

Fecha de recepción: 28 de octubre de 2019
Fecha de aceptación y versión final: 5 de diciembre de 2019

**RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias
Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**

Artículo de investigación

Gerenciamiento de empresas virtuales¹

Autores:

Norma Elida Pérez Camino (1) - Karina Bermúdez (2) - Ignacio Scrocchi (3)-
Isabela Amoroso²

Resumen:

Este artículo sintetiza el avance de un proyecto de investigación que se encuentra en curso en UNLaM por el término 2019-2020. El proyecto está dirigido a indagar en las nuevas formas organizativas y de gestión de negocios que utilizan la tecnología de la información, las comunicaciones, redes sociales y cuyo diseño estructural y de trabajo rompe con los parámetros tradicionales conocidos. Se ha propuesto relevar la compatibilización y la distancia entre las pautas de gestión tradicionales respecto a la empresa virtual, la cual implementa nuevos procedimientos de trabajo con la intención de canalizarlas en el desarrollo de propuestas que puedan adaptarse a la gestión de negocios mucho más flexibles e intangibles. El objeto de estudio es la empresa virtual, un tipo de estructura organizativa que se apoya en el recurso de Internet. Este modelo organizacional hace que se produzcan cambios respecto de la empresa tradicional que conocemos, dando nacimiento a nuevas formas de organización

¹Programa de Investigación CYTMA2 - Unidad Académica: Departamento de Ciencias Económicas y Secretaría Académica - Universidad Nacional de La Matanza - Código: C2-ECO-061. Director del Proyecto: Pérez Camino, Norma Elida. Integrantes: Bermúdez, Karina. Scrocchi, Ignacio. Amoroso, Isabela. Fecha de inicio: 2019/01/01 - Fecha de finalización: 2020/12/31 - Fuente de financiación: Universidad Nacional de La Matanza.

²Correos de contacto de los autores/as del artículo:

Pérez Camino, Norma Elida nepc@fibertel.com.ar docente UNLaM;
Bermúdez, Karina bermudezkarina1975@gmail.com docente UNLaM;
Scrocchi, Ignacio ignacioscrocchi@hotmail.com docente UNLaM;
Amoroso, Isabela amoroso.isabela@hotmail.com docente UNLaM.

funcional, tecnología y comunicación, desarrollando su negocio en un mundo virtual que se mueve alrededor de Internet, una enorme red global de información y comunicación. En este sentido, se pone en consideración cómo administrar o gerenciar este nuevo tipo de organizaciones.

Porque el proyecto se encuentra en curso, las conclusiones que se exponen corresponden a resultados parciales que tendrán correlato con las actividades que se han cumplimentado hasta el presente, habiendo procedido a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica, compartido reuniones presenciales, entrevistas con directivos de este tipo de empresas y a través de medios virtuales.

Palabras claves: Gestión, nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), globalización, nuevas formas organizativas.

Clasificación JEL:

M1 Business Administration

Guideline: Covers studies related to business administration: production, personnel, and information technology management, new firms, corporate culture, and international business administration. Studies about issues related to personnel management may be cross-classified under the appropriate category in M5.

Keywords: Administration, Business Administration, Firm Administration, Management, Personnel, Production.

Title: Virtual Business Management

Abstract:

This article summarizes the progress of a research project that is ongoing at Universidad Nacional de La Matanza for the term 2019-2020. The project is focused on investigating new organizational and business management forms and structures based on information technology, communications, social networks and structural and work designs that break with the up to now well known traditional parameters. It has been proposed to highlight compatibility and distance between traditional management guidelines in respect to the new

coming virtual company, which implements new work procedures with the intention of directing them towards the development of its proposals and objectives, thus, it can help innovators to adapt themselves to the management with much more flexibility and intangible way of doing business. The objective or purpose of this research is the virtual company, a type of organizational structure that relies on Internet resource. This organizational model causes changes to occur in the traditional company we know, giving birth to new forms of functional organization, technology and communication, developing business in a virtual world that moves around Internet, a huge global network of information and communication. In this sense, it is considered how to manage this new type of organizations.

Because this research project is ongoing, conclusions set forth correspond to partial results that correlate with activities that have been performed and fulfilled up to now, having proceeded to the collection, review, selection, and interpretation of bibliographic information, shared face-to-face meetings that is, and interviews with managers of this type of companies and through virtual media.

Keywords: Management, new information and communication technologies (ICTs), globalization, new organizational structures.

Título: Gerenciamiento de negocios virtuais

Resumo:

Este artigo resume o progresso de um projeto de pesquisa em andamento na Universidad Nacional de La Matanza até o final de 2019-2020. O objetivo do projeto é investigar novas formas de gestão organizacional e de negócios usando tecnologia da informação, comunicações, redes sociais e interrupções estruturais e trabalhistas com parâmetros tradicionais. Se houver alguma intenção de destacar a compatibilidade e a distância entre as diretrizes de gerenciamento tradicionais em relação à empresa virtual, que implementa novos procedimentos de trabalho com a intenção de canalizá-los para o desenvolvimento de propostas que possam se adaptar muito menos ao gerenciamento de negócios flexível Intangível O objeto de estudo é a empresa virtual, um tipo de estrutura

organizacional compatible con el recurso de Internet. Este modelo organizacional fue cambiado en relación a la empresa tradicional que conocemos, dando origen a nuevas formas de organización funcional, tecnología y comunicación, desarrollando sus negocios en un mundo virtual que cambia a Internet, una enorme red global de información y comunicación. , se lo considera como administrar o administrar este nuevo tipo de organización.

Por el hecho de que el proyecto está en curso, las conclusiones presentadas corresponden a resultados parciales que serán correlacionados con las actividades que fueron cumplidas con el mismo, procediendo a la compilación, revisión, selección e interpretación de la información bibliográfica, reuniones compartidas en persona Entrevistas con gerentes de este tipo de empresa por medio de medios virtuales.

Palabras-clave: Gestión, nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), globalización, nuevas formas organizacionales.

Cuerpo del artículo

1. Introducción

1.1 Antecedentes

La empresa virtual nació en 1989, cuando Charles Handy propone "la empresa trébol", valiéndose de la metáfora del trébol de tres hojas: trabajadores calificados y profesionales, incremento de las operaciones de contratación externa y forma laboral flexible. Luego, en 1992 los autores Davidow y Malone publican el libro "The virtual Corporation" en el cual la definen como una red de empresas en torno a un núcleo central. Ya en 1993, toma fuerza el concepto de empresa virtual desde una perspectiva de estructura organizativa que responde a las necesidades del mercado con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación utilizando las tecnologías de la información de forma intensiva.

La propuesta de Charles Handy consta de tres partes o bloques:

- Núcleo profesional conformado por directivos o personal interno de la empresa, es el bloque más productivo y competente que aporta un gran valor añadido.

- Margen contractual integrado por los profesionales autónomos, colaboradores o empresas que prestan servicios de forma tercerizada/contratada o externalizada, la característica de estos trabajadores es la especialización.
- Fuerza de trabajo flexible o personal que las empresas incorporan como refuerzo temporal por exigencias de producción o sustitución de empleados, a este grupo se le exigirá menos compromiso respecto de los objetivos globales.

El objetivo de este diseño es focalizar los esfuerzos en las funciones y objetivos claves, mientras que las actividades complementarias o periféricas se dejan en manos de otras organizaciones o profesionales externos. Tras las crisis económicas de los últimos años, las empresas que sobreviven se han abocado a aplicar un giro al negocio, eliminando los costos fijos y fortaleciendo la producción a través de sistemas más flexibles, como mecanismo para obtener mayor agilidad y eficiencia.

Al igual que las empresas tradicionales que son verdaderamente distintas entre sí, las empresas virtuales también pueden ser distintas entre ellas, pero existen algunas pautas que pueden en su mayoría compartir (las mismas deben de ser revisadas y ampliadas para cada nuevo diseño de empresa virtual):

1.- Actividades fundamentales: Reconocer lo que hace mejor que cualquier otra empresa, lo que se llama "Core Business" o negocio fundamental, y dedicarse exclusivamente a esas actividades nucleares básicas o fundamentales que llevan adelante recursos humanos sumamente calificados con los conocimientos suficientes que conforman las competencias fundamentales de la empresa. Otra actividad importante es la búsqueda de socios que puedan conformar la cadena de valor una vez que hayan descubierto y reconocido sus actividades nucleares, básicas o fundamentales, siempre teniendo en cuenta el potencial de la estructura de su área funcional tecnológica.

2.- Computadoras: La empresa virtual hace uso intensivo de la red de computadoras y tecnología informática.

3.- Tecnología: Uso de Internet, red mundial de computadoras, de la Web, de la telefonía, de los instrumentos de comunicación móvil, localización satelital, ciber-mercados, etc.

4.- Valores Humanos: Representan un gran pilar de la empresa virtual, los valores humanos permiten contrarrestar y regular la impersonalidad que tiene Internet, es fundamental contar con valores humanos que permitan crear confianza en los ciber-mercados, ya que, la desconfianza que se genera es una barrera que todavía es necesaria vencer en ciertos mercados o sectores.

5.- Comunicación: Internet permite comunicarse con otras personas y poder desarrollar negocios entre los distintos agentes del mercado: empresas, clientes, proveedores, empleados, etc. Esta comunicación debe darse de forma flexible e interactiva.

6.- Comercialización en Internet: Si bien, la misma no existe como tal, ya que lo que existe es la comercialización convencional y como consecuencia de las dos características anteriormente mencionadas, las computadoras y la comunicación, nacen nuevas formas de poder ofertar, promocionar productos y servicios. El objetivo se centra en transmitir datos e información en forma electrónica, es decir, comerciar: oferta, transacción y venta; luego se supone que existe un soporte tecnológico que permite la transmisión de los datos que la negociación del hecho económico requiere, pero actuando electrónicamente.

7.- Logística: la empresa virtual que interactúa globalmente debe estar en condiciones de transportar sus productos hasta los clientes, este requisito conlleva a que la empresa virtual tenga que utilizar herramientas de la gestión como el "outsourcing" (tercerización), o realizar alianzas estratégicas con empresas de otros países para poder llevar adelante actividades básicas o nucleares.

8.- Teletrabajo: Las relaciones laborales y de oficina se están transformando con el impulso que brindan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, pudiendo trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de presentarse en la empresa, consecuencia lógica de la expansión de las

telecomunicaciones, además, promueve el autoempleo ya que el trabajador tiene la opción de tele-trabajar para más de una empresa.

9.- Globalización: En primer lugar, el fenómeno de la globalización promueve la tendencia de integraciones regionales, zonas de comercio internacionales, las innovaciones tecnológicas, los sistemas de producción flexible, los nuevos desarrollos en la informática, las comunicaciones y el transporte. En segundo lugar, la mayor autonomía y descentralización de las empresas transnacionales, nuevas formas no ortodoxas de gestión, lo que ha llevado al surgimiento de organizaciones local-regionales o que se subdividen aún en sub-regiones, con nuevos esquemas de competencia y competitividad internacional regional.

Teniendo en cuenta las pautas anteriores, las empresas virtuales tienden a modificar la forma de producir, a cambiar los métodos de comercialización, la forma de reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar los recursos humanos, así como el diseño de esquemas administrativos estratégicos para lograr sus objetivos sociales, misión y visión utilizando la contratación de terceros (tele-trabajadores) que prestan sus servicios a la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites que tienen sus propias estructuras; ello, sin duda, minimiza los costos de inversión en grandes lugares físicos o en la infraestructura de la empresa tradicional. La asociación tecnológica de operar sobre la red de Internet mediante un sistema de software y tomar decisiones en base a algoritmos diseñados a tal fin, conlleva a pensar el concepto de empresa como algo muy intrínseco que modifica los paradigmas de organización, trabajo, producción, comercialización y marco jurídico.

1.2 Objetivo de la investigación

El proyecto propone indagar en las nuevas formas organizativas y de gestión de negocios que utilizan la tecnología de la información, las comunicaciones, redes sociales y cuyo diseño estructural y de trabajo rompe con los parámetros tradicionales conocidos.

Se propone relevar la compatibilización y la distancia entre las pautas de gestión tradicionales con respecto a la empresa virtual, con nuevos

procedimientos de trabajo y con la intención de canalizarlas en el desarrollo de propuestas que puedan adaptarse a la gestión de negocios mucho más flexibles e intangibles.

2 Desarrollo

2.1 Formulación del problema

La nueva economía a nivel mundial, las crisis económicas y financieras cada vez más impredecibles hace que se tenga que pensar en buscar fuera de las fronteras conocidas, es pues que, el comercio electrónico y las empresas virtuales o digitales aparecen como un paradigma de oportunidad aprovechando la óptica del ahorro de costos y las herramientas de software libre y plataformas de comercio electrónico cada vez más fáciles de utilizar, pudiendo comercializar cualquier tipo de producto o servicio, sin olvidar todo lo relativo a la nube y a las aplicaciones gratuitas para gestionar nuevos negocios desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.

Cuando se piensa en nuevos diseños de estructuras y nuevas formas de gestión en este nuevo escenario en el cual Internet es el cimiento o basamento sobre el cual todo se erige y confluye, y a la hora de plantear estructura organizacionales disruptivas, se debe de tener en cuenta principalmente lo siguiente: la forma en que la organización pueda dirigirse hacia un modelo de gestión con que se practique una cultura de la innovación y se compartan contenidos, las nuevas necesidades de las fuerzas trabajadoras, los cambios en los espacios de trabajo, la nueva forma de operar y los nuevos sistemas de comunicación, hasta qué punto deben de cambiar las funciones de los departamentos, todo es una cuestión de "pensamiento del diseño". Este modelo de organización contemporáneo crea una transformación que, en búsqueda de una ventaja competitiva, impulsa esta nueva forma de organización para bajar costos a través de la tercerización (outsourcing) y el mejoramiento de la coordinación interna, mayor velocidad de procesamiento, transacciones virtuales, satisfacción del cliente, asegurando poder operar en diferentes niveles de un mercado global.

2.2 Marco teórico

En el nuevo paradigma globalizado, donde lo político, económico y social interactúan y, asimismo, conlleva a que las fronteras de las ciencias y las industrias converjan, la economía, la información y las comunicaciones han dado paso al desarrollo social actual de una ciber-sociedad. Las organizaciones deben interactuar con estos nuevos activos: la información y las comunicaciones, fundamentalmente porque son bases de nuevos negocios: productos, mercados, competidores, economías de escala, entre otros; nada queda desligado de ellos y, para adaptarse a este nuevo escenario vienen transformado sus estructuras, las que se han aplanado y cambiado sus estilos de liderazgo y gestión gerencial, cambios en los puestos de trabajo, en la organización del trabajo y en las formas del mismo: teletrabajo, outsourcing, alianzas, redes de empresas, etc. Los cambios cada vez más acelerados son la constante y la imprevisibilidad ante las contingencias requieren de respuestas cada vez más rápidas como flexibles, requisito esencial para competir en la nueva economía global.

Este panorama se inicia en la década de los '70 con el comienzo de discontinuidades conocidas y en los '90 con la aparición de discontinuidades desconocidas, para lo cual, las empresas empiezan a adoptar diversas estrategias intentando crecer, competir y ganar competitividad; hoy todo se pone en duda y nada se da por sentado, por lo que cada día más se están explorando nuevas formas de negocios que están íntimamente relacionados al auge de las TICs que soportan y apoyan este tipo de operaciones. Un ejemplo, es la producción de un bien que está conformado por diferentes partes que son fabricadas por múltiples empresas ubicadas en distintos lugares del mundo; para ello se requiere que las empresas trabajen en red, cada una de ellas se especializa en ciertas capacidades tecnológicas llamadas competencias nucleares que le son propias y que generan de este modo competitividad estratégica.

Verdaderamente las TICs están transformando la forma en que las personas se relacionan y trabajan, ya no es necesario un centro de reunión donde las personas y la información se concentren; las organizaciones y las personas pueden colaborar y compartir información desde puntos muy distantes, un verdadero reto que puede agregar mucho valor al producto o servicio y

maximizar los beneficios. Es una red de individuos que se reúnen para realizar actividades con objetivos específicos y se comunican a través de medios electrónicos, por lo que estas empresas se dedican a actividades muy específicas en las que su grado de conocimiento les permite diferenciarse de la competencia, no tratan de administrar toda la cadena productiva sino que se concentran en las actividades donde pueden agregar el mayor valor al proceso y dejarán las demás actividades a otros expertos. Estas organizaciones virtuales pueden llegar también a diversos segmentos del mercado o llevar adelante un proyecto u objetivos por medio de redes temporales de empresas que se unen para intentar lograr oportunidades de mercado al apoyarse en la capacidad tecnológica y conocimiento de las otras empresas que conforman la red. Las personas que integran estas organizaciones pueden trabajar desde sus hogares (teletrabajo) o pueden pertenecer a distintas culturas e identidades, como así también trabajar al mismo tiempo para distintas empresas de diferentes países con las que tienen una relación de corto tiempo. De este modo, es muy posible que los empleados no conozcan físicamente a la empresa, o que tampoco se conozcan entre ellos o a sus jefes, asimismo es factible que ésta no exista físicamente.

Según C.K. Prahalad y G. Hamel (2005), la empresa del futuro debe tener dos principios fundamentales, el primero es que deben concentrarse sólo en actividades nucleares; y el segundo, es que debe buscar redes, subcontratadas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva. Son precisamente las redes de empresas uno de los tipos de organizaciones virtuales.

El gerenciamiento de la empresa virtual es estratégico, la dirección o sistema de dirección analiza el entorno, diagnostica y toma decisiones que implementa, define la estrategia empresarial que otorga sentido de dirección, pero este sentido tiene un enfoque interdisciplinario que debe permitir indagar y descubrir los nuevos conocimientos que interconectan a todos los nodos de la gran red virtual integrada por: e-commerce, e-working, e-government, e-learning, y debe tener el manejo de herramientas de inteligencia estratégica y tecnológica, como así también de los flujos de conocimiento y de información que son claves en esa tarea.

Es indudable que Internet se ha convertido en un excelente instrumento de negocios para una gran cantidad de empresas y pymes que buscan ampliar sus horizontes de mercado. Existe pues, un mundo "online" que ofrece nuevas oportunidades en la temática de gestión, que incluye las operaciones de publicidad y venta, distribución y cobranza. A esto hay que adicionarle el número de usuarios con dispositivos electrónicos de comunicación que se incrementa día a día. Cualquier usuario con acceso a Internet puede buscar dónde comprar o adquirir los bienes o servicios comerciales de algún tipo de negocio concreto, por lo que las empresas deben adaptarse a este nuevo paradigma de negocios digitales. Las ventas de productos y servicios online se incrementan año a año y la presencia digital es más que necesaria para captar nuevos usuarios y diferenciarse de la competencia.

Es necesario adaptarse a los nuevos tiempos y poder escapar de las herramientas de trabajo del siglo XX. Para ello, se necesita generar una comunidad de usuarios potenciales, así como la estrategia de negocio tradicional se iniciaba con la detección de una necesidad insatisfecha del cliente, no todas las empresas virtuales se pueden conformar con la creación de una página web o la gestión de redes sociales, ya que muchos negocios necesitan contar con herramientas de gestión documental que les permita administrar y almacenar datos e información sobre la actividad empresarial, por lo que necesitan contar con algún tipo de servicio de software de gestión que facilite el trabajo de la organización, es necesario construir organizaciones que respondan a las necesidades del futuro, una organización que acabe con la jerarquía y pase a "redarquía", es decir, crear empresas basadas en redes internas y externas, con equipos de trabajo enfocados en productos o servicios concretos y no en una función en particular. Se necesita, sin duda, de profesionales multidisciplinarios ya que la tecnología ha modificado las reglas del mundo del empleo, hoy se requiere de equipos flexibles, los profesionales deben de renovar sus competencias y, sin duda, en este nuevo escenario se están reescribiendo las reglas que marcan como se estructuran las organizaciones.

Para vislumbrar más concretamente cuestiones determinantes en la concepción

de la empresa virtual, y partiendo de los factores claves de éxito de la empresa actual como básicos, se pueden analizar también los factores críticos de éxito que van a caracterizar el modelo de gestión de la innovación en la empresa virtual. Estos factores críticos son los siguientes:

1. Apoyo total de la dirección desde el comienzo del proceso.
2. Adoptar un estilo de gestión horizontal delegando un mayor nivel de decisiones y control a los trabajadores.
3. Conseguir una adecuada preparación del capital humano, incluyendo su responsabilidad y compromiso con la empresa.
4. Conformar grupos de trabajo interdisciplinarios y multifuncionales para el desarrollo de nuevos productos. Trabajadores simbólicos, según definió Robert Reich (quien fue ministro del presidente Clinton) en su libro *El trabajo de las naciones*, dichos trabajadores, manejan las contingencias y la innovación.
5. Utilizar todas las tecnologías disponibles para lograr una eficiente comunicación a nivel interno y externo. Y compartir la información.
6. Utilizar la información disponible en bases de datos y acceder a fuentes de conocimiento externas, lo que reducirá costos y tiempos.
7. Estrechar la cooperación con las empresas colaboradoras, haciéndolas participar en los procesos de innovación.
8. Hacer participar e involucrar a los clientes más especializados en el diseño de los productos y servicios.
9. Especificar los nuevos productos con el mayor nivel de calidad inicial, lo que evitará cambios no planificados durante su desarrollo.
10. Estar comprometidos con una política de calidad total.
11. Establecer acuerdos de cooperación tecnológica a nivel horizontal cuando sea posible.

A nivel corporativo, según cita Rothwell R. en "Procesos de innovación de quinta generación" (1994), existen una serie de requisitos previos que deben ser considerados como factores críticos, estos son:

1. Compromiso de la alta dirección con el proceso de innovación y capacidad

para aceptar el riesgo.

2. Diseñar estrategias a largo plazo que incluyan estrategias tecnológicas en las que la innovación juega un papel clave.
3. Flexibilidad organizativa para gestionar el cambio, que es fundamental para adaptarse a los cambios del entorno con rapidez y eficacia.
4. Creación de una cultura de la innovación compartida y aceptada por todos los integrantes de la organización.

En cuanto a los diferentes procesos en la aplicación de la gestión de la innovación, se podría citar como modelo básico para la gestión de la empresa virtual aquel que incorpore los siguientes factores críticos de éxito (Antonio Hidalgo):

1. Establecer buenos canales de comunicación interna y externa.
2. Integrar la innovación a nivel corporativo, involucrando a todas las áreas funcionales.
3. Implantar procesos de planificación y control de proyectos.
4. Implantar procedimientos de control de calidad y de eficiencia en el desarrollo de tareas.
5. Fuerte orientación al mercado, prestando especial atención a la satisfacción de las necesidades del consumidor e involucrarlos en el desarrollo del producto.
6. Proporcionar un buen servicio de atención al cliente, incluyendo curso de formación si es necesario.
7. Desarrollar un estilo específico de dirección basado en la dinamicidad, liderazgo, motivación y compromiso con el desarrollo del capital humano.

Los factores de éxito mencionados constituyen factores básicos que son fundamentales implantar para poder desarrollar exitosamente el proceso de gestión de la innovación. No obstante, resulta imprescindible evaluar el nivel de competencia de la organización en su actividad y que hace referencia al producto, al tipo de mercado, la consecución de sinergias entre los nuevos productos y los existentes, la importancia de la acumulación de conocimiento que consiste en un proceso de acumulación de capacidades específicas y competencias distintas, todo ello involucra el nivel de contribución de la misma al objetivo estratégico de la

empresa. Asimismo, se debe identificar las actividades que por su carácter menos estratégico pueden ser desarrolladas por otras empresas con un mayor nivel de eficiencia y menor costo.

El siglo XXI representa un salto cognitivo que debido al conocimiento virtualizado todos los procesos que conocemos se ven involucrados. Se requiere, pues, diseñar procesos virtuales y disponer también de nuevos indicadores contables de medidas virtuales, se habla hoy de sistemas de medición valor de en bytes (lenguaje electrónico), capital intelectual como parte del activo fijo, sistemas de valoración en base a: impacto en los procesos productivos físicos y virtuales, estilos o modos de ser, con relación a satisfacción, participación, creatividad, etc.

2.3 Metodología aplicada

Se trata de un trabajo exploratorio a través de investigación bibliográfica, y trabajo de campo interactuando con actores que llevan adelante la administración de organizaciones que se encuentran operando virtualmente o proyecten realizarlo, para definir sus pautas de diseño de organizaciones y procedimientos de trabajo, como así necesidades en el ámbito de gestión. Asimismo, compartir foros en los que se debatan temas asociados con la administración de empresas virtuales y gestión de negocios "online", con el objetivo de obtener información experta.

Se propuso utilizar metodología clásicamente estructurada en el recorrido de un ciclo de actividades que alternativamente se superponen y que responden a la observación, comprensión, análisis, contrastación y exposición de hechos. Consensuando métodos de trabajo y asignando roles, tareas para las que se definieron técnicas y eventualmente la selección de herramientas para tratar de dilucidar la inserción de empresas en el mundo virtual. Se procedió a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica y general, que se compartirá en reuniones presenciales, y a través de medios virtuales.

Se trabajó en base a las experiencias disponibles y a la colaboración personal y observaciones realizadas para luego de expuestos los resultados, reflexionar

acerca de su interpretación, así como extraer conclusiones, anexando la bibliografía y elementos encontrados y/o utilizados.

2.4 Resultados

Conclusiones

La gerencia de la empresa virtual se enfoca en los sistemas de flujos e intercambio de conocimiento, de la innovación y la creación de valor en la cadena de valor virtual; para ello, debe diseñar los procesos virtuales, visualizar parámetros futuros y descubrir nuevas oportunidades tecnológicas.

La competencia central de la gerencia de la toda organización de esta categoría debe enfocarse hacia el diálogo en la multi-culturalidad frente a problemas, nuevas ideas y debates para dar soluciones específicas, debe direccionarse hacia procesos de sistematización y comunicación del conocimiento que fluye en las redes donde se da el intercambio de saberes, quedando de lado los procesos cerrados, con el objetivo de lograr plena integración del componente humano que integra esta estructura, componente humano que quizás nunca se conocerá, que habla distintos idiomas, tienen diferentes costumbres, hábitos, religión, etc. Sin duda, lograr integrar todas las identidades individuales de todos los empleados requiere de liderazgo, faceta clave ésta ciertamente, de un liderazgo que debe mostrar ser eficaz en conseguir identidad cultural de todos los componentes, para conseguir una cultura en la empresa en la que los individuos estén involucrados, que haya presencia y permanencia. El reto en la empresa virtual se centrará en conseguir la identidad cultural de todos los componentes, teniendo en cuenta que, si bien la involucración en el proyecto empresarial es un principio de la empresa virtual, no lo son las otras dos condiciones, es decir, la presencia y la permanencia, ya que la relación entre individuos es más voluntaria y depende básicamente de la identificación (identificación porque se comparte identidades) y de otros aspectos como confiabilidad, utilidad de la información y conocimiento intercambiado, oportunidad, credibilidad y reputación.

El conocimiento fluye en una red, surge y resurge de la interacción de todos los individuos alrededor de una problemática. Las interacciones se dan dentro de

una dinámica de diálogo, de acuerdos y confrontación, y de autonomía a la vez, dependiendo de la necesidad de interactuar o no unos con otros en un medio complejo y cambiante en que permanentemente aparecen nuevas reglas y códigos.

El mayor reto de la empresa virtual será tener la habilidad para desarrollar con eficacia un proceso de gestión de la innovación que promueva la integración en la red, el que abarcará al conjunto total de funciones que desarrolle la organización (funciones internas, clientes, proveedores, empresas colaboradoras). Teniendo presente que el elemento fundamental de la empresa virtual será su capacidad para captar e integrar un flujo masivo de información en sus diversas ramificaciones y explotarlas con inteligencia, es decir, una menor necesidad de capital y recursos que le darán una ventaja fundamental sobre sus competidores.

Comprendiendo el dinamismo de los mercados en los que las empresas interactúan y donde el cambio y la incertidumbre son la constante, entendemos que lo expuesto en el presente trabajo propone un análisis continuo y permanente, propone dudar, pensar y repensar, estar alerta. En el mundo del hoy no hay recetas, sólo creatividad y desafíos, valiéndonos de una realidad integradora y multidisciplinaria en la que es posible aunar los potenciales integradores y estratégicos que permitan a la empresa no sólo sobrevivir sino lograr ser competitiva.

Referencias

Andrew, Ricart. Valor: La Organización en la era de la información. (Aprendizaje, innovación y cambio) Mc. Graw Gil. Madrid.1997.

Bautista A. La empresa virtual 1999. Disponible en: <http://www.mercosur-news.com/noticias/9906/n9906211.htm>. (2000, Mar. 28).

Bennis W y Mische M. La organización del siglo XXI: reinventando la empresa a través de la reingeniería. Ed. Panorama México 1997.

C.K. Prahalad y G. Hamel "Compiendo por el Futuro". Editora Elsevier. 2005. San Pablo Brasil.

Dávila Urreiztieta Sandra C y otro. Revista Científica Arbitrada Telos Vol 2 Num 1 (2000) "Organización virtual, identidad y gerencia"

Delmus E. Williams, Janine Golden, Jennifer K. Sweeney. **Advances in Library Administration and Organization. Ed. Emerald 2015 U.K.**

Dra. Sybil Caballero, Msc. Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización. Versión original de este texto fue publicada en Revista Asuntos- No. 9. Mayo 2001. CIED. PDVSA. Caracas. Pp 117-131.

Hamel Gary Hamel y Prahalad C.K. Compitiendo por el Futuro. Editora Elsevier. 20 Ed (1995. 2005) San Pablo Brasil.

Handy Charles. "The age of unreason". Ed Arrow Business Books. UK.1989

Hidalgo, Antonio. La gestión de la innovación tecnológica en la empresa virtual. Revista Espacios Volumen 17 Número 2 Universidad Politécnica de Madrid. 1996.

Hope J y Hope T. Competir en la tercera Ola: los diez temas claves de la dirección en la era de la información. Ed. Gestión. 2000. Barcelona.

Joyanes, Luis. Ciber-sociedad. Los retos sociales ante un mundo digital.(1997)

Levy, Pierre:¿Qué es lo virtual? Paidós. Barcelona. 1999.

Marrec, Anne. La gestión de las nuevas organizaciones virtuales ¡Un deporte extremo! Universidad de Guadalajara, UDGVirtual. Méjico 2006.

Mc Graw Hill, España.

Padilla, Antonio. Teletrabajo. Dirección y Organización. Alfaomega, S.A.(1999) Colombia.

Piscitelli, Alejandro. Ciberculturas 2.0. (En la era de las máquinas inteligentes).Ed.Paidós. Argentina. 2002.

Rothwell, R. "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-31.1994.

<https://doi.org/10.1108/02651339410057491>

Senge, Peter.La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organizaciónabierta al aprendizaje. Granica. España. (1998).

Sotres Arévalo, Salvador Gilberto, Dr. "La empresa virtual. Nuevo paradigma de la administración contemporánea-Teoría Virtual de la Adminsitración" Ed.

Tatevari Ediciones SA, México 2007

Tapscott, Don. La economía digital. Mc Graw Hill. Bogotá.1995.

Tapscott, Don. Creciendo en un entorno digital. Mc Graw Hill. Colombia (1998).