

## **RSC y organizaciones virtuales: nuevos esquemas de compromiso de los profesionales.**

**Ana Moreno<sup>1</sup>, Carlos Mataix<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. UNED. C/Juan del Rosal, 12. 28040 Madrid. anamoreno@enred.es

<sup>2</sup> Dpto. de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28010. Madrid. carlos.mataix@upm.es

### **Resumen**

*El objetivo de este trabajo es profundizar en la transformación de las motivaciones de los trabajadores en las organizaciones virtuales. Avanzar hacia organizaciones en red requiere un fuerte compromiso de los profesionales para la gestión del cambio, sin embargo, una vez se alejan del modelo de acudir diariamente al centro de trabajo, puede bajar su identidad social, especialmente si se tiene alta necesidad de afiliación. De forma complementaria las TIC y los modelos en red pueden aumentar la cercanía a organizaciones de actividad complementarias, como las ONG. Estas tres hipótesis se demuestran en la investigación realizada, a la par que se tratan de identificar los nuevos motivadores, ligados, al menos en parte, a la dirección por valores y a las políticas de RSC.*

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), organización virtual, capital social, ONG.

### **1. La Responsabilidad Social Corporativa como herramienta de motivación para profesionales.**

#### **1.1. La sociedad en red y la organización virtual.**

Es indudable que los profesionales cuyas principales materias primas son la información y el conocimiento, y que se apoyan en las TIC como herramientas de trabajo, tienen a su disposición un margen de flexibilidad espacial y temporal que puede modificar los modelos laborales, tanto en el ámbito de las relaciones internas de la organización (trabajadores móviles, teletrabajo..) como en la relación de la organización con su entorno (organización virtual).

Podríamos hablar de modelos de trabajo en red para el conjunto de los profesionales que aportan valor a la actividad empresarial. El teletrabajo ha sido el concepto que ha aglutinado las primeras experiencias de virtualización y ya se tiene una historia de 30 años de experiencias evaluables, especialmente para el perfil organizativo de empresas.

#### **1.2. El compromiso de los profesionales en red**

¿Disminuye el compromiso de los profesionales con su organización cuando están menos horas en el puesto de trabajo tradicional? ¿Hay que explicitar los mecanismos de generación de identidad corporativa para compensar lo que en modelos tradicionales se cubre con la presencia en las oficinas?

La clave para entender los cambios en los motivadores de los profesionales es analizar cuándo se debilitan y cuándo se fortalecen los lazos de identidad de los trabajadores virtuales con su organización. Con los trabajadores virtuales se difuminan las dimensiones visibles y tangibles (oficinas, puesto físico, que se ocupa) y se confía, fundamentalmente, en dimensiones

psicológicas, en que “se sientan” parte de la organización

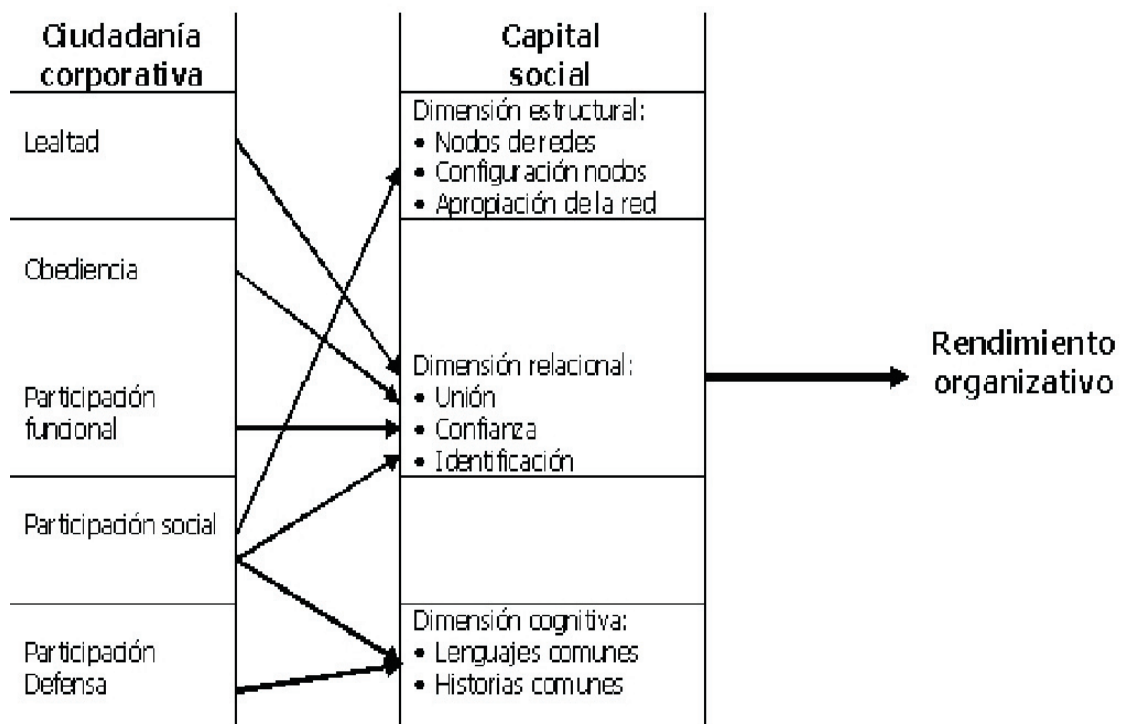
Por otro lado, Barrett (1998) recoge las motivaciones emergentes en las empresas y en sus profesionales y que se relacionan, como se verá en el siguiente epígrafe, con la construcción de capital social: transformación (mejora continua, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo), cohesión interna (confianza, integridad, cooperación), inclusión (conciencia ambiental, compromiso comunidad, liderazgo...) o conciencia de unidad (derechos humanos, tolerancia...).

La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteada por la psicología social y otras ciencias de la conducta (García, Dolan, 1997). Estos autores mantienen que el verdadero liderazgo es, en el fondo, un liderazgo de valores, y busca generar compromisos colectivos por proyectos ilusionantes, desde un triple objetivo que coinciden plenamente con los requisitos para trabajar en redes: simplificar, orientar y comprometer.

### 1.3. La RSC y el capital social.

El modelo de Van Dyne y cols. (1994) que se recoge en la siguiente tabla recoge la idea central de este epígrafe.

**Tabla 1.** Relación ciudadanía corporativa – capital social (Van Dyne y cols. 1994)



También Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) exponen la idea de que la ciudadanía corporativa mejora el funcionamiento de las empresas contribuyendo al desarrollo del capital social de la organización. Por otro lado, Putman (1993) mantiene que las comunidades con un alto nivel de capital social suelen tener personas con alto nivel de participación ciudadana. En las organizaciones una ciudadanía corporativa alta hace crecer el capital social.

En conclusión, las organizaciones necesitarán el capital social como un activo competitivo imprescindible en entornos complejos, y para construirlo deben proveer entornos de trabajo que inspiren a sus empleados para ser buenos ciudadanos corporativos.

## 2. Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación cuyos resultados se presentan, ha sido profundizar en la transformación de las motivaciones de los profesionales en este nuevo contexto. Para ello se han fijado las siguientes hipótesis:

- El compromiso en organizaciones cercanas a modelos virtuales es más alto que en otras organizaciones.

Los resultados de investigaciones sobre teletrabajo, y en particular el trabajo recopilatorio de Bailey y Kurlam (2002), concluye que lo que se ha venido investigando como fenómeno acotado en una organización, debe entenderse como parte de la teoría de organizaciones de una manera más amplia. Este ámbito de investigación ha señalado que los caminos de evolución deben ser cautelosos para no dejar activos esenciales de la organización y que se pueda llegar a la pérdida de identidad corporativa, y a la pérdida del compromiso de los trabajadores con la organización. Con estas premisas, cabría pensar que las organizaciones que han avanzado hacia modelos en red (u organización virtual), se han apoyado en un compromiso fuerte, es decir, que si el compromiso y la confianza no existen, no es posible avanzar en la dirección de “virtualización” organizativa.

- Dentro de un tipo de organización, el avance de los modelos red disminuye el compromiso de las personas con perfil de alta necesidad de afiliación.

Siguiendo las teorías de Wiesenfeld, Raghuram, Garud (2001), una vez iniciado el proceso de virtualización, la identidad social va disminuyendo y, si esto es así el compromiso con la organización pudieran también disminuir. Estos mismos autores han concluido que la necesidad de afiliación, entendida como característica del individuo de deseo de vida social y pertenencia a un grupo, se relaciona positivamente con una fuerte identificación con la organización, por lo que este efecto de disminución del compromiso se produciría más en los sujetos que tienen esta necesidad natural de afiliación ya que durante los cambios hacia modelos virtuales pueden sentir que pierden contacto con la organización.

- Existe un porcentaje elevado de profesionales que, adicionalmente a su trabajo con un empleador principal, colaboran con otras organizaciones complementarias.

El crecimiento del número de organizaciones de la sociedad civil y la facilidad de comunicación que aportan las TIC son dos ingredientes importantes para facilitar la participación de voluntarios en actividades no remuneradas. Snyder y Omoto (2006) recogen entre los motivadores de los voluntarios a permanecer en una organización está la integración en la organización. Esta variable se puede reforzar si las organizaciones complementarias se acercan a los modelos en red y facilitan la comunicación y coordinación con sus profesionales y voluntarios. En la muestra de esta investigación, con un perfil de trabajadores del conocimiento, cabe esperar que un número suficiente de profesionales tengan actividades de voluntariado y se puedan comparar sus dos perfiles.

- La identidad social con las organizaciones complementarias es mayor que con la organización principal.

El proceso de disminución de las relaciones sociales en las organizaciones virtualizadas en las que se desarrolla la actividad laboral principal, es el contrario en las organizaciones complementarias. En este caso, la flexibilidad que introducen las tecnologías acerca a las personas a las organizaciones de manera más continuada que si no se utilizan. Así pues, siguiendo las tesis de Wiesenfeld, Raghuram, Garud (2001), la identificación con estas organizaciones aumentaría.

### **3. Metodología**

El método de trabajo que se ha seguido para explorar las hipótesis se basa en el estudio de un grupo de profesionales con distintas características, lo que ha permitido dividirlos en profesionales red y profesionales no red. A su vez, estos profesionales pertenecían, en su mayor parte, a organizaciones identificadas y con una representación de participantes significativa. En función de ciertas características de las organizaciones se las ha categorizado en más o menos virtuales. Con esta caracterización de empresas, en virtuales y no virtuales, y de profesionales, en red y no red, se estudian las variables de identidad social y compromiso.

Por otro lado, a cada uno de los y las participantes, se les ha invitado a participar en la investigación desde una doble perspectiva: su relación con la organización principal para la que trabaja y su relación con otras organizaciones, que se han denominado organizaciones complementarias. En este segundo caso, y si estas organizaciones complementarias son ONG, se profundiza en el análisis de ciertas características organizativas.

La investigación se apoya, para la interpretación de los resultados, en varios grupos de debate: 6 para perfil empresa (Alcatel, Telefónica y Telefónica Móviles) y 3 para perfil ONG (CONGDE e ISF). Si bien no se va a entrar en detalles, algunas ideas de estos grupos refuerzan las conclusiones.

#### **3.1. Muestra**

Para el estudio del compromiso de los profesionales en red en organizaciones virtuales, se selecciono una muestra de 205 participantes de organizaciones de distinto perfil: empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (86), ONG (28), universidad (33) y otros (58).

Los cuatro grupos de análisis se han construido de la siguiente forma:

- Profesionales del sector tecnológico: Alcatel-Lucent, Telefónica de España y Telefónica Móviles, Enred, profesionales de varias empresas o instituciones que teletrabajan.
- Universidad: Universidad Nacional a Distancia, UNED:
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG): Aula Solidaridad, Fundación Energía sin Fronteras, Fundación Directa, Ingeniería sin Fronteras, Foro de Investigación y Acción Participativa, FIAP, Coordinadora Nacional de ONG de Desarrollo, CONGDE.
- Profesionales de varias empresas o instituciones que no teletrabajan.

#### **3.2. Cuestionario**

A estos participantes se les pasó un cuestionario de 8 secciones: datos de identificación de la organización, perfil de profesional red, perfil de organización virtual, identidad social y organización principal, identidad social y otras organizaciones, desafíos organizativos para las organizaciones complementarias, comunicación en las organizaciones y compromiso y confianza.

### 3.3. Definición de variables y análisis

*Perfil en red*: El primer paso para investigar sobre la identidad social en la organización en red requiere definir qué entendemos por profesional con “perfil en red”, frente al profesional tradicional. Para esta investigación, la definición de esta variable se ha hecho de acuerdo a 4 aspectos que son los que se recogen en la figura 1.

**Figura 1.** Profesional en red



La construcción de un perfil red cuantificable a partir de las variables que se recogen en la figura 3 se ha utilizado para categorizar a los participantes.

*Organización en red (o virtual)*: Prácticamente no existen organizaciones 100% virtuales, y, probablemente, con el actual nivel de avance de las TIC, pocas organizaciones son 100% tradicionales. No obstante, y de cara a los análisis de esta investigación, se ha considerado de utilidad trabajar con dos categorías, virtual y no virtual, sin que eso quiera decir que las que se asignan a la categoría de virtuales lo sean al 100%, y las que se asignan a no virtuales no lo sean en absoluto.

La variable es de elaboración propia, y se ha construido como suma de las variables del cuestionario del siguiente modo: sector, crecimiento de la organización, estructura de la organización.

El resto de las variables se construyen a partir de las escalas del cuestionario. Son: Necesidad de afiliación, identidad social, identidad social en escala corta, identidad social complementaria y compromiso.

### 3.4. Análisis

Descriptivos de las variables y medias comparadas por perfil en red.

A continuación se incluye una tabla con el resumen de los descriptivos y algunos gráficos que facilitan el análisis de las medias comparadas, significativas para todas las variables excepto necesidad de afiliación.

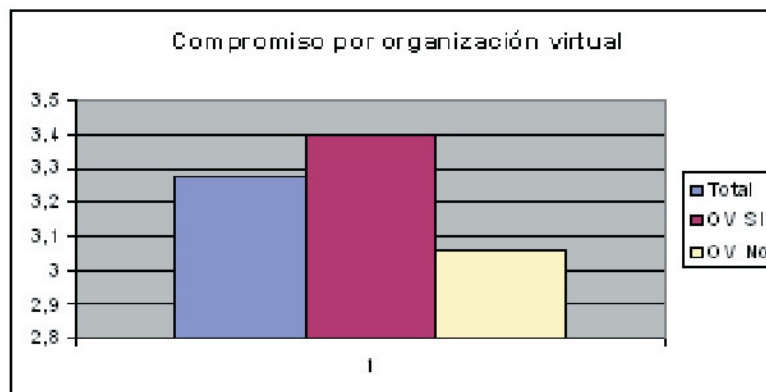
**Tabla2.** Resumen de descriptivos de todas las variables

	DT	Media	Media OR si	Media OR no
Necesidad de afiliación	0,505	1,58	1,61	1,56
Identidad social	0,462	3,9	3,96	3,78
Identidad social escala corta	0,728	3,85	4	3,64
Identidad social complementaria	0,739	3,95	3,99	3,88
Compromiso	0,766	3,28	3,46	3,03

### Análisis de submuestras para el contraste de las hipótesis

- El compromiso en organizaciones cercanas a modelos virtuales es más alto que en otras organizaciones.

El número de participantes que pertenecen a organizaciones virtuales, del sector TIC y de otros sectores, es de 131 (64% de la muestra). Las medias comparadas del compromiso en función de si el participante pertenece o no a una organización virtual muestra que el compromiso es superior para las organizaciones virtuales, 3,4, frente a las no virtuales, 3,06.



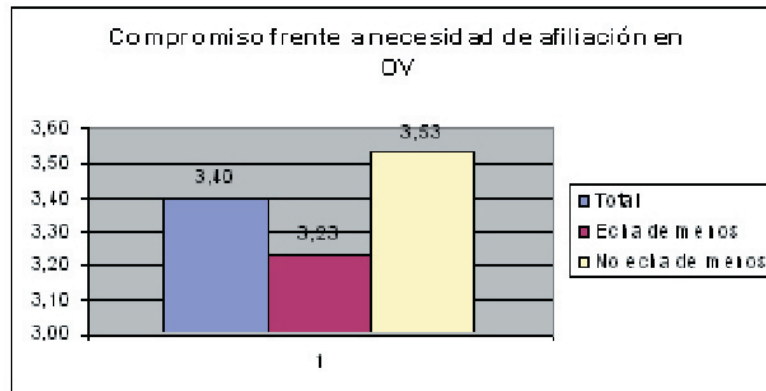
**Gráfico 1.** Compromiso por organización virtual  
 $p < 0.005$  para prueba de t

- Dentro de un tipo de organización, el avance de los modelos red disminuye el compromiso de las personas con perfil de baja necesidad de afiliación.

Para estudiar esta hipótesis se han creado tres submuestras compuesta por:

- Los participantes pertenecientes a organizaciones virtuales. La fiabilidad de la escala de compromiso disminuye de 0,72 a 0,67, por lo que los resultados no pierden mucha relevancia.
- Los participantes pertenecientes a organizaciones virtuales con perfil no red. La fiabilidad de la escala de compromiso se mantiene en 0,72.
- Los participantes pertenecientes a organizaciones virtuales con perfil red. La fiabilidad de la escala de compromiso disminuye de 0,72 a 0,62, por lo que los resultados tienen menor validez, si bien completan la información obtenida de las otras dos submuestras.

En la descripción de la variable de nivel de afiliación se vio que las diferencias de medias, para el conjunto de la muestra, respecto al perfil red o no red del participante no eran significativas. En concreto, para perfil no red la media es 1,61, y para perfil red es 1,56, por lo que la tendencia que se apunta, no significativa ( $p=0.458$  para prueba de t), es que los profesionales con perfil red piensan con más frecuencia que echarían de menos a los colegas de la oficina. Si se analiza la diferencia de compromiso, en función de la necesidad de afiliación, en la submuestra de organización virtual, se obtienen diferencias significativas.



**Gráfico 2.** Compromiso frente a necesidad de afiliación en OV  
 $p < 0.05$  para prueba de t

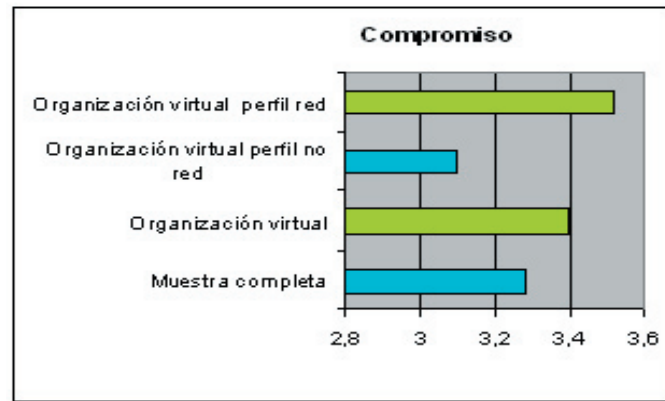
Si se analiza la diferencia de compromiso, en función de la necesidad de afiliación, en la submuestra de organización virtual y participantes de perfil no red, se ve que el compromiso disminuye y no se obtienen diferencias significativas.

Si se analiza la diferencia de compromiso, en función de la necesidad de afiliación, en la submuestra de organización virtual y participantes de perfil red, se obtienen diferencias significativas. El compromiso es mayor que la media de organización virtual.

La información relevante para relacionar el compromiso con la necesidad de afiliación, la organización virtual y el perfil red se recoge de forma resumida en la tabla 10 y el gráfico 3:

**Tabla 10.** Compromiso frente a organización virtual, perfil red y necesidad de afiliación

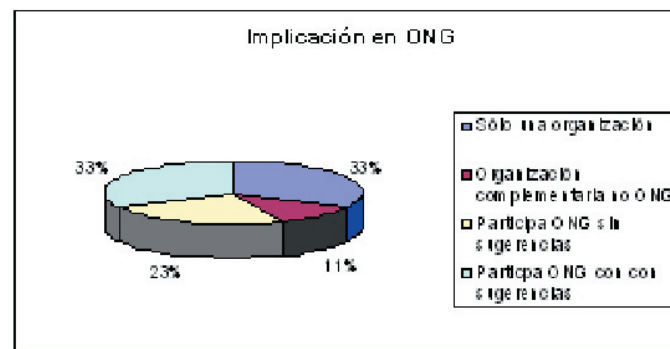
Compromiso vs necesidad de afiliación	Compromiso	Diferencia	P de t
Muestra completa	3,28 >si perfil red	10%	0,458
Organización virtual	3,40 >si no echa de menos	8%	0,027
Organización virtual perfil no red	3,10 >si no echa de menos	6%	0,295
Organización virtual perfil red	3,52 >si no echa de menos	10%	0,024



**Gráfico 3.** Comportamiento del compromiso frente a organización virtual, perfil red y necesidad de afiliación  
Verde= significativo Azul=No significativo

- Existe un porcentaje elevado de profesionales que, adicionalmente a su trabajo con un empleador principal, colaboran con otras organizaciones complementarias.

Del total de los 205 participantes, 138 (67% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con las organizaciones complementarias, 115 (56% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con los desafíos de las organizaciones complementarias que respondan al perfil ONG y 68 (33% del total) han contestado, además, a la pregunta cualitativa en la que se invita a hacer propuestas de mejora. Estos datos se recogen de forma gráfica a continuación:



**Gráfico 4.** Implicación en ONG

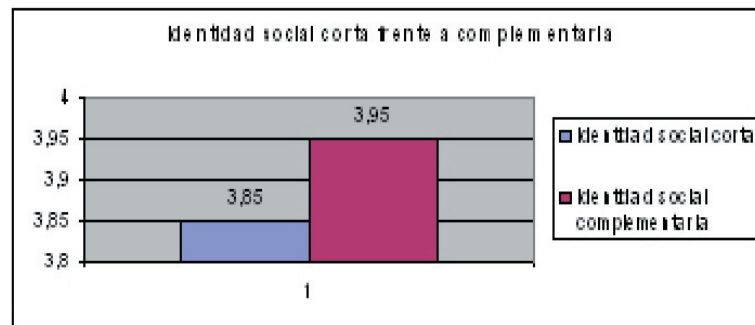
Si se hace un análisis de estos datos respecto al grupo de participantes que están relacionados con organizaciones complementarias, se observa que el porcentaje en el que, al menos una de ellas, es una ONG es del 83%, y que de entre este 83% el 59% tiene un nivel de implicación suficientemente elevado como para hacer propuestas de mejora. Parece pues que el nivel de participación en más de una organización es elevado y el planteamiento de estudiar las múltiples identidades organizativas es relevante para esta muestra.

- La identidad social con las organizaciones complementarias es mayor que con la organización principal.

Se observa en las correlaciones entre identidad social e identidad social corta es muy alto, 0,781, y significativo a nivel 0,01, como cabía esperar. También se observa que las correlaciones entre la identidad social complementaria y las identidades social y social corta son muy parecidas.



En el gráfico 26 que la identidad social complementaria es mayor que la identidad social corta respecto a la identidad principal (construidas ambas con una parte de la escala de identidad social).



**Gráfico 5.** Identidad social corta frente a competencia  
 $p < .005$  para prueba de t

#### 4. Las alianzas entre empresa y ONG como elemento de valor para la empresa, los profesionales y la sociedad.

##### 4.1. Discusión de las hipótesis

Los análisis estadísticos realizados confirman las hipótesis. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que el 48% de profesionales de empresas participa en otras organizaciones, y de éstos el 82% lo hace en ONG, con un alto nivel de implicación. El compromiso con la organización principal es menor que con las organizaciones complementarias. Parece que, al igual que la virtualización puede disminuir el compromiso con la organización principal, refuerza la participación en las ONG.

##### 4.2. Los nuevos motivadores de los y las profesionales

Las grandes empresas de tecnologías están protagonizando una serie de cambios organizativos, que serán seguidos por otras grandes empresas de sectores menos tecnológicos, y que irán permeando al conjunto del tejido productivo (pymes y autónomos) por los tradicionales canales de prescripción entre grandes y pequeñas empresas.

Actualmente, en la implantación de proyectos de teletrabajo, buque insignia de la transformación organizativa a modelos en red, no se contemplan medidas de apoyo a la integración socio-profesional, que suplan los factores de identificación ligados a los centros de trabajo tradicionales. Como ingredientes importantes para fortalecer la identidad social se han identificado: el buen funcionamiento de los elementos, usualmente previstos, de planificación y coordinación en encuentros presenciales; la comunicación electrónica como elemento de fortalecimiento de la identidad y el compromiso; el refuerzo de las ventajas percibidas por los trabajadores y trabajadoras para la conciliación de la vida profesional y personal y para la atención de las inevitables puntas de trabajo; y por último, la puesta en marcha de proyectos para generar capital social.

En esta línea de reforzar el capital social, confluyen 3 elementos recogidos en este artículo: la motivación por valores de los profesionales estudiada por distintos autores (Barret, 2001; García y Dolan, 1997; Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002; Putman, 1993); el resultado encontrado de

que la identidad social es mayor respecto a organizaciones complementarias que respecto a la principal, lo que puede ser una muestra de que las personas canalizan su necesidad de trabajar por valores fuera de su trabajo; y las estrategias de responsabilidad social corporativa, RSC, que están consolidándose. Trabajar desde las empresas la confluencia de estos 3 elementos puede ser un pilar para el fortalecimiento del compromiso.

#### **4.3. Las alianzas entre empresas y ONG como respuesta de futuro.**

Los grupos focales han apuntado algunas ideas sobre cómo construir puentes entre las empresas y las ONG, como forma de fortalecer las estrategias de RSC de las empresas, de trabajar más cerca de las necesidades de los beneficiarios de proyectos y como herramienta para dar respuesta a los nuevos motivadores de los profesionales. Un primer paso para la construcción de una agenda común entre empresas y ONG, sería profundizar en el concepto de “valor compartido” (shared value) entre la empresa y la sociedad (Porter, Kramer, 2006).

#### **Referencias**

- Bailey, D.E.; Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Barret, R. (2001). Liberando el alma de las empresas, Buenos Aires, SMS Consulting Group.
- Bolino, M.; Turnely, W.; Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy Management Review*, vol 27, nº 4 p. 505-522
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*, England, Pinguin Books.
- García, S.; Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*, España, ESADE.
- Mataix, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*, Madrid, UNED.
- Moreno, A. (2004). ¿Qué habilidades de trabajo en red son necesarias para el éxito del teletrabajo y cómo se pueden adquirir. En *Telefónica, Telefónica I+D, Enred, Trabajar y Vivir la Red*, Madrid, Telefónica I+D.
- Porter, M.; Kramer, M.; (2006). *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review Article*.
- Putman, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *American Prospect* 4/13 p 35-42
- Snyder, M.; Omoto, A. (2006). *Volunteers and volunteer organizations: theoretical perspectives and practical applications*, Madrid, Seminario Internacional Comuplutense permanencia del voluntariado.
- Van Dyne, L.; Graham, J.W.; Dieneach, R.M. (1994). Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurements, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 765-802
- Wiesenfeld, B.; Raghuram, S.; Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support, *Journal of Management*, 27, 213-229.