocen el impacto en los comportamientos y las emociones de los individuos de las transformaciones en un ámbito laboral que pueden tener vinculación con procesos sociales que trascienden las fronteras organizacionales y las permean en distinta medida.<sup>11</sup> Una de esas variables externas, en el caso de quienes entrevistamos, es la estructura del mercado laboral: existe escasez de mano de obra en el rubro, se registra alta rotación y los salarios están dolarizados, lo que confiere alto poder de negociación de las condiciones de trabajo. Entonces, el personal calificado en el sector de firmas de base tecnológica cuenta con grandes dosis de autonomía para resistirse a cualquier intento de “manipulación cultural” por parte de las o los empleadores, hecho reforzado porque es moneda corriente que trabajen de manera remota. Esto hace que, en varios casos, los intentos de las empresas de reforzar la cultura sean más bien tímidos o infructuosos y que recursos implementados con ese fin sirvan como medios para manifestar malestar, resistencia. En el caso de Yanina, Whatsapp no solo le permite una comunicación más fluida con sus superiores sino también compartir el malestar con sus pares.

Nosotros tenemos mucha comunicación, porque siempre también nos vamos pidiendo ayuda, tenemos un grupo. Tenemos wasap. Tenemos los números de cada uno personales y tratamos de relacionarnos, al menos la mayoría somos bastante dados. Somos bastante charlatanes. Tal vez salimos a hablar de lo que nos pasa o quejarnos, tal vez de algún usuario o de alguna situación que no nos gustó, nos llevamos muy bien, desde la empresa (...).

Incluso, los canales organizacionalmente habilitados se convierten en medios que permiten hacer reclamos. Dice, por ejemplo, Lionel:

El perfil IT es muy solicitado por empresas de afuera, entonces es súper difícil. Te doy un ejemplo: en este canal de comunicación que nosotros tenemos, el equipo de people, de beneficios y de recompensa, lanzaron una publicación de que, a partir del mes de junio, nosotros teníamos un beneficio que para nuestro cumpleaños nos daban cinco mil pesos en [billetera virtual] y nos sacaron este beneficio, lo discontinuaron. Entonces, la publicación fue el equipo de sistemas, managers, te digo, no únicamente analistas, analistas, líderes, supervisores, managers, reclamando porque sacaban este beneficio y uno de los (...) managers decía: con el contexto actual que tenemos y con la difícil retención que tenemos hacia los perfiles IT, me parece contraproducente sacar un beneficio que aporta más de la parte monetaria a perfiles que sabemos que, por las ofertas dolarizadas que tienen, tenemos poca retención... algo así fue el comentario. Casi que te lo dije textual porque nada, me quedó muy grabado.

El trabajo en desarrollo de software característico de estas firmas de base tecnológica ofrece la posibilidad de convertirse en un trabajador itinerante: el

---

<sup>11</sup> Esto permite tomar distancia de posiciones subjetivistas de la cultura (Montaño, 2009, en Gentilín, 2020).

mercado es el mundo. Claudio (42 años, jefe de diseño y desarrollo de software) da cuenta de que esto está potenciado por la virtualidad y confiere alto poder de negociación:

Ahora les pasa [a las empresas] que se nos roban a todos con sueldos en dólares de todos lados y un chico de 18 años (...) engancha un laburito esto de afuera cobra mínimo 1500 dólares (...) hay miles de aplicaciones que te permiten cobrarlo afuera, no pagar ningún impuesto de nada (...). Pero se van y laburan en otro lado y laburan de su casa y lo que veo que hacen muchos también es ir viajando, o sea, se van, por ejemplo, y dicen: bueno, esta semana me voy a Mendoza. Ahí están una semana y media, dos en Mendoza.

Al mismo tiempo, la itinerancia dificulta cualquier intento de generar una comunidad de intereses entre la firma y la o el empleado, incluso entre quienes se supone que deben representar los intereses del capital, como es el caso del personal de conducción. Así lo explica Claudio para el caso de su empresa:

(...) hasta ahora lo único que encontraron, o sea la única forma que encontraron fue de ofrecer relocation a cualquier lado que no sea Estados Unidos por el tema de la lotería de la visa, pero te puedes ir a España, a Irlanda, Escocia, Canadá, Australia, creo que también está Londres, Cambridge, después San Pablo y no me acuerdo dónde más te pagan todo manteniendo el mismo sueldo.

Para la firma, esta vinculación lábil con la organización y, podríamos decir, esta autonomía respecto de la cultura deseada tiene consecuencias beneficiosas, así como perjudiciales: por un lado, un rechazo a cualquier vía de acción colectiva organizada, como los intentos de sindicalización por parte de gremios como unión informática; pero, por otro, una renuencia a las estrategias de generación de lazo social tanto por parte de la empresa como de compañeros y compañeras de trabajo. Así lo describe Claudio:

Muy muy arcaico, era un sindicato (...) para que te represente a vos ante el gran poder de alguien, pero ahora el gran poder lo tengo yo, no laburo y la empresa no se mueve, imagínense un paro del sindicato informático en Argentina, por ejemplo, no funciona nada, o sea, absolutamente nada. Creo que eventualmente van a terminar armando un sindicato porque va a ser una posición de muchísimo poder, pero va a ser gente, supongo yo, muy ligada a la política y que no tenga mucho que ver con el conocimiento y ni con realmente una cosa de solidarizarse con el trabajador, sino va a ser más una cosa de poder armar un sindicato, no lo veo como algo que pueda volver atrás en este rubro (...).

Así, la autonomía que ofrece el teletrabajo dificulta las prácticas y actividades para reforzar la cultura deseada y sienta las bases para que la cultura vivenciada, incluso, incluya la idea de dejar de ser la “*pupila*” que menciona Clarisa, es decir no tener que cumplir horarios estrictos en un espacio de trabajo y manejar sus horarios de forma más libre.

E: Estás muy en equilibrio

Clarisa: En este momento sí. Por eso digo, depende del trabajo. Yo ahora estoy contenta porque creo que encontré el trabajo perfecto para la vida que tengo. Los trabajos perfectos, esta diversificación es un esquema perfecto para mí. Pero también te puedo hablar de mi vida pasada, de mis últimos años, en donde me parecía poco, muy poco, porque esta cosa encorsetada de 9 a 18 a mí me mataba, me aniquilaba, más que el trabajo en sí mismo, el corsé me mataba. El 9-18, el tener que estar ahí, cumplir con el horario y tener, que te vean, esa cosa de tenés que estar para que te vean y no saberlo. (...) Trabajar era estar así, en una empresa, ir a la mañana y estar pupila. Yo iba al colegio pupilo, iba a la mañana y me volvía a la tarde-noche a casa. Y no estoy más pupila. Entonces claro, estoy muy contenta, estoy muy en equilibrio, porque trabajo mucho, pero lo acomodo totalmente, lo acumulo, lo disperso, y eso, más un buen sueldo y un lindo equipo de trabajo, haciendo lo que a mí me gusta vocacionalmente, porque lo mío es vocacional. Estoy muy contenta en este momento.

## Conclusiones

Como puede verse a partir de los testimonios recogidos, incluso en las firmas de base tecnológica en las que el trabajo a distancia es una variable corriente, existen intentos verticales de diverso tenor para aglutinar culturalmente a quienes las integran. Las organizaciones no parecen estar dispuestas a dejar librado al azar la construcción del lazo social, incluso en momentos, como el del aislamiento establecido durante la pandemia de COVID-19, en el que se enfrentaban a una situación completamente novedosa y atípica. Como cualquier otra empresa, ponen en juego instancias de prescripción del trabajo que no se limitan a modos de hacer, sino que también tienen que ver con modos de ser, y de ser como colectivo, porque la cultura opera como un factor de cohesión entre los sujetos que conforman un mismo espacio (real o virtual) de trabajo.

La cultura vertical en estas organizaciones apunta a construir un consenso. Pero, en el caso de las y los trabajadores en estudio, como personal de mando tienen no solo que aceptar el consenso y “distribuirlo” entre el resto de las y los integrantes de la organización. Por algo suelen ser consideradas y considerados “correas de transmisión”: no solo trabajan para mantener el *fit* cultural defendido por sus superiores sino que lo experimentan ellas y ellos mismos. La cultura definida verticalmente no resulta suficiente para compensar la incertidumbre del mercado laboral: a tal efecto, las y los actores establecen sus propias estrategias a partir de las condiciones y capacidades particulares que tienen como fuerza de trabajo. En ese sentido, hacen uso de su autonomía y dan lugar a culturas organizacionales ambiguas: en su función de *managers*, reproducen lineamientos verticales, ofrecen resistencia y generan alternativas. Esto no hace sino confirmar el carácter “circular” de la cultura comprensiva, donde convergen visiones de la cultura que están en permanente tensión y que dependen a su vez de factores extraorganizacionales

como la situación del mercado de trabajo en un momento dado o, dicho de otro modo, la correlación de fuerzas existentes cuando se hacen manifiestas. Las dificultades e incertidumbres que encuentran las firmas para concitar la adhesión del personal de mando de las firmas estudiadas a la cultura propuesta se muestra no solo la ambigüedad de esta adhesión, sino que pone en cuestión la existencia de una cultura propia de la organización. Esto abre la posibilidad de estudiar el fenómeno cultural en las empresas a partir de características culturales que trascienden sus fronteras, como la estructura de clases o incluso las variables interseccionales como el género, el origen migratorio o la etnia.

## Referencias

- Allaire Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. doi: 10.1177/017084068400500301
- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness*. Berlín: De Gruyter.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. Abingdon: Routledge.
- Argyris, Ch. y D. Schon (1978). *Organizational learning*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- Boltanski L. y Chiapello E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand. The managerial revolution in American business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Fayol, H. (1993) [1916]. *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Friedman, A. (1977). *Industry and labor: Class struggle at work and monopoly capitalism*. Londres: McMillan.
- Gagliardi, P. (1990). "Artifacts as pathways and remains of organizational life". En P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. (págs. 3-38). Nueva York: De Gruyter.
- Gentilín, M. (2022). "Pasado, presente y futuro del Teletrabajo. Reflexiones teóricas sobre un concepto de 50 años". En J. Orejuela, L. Villada, & K. Daza (Eds.), *El teletrabajo como modalidad de flexibilización laboral: estudios de caso colombianos*. (págs. 19-38). Medellín: CEIPA.
- Gentilín, M. (2020). "Perspectivas de cultura organizacional en Colombia. Una revisión de las publicaciones". En D. Gonzales-Miranda, M. Sanabria, D. Marín-Ildárraga, M. Gómez-Villegas, & J. Saavedra-Mayorga, *Los Estudios Organizacionales en Colombia. Aproximaciones, diversidad y desarrollo*. (págs. 183-208). Medellín: EAFIT-Universidad del Rosario.
- Gentilín, M. (2019). "Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado". En S. Clegg, T. Lawrence, W. Nord, D. González-Miranda, G. Ramírez Martínez, & (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales*. (Vol. Vol. II. Exploración, págs. 823-838). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Gentilín, M. (2017). "Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional". En D. G. Miranda, *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín: Editorial EAFIT.

- Gentilín, M. & M. García Madrigal (2021). Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and management. *Management Revue. Socio-Economic Studies*, 32(4), 343-365. doi:10.5771/0935-9915-2021-4-343
- Gentilín, M., C. Ocampo Salazar & D. González Miranda (2022). “Complejidad en el campo de la cultura en las organizaciones: paradigmas y orientaciones temáticas”. En O. Anzola Morales, J. C. Núñez Rodríguez, M. T. Magallón Díez, & (comps.), *Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: una perspectiva latinoamericana* (págs. 221-263). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ginzburg, C. (1999). *El queso y los gusanos. El cosmos, según un molinero del siglo XVI*. Barcelona: Muchnik.
- Handy, Ch. (1976). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Harvey, D. (1998). “Del fordismo a la acumulación flexible”. En *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. (págs. 164-196). Buenos Aires: Amorrortu.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- Knights, D. & Willmott, H. (1987). Organizational culture as management strategy. *International studies on management and organization*, XVII (3), 40-63.
- Kunda, G. (1991). Ritual and the management of the corporate culture: A critical perspective. *8<sup>th</sup> International Standing conference on organizational symbolism*, Copenhagen.
- Marx, K. (2002). *El capital* (Vol. Tomo I). México: Siglo XXI.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Nueva York: Harper & Row.
- Mayo E. (1993). “El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company”. En C. Ramio y X. Ballart (comps.), *Lecturas de Teoría de la Organización*, Vol. I. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Pérez, J., Risiglione, M.L y Brava, E. (2020). COVID-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas. ¿Fortaleza u oportunidad? *Radi*, 16, pp. 79-86.
- Ron, J. (1977). *Sobre el concepto de cultura*. Quito: Ediciones Solitierra.
- Selznick, Ph. (1957). *Leadership in administration*. Evanston: Row Peterson.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Silver, J. (1987). The ideology of excellence. Management and neo-conservatism. *Studies in political economy*, 24, Pp. 105-129.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Turner, B. (ed.) (1989). *Organizational symbolism*. Nueva York: De Gruyter.
- Wasserman, V. & Frenkel, M. (2011). Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming. *Organization Science*, 22(2), 503–521. doi:10.1287/orsc.1100.0583
- Willmott, H. (2007). “La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas”. En C. Fernández Rodríguez (coord.), *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. (págs. 103-160). Madrid: Siglo XXI.
- Wright, S. (1998). La politización de la cultura. *Anthropology today*, Vol. 14, N° 1, febrero, 7-15.