

Las nuevas formas de organización

Los lugares-redes*¹

Ing. MSc. Rossana Cacivio

Curso

Tecnologías de organización

UNLP

2007

¹ Este trabajo es parte de la Tesis de Maestría en RRHH: "Análisis de la dimensión organizativa respecto de la introducción de nuevas tecnologías informáticas"

1. Antecedentes

Las organizaciones modernas hablan de la gestión del cambio. Sus cuadros gerenciales necesitan aprender la gestión de la transformación de las organizaciones y además, impulsarlas para que lo hagan rápidamente, manteniendo la competitividad.

El cúmulo de información, las limitantes de la visión disciplinaria, capacidades cognitivas limitadas a nivel individual y fuertes normas culturales actúan como barreras para la adaptación al cambio. Sin embargo los cambios son inexorables y es necesario desarrollar modelos organizacionales flexibles que se adecuen fácilmente a la nueva dinámica, provistos de inteligencia adaptativa y capacidad para interpretar la complejidad de los fenómenos del entorno.

En la actualidad los sistemas se mueven en un entorno inestable y de cálculo impreciso. El ajuste permanente y el cambio anticipado se convierte en algo habitual en el día a día de las organizaciones, lo cual induce a una competitividad que solo es posible asumir mediante el cambio de las estructuras y los procesos, a través de una adecuada gestión, a nivel individual y grupal, de las creencias, valores, conocimientos y habilidades; de los estilos, actitudes y comportamientos.

El elemento fundamental es el perfil impulsor y las palabras claves, entre otras: formación, comunicación, participación, creatividad, iniciativa, flexibilidad, adaptabilidad y resistencia a la frustración frente a la ambigüedad y la inestabilidad de los contextos.

Las perspectivas de gestión para un futuro inmediato pasarán por una mayor formación y sensibilidad de los actores, a los aspectos culturales y psicosociales que nos permitan interpretar la complejidad del entorno tanto a nivel individual como desde una perspectiva grupal.

De la observación de los principales cambios organizativos de las dos últimas décadas del siglo XX, lo que surge no es un "nuevo modelo" sino la crisis de un modelo antiguo, poderoso pero excesivamente rígido, asociado con la gran organización vertical y con el control oligopolio de los mercados y procesos.

De esta crisis surgieron diversos modelos y acuerdos organizativos, que prosperaron o fracasaron según su adaptabilidad a distintos contextos institucionales y estructuras organizativas.

No obstante, la experiencia histórica reciente ya ha proporcionado algunas respuestas sobre las nuevas formas organizativas a nivel internacional. A través de dispositivos organizativos diferentes y mediante expresiones culturales diversas, **todas se basan en redes.**

Llamamos Red a un espacio de articulación, un sitio o locus donde diversos actores se encuentran y acuerdan acciones. La imagen de red se asocia a nudos, hebras y espacios vacíos. Los nudos representan los sujetos que la conforman (tanto sujetos individuales, como grupos y organizaciones). Pueden ser más o menos grandes, unirse por una o más hebras. A estos nudos los llamamos nudos.

Las hebras son lazos que les dan sustancia, los vinculan e interrelacionan hacia adentro y hacia fuera, representan la **interacción**: situación donde los actores se comunican y realizan hechos mutuamente referidos. Las hebras sin nudos no lograrían conformar un tejido. El espacio vacío entre ellas es el que permite oxigenar el tejido, allí pueden nacer nuevas relaciones y nuevos nodos - sujetos.

Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Y son capaces de formarse y expandirse por todas las calles principales y callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información, proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico. (Castells, 1996)

Oriente nos muestra la tendencia, por primera vez en la historia, la unidad básica de la organización económica no es un sujeto, sea individual (como el empresario o la familia empresarial) o colectivo (como la clase capitalista, la empresa, el Estado). **LA UNIDAD ES LA RED**, compuesta por diversos sujetos y organizaciones, que se modifica constantemente a medida que se adapta a los entornos que la respaldan y a las estructuras del mercado. ¿Que une a esas redes? ¿Son alianzas puramente instrumentales y accidentales?

La red es un poder simbólico transnacional, al interconectar a millones de personas en todo el globo a raíz de interacciones comunicacionales; genera su propia cultura y espacio, los usuarios conocen a otros usuarios, normas, puntos de vistas, procesos y discursos que abarcan una cibercultura subdividida en varias y diferentes subculturas. (Lins Ribeiro)

A diferencia de los medios de comunicación de masas de McLuhan, han incorporado, tecnológica y culturalmente, las propiedades de la interactividad y la comunicación. Sin embargo, estas potencialidades se traducen en nuevos modelos de comunicación? Cuales son los atributos culturales que surgen del proceso de interacción electrónica? (Castells, 1996) . Podría decirse que no es una nueva cultura, en el sentido tradicional de un sistema de valores, porque la multiplicidad de sujetos que hay en la red y su diversidad rechazan “ **una cultura de redes**” tan unificante. Tampoco es un conjunto de instituciones porque se ha observado el desarrollo diverso de la empresa red en una variedad de entornos institucionales y sabemos que dichos entornos la moldean en un espectro amplio de formas.

Pero hay un **código cultural común** en su funcionamiento diverso. Esta formado por muchos valores, muchos proyectos, que cruzan las mentes e informan las estrategias de sus diferentes participantes, cambiando al mismo paso que sus miembros y siguiendo las transformaciones organizativas y culturales de sus unidades. Es una cultura de lo efímero, de cada decisión estratégica, un mosaico de experiencias e intereses, más que una carta de derechos y obligaciones. Es una cultura multifacética y virtual. Todo intento de cristalizar la posición en la red como código cultural en un tiempo y espacio particulares sentencia a esta a la obsolescencia, ya que se vuelve demasiado rígida para la geometría variable que requiere el informacionalismo. **El espíritu del informacionalismo es la cultura de la destrucción creativa.**

2. Identificación del problema

Edgar Schein, un buen observador de los procesos organizacionales, dice: "El hecho de que el mundo esté cada vez más interconectado y las organizaciones se encuentren operando globalmente en forma de asociaciones, alianzas estratégicas, y joint ventures, hace que se descubra la importancia que tiene el ser capaz de comunicarse y cooperar más allá de las fronteras culturales. El desarrollo organizacional centrará sus actividades en ayudar a los gerentes a entender el poder de la cultura, **la dificultad de cambiar una cultura,- incluso si es aconsejable cambiarla, tal y como se defiende hoy en día** -, a saber donde están los límites culturales y a saber trabajar por encima de estos.

No solo los Estados, los grupos lingüísticos, los grupos religiosos y los étnicos se considerarán poseedores de una cultura; también los grupos profesionales, como por ejemplo los ingenieros, serán reconocidos como culturas.

El proceso de aprendizaje en sí mismo se concebirá como un proceso multinivel que empieza por la cultura académica, va evolucionando por las culturas del sector de la consultoría, que aplica nuevos conceptos académicos, y finaliza (?) en los conjuntos organizacionales donde los gestores se enseñarán mutuamente en distintos marcos sociales aplicados.

El papel de la conversación como principal medio de actuación obtendrá mayor reconocimiento, por lo que aumentará la importancia del concepto de diálogo.

La necesidad de cooperar por encima de las barreras culturales se reconocerá finalmente como algo esencial para que la acción sea eficaz y crecerá la importancia de la consultoría de procesos como una filosofía nuclear y una metodología para estructurar relaciones de ayuda mutua.

En los comienzos del siglo XXI se observa una tendencia en la cual el aprendizaje organizacional se verá reemplazado por el concepto de aprendizaje profesional, y los grupos de aprendizaje serán conjuntos de organizaciones que tratarán con comunidades culturales más amplias que las existentes hoy en día, para lo cual se necesita imperiosamente acordar códigos de comunicación interna más efectivos dentro de las organizaciones"

Las nuevas tendencias respecto a la formación profesional están indisolublemente vinculadas con la herramienta informática, por lo cual es imprescindible difundirla masivamente. En países extensos como la Argentina con situaciones laborales y productivas disímiles, esta tecnología permite generar espacios virtuales que involucren mayor cantidad de gente, dándoles a los participantes un punto de referencia sintetizador que permita construir un ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo) conjunto, operativizando de esta manera el concepto de **red de formación y la posibilidad de generar una red de intervención**.

Las comunidades electrónicas son la forma mas reciente de las comunidades virtuales y los primeros BBS (boletines electrónicos) ya datan de 1960. Los conferenciantes consideran sus intervenciones como verdaderas conversaciones, es decir autenticos actos sociales.

Desde este punto de vista, los BBS y la comunicación electrónica son una forma de nuevas redes sociales. Comparten con las redes físicas tradicionales todos los aspectos básicos- comunidad de intereses, objetivos acotados, interacción periódica, intensidad afectiva, etc (Dabas, 1993) pero inyectan a estas propiedades otras específicas de la comunicación electrónica a distancia: tales como las relaciones intensas de cuerpo ausente, la trascendencia de las barreras geográficas, la prescindencia del parecer en el ser, etc (Allucquere Stone, 1991).

Las redes laborales son los **lugares-redes**, donde profesionales, académicos, estudiantes e investigadores han adoptado la red como un espacio de trabajo privilegiado. Pero los avances tecnológicos no aseguran la comunicación y los vínculos tecnológicos no crean de por sí comunidades. La creación de los mundos redes exige la intervención humana para organizar la tecnología y dar forma a las interacciones humanas. Quizás en este lugar más que en ningún otro quede de manifiesto a necesidad de **diseñar** la autonomía organizacional. Un ejemplo aterrador de esto es el film Brasil del Director Terry Gilliam, que ya en la década de los 80 nos mostraba con sus metáforas, el asfixiante mundo de la sociedad del control a través del avance tecnológico.

Las redes de comunicación a través de PCs, dentro y fuera de Internet, se caracterizan por su penetración, descentralización multilateral y flexibilidad. Se desparramaron como colonias de organismos (Rheingold) en los últimos años y en el futuro reflejarán los intereses comerciales, ya que extenderán la lógica controladora de las principales organizaciones públicas y privadas a todo el ámbito de la comunicación.

Si bien se plantea que el acceso a estas redes se nos muestra como plural, horizontal, abierto, democrático y descentralizado, paradójicamente convive con una estructura de controles jerárquicos sostenidos por agencias de gobierno, corporaciones transnacionales y controles institucionales internos resultando un medio altamente institucionalizado y centralizado por una red de conexiones jerarquizadas. (Lins Ribeiro, 2001)

Es precisamente el diseño de estos sistemas, al comienzo permisivos y abiertos, lo que convierte a una red en una reunión de trabajo, en un grupo de aprendizaje o en un café electrónico, transmutando mensajes potencialmente hostiles y disgregantes en una comunidad social viva, un equipo de trabajo eficiente, un seminario de graduados o un grupo de personas efectuando una tarea: propósito, lugar y gente.

Pero no todas son rosas, el balance de las experiencias reales así lo confirma. El ejemplo de DIALOG, sistema de conferencias electrónicas puesto en marcha por Drug-Corp en 1978, buscaba crear una mente universal que suprimiera tiempo y espacio y permitiera a la gente trascender las fronteras del tiempo y sus culturas.

No obstante las numerosas ventajas que los usuarios detectaron en el uso del sistema **lugar-red** (nueva identidad organizacional, horizontalidad, creatividad, ahorro en tiempo de comunicación verbal, etc.) los administradores decidieron hacerlo menos informal y tener mayor presencia en las conferencias. Esta opción, así como la violación de la confidencialidad de varias conferencias privadas, instaladas por sus miembros más combativos y entusiastas, llevarían rápidamente a sanciones, exposiciones de escritos personales y a cuestionamientos acerca de los grados de libertad en el uso del sistema.

El texto electrónico que se había convertido en un recurso interpersonal e intelectual para muchos de los profesionales de Drug-Corp se transformo al mismo tiempo en **un testigo durable de su comportamiento social**.

La nueva visión de la sociabilidad proveyó medios técnicos por medio de los cuales los administradores controlarían los aspectos más efímeros de los comportamientos de los subordinados.

Las dimensiones horizontales de la vida organizacional que habían florecido no pudieron hacer frente a las presiones verticales ejercidas por los administradores. (Castells, 1995)

3. Revisión bibliográfica

Alrededor del año 700 AC se invento en Grecia el alfabeto. Este decisivo momento histórico fue preparado por 3000 años de evolución en la tradición oral y la comunicación no alfabética, hasta que la sociedad griega alcanzo lo que Havelock denomina un nuevo estado mental, "la mente alfabética". (Havelock,1982). Esta tecnología conceptual constituyo el cimiento para el desarrollo de la filosofía y la ciencia occidental actual. Tendió un puente entre la lengua hablada y el lenguaje, así separo lo hablado del hablante y se posibilito el discurso conceptual.

Una transformación tecnológica de dimensiones históricas similares esta ocurriendo 2700 años después, con la integración de varios modos de comunicación en una red interactiva. Asistimos a la formación de un supertexto y un metalenguaje que, por primera vez en la historia, integran en un mismo sistema la modalidades escrita, oral y audiovisual de la comunicación, permitiendo reunir las dimensiones del espíritu humano en una nueva interacción entre las dos partes del cerebro, las maquinas y los contextos sociales.

La interacción desde puntos múltiples, en tiempo elegido (real o demorado), a lo largo de una red global, con acceso abierto y asequible, cambia de forma fundamental el carácter de la comunicación. Y esta determina decisivamente la cultura, porque no vemos la realidad como es, sino como son nuestros lenguajes. Y nuestros lenguajes son nuestros medios de comunicación. Nuestros medios de comunicación son nuestras metáforas y nuestras metáforas crean el contenido de nuestra cultura. (Postman, 1985).

Puesto que la comunicación mediatiza y difunde la cultura, o sea nuestros sistemas de creencias y códigos producidos a lo largo de la historia, los mismos son profundamente transformados, y lo serán mas con el tiempo, por el nuevo sistema tecnológico. (Castells, 1996)

La comunicación a través del ordenador comienza como el medio utilizado por los segmentos más cultos y ricos en áreas metropolitanas y sofisticadas. Evidentemente en un futuro cercano su uso se extenderá, sobre todo por la vía del sistema educativo en los países industrializados aunque con menor penetración que los medios de comunicación de masas. No obstante, el hecho que se expanda en olas sucesivas, comenzando por una elite cultural, significa que son sus practicantes de la primera ola quienes determinaran con sus usos los hábitos de la comunicación.

Su importancia es cada vez mayor para dar forma a la cultura futura y aumentara la ventaja estructural de las elites que han determinado su formato en la sociedad emergente. Dentro de los segmentos de los usuarios habituales, "parece" que el medio favorece la comunicación desinhibida y estimula la participación de los trabajadores de posiciones inferiores en las redes de las organizaciones. (Sproull y Kiesler, 1991).

En la misma línea de argumentación es muy probable que las mujeres y otros grupos oprimidos socialmente, si bien son una minoría dentro de los usuarios, se expresen con mayor franqueza a través de la protección del medio electrónico. Debido a la novedad histórica del medio y a cierta mejoría de la posición relativa de poder de los grupos tradicionalmente subordinados, la comunicación electrónica "podría" ofrecer una posibilidad para invertir los tradicionales juegos de poder en el proceso de comunicación. (Castells, 1995) Usado a nivel local; no nos debe sorprender que la aniquilación de la distancia, velocidad y simultaneidad, juegan un rol central en la evaluación que los usuarios hacen acerca de las ventajas de esta herramienta no sólo a nivel comunicacional, sino a nivel informativo y dentro de relaciones de poder, principalmente cuando nos encontramos en un milenio donde información y poder son componentes de la misma ecuación. (Lins Ribeiro, 2002)

La arquitectura de Internet ha producido la mayor transferencia de poder de las organizaciones a los individuos, jamás vista en la historia. (Clay Shirky, Voices from the net, 1995)

Aunque si analizamos los usos que se le da a la comunicación electrónica, la proporción mas considerable se efectúa en el trabajo o en situaciones relacionadas a el.

Habría que ver si el hecho de utilizar ordenadores desde las casas y destinar la comunicación prioritariamente a usos relacionados al trabajo, si bien eficientiza la utilización del tiempo y el espacio, implica que no haya una clara separación entre trabajo y ocio, familia e institución, personalidad y función.

Podríamos decir que la convergencia de la experiencia en el mismo medio enturbia la separación institucional de dominios de actividad y confunde los códigos de conducta. (Penny Gurstein, 1990).

Mas allá de la interacción social ocasional y los usos instrumentales de la comunicación por ordenador, los observadores han detectado el fenómeno de la formación de **"comunidades virtuales"**, o sea, **una red electrónica autodefinida de comunicación interactiva, organizada en torno a un interés o propósito compartido**, aunque a veces la comunicación se convierte en si misma en la meta. (Rheingold, 1993).

Aun no esta claro cuanta sociabilidad esta habiendo en esas redes y cuales son los efectos de una forma de sociabilidad tan nueva, aunque ya se ve que son **efímeras** respecto a sus participantes. Aunque una conferencia electrónica o un tablón de novedades logren mantenerse durante largo tiempo en torno a un grupo de usuarios, la mayoría de las contribuciones a la interacción son esporádicas, ya que la mayoría de los participantes entra y sale de las redes según cambian sus intereses o siguen sin cumplirse sus expectativas. O sea, una multitud transeúnte para la cual las incursiones ocasionales dentro de varias redes equivale a explorar varias existencias bajo el modo de lo efímero. (Turkle, 1995)

Toda organización social es una forma del dominio lingüístico y al mismo tiempo una red cognitiva, y esto es particularmente visible en el caso de las comunidades electrónicas en donde la red no es sino interacción lingüística textual pura. (Bronstein, Gaillard y Piscitelli 1994.)

Por todo esto, las transformaciones cognitivas en curso presuponen cambios en la representación del conocimiento, la información y el aprendizaje, mucho más drásticos que aquellos índices en velocidad de procesamiento y capacidad de transmisión dejan traslucir. Estamos hablando de modelos de racionalidad, interacción y coproducción de identidades culturales inexistentes hace una generación atrás. (Piscitelli, Paidós, 1995)

Solo una vez que hayamos dominado la técnica y la logística de las tecnologías emergentes podremos volver transparentes los códigos y las inversiones afectivas y simbólicas que pulsán aun incipientemente en las hiperredes. (Toffler y Toffler, 1994)

El Instituto Superior de Educación Mexicano dice que en los últimos treinta años hemos presenciado cambios significativos en el **contexto organizacional:**

- Incremento del sector servicios, decremento del sector manufacturero.
- Incremento de la fuerza de trabajo tipo "knowledge-worker" (Ej. Consultores, asesores tecnológicos de alto nivel con conocimientos especializados).
- Flexibilidad y adaptabilidad de las empresas (productos hechos a la medida, rapidez en entrega, bajos costos, alta calidad, buen servicio).
- Desaparición de las divisiones entre empresas y entre departamentos (firmas interdependientes, integración de áreas).
- Incremento de las minorías en la fuerza laboral (mujeres, diversidad étnica).

Surge el concepto de "trabajo emocional" (Parker et al, 2001), el cual consiste en desarrollar reglas para la expresión y manejo de emociones de los empleados en áreas de servicio.

Algunas compañías emplean personal contratado temporalmente para realizar proyectos específicos en lugar de contratar bajo una base permanente.

Se reconocen las preocupaciones del trabajador: inseguridad en el trabajo, horarios extendidos, reducción del control sobre las funciones del puesto y estrés.

Crece la inequidad en la distribución de la riqueza.

Disminuyen los salarios reales.

Se detectan empleados con carencias educativas en habilidades básicas (Patterson, 2001).

Se deteriora la salud por el incremento de demandas laborales.

La globalización ha ofrecido oportunidades sin precedentes para la creación de riqueza y el incremento de la eficiencia en las organizaciones. El nacimiento de la era tecnológica ha generado cambios dramáticos en los patrones de trabajo, muy pocos empleos actuales permanecen sin recibir la influencia de las tecnologías de comunicación.

El bajo costo y la portabilidad de las computadoras, junto con la disponibilidad de Internet hacen posible a los trabajadores trabajar fuera de una oficina (virtualidad geográfica) y comunicarse de manera asincrónica con otros empleados. La posibilidad de poder trabajar desde casa (teletrabajo) ya es utilizada por muchas empresas en el mundo y cada vez más personas en distintos lugares y con distintos horarios trabajan juntas como parte de equipos virtuales (Duarte,2000).

Los equipos localizados en diferentes países y con distintos husos horarios pueden estar trabajando las 24 horas de manera continua, y en el caso de equipos responsables del diseño de productos, el tiempo tomado desde el desarrollo del concepto hasta el producto final se ha reducido drásticamente. Según De Sanctis(1999), un equipo virtual es aquel cuyos miembros están:

- Geográficamente distantes.
- Enlazados electrónicamente.
- Funcional y/o culturalmente diversos.
- Lateral (vs. jerárquicamente) conectados.

La teoría existente respecto al funcionamiento de equipos está basada en trabajo hecho con equipos presenciales (face-to-face). Entre las suposiciones que se dan por hecho en la teoría de equipos, es que éstos operan más o menos en el mismo espacio y tiempo o sincrónicamente, situación que ya no es válida en los nuevos ambientes laborales.

Investigaciones recientes de especialistas en Sistemas de Información y en Comportamiento Organizacional han empezado a examinar varios factores que influyen en la efectividad de los equipos virtuales, dispersos en el tiempo y en el espacio; estos estudios se han enfocado en diversas dimensiones sociales de los equipos tales como confianza, desarrollo del grupo, patrones de comunicación, liderazgo, conflicto, memoria transactiva y pensamiento colectivo. Estos estudios han arrojado resultados que permiten vislumbrar que existen diferencias sustanciales entre los equipos virtuales y los presenciales:

Ahora, si nos centramos en las características específicas de los **grupos virtuales**, vemos que la competencia entre los miembros de estos equipos parece diluirse a través de los medios de interacción.

Una coordinación temporal en los equipos virtuales que aporte normas y marque un encuadre para su desempeño, disminuye los efectos negativos de la falta de compromiso (Montoya-Weiss et al, 2001).

Los miembros de equipos virtuales deben intercambiar rápidamente información acerca de sus áreas de "expertise" y sobre los conocimientos que poseen para desarrollar un sistema de memoria transactiva que les permita un mejor desempeño.

El pensamiento colectivo se desarrolla en las últimas etapas de desarrollo del equipo virtual, después de que se desarrolló el mapa mental del conocimiento que poseen todos los miembros del equipo. El volumen de mensajes disminuye en las etapas más avanzadas (Yoo,2001).

El líder de un equipo virtual ha probado requerir de una mayor complejidad que la de un líder de equipo presencial. Desarrollan múltiples roles simultáneamente destacando el rol de "mentor" en el cual debe mostrar un alto nivel de comprensión y empatía hacia los demás miembros (Kayworth et al, 2001).

El desarrollo de la confianza en los equipos virtuales es un componente vital para garantizar la supervivencia, sobre todo en ambientes donde están ausentes aspectos tales como la proximidad geográfica y la similitud en antecedentes y experiencias de los miembros (Jarvenpaa,1998).

Equipos envueltos en interacción continua y frecuente mantienen niveles de confianza más altos y han probado ser más eficientes al pasar por las distintas fases de desarrollo de equipo (Iacono et al, 1997).

Si bien la **teoría de conflictos** aplicada a grupos presenciales no puede transferirse completamente a **equipos virtuales** que manejan comunicación asincrónica, podemos desarrollar algunos universales que se observan en ambos.

1. El conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Es un proceso interaccional, que como tal nace, crece , se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o mas partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan. (Suarez,1996)

2. El conflicto como co-construcción recíproca entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación. En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. Esta definición incorpora conducta y afectos considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos.

3. La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación. (Femenia, 2002)

4. Las consecuencias de instalar el conflicto, o no saberlo manejar dentro de las organizaciones, son múltiples:
pérdida de tiempo gerencial;
la calidad de las decisiones empeora;
hay pérdida de empleados valiosos;
se instala una baja motivación para trabajar;
empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados,
puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

5. En cambio, una situación de conflicto bien gerenciada puede brindar las siguientes ventajas:

- mejores acuerdos para las tareas comunes;
- relaciones fortificadas
- aumento de la auto-estima y confianza mutua,
- mayor motivación para trabajar en conjunto.

4. Formulación de la hipótesis

Del presente trabajo surge la idea que la tecnología informática provee medios técnicos a través de los cuales los administradores de las organizaciones controlan los aspectos casuales del comportamiento de sus empleados.

Su intensidad varia según el perfil organizacional de la institución de referencia, al punto que, en muchas, las dimensiones horizontales (planteos y demandas) de la vida organizacional que emergen a través de propuestas participativas, presenciales o virtuales, son sofocadas por las presiones verticales ejercidas desde las cúpulas gerenciales.

El texto electrónico, convertido en un recurso interpersonal e intelectual eficiente para muchos profesionales actuales, se transformó al mismo tiempo en **un testigo durable de su comportamiento social**. Esta nueva **visión** de la sociabilidad permite a los administradores de las organizaciones controlar los aspectos más efímeros del comportamiento de sus subordinados, , aumentando el nivel de control organizacional, conflicto interno e insalubridad laboral .