



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

**LA PROBLEMÁTICA DE LA
ORGANIZACIÓN
O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES
CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN
LA SOCIEDAD ACTUAL**

**Trabajo de Grado para optar
al Grado de Magister en Gerencia y Tecnología de la Información**

**Autor: Ing. Carla V. Girón Z.
Tutora: MSc. Gabriela Agostini**

San Diego, Octubre 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado elaborado por el ciudadano **Carla Virginia Girón Zapata** titular de la cédula de identidad N° **16.152.379**, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia y Tecnología de la Información**, cuyo título es **LA PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN LA SOCIEDAD ACTUAL**, adscrito a la línea de investigación: **La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas**.

Y declaro que acepte la tutoría del mencionado trabajo de grado durante su etapa de desarrollo y hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

San Diego, a los 15 días de septiembre del año 2017.

MSc. Gabriela Agostini

Firma
C.I. V-16.585.316



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Fecha: 10 de febrero del 2017
MGTI- 02-2017

ACTA DE APROBACIÓN DE PROYECTO Y DESIGNACIÓN DE TUTOR

Los miembros de la Comisión de Trabajo de Grado del Programa de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información, en cumplimiento de la atribución establecida en el Artículo 15 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, en reunión celebrada en fecha 10 de febrero 2017, acordaron: **PRIMERO:** aprobar el proyecto de Trabajo Maestría titulado: **LA PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN LA SOCIEDAD ACTUAL.** Adscrito a la línea de investigación: **La Información Como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas,** elaborado por la ciudadana, **CARLA VIRGINIA GIRÓN ZAPATA,** titular de la cédula de identidad N° V-16.152.379, con la previa aceptación de la tutora propuesta, ciudadana MSc. **Gabriela Agustini,** titular de la cédula de identidad N° V- 16.585.316 **SEGUNDO:** Dada la evaluación favorable de las credenciales presentadas ante esta Comisión, solicitar su designación formal como tutor por parte de la Dirección General de Estudios de Postgrado.

En cumplimiento de sus atribuciones reglamentarias, la Dirección General de Estudios de Postgrado designa a la ciudadana, **Gabriela Agustini** titular de la cédula de identidad N° V-15.585.316 , Como tutora del Proyecto de Trabajo de Grado antes identificado.


Dra. Eddy Riera de Montero
Directora General de Estudios de Postgrado

ERM/Is




MSc. Marisela Useche
Coordinadora de la Comisión de Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Dirección General de Estudios de Postgrado



Maestría Gerencia y Tecnología de la Información

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar he de agradecerle a Dios por permitirme cumplir este sueño y recorrer este camino lleno de grandes retos pero iguales satisfacciones.

A la Universidad José Antonio Páez en especial a la Dirección General de Postgrado y a todos los integrantes de la Maestría de Gerencia en Tecnología para la Información, por su valiosa labor a través de la educación que imparten y fomentar la investigación.

A la Profesora Marisela Useche de Graterol y al Profesor Martin Graterol por las enseñanzas impartidas durante toda la carrera, sus consejos y sobre todo, su confianza y fe en mí.

A mi tutora, la Msc. Gabriela Agostini, por acompañarme y guiarme a través de esta experiencia, sus valiosos consejos y apoyo en todo momento.

A Judith de Zapata y Alicia Zapata; a quienes gracias a su apoyo, orientación y amor incondicional me han llevado a ser quien soy.

A Carlos Zapata porque incluso desde otro plano me sigues acompañando y no hay palabras para agradecer todo lo que me has dado.

A la familia Grueiro Delgado, por toda la confianza, apoyo y cariño que me han brindado.

A todas aquellas personas que han estado a mi lado, impulsándome a continuar y no conformarme. Por ser un soporte y creer en mí, a veces incluso más que yo misma.

Mis sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

A Carlos Zapata, Rosendo Grueiro y Carmen Aparicio.

Quienes partieron muy pronto
pero su huella en mí
trasciende más allá
de su ausencia.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12

CAPITULO I EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema.....	14
2. Objetivos de la Investigación.....	23
2.1. Objetivo General.....	23
2.2. Objetivos Específicos.....	23
3. Justificación de la Investigación.....	24
4. Limitaciones y factibilidad de la investigación.....	26

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación.....	29
2. Bases Teóricas.....	34

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y Diseño de Investigación.....	40
2. Técnicas de Recolección de Datos.....	41
3. Procedimientos y técnicas de análisis de datos.....	41

CAPÍTULO IV

LAS DIFERENCIAS ENTRE LA GERENCIA TRADICIONAL Y LA GERENCIA VIRTUAL Y CAMBIOS ASOCIADOS A LA MASIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN

1. La Gerencia como órgano productivo de la sociedad.....	43
2. Perspectiva teórica tanto de las Organizaciones Tradicionales (OT) como de las Organizaciones Virtuales (OV).....	47
3. De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento y las innovaciones tecnológicas.	52
4. La gerencia, los procesos productivos y el uso de las TICs en las empresas.....	56
5. La Virtualidad y las TIC's como agentes de cambio dentro del proceso de globalización.....	59
6. Diferencias entre los modelos de gerencia tradicional y la gerencia virtual; y la migración parcial a los ambientes virtuales en las organizaciones modernas.....	63
7. La comunicación y la anticipación, el desarrollo de ideas y el trabajo en equipo como principales características de la gerencia efectiva.....	67

CAPÍTULO V

LA SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL, LA SOCIEDAD GLOBALIZADA, LAS TICS Y EL SURGIMIENTO DE LA GERENCIA VIRTUAL.

1. Los paradigmas organizacionales a través de la implementación de herramientas TIC's y el papel de la gestión gerencial dentro del desarrollo organizacional.....	71
2. La sociedad globalizada y las TIC's como factor de éxito para el desarrollo y expansión de las empresas en el seno de los mercados modernos.....	74
3. El uso de las herramientas de TIC's dentro de los procesos gerenciales en Venezuela y su influencia en la sociedad globalizada.....	76
4. Uso de las TIC's como herramientas que facilitan la toma de decisiones y la mejora de los procesos en las organizaciones a través del manejo efectivo de datos y obtención oportuna de la información.....	79
5. Enfoques gerenciales basados en la gestión del conocimiento, valoración del capital humano, liderazgo y motivación como características fundamentales de un gerente en las organizaciones modernas.....	83
6. El rol del gerente, la comunicación efectiva y toma de decisiones dentro de ambientes virtuales	86

7. Percepción del tiempo dentro los espacios virtuales y la flexibilidad proporcionada durante el procesamiento de información.....	90
8. Uso de las TIC's para el desarrollo de procesos relacionados con proveedores-clientes y los sistemas empresariales como ayuda para mejorar el <i>Lead Time</i> de las organizaciones.....	92
9. El valor del capital humano en las empresas modernas.....	94

CAPÍTULO VI

LA PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

1. Problemáticas asociadas al desarrollo empresarial como consecuencia de la globalización, que han dado origen a la masificación del uso de ambientes virtuales	98
2. Factores de riesgo que comprometen la competitividad empresarial en entornos virtuales.....	101
3. Importancia de la selección adecuada de herramientas TIC's para la gestión empresarial dentro de la sociedad post-industrial y las sociedades globalizadas.....	105
4. El uso de entornos virtuales y aspectos gerenciales sobre la aplicabilidad de las TIC's por departamentos en las empresas.....	108
5. La virtualidad como medio para el desarrollo empresarial y creación de nuevas unidades de negocio.....	111
6. Factores clave para el manejo y éxito de la gerencia virtual y las TIC's en la sociedad actual.....	115
7. Planificación estratégica con soporte en TIC's como medio para la toma de decisiones gerenciales.....	121
8. Las herramientas tecnológicas, el factor humano y la mejora continua para la optimización de procesos en organizaciones inteligentes.....	124
9. El desarrollo de las relaciones interpersonales entre los usuarios dentro de los ambientes virtuales.....	127
10. La problemática de la organización o gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual.....	130

CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN**

LA PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Línea de Investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas.

**AUTORA: Ing. Carla V. Girón Z.
TUTOR: MSc. Gabriela Agostini
Octubre, 2017**

RESUMEN

En la actualidad, la información y el conocimiento son considerados recursos altamente valiosos dentro del sector económico, siendo las tecnologías de información un elemento cada vez más común en las organizaciones, sin importar la naturaleza de sus actividades; lo cual ha revolucionado la manera de hacer negocios y ampliado la perspectiva de los líderes gracias a la facilidad y rapidez en el procesamiento de datos, agilizando así, la toma de decisiones. Dentro de una sociedad globalizada donde la figura gerencial tradicional va perdiendo poder ante un mundo dominado cada vez más por la virtualidad, es necesario adecuar las estrategias para adaptarse a los cambios que diariamente surgen en los mercados haciendo más difícil subsistir en ellos; es por ello que se debe estudiar el impacto en el mundo organizacional actual y necesario puntualizar sobre los diversos enfoques de la gerencia actual basada en los esquemas tradicionales, presenciales y los nuevos caminos hacia donde indican las tendencias y la migración a una perspectiva de gerencial virtual en busca de ventajas para mantenerse competitivo en el entorno tanto actual como futuro, siendo el objetivo de este estudio hacer un enfoque sobre la problemática de la gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual; específicamente en el caso de las organizaciones de Venezuela, a través de una investigación histórico documental cuyo propósito es ampliar los conocimientos relacionados con el objeto de estudio a través de un análisis cualitativo de publicaciones previas de teóricos y expertos reconocidos en el área de la gerencia y tecnologías de información.

Palabras clave: Gerencia, virtualidad, desarrollo organizacional.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

PROBLEMS OF THE ORGANIZATION OR VIRTUAL MANAGEMENT AND THE KEY FACTORS FOR ITS MANAGEMENT AND SUCCESS IN THE MODERN SOCIETY

Research line: Information as Value Added in the Public and Private Organizations.

**AUTOR: I.E. Carla V. Girón Z.
TUTOR: MSc. Gabriela Agostini
October, 2017**

ABSTRACT

At present, information and knowledge are raw materials within the economic sector, with information technologies becoming an increasingly common resource in organizations, regardless of the nature of their activities; this has revolutionized the way of doing business and expanded the perspective of leaders thanks to the ease and speed of data processing, thus streamlining decision making. Within a globalized society where the traditional managerial figure is losing power before a world increasingly dominated by virtuality, it is necessary to adapt the strategies to align it to the daily changes that arise in the markets making it more difficult to survive in them; Consequently, it is important to research the impact in the real world of organizations and it is necessary to point out the different approaches of the current management based on the traditional schemes, the new ones and the new paths towards where they indicate the trends and the migration to a managerial perspective virtual in search of advantages to remain competitive in the current and future organizational environments, the aim of this research is to focus on the issues of virtual management and the key factors for its management and success in today's society; specifically in the case of Venezuelan organizations, through an historical documentary research which purpose is to expand the knowledge related to the objective of study through a qualitative analysis of previous publications of recognized theorists and experts in the area of management and Information technologies.

Keywords: Management, virtuality, organizational development.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se ha visto sometido a innumerables variaciones desde los inicios de la revolución industrial; donde la gestión gerencial ha tenido que adecuar sus estrategias para sobrevivir en un mundo donde el cambio se ha vuelto una constante; en el cual trascender y ser competitivo cada vez resulta más difícil. Al entrar en una sociedad globalizada, donde el conocimiento y la velocidad de respuesta marcan la pauta, el manejo de entornos virtuales y el uso de herramientas tecnológicas se ha vuelto necesidad; sin embargo la presencia de detractores y la resistencia al cambio puede obstaculizar los procesos de transición sin considerar las ventajas o las mejores herramientas a aplicar de acuerdo al caso particular de su empresa. Es por ello que esta investigación aborda la problemática de la organización o gerencia virtual y los factores claves para su manejo y éxito en la sociedad actual, la cual se encuentra dividida en un total de seis capítulos, los cuales poseen la siguiente estructura:

En el capítulo I se describe el problema; en donde se contextualiza la situación de las organizaciones tradicionales ante la inminente incursión de las tecnologías de la información, la necesidad de un cambio de enfoque gerencial y por qué se requiere considerar ciertos factores fundamentales para garantizar el éxito de aquellas empresas que deseen iniciar sus actividades dentro de la virtualidad o migrar parcialmente a ambientes de este estilo. De igual manera se establecen los objetivos que se cubren a través de la investigación así como la justificación y limitaciones de la misma.

El capítulo II aborda los antecedentes y bases teóricas utilizadas para fundamentar la investigación a través de estudios realizados por diversos autores en áreas relacionadas con el tema que se está desarrollando, de tal forma que se pueda contar con el apoyo necesario para los análisis de la problemática planteada con la intención de forjar conocimientos que podrían ser provechosos para otros estudios.

El capítulo III está conformado por el marco metodológico, dentro del cual se especifica el proceso de metodología por medio del cual se ejecutó la investigación, describiendo su tipo y diseño, instrumentos y técnicas de recolección de datos con el fin de abordar el objeto de estudio desde una perspectiva crítica.

El capítulo IV se ha titulado: las diferencias entre la gerencia tradicional y la gerencia virtual y cambios asociados a la masificación de las tecnologías de información; en el cual se contextualizan los aspectos relevantes de la gerencia aplicada en las organizaciones tradicionales y como la incorporación de las herramientas de tecnología de la información han generado una serie de cambios en todos los niveles organizacionales; así como también las diferencias entre la gestión de gerencia aplicada en ambos modelos.

En el Capítulo V se abordan aquellos factores que han sido generadores de cambio dentro del mundo organizacional de la sociedad actual, y se ha titulado: la sociedad postindustrial, la sociedad globalizada, las tics y el surgimiento de la gerencia virtual. Donde se describe como el apoyo tecnológico y sus herramientas se han convertido en un canal para optimizar los procesos empresariales en general y como un medio para facilitar la toma de decisiones a través del de manejo efectivo de datos y la obtención oportuna de información.

El Capítulo VI comprende principalmente el resultado de la investigación y se titula: la problemática de la organización o gerencia virtual y los factores claves para su manejo y éxito en la sociedad actual. Donde en principio se estudian los contratiempos enfrentados por la sociedad empresarial a raíz de la globalización y los elementos que entorpecen el desenvolvimiento adecuado dentro de los entornos virtuales; dando paso a la importancia de la selección adecuada de herramientas tecnológicas y finalmente analizando cuáles son los factores claves para el manejo exitoso de una organización virtual considerando aquellos aspectos relevantes que toda gerencia debe tener en cuenta al implementar ambientes virtuales.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales han sido desarrolladas considerando todos los aspectos planteados como objetivos en esta investigación, cuya finalidad consiste en aportar un apoyo teórico documental a la sociedad empresarial para afrontar de manera satisfactoria el impacto actual de la gerencia virtual.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

En una sociedad globalizada, donde la información y el conocimiento ya son consideradas como recursos dentro del sector económico, el uso de las tecnologías de información y comunicación atraviesa un constante aumento y proliferación en diversos sectores, siendo herramientas cada vez más común en las organizaciones, aplicándose en gran cantidad de áreas y campos, facilitando la toma de decisiones y mejorando procesos. La masificación de las computadoras personales, los teléfonos inteligentes, la ampliación de las redes electrónicas y los *software* especializados han permitido cambiar los paradigmas de las organizaciones con respecto al manejo de la información, análisis de datos y desarrollo de procesos; disminuyendo los costos asociados a reproducción y distribución de documentos, así como también los problemas burocráticos; utilizar este tipo de herramientas marca un antes y un después en la manera de hacer negocios; ya que permite a organizaciones pequeñas y transnacionales tener acceso a grandes conglomerados de información, penetrar diferentes mercados y realizar gran cantidad de transacciones mercantiles, actividades que anteriormente solo podían efectuar las grandes corporaciones o eran ejecutadas de forma manual. Los beneficios están al alcance de todos ya que la coordinación de trabajo por medios electrónicos puede realizarla cualquiera y sin importar el lugar del mundo donde se encuentre gracias al uso de internet.

Las oportunidades de negocio se han incrementado y de cierta manera se han nivelado al permitir este tipo de acceso, donde muchas compañías pequeñas pueden servir de *outsourcing* a otras con mayor alcance, existe una constante necesidad de reducir costos, optimizar procesos y hacer un uso más eficiente de los recursos; siendo el apoyo en los medios electrónicos factor fundamental para la coordinación del trabajo entre los diferentes involucrados y la subsistencia en esta sociedad globalizada; y así como cambia la manera de hacer negocios, evoluciona la perspectiva de los líderes, la figura gerencial tradicional va quedando atrás en un mundo donde la virtualidad se va apoderando

de gran cantidad de procesos que quedaban restringidos incluso dentro de un mismo edificio. En la época actual la gerencia se ha visto influenciada por diversos enfoques y tendencias que han modificado de cierta manera los modelos de gestión, entre los cuales Arbeláez, Serna y Díaz destacan en su libro *“Modelos Gerenciales. Un Marco Conceptual”* (2015), la planeación y control administrativo con miras al alcance de los objetivos deseados, la influencia del marco socio cultural en las actividades económicas, la jerarquización de la cadena administrativa, la toma de decisiones con base en probabilidades estadísticas (p.38); resaltando así, la importancia de una gestión de recursos y la necesidad de que exista esta figura en las organizaciones, ya que de ellos depende el uso productivo de los recursos y el progreso económico.

En la actualidad y desde la década de los ochenta, se empieza a utilizar el término “Virtual” en relación a las actividades empresariales colaborativas, haciendo referencia a la expansión de las actividades fuera de tiempo y espacio del lugar de trabajo por medio del uso de las TIC’s así como también su aplicación en equipos de trabajo para la reingeniería de procesos. Siendo actualmente la globalización la tendencia a seguir en la mayoría de las grandes industrias sin importar su rama comercial, donde es prácticamente obligatoria la inclusión de herramientas para el manejo de actividades a distancia o comunicación con equipos de trabajo en tiempo real sin importar su ubicación geográfica; por lo que la selección de estrategias adecuadas se ha convertido en un proceso riguroso y selectivo, debido al impacto que generan en el fracaso o éxito dentro de las actividades de la organización, esto no quiere decir que todas las empresas deben seguir las mismas estrategias; deben adaptarse inicialmente a las políticas y condiciones del país de origen, para así, poco a poco, ajustarlas a las características de los ambientes internacionales dentro de los cuales se van a manejar las negociaciones hasta llegar a la globalización de las prácticas básicas.

El objetivo de esta investigación es hacer un enfoque sobre la problemática de la gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual; específicamente en el caso de las organizaciones de Venezuela a partir del año 2011 hasta el 2017; con el propósito de abordar los cambios y teorías, que hacen posible las nuevas guías gerenciales ocasionados por la aparición y predominio de las Tecnología de la Información y Comunicación (TICs) y los nuevos estatutos del saber en la sociedad postindustrial y la sociedad globalizada; todo lo cual favorece la creación de un contexto que sirve de soporte a la gerencia virtual; y determinar cuáles son los puntos claves para el manejo de las Organizaciones Virtuales (OV) y una visión futura de las estructuras empresariales;

lo cual permitirá que las personas o profesionales que pudieran tener relaciones con estos cambios referidos a los enfoques gerenciales, la posibilidad de contar con herramientas teóricas que les permita afrontar y solucionar en forma exitosa, la problemática que nos hemos planteado. En esta investigación también se presentará una perspectiva teórica sobre las Organizaciones Tradicionales (OT) frente a un inminente incremento de las OV dentro de la sociedad empresarial venezolana, estudiando su impacto en el mundo organizacional actual y la visualización de la gerencia en ambos casos. Se piensa que es necesario puntualizar sobre los diversos enfoques de la gerencia actual basada en los esquemas tradicionales, presenciales y los nuevos caminos hacia donde indican las tendencias y la migración a una perspectiva de gerencia virtual en busca de ventajas para mantenerse competitivo en el entorno tanto actual como futuro. Estas comparaciones permitirían abordar teóricamente la esencia y la problemática de los cambios que han surgido en los procesos gerenciales y resaltar la importancia estratégica y táctica de la OV en los actuales procesos gerenciales relacionados con la producción de bienes y servicios hasta el año 2017.

Se ha observado que las organizaciones en Venezuela, sin importar la naturaleza de sus actividades, día a día se enfrentan a diferentes situaciones que si no se manejan de la forma adecuada pueden representar el fracaso en sus negociaciones, poniendo en riesgo incluso el futuro de la empresa, y su competitividad en el mercado. La manera de dirigir una organización no se trata solamente de una decisión casual de la gerencia, se deben tomar en cuenta factores tanto internos como externos, los cuales han podido ir evolucionando con el paso de los años, gracias al desarrollo de la sociedad, de nuevas teorías y la inclusión de tecnologías en la búsqueda de la mejora de procesos y facilitar la toma de decisiones en el seno de la empresa. Por otra parte, el manejo de las TICs durante las dos últimas décadas se ha convertido un factor determinante para la competitividad y permanencia de las empresas en los mercados, la economía global se ha visto influenciada de tal manera por las tecnologías y comunicaciones que muchas fronteras se han llegado a extinguir debido a la facilidad para realizar transacciones comerciales, dejando atrás los límites del idioma, distancia y estilos de vida; dando paso a comunidades económicas que buscan calidad, precio y adaptabilidad de los productos. De la misma forma que los mercados evolucionan, es necesario que las empresas adapten sus enfoques sobre la manera de hacer negocios, modificaciones que deben ser algo más allá de la incorporación de equipos y herramientas; deben estar relacionados con el desarrollo de sistemas de producción, administración y gerencia; siendo fundamental la planificación y diseño de estrategias; sobre todo en un mundo tan cambiante donde las alianzas, contratos y tratados se realizan

en diversas circunstancias y con gran rapidez; lo que va a permitir adaptarse a los diferentes escenarios que pudieran presentarse, haciendo un uso efectivo de los recursos tanto tangibles como intangibles. La transformación en las organizaciones no necesariamente representa la inversión de grandes capitales, ni una incorporación continua de tecnología de punta; se refiere a hacer un uso eficiente de los recursos que se tienen a la mano, (fundamentalmente el capital humano), aprovechar las oportunidades y la selección de estrategias acordes al horizonte estratégico que se planea alcanzar. El uso de TICs no implica una migración completa al mundo de la virtualidad, algunas empresas en Venezuela se alinean a este paradigma de forma errada; sin embargo se ha observado que algunas de ellas pueden soportar ciertos procesos bajo esta modalidad sin abandonar sus esquemas tradicionales. Partiendo de las opiniones de la investigación “*Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*” (2015) de Orlando Contreras e Ivanhoe Rojo Rojas se pudiera decir que:

La idea es que existan prácticas y protocolos de gestión definidos que permitan la ejecución de las tareas de forma efectiva, y que no se queden solo como ejercicios aislados que no aporten al día a día. Por ejemplo, se requiere que esté asentada una cultura de monitoreo periódico de la gestión con iniciativas definidas, indicadores precisos, objetivos de largo plazo y metas intermedias que sean susceptibles de revisión y afinamiento y, por supuesto, *feedback*. Para ello, la adopción de un tablero de mando en un momento anterior a la implementación de un modelo de teletrabajo se convierte en un elemento no negociable para su correcta puesta en marcha. (p. 80).

Siendo este un claro ejemplo de cómo pueden convivir dos sistemas gerenciales apoyándose uno en el otro, sin la necesidad de una sustitución completa. Se ha observado que muchas empresas en Venezuela no cuentan con el suficiente capital para una reestructuración integral de sistemas virtuales, por lo que la combinación de ellos con herramientas tradicionales les resulta funcional al no requerir una tecnología tan avanzada para llevar a cabo sus actividades. Debido a que las condiciones del entorno cambian con suma rapidez, es necesario disponer de las TICs adecuadas para cada organización. Existe gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas para la planificación, monitoreo y gestión de los diferentes procedimientos gerenciales, sin embargo, debe seleccionarse aquellas que mejor se adapte a las necesidades del negocio; ya que no todas las empresas cuentan con el mismo alcance, capacidades o facilidades para adquirir tales herramientas.

Por ejemplo, una gran empresa dentro de un país industrializado trabaja bajo un enfoque diferente a otra pequeña o mediana empresa en un país en vías de desarrollo; sin embargo, todas deben apoyarse en herramientas y sistemas que permitan mantener los estándares de calidad y la productividad, con la finalidad de resolver los problemas de forma efectiva mediante la toma de decisiones certeras y en consecuencia, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de la empresa.

Se ha observado también, y adicional a las problemáticas que se abordaran teóricamente dentro de esta investigación, que en las organizaciones venezolanas por lo general el manejo de la información se ve obstruido por el uso inadecuado de las herramientas tecnológicas con las que cuentan; subutilizando estos elementos e incluso realizando tareas tan sencillas como reportes de forma manual cuando se podrían obtener de manera automática y divulgarlos a todos los involucrados en los proceso simultáneamente. A los procesos de control de la información no se le da la importancia que merecen, por lo que se pierde el dominio sobre la calidad y el manejo de esta entre los diferentes niveles de una empresa, comprometiendo la efectividad de los procesos; siendo estas, situaciones y perspectivas que en el seno de las empresas Venezolanas, sin duda podrían ser mejoradas. Por otra parte la estructura organizativa muchas veces que queda sujeta a una planificación estratégica inicial que no es evaluada periódicamente por lo que no se cuenta con la capacidad de adaptación a los requerimientos que va apremiando el mercado y el mismo ambiente interno. Las OT con el paso de los años han buscado mejorar a través de diferentes perspectivas y metodologías de trabajo, tanto a nivel gerencial como de producción, la transición entre las diferentes visiones de cómo manejar el negocio, se ha llevado primero dándole mayor relevancia a los niveles de producción o ventas, pero poco a poco notando la importancia de aspectos tales como calidad, atención al cliente, el cumplimiento de objetivos, medición de indicadores, hasta notar la importancia del manejo eficiente de la información, siendo las TICs uno de los elementos que más apoyo ha proporcionado debido a la cantidad de herramientas que ofrecen tales como sistemas de información integrados, minería de datos, sistemas inteligentes, entre otros; además de su utilidad en las diversas áreas laborales; siendo estas un medio de impulso y transformación organizacional. Con respecto a este tópico, Carlos Fernández en su investigación “*Modelo sobre las Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*” (2011), comenta:

El desarrollo organizacional de una empresa es un proceso complejo que lleva responsabilidades y riesgos que hay que asumir, por lo que es necesario contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia, competir y adaptarse a los cambios del entorno de diferente índole. Actualmente muchas empresas grandes, mediante el aprendizaje de enfoque de gestión proactivos se han visto beneficiadas por el diseño y ejecución de proyectos de cambio planificado que les ha posibilitado incorporar adecuadamente los avances tecnológicos y los sistemas de inteligencia empresarial permitiendo hacer frente, por una parte, los retos que impone la globalización y los mercados cada vez más diversificados y competitivos y, por otra parte, crear condiciones para la carrera, el crecimiento y desarrollo de su personal. (p. 32).

Otra problemática que pueden enfrentar las empresas a nivel mundial pero relacionado con el capital humano es cuando alguno de sus empleados clave decide migrar. Muchas organizaciones no están dispuestas a perder estos trabajadores ya que desempeñan un papel importante y agregan valor a sus procesos, por lo que buscan alternativas para esta situación. Si se incorpora también la creciente abundancia de negocios especializados que pueden servir de *outsourcing*, tanto en sistemas de producción como asesorías y servicio técnico. Esta situación ha venido originando que a nivel gerencial dificulte mantener la integración e identidad dentro de las empresas que se rigen por una estructura tradicional. Enfrentarse a nuevas realidades puede resultar un choque entre los arquetipos que se siguen y lo que resulta realmente funcional durante estos momentos transitivos; choques de paradigmas de los modelos empresariales que a lo largo resultará la imposición o predominio de uno de ellos, por lo general triunfa el que mejor se adapte a los objetivos estratégicos de la empresa; lo que la perjudica a la misma ya que su desarrollo no se lleva de manera fluida, las imposiciones se traducen en una mayor resistencia al cambio causando también tensión en el ambiente laboral, disminuyendo la productividad general; lo que eventualmente afectará las ganancias de la empresa. Esto, en cierto modo, da paso a la proliferación de las OV, ya que ofrece no solo presencia mundial en la cual no tiene relevancia la ubicación física de la empresa ni existen las fronteras culturales; sino que se obtiene un alcance mayor en los mercados, se mantiene latente una oportunidad de reducir costos y al soportarse por trabajos en red existe un apoyo entre compañeros y un intercambio continuo de información. En la actualidad también existen novedosos conceptos asociados al *e-commerce*, emprendedores y *coaching* sobre todo a través del uso de las redes sociales, que ofrecen una nueva experiencia al usuario y al público en general, no solo para la adquisición de bienes y

servicios, sino como medio de guía, capacitación y crecimiento tanto personal como empresarial. Con esta modalidad, la virtualidad cobra una fuerza mayor en el mundo de los negocios y está al alcance de una mayor cantidad de personas e incluso, ofrece una oportunidad de inicio y desarrollo concreto de nuevos negocios virtuales, incluso para pequeñas empresas desde casa. Sin embargo para un desarrollo efectivo de estas actividades debe existir un plan de aprendizaje y asesoría por parte de profesionales en la materia, ya que por la misma causa de que la información se encuentra masificada, pueden existir cantidades de personas que aprovechándose de la confianza de sus clientes son capaces de timarlos por medio de negocios fraudulentos.

Cada vez son más las empresas que utilizan herramientas asociadas a las TICs tanto para la optimización de sus procesos como para tener un mejor alcance con sus clientes, ya sea con la diversificación del tráfico en línea (uso de publicidad, motores de búsqueda, blogs, redes sociales y marketing *online*), uso de páginas web además de aplicaciones móviles para las compras a través de los teléfonos inteligentes ya que se estima que un 60% de las negociaciones electrónicas se hacen a través de redes sociales y este tipo de herramientas debido a la interacción con las marcas, la facilidad de respuesta y acceso a gran variedad de productos sin necesidad de movilizarse a diferentes puntos. Las TICs han tenido un impacto impresionante en la gestión empresarial y la virtualidad ha derrumbado fronteras que hace incluso hace pocos años parecían infranqueables; ofrece oportunidades de mejorar los tiempos de respuesta, reducir errores, abarcar mayores mercados, permite la creación de cadenas productivas dinámicas y una flexibilidad general. Las ventajas de la virtualidad en medios empresariales en la actualidad son muchas gracias a la cantidad de herramientas que existen y por esta misma causa deben analizarse cuales son las más adecuadas dependiendo de los requerimientos de cada organización; para no caer por ejemplo en la sub o sobre utilización de las mismas; lo que representa uno de los problemas más comunes en las organizaciones; otra situación común es que el cambio organizacional muchas veces es una situación impulsada más por la presión del entorno que por la misma necesidad, esto lleva muchas veces al desconocimiento de la situación real y las carencias que se deben cubrir por intentar compensar los avances que presenta la competencia.

La manera como se van a plantear y llevar a cabo las nuevas estrategias depende del grupo gerencial al mando de la empresa, su visión y su campo de adaptación; ya que existen casos como el de la empresa RIM/Blackberry que pasaron de ser un líder innovador en el mundo de las

telecomunicaciones a ser un nombre casi olvidado en la actualidad; se iniciaron revolucionando el manejo de la información pero fracasaron en el proceso de adaptación en un mercado altamente voraz. En cambio una empresa que aprendió a utilizar los cambios organizacionales a su favor fue Xerox, logrando establecerse y desarrollarse a través de una serie de modificaciones a nivel interno; por lo que las empresas no deben guiarse solamente por las tendencias sino estudiar a profundidad sus fortalezas y debilidades para actuar de manera asertiva ante los inconvenientes que realmente presentan. En este sentido, un gerente debe estar en capacidad de hacer una buena administración de sus recursos tecnológicos por muy limitados que sean, fomentar la capacitación de los trabajadores de la empresa y valorarlos por lo que son: el capital humano, un recurso vital en la organización. Al combinar estos elementos se crea una conciencia colectiva que promueve la optimización de procesos tomando en cuenta el punto de vista directo de los involucrados, donde sus aportes fortalecen la estructura tanto a nivel de procesos como organización como tal, al ver sus ideas siendo consideradas y aplicadas de acuerdo a su factibilidad y utilidad, fomentando el pensamiento creativo. De por sí, las estrategias y herramientas de gestión no funcionan de igual manera dentro de todas las OT, incluso aquellas con la misma actividad económica; por lo que no se puede esperar que sean los principios aplicados sean igual de efectivos dentro de una OV.

Por todo lo señalado es que se justifica elaborar y presentar esta investigación titulada “La problemática de la Organización o Gerencia Virtual y los factores claves para su manejo y éxito en la sociedad actual” la cual podrá ser una herramienta teórica para que las empresas venezolanas resuelvan los inconvenientes que trae consigo la implementación de un sistema de gerencia virtual y de esta manera puedan efectuar una integración adecuada que aumente sus niveles de competencia en los mercados nacionales e internacionales.

Esta es una investigación documental, en tanto que en ella se realizara una observación indirecta a través de documentos, ya sean en soporte físico o electrónico; y el análisis de estos, lo que permitirá obtener datos e informaciones que serán sometidos a un proceso de interpretación exacta a través de un enfoque tecnológico, operativo y gerencial; debido a que se tomarán en consideración aquellos factores asociados a la planificación, organización y control de sistemas a nivel empresarial y la aplicación de nuevas tecnologías relacionadas con el uso de entornos virtuales en este ámbito, a fin de conocer su repercusión dentro de las instituciones venezolanas. Posee un ligero enfoque cultural centrado únicamente en el impacto de la virtualidad a nivel organizacional

ya que por razones estratégicas es necesario tomar en cuenta de que manera afecta al trabajador el cambio de modalidad gerencial. Desde el punto de vista teórico se van a utilizar como base los estudios desarrollados por los investigadores: Humberto Serna Gómez, John Arbeláez, Manuel Castells, Pendfold, Henry Mintzberg, Carlos Fernández, Alicia Silva y otros; que han servido de referencia para la elaboración de este trabajo. Todos esos autores coinciden en que la transformación en las organizaciones se vuelve inminente tarde o temprano, una empresa que no adapta sus métodos de trabajo de acuerdo a la evolución de su entorno, está condenada a un estancamiento o posible desaparición del mercado; debido a que las otras compañías que compiten con ella; encontrarán la manera de imponerse y eliminarla.

Esta investigación es importante porque podría ayudar al gerente moderno venezolano a conocer las causas que han dado paso a la gerencia virtual y que son imprescindibles para precisar su impacto actual y determinar los factores fundamentales para su manejo con éxito dentro de la sociedad, el cual es el objetivo de este estudio; vinculándose con la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información ya que se presenta una investigación documental dentro del área de “Ciencia, Tecnología de la Información y Desarrollo de la Economía”, específicamente en la línea de investigación de “La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas”, centrada en el análisis de diversas teorías sobre la gerencia y las tecnologías de información y la comunicación, basándose en su aplicación dentro del mundo empresarial actual y lo que han sido sus causas, transformaciones e impacto. Para lo cual se han utilizado herramientas suministradas en las diversas asignaturas de la maestría que permiten la identificación del problema, el análisis de datos y aportar a la comunidad empresarial en general un apoyo teórico documental que sirva como punto de partida para la solución de problemas similares y futuras investigaciones en el área de gerencia.

Para finalizar, se considera la investigación factible debido a que la autora tiene experiencia en las áreas de logística, uso de ambientes virtuales, educación a distancia, manejo de capital humano además de gerencia en procura y producción en empresas del área de alimentos, transporte y metalúrgica respectivamente; y es ingeniero industrial, lo cual indica que esta investigación contó con los recursos necesarios para ser ejecutada de forma exitosa.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Investigar la problemática de la organización o gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual en organizaciones de Venezuela públicas y privadas.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Analizar las diferencias entre la gerencia tradicional y la gerencia virtual.

2.2.2. Estudiar las problemáticas que han dado paso a la organización o gerencia virtual y su impacto en el seno de la sociedad actual.

2.2.3. Establecer las relaciones que existen entre el desarrollo de la sociedad postindustrial, la sociedad globalizada, las TICs y el surgimiento de la gerencia virtual.

2.2.4. Analizar los factores fundamentales para el manejo y éxito de la organización o gerencia virtual dentro de la sociedad post-industrial y las sociedades globalizadas.

3. Justificación de la investigación

Las organizaciones siempre han buscado la manera de mantenerse competitivas y mejorar tanto sus procesos administrativos como de producción y prestación de servicios; la incorporación de herramientas tecnológicas ha sido un elemento fundamental para que estas mejoras se hayan llevado a cabo; sin embargo estos cambios no se reducen a sistemas locales, ya que muchas empresas han dado paso a una nueva manera de trabajar de forma remota; por lo que es necesario conocer las causas que han dado origen a las organizaciones virtuales; siendo este uno de los motivos para efectuar esta investigación; ya que es necesario conocer cuáles han sido los causales que han impulsado estos cambios y su impacto en las decisiones a futuro. Las transformaciones durante la

revolución industrial se fueron dando a medida que se notaron ciertos factores que afectaron negativamente las ganancias, ya que el enfoque inicial de las industrias donde los volúmenes de producción era lo más importante se volvió obsoleto; la calidad, los tiempos de entrega, el manejo de los inventarios, la atención al cliente; todos estos elementos dieron paso a nuevas técnicas y herramientas de gestión que permitieran mantener a las empresas rentables; de la misma manera sucede en la sociedad globalizada; se detectan debilidades que deben ser atacadas a tiempo a fin de proteger la competitividad del negocio, siendo en este caso la incorporación de herramientas TIC's, cuyo uso se ha masificado, convirtiéndose en una herramienta casi indispensable en cualquier tipo de operaciones, por lo que es fundamental analizar las tendencias de trabajo y sobre todo hacer énfasis en el impacto que genera la figura de la gerencia virtual y los grupos de trabajo a distancia. Esta investigación podría servir a los gerentes modernos venezolanos sin importar la rama de la organización en que laboren o si son de naturaleza pública o privada; ya que ellos deben conocer y dominar las diversas perspectivas y herramientas que existen para el manejo organizacional tanto a nivel presencial como virtual; de manera que puedan determinar y seleccionar las más adecuadas según sus necesidades particulares, permitiendo así optimizar procesos y facilitar la toma de decisiones, promoviendo el desarrollo de la empresa y mejorando la gestión del talento humano.

Esta obra es relevante para la sociedad empresarial debido a que ofrece una perspectiva teórica acerca del uso de los modelos gerenciales tanto tradicional como virtual; por lo tanto podría tener un valor teórico para promover el desarrollo de las organizaciones en nuestro país ya que durante mucho tiempo, la estabilidad de mantenerse en un mismo puesto de trabajo ha sido considerado como lo correcto y saludable; concepto que en la actualidad ha cambiado drásticamente, siendo la habilidad de adaptarse a nuevos retos, tecnologías y tendencias más importante. Es por esto que los análisis elaborados en esta sociedad de información incluyen habilidades que van más allá del uso del computador; incluye además el continuo crecimiento profesional, compuesto por planes de aprendizaje, fortalecimiento y ejecución de los conocimientos adquiridos; lo cual significa no limitar la ampliación de estos, sino tomar en cuenta la capacidad de análisis de los trabajadores, la búsqueda de mejoras y actividades en pro del desarrollo de la institución; lo que va de la mano del sentido de pertenencia, responsabilidad e identificación del empleado con la institución que lo contrata; lo cual significa para algunos teóricos la competencia del trabajador, que implica la facultad de solucionar problema en el seno de la empresa y signos de lealtad con la compañía. Esta investigación pudiera servir como un medio de análisis a las tendencias actuales de la gerencia empresarial, ofreciendo un

soporte teórico y documental acerca de los elementos que proporcionan la creación sostenible de valor a largo plazo en organizaciones con miras al uso del enfoque de gerencia virtual; por medio de los cuales puedan tomarse de decisiones estratégicas que permitan su manejo y éxito dentro de la sociedad actual. Al ofrecer un análisis objetivo de diversos enfoques usados tanto en medios tradicionales como virtuales, se pueden conocer algunas de las ventajas y desventajas de aplicar (o no) la gerencia virtual; dependiendo de la naturaleza de la empresa y el horizonte estratégico que desee alcanzar haciendo el mejor uso de los recursos disponibles. Igualmente podría servir de apoyo a cualquier persona que desee emprender un negocio en línea y desee gestionar su personal a distancia.

La autora de esta investigación considera que es trascendental para las organizaciones nacionales públicas y privadas, que se promuevan los estudios asociados a los diversos enfoques de la gerencia y su aplicación en los entornos virtuales a través del uso y manejo eficiente de las TIC's; ya que esto genera una ventaja competitiva para las empresas, garantiza su presencia en el mercado, permite un control y monitoreo efectivo de sus operaciones así como también de la gerencia de talento humano, siendo estos factores significativos en las organizaciones modernas. Muchas empresas fracasan en la implementación de nuevos métodos de trabajo al no documentarse y asesorarse adecuadamente sobre el tema tanto previo a realizar los cambios como durante el periodo de transición, e incluso durante el proceso de puesta en marcha y control; situación que se presenta incluso antes del modelo postindustrial hasta la sociedad en red; donde la evolución del compromiso, confianza e identidad social viene dada por la migración de los profesionales de la oficina a ambientes no controlados mediante comunicación remota y grupal. El resultado de esta investigación puede servir como medio para contribuir a solucionar problemas teóricos; presentes y futuros; a cualquier tipo de organización que desee migrar sus actividades gerenciales a un ambiente virtual, ya sea total o parcialmente, fomentando nuevos estudios que aborden temas vinculados con la gerencia en organizaciones tanto tradicionales como virtuales en los diferentes sectores empresariales establecidos en Venezuela; siendo un tema creativo y una línea de investigación acorde a los requisitos mínimos exigidos desde las perspectivas teóricas operativas y tecnológicas por la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información en la Universidad José Antonio Páez.

La investigación es histórico/documental, habida cuenta que se van a usar obras teóricas elaboradas por diversos estudiosos en el campo de la gerencia y de las TICs que a través de los años han realizado aportes concluyentes dentro de las ciencias gerenciales y de las tecnologías; debido a que se trata de un problema teórico, se considera que el tipo de investigación elegido es el apropiado, pues se debe consultar y analizar documentos precisos sobre el objeto de estudio de forma indirecta, y teorías elaboradas por diversos autores y antecedentes actuales relacionados a la investigación.

4. Limitaciones y factibilidad de la investigación

De acuerdo a lo establecido por el teórico Mario Tamayo (2004):

Ante una dificultad problemática de posible investigación, hay que asumir una actitud objetiva y tomarse el tiempo suficiente para entender y comprender la complejidad de la dificultad conociendo el contexto o circunstancia en la cual aparece la dificultad. Así se puede llegar a determinar los factores de la realidad del problema y así describir y formular adecuadamente el problema. (p.128).

De modo que una vez identificadas las problemáticas mencionadas en párrafos anteriores, esta investigación se limita al estudio sobre las causas o problemáticas que han dado paso a la gerencia virtual y que son necesarias para determinar su relevancia actual y los factores fundamentales para su manejo con éxito dentro de la sociedad globalizada y su vinculación con la ciencia, tecnología de información y desarrollo de la economía, no solo para el manejo de procesos productivos sino además la toma de decisiones y gerencia de talento humano.

El estudio se va a realizar tomando en cuenta el periodo de tiempo desde el 2011 al 2017 en las organizaciones en Venezuela públicas y privadas; contemplando que la tesis va a ser presentada en el año 2017. Sin embargo, se van a considerar teorías de autores vinculados a las ciencias gerenciales y las TICs cuyos aportes fueron generados fuera de ese periodo pero son de validación universal, pudiendo usar este tipo de documentos dado que se trata de una investigación histórico/documental; en tanto que se van a analizar obras actuales para los antecedentes de esta

investigación, considerando un máximo de cinco años de antigüedad. La relación entre la gerencia y las organizaciones tradicionales y virtuales, se van a plantear bajo un enfoque tecnológico y operativo. Con respecto a los aspectos culturales se va a considerar lo relacionado al entorno organizacional, ya que el talento humano se considera una ventaja competitiva en los retos de internacionalización y globalización; dado su carácter estratégico en la actualidad; siendo considerado el talento humano como principio y fin de la organización; por lo que se considera pertinente el estudio de cómo afecta a nivel del capital humano, un estilo gerencial basado en el cumplimiento de horarios y asistencia a un puesto de trabajo y su contraparte virtual, fundamentado en un sistema flexible sin las restricciones asociadas a una organización tradicional. El objeto de estudio de esta investigación pudo considerar que existen factores políticos, económicos y legales en cuanto a la aplicación de la gerencia en entornos virtuales dentro de las organizaciones venezolanas, sin embargo no van a ser consideradas en esta investigación debido a que son aspectos que conciernen a los especialistas de las ciencias políticas, económicas y legales, respectivamente. De acuerdo a lo establecido en los párrafos previos, se afirma que esta investigación histórico/documental tiene enfoques tecnológicos y operativos, mencionando los aspectos culturales limitándolo a nivel organizacional.

Se afirma que la investigación es factible y viable, debido a que el principal recurso para la recolección de la información requerida para efectuar los análisis documentales necesarios es el Internet, el cual es una de las tecnologías de mayor relevancia en la actualidad. En nuestro país para contar con acceso a este servicio es necesario pagar por ello; aunque su costo no representa una mayor inversión de capital. Al momento de realizar esta investigación, ya la autora ha culminado las materias exigidas dentro de la maestría, cuenta con amplia experiencia en organizaciones venezolanas y posee el título de Ingeniero Industrial como egresada de la Universidad de Carabobo, adicional que en la actualidad presta sus servicios como figura gerencial en una empresa privada del sector metalmecánico del Estado Carabobo; por lo tanto se cuenta con el dominio teórico y tiempo para la realización y presentación de este trabajo, cuya duración aproximada va a ser de un año en total.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

Gabriela Agostini, en su obra *“El Dominio del Saber y la Información como Factores de Gerencia y Competitividad en el Seno de las Naciones Latinoamericanas (Caso de Venezuela)”* (2016), plantea el manejo de la información y generación de conocimientos como medio de crecimiento empresarial a través del desarrollo de las organizaciones inteligentes:

Cuando un equipo de trabajo en una organización aprende en conjunto a lograr metas, resultados, y cumplir objetivos, en consecuencia se convierte en una organización con objetivos de ser inteligente, en tanto que el aprendizaje nunca tiene un fin. En cierto modo, las organizaciones inteligentes aprenden como un colectivo, y no como un grupo de individuales, por otra parte fomentar el aprendizaje en la organización es sinónimo de fomentar la mejora continua de procesos, tanto en los procesos tecnológicos como en los operativos, así pues se reducen las actividades sin valor añadido desde la perspectiva del cliente final, por ende aumentan las ganancias y disminuyen los costos, fomentar la gerencia horizontal y no la vertical, es fomentar el aprendizaje y el trabajo en equipo. (p.58).

Las organizaciones inteligentes facilitan el aprendizaje de todos sus miembros de tal manera que puedan adaptar su desempeño de acuerdo a los cambios del medio, con la frecuencia que sea necesaria para adecuarse a las exigencias del entorno; esto forma parte de la mejora continua, proceso que requiere control y monitoreo de operaciones en la búsqueda permanente de corregir errores y optimizar procesos, lo que significa eliminar los desperdicios (actividades que no agregan valor), aprovechar recursos tangibles e intangibles y aumentar la productividad. Daniel Suchar (2015) se refiere a este tipo de organización como un ente cambiante que gracias a ser un agente de cambios le da valor a lo intangible, aprovechando ya el conocimiento adquirido para proyectar nuevas ideas

apoyándose en el intercambio continuo de información y de esta manera, poder tomar decisiones más acertadas; a pesar de que como todo sistema también cuenta con sus desventajas tales como que la asignación de roles formales puede no ser respetada apropiadamente y que el clima organizacional puede verse afectado por envidias o favoritismo. (p. 5). Es labor de un gerente integrar todas las actividades y motivar a su equipo para que acoja la transformación organizacional de manera positiva, orientar las acciones al logro y el cumplimiento de objetivos. El desarrollo de los cambios debe manejarse de forma diferente de acuerdo al tipo de organización que lo esté implementando, en la gerencia tradicional debido a que la interacción con el personal es directa, se deben incorporar estrategias diferentes a lo que sería en un trabajo a distancia, donde el gerente puede manejar factores tan variados entre sus trabajadores tales como: rasgos culturales, diferentes horarios, idiomas, velocidad de internet para la transmisión de datos dependiendo del lugar de origen, entre otros, es por esto que deben establecerse las diferencias entre los dos tipos de enfoque gerencial; ya que los parámetros de trabajo cambian: las funciones de los empleados, cadena de mando, nivel de responsabilidad, tiempo de respuesta y medios de comunicación, por mencionar algunos, siendo estas variables críticas para maximizar la productividad en general.

Tirso Rojas La Roche, realizó una investigación titulada “*Fundamentación de la Organización Virtual como Parte Integrante de la Organización Tradicional*” (2011), donde ofrece un enfoque de la OV como un componente de la OT y no como un ente independiente, basándose en la premisa de que las OV deberían ser consideradas solamente aquellas que desarrollar productos virtuales a través de herramientas tecnológicas y gestión en red, ya que con la incorporación de materiales, insumos y equipos se convierten en OT que bien podrían denominarse: “empresas con actividad virtual”, “organización de recursos virtuales”, “organización de productos virtuales” u “organización prestadora de servicios virtuales”; por lo que una organización completamente virtual aún puede considerarse solamente ciencia ficción (p. 67). El propósito de este artículo es presentar una contraposición entre la noción de virtualidad con relación al manejo organizacional; a fin de aclarar el concepto de OV y no confundir con el uso de herramientas virtuales para el logro de los objetivos estratégicos con un modelo empresarial. Entre los resultados del estudio documental realizado por Rojas La Roche, se ofrece una visión crítica del uso del internet dentro de las diversas actividades de carácter gerencial en una empresa, cuando se crea una falsa imagen de la dependencia total de la virtualidad, sin tomar en cuenta los recursos agregados que intervienen en los procesos medulares asociados a la razón de ser de la organización. Adicionalmente ofrece un apoyo teórico al momento

de discernir entre las características particulares de una organización virtual y una tradicional así como también de una gerencia basada en estos modelos; es importante considerar estos aspectos al momento de establecer los factores fundamentales para el manejo y éxito de la organización o gerencia virtual dentro de las sociedades globalizadas, siendo ese uno de los objetivos de esta investigación. De acuerdo a lo analizado en este artículo; es necesario identificar adecuadamente cuando se refiere a una OV como tal o es el caso de una OT con amplio uso de herramientas virtuales. Considerar las OV como ciencia ficción puede ser un poco extremista, ya que desde los años ochenta se ha manejado los términos de virtualidad asociados a oficinas y comunidades, así como también a aquellos trabajos realizados fuera del tiempo e infraestructura habitual mediante el uso de tecnología; por lo que a pesar de existir las organizaciones mixtas, el que una empresa utilice otro tipo de recursos tangibles en sus procesos no necesariamente la cataloga como OT.

Andrés Peraza dentro de su investigación *“Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable Basado en el Gobierno Electrónico para la Gestión de los Gobiernos Locales en el Estado Aragua”* (2014), estudia la de administración pública a través de la incorporación de nuevas prácticas de gestión basadas en los cambios surgidos en las ciencias administrativas, acogiendo elementos de responsabilidad social, gerencia estratégica y el uso de la web e internet para la optimización de los servicios prestados.

El auge de la TIC, en un contexto globalizado, contribuye enormemente a agilizar los procesos, tanto es así que hoy en día, no se concibe el crecimiento de una empresa u organización, sin el apoyo tecnológico y el uso de Internet. Asimismo, los entes del Estado vienen efectuando avances vertiginosos en el uso de estas herramientas para agilizar sus transacciones y satisfacer a los usuarios de la información. (p.183).

El uso de TICs no se limita a empresas manufactureras; la prestación de servicios también se ve beneficiada por la incorporación de herramientas tecnológicas en búsqueda de la mejora de procesos; muy pocas organizaciones en la actualidad trabajan de manera netamente manual sin los dispositivos tecnológicos mínimos para el control de operaciones; siendo al presente, equipos relacionados con TICs, las mejoras que generalmente se integran a las operaciones. Los entes gubernamentales manejan gran cantidad de información cuyo procesamiento puede tardar incluso

meses, lo que afecta a todos los niveles de la organización y teniendo como resultado la insatisfacción de los usuarios por la demora de sus trámites. Este tipo de problemática es en parte lo que ha dado paso a la organización o gerencia virtual generando una serie de cambios a nivel del ambiente laboral a los cuales el gerente o encargado gubernamental debe hacer frente para que los trabajadores acepten los cambios y se adapten al nuevo sistema de manera armónica.

Alicia Silva Silva, en su obra *“Cibersocialidad. Construcción de Relaciones sociales en el Capitalismo Informacional”* (2011) hace referencia a las relaciones interpersonales en ambientes virtuales a través de un enfoque actitudinal amparado por la falta de presencia física, expresando que la interacción en el ciberespacio cuenta con características muy particulares ya que la comunicación no posee necesariamente los rasgos asociados a inflexiones en el tono de voz o gestos, así como también existe la posibilidad de que el usuario diseñe su propia identidad al ingresar en las comunidades virtuales, ya que puede decidir lo que quiere ser y mostrar una imagen muy diferente a lo que realmente es. (p.109). Si bien el comportamiento de los usuarios en redes sociales y ambientes no laborales tienen a ser más abiertos y espontáneos; en medios empresariales se estilan ciertas normas de comportamiento y etiqueta; las cuales pueden o no estar definidas por la organización, a fin de mantener un ambiente neutral, donde la comunicación se base en respeto y las relaciones se mantengan dentro de un contexto profesional. Haciendo referencia a este tópico, Silva Silva expone que las sociedades de información están conformadas por estructuras rígidas de organización vertical donde se limita la iniciativa y creatividad, donde las relaciones sociales están divididas en un pequeño sector que goza de libertad creativa y el resto se somete al control de la parte privilegiada a cargo, fluyendo la información para la creación social en un solo sentido dentro del capitalismo informacional. (p.116).

El capitalismo informacional se refiere en este caso, al nuevo tipo de respuestas económicas y culturales producto de la influencia de la producción informática sobre la estructura social y empresarial, cambiando los elementos básicos de la industria: tierra, trabajo y capital; por personas, ideas e información; orientando la producción, el consumo y las relaciones a un entorno dominado por el conocimiento. No se puede considerar en términos de una OV una inhibición de la iniciativa y creatividad, sino la búsqueda de un patrón conductual aceptable donde todas las ideas y opiniones sean respetadas y valoradas; ya que no se trabaja dentro del mismo contexto de una red social (a pesar de que son un medio para hacer negocios), debido a que a nivel organizacional no se oculta la

imagen tras un avatar donde se puede crear una personalidad totalmente diferente a la real; sin embargo los medios de interacción si pueden permitir que las personas se desenvuelvan con diferente soltura; siendo estos factores que un gerente debe estar en capacidad de manejar.

Del Canto, Sánchez, Fernandes y Barbosa, realizaron una investigación titulada “*Agentes Generadores De Innovación en las Empresas: Gestión del Conocimiento y Tic´s*” (2014), donde se reconoce la importancia de los modelos gerenciales basados en el conocimiento y su influencia dentro de la manera de hacer negocios en un escenario actual regido por la globalización; donde la gestión de conocimiento es considerada un nuevo enfoque gerencial que trabaja dándole el valor apropiado al capital humano y al conocimiento que puedan aportar a la organización; siendo una disciplina que funciona de manera coherente con otras ya aplicadas tales como gestión de la calidad o planeación estratégica; las cuales también se basan en el uso eficiente de la información. (p.77).

El uso de las TICs facilita la manipulación de datos para la obtención de información en el momento requerido, brindando ventajas competitivas para sobrevivir en los voraces mercados actuales, siendo la gestión del conocimiento el medio para la adquisición, análisis, organización, procesamiento y divulgación de la información por medio de sus diferentes herramientas que bien pueden engranarse con elementos de otras disciplinas gerenciales siempre y cuando se encuentre alineado dentro del horizonte estratégico de la organización. Así también los autores hacen referencia al hecho de que las ideas deben estar orientadas hacia el beneficio colectivo, aceptadas en consenso y dejando a un lado los paradigmas e intereses personales; se debe tener la capacidad de decisión asertiva para la resolución de problemas basándose en la realidad del caso, ya que al no conocer completamente la situación se puede ocasionar resistencia al cambio y hasta el rechazo a ideas innovadoras solo por la falta de entendimiento. (p.82). Un gerente, sin importar el tipo de organización que tenga a su cargo, debe dejar a un lado el pensamiento individualista y adoptar las herramientas e ideas que mejor se adecúe con la realidad de la situación; es por esto que debe contar con gran capacidad de observación y análisis del ambiente tanto interno como externo a fin de poder tomar las decisiones más efectivas, considerando al grupo de trabajo a través de la integración completa en las actividades y manteniendo los canales de comunicación abiertos; a fin de garantizar el éxito en la implementación de los cambios para el desarrollo de la organización dentro de la sociedad globalizada.

2. Bases teóricas

La noción de la Sociedad del Conocimiento viene dado por los cambios generados por las innovaciones tecnológicas en los campos de la informática, telecomunicaciones y medios de comunicación; modificando de esta forma, el desarrollo de gran cantidad de las actividades del día a día en la sociedad actual; llegando a ser el sector de las TICs, uno de los más pujantes y con mayor impacto económico, generando a su vez términos como nueva economía o economía digital; un sistema interconectado de alcance global que permite realizar negociaciones instantáneamente desde cualquier lugar del mundo, convirtiéndose el conocimiento en un elemento fundamental para la competitividad.

Antonio Serrano (2015) al hacer referencia a la sociedad del conocimiento, expone:

Nos encontramos en un momento en el cual la tecnología demanda de las organizaciones sociales e instituciones un viraje, un cambio de rumbo promovido por la incertidumbre, inestabilidad y expectativas sobreestimadas. Ese cambio nos conduce a la sociedad del conocimiento, cuyo insumo es el aprendizaje no tradicional, entendido como un aprendizaje continuo que articule eficazmente conocimiento para sobrevivir al futuro, acelerado y cambiante. El porvenir está en organizaciones que creen valor para otros. (p.11).

La Sociedad del Conocimiento se caracteriza por la ausencia de fronteras gracias a la facilidad de transferencia de datos, la movilidad ascendente ya que se encuentra disponible y de fácil acceso, y por el potencial de fracaso equitativo al del éxito que posee debido a que cualquier persona puede obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo pero no todos cuentan con la capacidad para hacerlo funcionar dentro del negocio.

En una sociedad del conocimiento, la ciudadanía en general cuenta con un acceso casi inmediato y de forma prácticamente ilimitada a la información, formando parte tanto de sus relaciones sociales como profesionales. El procesamiento y transmisión de datos componen un factor elemental en las operaciones empresariales, volviéndose; como se mencionó en párrafos anteriores; esenciales para la competitividad, por lo que muchas instituciones se han visto en la necesidad de

adaptar sus estructuras y procesos a fin de sobrevivir dentro de los mercados tanto locales como internacionales, donde el conocimiento forma parte fundamental en la toma de decisiones y puesta en marcha de actividades; por lo que contar con el gerente con los conocimientos adecuados para el manejo del personal e información de tal manera que pueda orientar las acciones al logro de los objetivos estratégicos según el tipo de organización. Gracias a las nuevas tecnologías, las personas se manejan entre dos espacios que se superponen: el real, donde se lleva a cabo la interacción física, y el ciberespacio donde la comunicación y gestión de información se realiza a través de medios virtuales; existiendo a su vez el tiempo real, donde se desarrollan los acontecimientos de la vida en general, y la parte de este el cual se invierte en la permanencia dentro del ciberespacio, convirtiéndose así en un tiempo virtual.

La comunicación por medio de computadores se define inicialmente como una charla en tiempo real, la cual por medio de las nuevas TICs se encuentran bajo un patrón de flexibilidad temporal incluso mayor a la que proporciona el teléfono, ya que el intercambio de información puede contener incluso espacios de tiempo en blanco que favorecen su procesamiento o introducción de nuevos tópicos, lo cual resulta incómodo o inadecuado en llamadas telefónicas. Cada vez es más el tiempo que el ciudadano común permanece conectado al internet o algún medio de comunicación, sin embargo a nivel laboral, aun es mayor el tiempo en producción de insumos y servicios por medios tradicionales que con las operaciones realizadas a través de horarios flexibles mediante trabajos en red. Sin embargo, la posibilidad de realizar diversas actividades en simultáneo se ha vuelto cada vez más común precisamente por la incorporación de herramientas TICs que permiten la integración de tareas o comunicación grupal inclusive desde un mismo equipo. Es por esto que Jesús Elizondo (2009) comenta sobre el tiempo atemporal (previamente definido por Castells en 1996) el cual ofrece un soporte a la sociedad en red de tal manera que se trabaja de manera simultánea, rompiendo la linealidad espacial de los eventos, donde se cede al orden cronológico, interactuando de manera múltiple, por lo que se provocan una perturbación sistémica en el orden secuencial de los fenómenos realizados en ese contexto (p. 86). El ejecutar diferentes tareas condensadas en una sola secuencia para la creación de instantes o la inclusión de espacios de tiempo que provocan una discontinuidad en las actividades que pueden ser retomadas incluso por una persona diferente en un lugar distinto al original; a diferencia del tiempo biológico y la continuidad en el espacio real. La manera de hacer negocios en una sociedad globalizada ha perdido los límites de tiempo y espacio por medio del

empleo de herramientas de TICs, desde el uso de llamadas telefónicas, pasando por el uso del correo electrónico hasta las videoconferencias en tiempo real (por mencionar los medios más sencillos y usados); han permitido romper las barreras comunicacionales, facilitando de esta manera la puesta en marcha de proyectos, transacciones y toma de decisiones.

La coordinación de este tipo de actividades debe estar a cargo de un profesional con ciertas características que garanticen el buen funcionamiento de la organización a través de directrices alineadas dentro de la estructura estratégica diseñada; ya que la gerencia como tal no puede ser considerada completamente como una actividad o calificativo; Henry Mintzberg hace mención a esto en su libro “*Managing*” (2009) expresando: “Si se reúne una buena cantidad de oficio con el toque indicado de arte y además se usa un poco la ciencia, el resultado es un trabajo que es, por encima de todo, *una práctica*”. (p.14). Esta combinación, entre otros elementos, expresan el propósito de la gerencia; ya que un profesional de esta área debe contar con intuición, capacidad tanto para el desarrollo sistemático como para la resolución de conflictos bajo presión, conocer el *Know How* (Como Hacerlo) de los procesos y gran liderazgo.

El pensamiento de Mintzberg señala al encargado de la gerencia o dirección ejecutiva como un profesional que debe poseer buena intuición, incluso cuando esto ocasione errores eventuales; esto refleja uno de los factores fundamentales para la supervivencia de las empresas en los mercados actuales: la anticipación. Un gerente que conozca el ambiente tanto interno y externo a su organización, debe tener la facultad de prever las situaciones comprometedoras a fin de tomar las decisiones más acertadas a tiempo; es por esto que contar con el apoyo del equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de ideas, sobre todo cuando presentan un alto porcentaje de riesgo; como se ha abordado en otras cláusulas de esta investigación, para esto debe mantenerse una comunicación efectiva entre los miembros del grupo con el propósito de no descartar posibilidades por falta de entendimiento, lo que puede generar resistencia al cambio o incluso, el fracaso general del proyecto.

En la actualidad, con la introducción de las TICs, los gerentes han contado con un medio de apoyo para el despliegue de sus actividades; siendo los sistemas empresariales un instrumento muy adecuado para facilitar la toma de decisiones debido a la sencillez que ofrece para la obtención de información sobre procesos tanto generales como específicos lo que aumenta la eficiencia

operacional. Laudon y Laudon (2012) con respecto a este t3pico, se3alan:

Los sistemas empresariales ayudan a las firmas a responder con rapidez a las solicitudes de los clientes en cuanto a informaci3n o productos. Como el sistema integra los datos sobre pedidos, manufactura y entrega, el departamento de manufactura est3 mejor informado para producir s3lo lo que los clientes han ordenado, y adquiere 3nicamente la cantidad correcta de componentes o materias primas para surtir los pedidos reales, organizar la producci3n y minimizar el tiempo de permanencia de los componentes o productos terminados en el inventario. (p.339).

Al ser uno de estos modelos integrales de gesti3n se obtienen beneficios en todos los niveles de la organizaci3n; ya que se engranan los diferentes procesos mejorando la planificaci3n, procura, producci3n, almacenamiento y despacho; reduciendo a su vez el *lead time* y ayudando al flujo de informaci3n continua; siendo esta una manera de reducir desperdicios, disminuir los errores, agilizar los procesos administrativos, entre otros. Al implementar un sistema empresarial se flexibilizan las actividades al incluir tanto a los clientes internos como externos favoreciendo de esta manera tanto la comunicaci3n como el uso de recursos tangibles e intangibles, ya que se conocen de m3s f3cilmente cuales son los verdaderos requerimientos del mercado y que se necesita para lograr los objetivos planteados; fomentando as3, el desarrollo de organizaciones horizontales mediante la participaci3n de los diferentes involucrados en los procesos.

Adicionalmente a la incorporaci3n de herramientas tecnol3gicas para la optimizaci3n de procesos, es necesario considerar el factor humano, que como se ha mencionado en p3rrafos anteriores de esta investigaci3n, se debe encontrar a cargo de un profesional del control gerencial; el cual debe ser capaz de manejar los elementos de control identificados por Robert Anthony (citado por Arbel3ez, Serna y D3az, 2015) los cuales son: evaluaci3n de desempe3o, estrategia, estructura organizacional, motivaci3n, incentivo y direcci3n (p.48). El contar con elementos de tecnolog3a de avanzada si bien ofrece una ventaja competitiva considerable, se demanda adem3s la atenci3n del capital humano para no solo cumplir las metas establecidas sino tambi3n generar un ambiente armonioso y proactivo de trabajo; sin importar se trate de una OT o se desenvuelva en una OV. No se trata solo de multiplicar las ganancias o abarcar todo el mercado, sino tambi3n de mantener un entorno donde el trabajador se sienta a gusto para desempe3ar de mejor manera sus actividades

trayendo como resultado un aumento en la productividad. Arbeláez, Serna y Díaz (2015) expresan con respecto a los sistemas de control:

El objetivo de un sistema de control es alcanzar los objetivos organizacionales; debido a que los empleados (agentes) no siempre dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, los sistemas de control gerencial deben luchar por alinear las metas de los empleados con las de la alta gerencia (principal). (p.51).

Es por esto que la motivación y el liderazgo son factores tan importantes dentro de las características de un gerente independientemente del tipo de organización en la cual se desempeñe; a pesar de que la modalidad de ejecución evidentemente varía al tratarse de una OT o una OV. Un gerente debe estar en capacidad de orientar las acciones de su equipo, manejar el caos y la incertidumbre, adoptar diferentes roles y mantener el control de la situación para el correcto desempeño de las actividades diarias; debido a esto es que se incorporan herramientas de planificación mediante escenarios, buscando de esta manera aportar flexibilidad en los modelos mentales del personal a cargo de la toma de decisiones; Antonio Francés (2012) expone futuros posibles delineados dentro de diversas variables, tales como: regiones geográficas, sectores empresariales, por mencionar algunas; donde incluso existen compañías que ofrecen sus servicios como *outsourcing* realizando proyecciones sobre los posibles escenarios y el cliente deberá interpretarlo de acuerdo a sus propios intereses de tal manera que se puedan elaborar análisis de sensibilidad para anticipar los efectos de los pronósticos sobre sus actividades dentro de los mercados que ataca. (p. 182). El equilibrio entre los elementos tecnológicos y el factor humano es una tarea que puede resultarle complicadas a algunos gerentes; sin embargo la gestión efectiva de una organización requiere el apoyo de ambos recursos para obtener los mayores beneficios posibles dentro de sus posibilidades.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico especifica el proceso de metodología por medio del cual se va a llevar a cabo la investigación, a fin de abordar el objeto de estudio o problemática existente desde un punto de vista crítico con la intención de crear nuevos conocimientos y teorías que podrían ser provechosos para otras investigaciones.

1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo histórico documental cuyo propósito es el de ampliar y profundizar los conocimientos ciertos y fundamentados, relacionados con la problemática de la organización o gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual; por medio de la indagación metódica, sistemática, exhaustiva y detallada de trabajos previos de diversos investigadores en el área de la gerencia y TICs. La investigación documental se fundamenta en la búsqueda, procesamiento, comparación, reflexión e interpretación de datos secundarios; los cuales son aquellos que han sido extraídos y señalados por otros estudiosos en diferentes fuentes documentales: audiovisuales, electrónicas o impresas; siendo la finalidad de este estudio generar y contribuir con nuevos conocimientos.

Esta investigación plantea una revisión crítica de la información la cual ha sido recolectada haciendo uso del Internet; siendo esta una herramienta tecnológica fundamental para la recopilación de datos en la actualidad, ya que ofrece diversos medios para la obtención de gran cantidad de fuentes informativas en formato audiovisual o texto, a los cuales se puede tenerse acceso a través de motores de búsqueda especializados y repositorios académicos; lo que ofrece una ventaja para el investigador reduciendo los tiempos y costos en la elaboración del estudio, brindando a su vez la garantía del origen confiable de los documentos a través de bases de datos que permiten identificar las referencias bibliográficas. Otra ventaja que se obtiene del uso del internet es que permite observar la evolución

de la información escrutando datos desde las primeras teorías hasta lo más actual relacionado con el objeto de estudio y ha sido un medio para acortar distancias ya que permite el acceso a investigaciones tanto regionales, nacionales como internacionales.

El internet es un medio que facilita la comunicación y permite el intercambio de opiniones con diferentes estudiosos a nivel mundial lo que fomenta el enriquecimiento de los conocimientos a través de comunidades virtuales académicas multidisciplinarias, estimula la interacción e iniciativa en la búsqueda de información y es a su vez un recurso cuyo acceso no se ve limitado por horarios agilizando el trabajo de la autora al no tener restricciones de horario para efectuar las indagaciones pertinentes para el desarrollo de esta investigación.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la selección y recolección de datos se hará uso de la observación indirecta debido a que el estudio se va a realizar mediante informaciones recopiladas con anterioridad por diversos autores y teóricos calificados, lo cuales han desarrollado teorías expuestas en documentos que serán analizados de forma cualitativa, enfocándose en la descripción y explicación, a modo de explorar los principios hermenéuticos del objeto de estudio, siendo este un elemento fundamental dentro del proceso de búsqueda de datos para el desarrollo de nuevos conocimientos. No aplica el uso de cuestionarios ni encuestas debido a se trata de una investigación documental; basándose en la recopilación y análisis de datos secundarios, tomados de publicaciones, artículos, libros y elementos audiovisuales reconocidos y/o arbitrados.

3. Procedimiento y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se hará uso de los documentos obtenidos mediante la pesquisa en diversas fuentes de reconocidos teóricos que han desarrollado estudios relacionados con el área de aplicación de TICs y la gerencia en ambientes virtuales; contando así, con los soportes que justifican

y validan esta investigación, ya que se están utilizando medios auténticos y confiables. Siendo la finalidad de la extracción de la información consultada, el crear nuevos conocimientos y teorías los cuales podrían ser de utilidad a otros investigadores para continuar el desarrollo y consolidación de los aportes relacionados con la problemática de la organización o gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual.

CAPÍTULO IV
LAS DIFERENCIAS ENTRE LA GERENCIA TRADICIONAL Y LA GERENCIA
VIRTUAL Y CAMBIOS ASOCIADOS A LA MASIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGIAS
DE INFORMACIÓN

1. La Gerencia como órgano productivo de la sociedad

Dirigir un negocio es un proceso complejo que combina conocimientos con intuición; ya que no solo se trata de ser capaz de dominar la teoría sobre los procesos utilizados, sino además contar con la astucia y agudeza para identificar oportunidades y hacer de las debilidades una fortaleza. Evidentemente la gerencia de cualquier organización debe estar a cargo de personas de alta calificación y con cualidades distintivas de: liderazgo, manejo de recursos, visión estratégica, inteligencia emocional y muchos otros aspectos que deben dar como resultado una empresa productiva y competitiva. Es por esto que se hace referencia a que el gerente cuenta con una única herramienta, que es la palabra hablada, escrita o los números; a través de su comunicación es que se produce la motivación y organización del personal para que lleven a cabo sus tareas; donde además, sin importar el área en la que se desempeñe, la efectividad de su propio trabajo depende de su habilidad para hacer llegar su mensaje a los empleados, logrando una comprensión completa de las ideas; así como también analizar e interpretar su entorno de tal manera que pueda anticiparse y tomar decisiones correctamente fundamentadas. Claramente se puede notar que la gerencia se compone del manejo eficiente de materias e insumos, y también del capital humano e incluso el tiempo; que en conjunto, son los factores que verdaderamente componen los sistemas productivos. Dentro del mismo orden de ideas, Mintzberg (2009) expresa: “El gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que estas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen.” (p. 16); por lo que se trata de estimular al equipo y encaminarlos dentro de las mejores prácticas orientadas al logro a través de una actitud motivadora y de liderazgo.

Un empleado comprometido con sus labores, que siente que es tomado en cuenta y que se desenvuelve dentro de un ambiente que le resulta cómodo, es más productivo y se desempeña de mejor manera; traduciéndose esto en ganancias para la empresa.

La gerencia ha sido parte fundamental para el desarrollo sostenido de la sociedad empresarial desde los inicios de la revolución industrial, siendo su principal propósito la realización económica, la cual se alcanza llevando al consumidor, los productos y servicios que desea; reduciendo costos y aumentando las ganancias a través del cumplimiento de objetivos y planes estratégicos. Es por esto que se considera a la gerencia como la pieza clave encargada de que los recursos se vuelvan productivos; habiendo quedado en evidencia a través de los años que esto aplica para elementos tanto tangibles como intangibles; y donde el éxito del motor gerencial y la validez de sus estrategias dependerán de los resultados económicos que produce. Se puede hacer mención a la productividad y a los resultados económicos ya que son elementos relacionados, más una alta productividad no garantiza ni las ganancias ni el posicionamiento; para esto es necesario articular estrategias con un enfoque hacia el crecimiento y competitividad enmarcado dentro de las políticas y valores de la empresa. Un gerente debe tener la capacidad de gestionar todos estos elementos en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos, fomentando en simultáneo, una cultura organizacional con sentido de pertenencia y comprometida con el logro de metas. Uno de los aspectos más relevantes a considerar por un gerente ya sea en una empresa de manufactura o servicios, es la minimización de los desperdicios, los cuales son irregularidades dentro de la carga de trabajo y bajo la filosofía del *Lean Manufacturing* (manufactura esbelta) se identifican como: sobreproducción, transporte, tiempo de espera, sobreprocesamiento, exceso de inventario, defectos, movimientos innecesarios y talento humano; ya que estos elementos restan a la productividad de la organización; estando así la gerencia, encargada principalmente de hacer el uso más eficiente de los recursos a través de la coordinación de planes estratégicos, su control y seguimiento; siendo a su vez, guía de su equipo de trabajo.

Para que una organización funcione de manera satisfactoria; cada departamento debe operar adecuadamente; ya que son partes de un todo trabajando por el cumplimiento de las mismas metas globales.

La gerencia de cada departamento debe estar en control de todas sus actividades y además manejar las acciones conjuntas de forma armónica, lo que puede parecer sencillo pero llevado a la práctica no resulta tan fácil; por lo que depende del grupo directivo asumir las responsabilidades para engranar tanto los procesos administrativos, técnicos y de desarrollo; basándose en sus habilidades y competencias. Este es un factor de gran importancia ya que dentro de un sistema productivo existen los clientes internos; siendo estos aquellas zonas de trabajo dentro de la misma organización que dependen de los resultados de otra anterior para lograr completar el producto o servicio final que se comercializan; es decir, son los eslabones que conforman la cadena de producción dentro de la empresa, donde para generar los resultados se dependen de transformaciones y procesos individuales que a su vez se conectan dando como resultado el producto final, siendo estas modificaciones tanto de materiales como de información.



Imagen 1: La Gestión Gerencial.

Como se menciona en párrafos anteriores, la gerencia ha sido el faro guía desde los inicios de la sociedad industrial y también lo es en la actualidad globalizada; donde si bien los enfoques han variado de acuerdo a la evolución de los tiempos, desarrollo de nueva tecnología y posición hacia el manejo del capital humano; la necesidad de un líder, visionario, supervisor, administrador, gestor e incluso agente motivacional se ha mantenido a través del circunstancias, ya que sin importar los niveles de automatización con los que cuente una empresa, es necesario un encargado de orientar las acciones hacia las metas establecidas haciendo el mejor uso posible de los medios disponibles. Dentro de este mismo orden de ideas, Esmelin Graterol Guzmán (2013) se refiere a la necesidad de

contar con funciones administrativas y gerenciales en Venezuela aptas para formar recursos capacitados adecuadamente que se encarguen de guiar y encaminar a la organización con criterios racionales, a fin de contrarrestar los desequilibrios sociales, económicos y éticos que afectan a la sociedad actual, principalmente ahora que se requiere una constante adaptación a nuevas tecnologías, sobre todo en empresas financieras, operacionales, de información y comunicación (p. 17). El rol de un gerente se vuelve una mezcla de aptitud y actitud frente a los cambios y retos que se presentan diariamente en el mundo empresarial, siendo válido aplicar perspectivas enfocadas en la productividad de los recursos incluso para el conocimiento, sabiendo que las sociedades futuras deben apuntar a la aplicación de la información como elemento fundamental para la gestión empresarial. Manuel Castells (2009) también comparte el pensamiento de la importancia del manejo de la información como medio productivo empresarial al referirse a ello como pieza esencial para el incremento de los beneficios financieros:

La economía informacional es un sistema socioeconómico distintivo en relación con la economía industrial, pero no debido a que se difieran en la fuente para aumentar su productividad. En ambos casos, el conocimiento y el procesamiento de la información son elementos cruciales del crecimiento económico. (p. 139)

A pesar de que los procesos informacionales se manejan de modo diferente que en los procedimientos manufactureros, de igual manera se necesitan controles y estrategias para el aumento de su productividad, ya que ellos también son un medio para la obtención de ingresos y crecimiento como empresa.

La comprensión de las responsabilidades aunadas a un cargo gerencial es fundamental al momento de la designación del grupo directivo, ya que la evasión de responsabilidades y la asignación errónea de estas, resulta altamente demoledor y riesgoso para el correcto funcionamiento de la organización debido a que si no se cuenta con el compromiso y sentido del deber que acompaña a un cargo de tal nivel, no se puede exigir a los trabajadores que cumplan en igual medida si la figura de autoridad no presenta las cualidades que se les piden poseer; mermando esto directamente, los niveles de productividad de la organización. Si bien ya a mediados del siglo XX estaba considerada la gerencia como un órgano productivo de la sociedad, este precepto se mantiene vigente hasta la

actualidad; debido a que a pesar de los avances tecnológicos y cambios en las estructuras organizacionales, se sigue requiriendo de un encargado de tomar las decisiones y orientar el trabajo grupal en miras de cumplir los objetivos organizacionales con un mínimo de costos y maximizando las ganancias utilizando de manera efectiva los recursos disponibles.

2. Perspectiva teórica tanto de las Organizaciones Tradicionales (OT) como de las Organizaciones Virtuales (OV)

En la actualidad las organizaciones han dejado de estar atadas a una estructura rígida y han flexibilizados sus configuraciones organizativas, adaptándose a los cambios del medio y ajustándose a las exigencias del entorno; sin embargo de igual manera, aún pueden clasificarse como organizaciones tradicionales aquellas que operan bajo un modelo presencial, generalmente dentro del mismo edificio y cumpliendo un horario pre establecido; dentro de este mismo orden de ideas, las organizaciones virtuales son consideradas las que llevan a cabo sus actividades desde puntos remotos a través de herramientas de tecnología para la información, sin limitar horarios o ubicación geográfica. Sin embargo, es necesario considerar cuales son aquellos aspectos que desde el punto de vista teórico verdaderamente describen y diferencian a las organizaciones, lo que posteriormente va a permitir definir las fortalezas y debilidades, así como también las particularidades de los estilos gerenciales de cada una de ellas. De acuerdo con Sandra C. Dávila y Luis Rojas en su artículo “*Organización Virtual, identidad y gerencia*” (2000), las organizaciones tradicionales se distinguen por los siguientes atributos:

Las personas en las OT se caracterizan por asistir a sus sitios de trabajo a diario, estar regidas por un horario común, vivir en una misma localidad, compartir la misma cultura, conocer a la empresa para la cual laboran (la empresa tiene una ubicación física definida), así como también conocer a sus jefes y a sus compañeros de trabajo. (p.95)

Las OT se manejan por una rutina que incluye el desplazamiento hacia el centro de trabajo, la interacción con los compañeros de forma personal y patrones socioculturales similares; es decir, se

comparten los días feriados nacionales y se respetan las diferentes ideologías de carácter tanto cultural, político o religioso; esto hace que se establezcan vínculos y empatía entre los trabajadores, llevando una dinámica laboral que puede ser más inestable debido a que depende de factores que pueden causar tensión en el ambiente (estrés, problemas personales, enfermedades, entre otros). En este tipo de organización las relaciones personales se llevan de forma más directa, lo que puede influir de manera positiva o no, en el desempeño general de los trabajadores de un área específica.

En cuanto al esqueleto de estas empresas, hasta los años 80, el arreglo jerárquico de la mayoría de las organizaciones mantenía la coherencia con el marco tecnológico de la revolución industrial, basado en la búsqueda de economías de escala y el aumento de su alcance, soportado por la intensidad del capital; siendo estas, estructuras formales que representan un esquema que tiene por finalidad cubrir los objetivos de manera eficiente bajo un patrón de autoridad, comunicación, división y coordinación del trabajo. Dentro de estos modelos la Organización Funcional es considerada la más antigua y la cual aún mantiene cierta vigencia, ya que consiste en la división del trabajo en tareas específicas, centrados en la producción y comercialización principalmente. Cuando esta estructura se vuelve muy compleja se deriva la Organización Divisional, que está compuesta de unidades semiautónomas para cada tipo de negocio, las cuales se desenvuelven de forma corporativa, ya sea por zona geográfica, productos o cartera de clientes; y son estos tres mismos elementos los que dan origen a las Organizaciones Matriciales, al tener más de una dimensión, donde se combinan la autoridad de directores funcionales y de proyectos. Durante esta época se produce una evolución en cuanto a los modelos estructurales ya que son considerados inadecuados por su estricto control y rigor de las figuras directivas, dando paso a configuraciones orgánicas más versátiles que posteriormente se convirtieron en patrones orgánicos reticulares, restando verticalidad y dándole mayor peso tanto a la tercerización como a la contratación *Ad Hoc*, la cual trabaja con elementos más complejos que requieren grupos interdisciplinarios, flexibles y de comunicación continua, lo que demanda grandes enlaces y coordinación entre las unidades de trabajo, respetando la autoridad de cada una de ellas.

Un cambio en los modelos estructurales obedece a la presión del ambiente a ser cada vez más competitivos, agregar valor a sus procesos y desarrollar procedimientos más eficientes, dando rienda suelta a la innovación en los diferentes niveles, generando esquemas que aporten mayor flexibilidad, prestando mayor relevancia al trabajo colaborativo, apoyándose en los sistemas tecnológicos y

comprendiendo el valor de la información; dando lugar así a las Organizaciones en Red. De acuerdo a Ángel Díaz Matalobos (2012) se pueden resumir en dos grandes tendencias los intentos de superar el dilema entre la flexibilidad y la productividad: centrándose en máquinas automatizadas tales como equipos para el comercio electrónico o robots de manufactura, lo que es llamado tecnologías duras, y las que aprovechan las prácticas organizacionales y el capital humano (tecnologías blandas) (p. 209). La necesidad de adaptación a las realidades del mundo de los negocios ha generado la evolución de estos modelos es un inicio muy rígidos, a formas cada vez más autónomas y con equipos auto-dirigidos, como lo son las Organizaciones Celulares, que a través de una relación de interdependencia entre diferentes células de trabajo, buscan obtener un mecanismo de negocios competente.



Imagen 2: Modelos Organizacionales.

Los modelos organizacionales han pasado por una serie de cambios de acuerdo a su espacio en el tiempo: desde 1900 hasta finales de los años 70's la etapa histórica es la estandarización, su estructura organizacional es jerarquizada de forma funcional, divisional y matricial; donde el activo clave son los bienes de capital, el gerente clave el de operaciones y las competencias clave la especialización y segmentación; en los 90's se cambia a orientación al cliente bajo una estructura horizontal o en red y la adhocracia, siendo los activos, gerente y competencias clave la información, el gerente de informática y la flexibilidad y capacidad de respuesta respectivamente; ahora a partir de los años 90's se convierte en la etapa de la innovación, de estructura celular con un gerente de

conocimiento como principal, el conocimiento como el bien de mayor relevancia y el diseño de la creatividad como la competencia fundamental. Ya desde la evolución de los modelos organizacionales en la década de los 80's se nota la relevancia del desarrollo tecnológico e informacional; y su impacto en todas las actividades; dejando atrás a una Sociedad Industrial para convertirse en una Sociedad de la Información, donde las TIC's empiezan a dar cambios radicales hasta en las más sencillas actividades cotidianas, por lo que obviamente el mundo empresarial no queda exento de esto. La independencia de las estructuras organizacionales y las ventajas que ofrecen las TIC's; a través del uso de herramientas donde ni el tiempo o la ubicación geográfica son un problema; dando origen a lo que sería posteriormente las Organizaciones Virtuales.

Salvador G. Sotres Arévalo (2010) al referirse a las OV expresa: "Se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Su estructura organizativa se apoya en el uso de Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio" (p.3); las OV vistas desde esta óptica, son una consecuencia de la expansión de los mercados a nivel internacional y la facilidad de acceso a estos a través de las TIC's, a la necesidad de abarcar un plaza mayor y que requiere que se ataque con gran rapidez debido a la cantidad y voracidad de los competidores; siendo el internet uno de los elementos fundamentales para la transmisión de datos y para aportar autonomía a las unidades de trabajo; Manuel Castell ha realizado investigaciones sobre este punto y lo refleja en su libro "*Comunicación y Poder*" (2009) exponiendo principalmente que existen seis dimensiones para la autonomía, siendo estas: individual, empresarial, profesional, comunicativa, sociopolítica y corporal, donde por medio de encuestas comprobaron empíricamente que el uso del internet en cualquiera de estas dimensiones es un instrumento para la construcción de autonomía, cuyo nivel aumenta a medida que se incrementa la frecuencia e intensidad del uso del internet. (p.181). Una de las características fundamentales de las OV es la independencia, que si bien no queda exento de responsabilidades y compromisos entre los diversos involucrados si presenta un nivel de libertad y flexibilidad que una OT no tolera ya que la estructura de operaciones exige por ejemplo, la presencia del personal y el cumplimiento de horarios. Se vuelve entonces el internet y demás herramientas de TIC's, tanto sincrónicas como no, piezas fundamentales para llevar a cabo las diversas transacciones que van a permitir a la organización cumplir su propósito de ofrecer a su clientela los productos o servicios que comercializa, proporcionando ventajas en cuanto a alcance, rapidez y reducción de costos. De la misma manera que hace mención a los atributos de los OT,

Sandra C. Dávila y Luis Rojas (2000) señalan con respecto a los determinantes de las organizaciones virtuales:

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

Este enfoque muestra la versatilidad que pueden presentar las OV, al proporcionar un espacio no limitativo para el enfoque en una sola tarea o incluso en una sola empresa, donde a través de una modalidad de subcontratación, se pueden desempeñar actividades independientes sin desplazarse de su hogar o donde haya establecido su puesto de trabajo. El alcance de un OT no conoce de geografía, idiomas o husos horarios; la importancia radica en la capacidad del trabajador en desempeñar sus labores y su disposición a cumplir con los objetivos trazados.

En la actualidad existen organizaciones bajo modalidad tradicional, virtual e incluso híbridos entre ellas, lo que permite adaptarse de acuerdo a los recursos que posean y al tipo de productos o servicios que ofrezcan a su cliente final, lo importante es que su estructura le proporcione competitividad y pueda mantenerse dentro del mercado en el cual lleve a cabo sus transacciones comerciales; siendo factores fundamentales el tiempo de respuesta y el valor añadido que presente ante sus posibles rivales. Es por esto que la dirección debe conocer plenamente el tipo de modelo de su organización y relacionar su estrategia a este; ya que si bien la definición de gerencia puede ser un concepto muy amplio, se considera necesario precisar las características propias para el desempeño dentro tanto de organizaciones tradicionales como las virtuales, debido a las diferencias operativas que se presentan en cada caso, las cuales pueden ir desde la ubicación geográfica hasta los medios de comunicación con los empleados.

3. De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento y las innovaciones tecnológicas.

La Sociedad Industrial fue un periodo donde ocurrieron gran cantidad de transformaciones que cambiaron por completo la concepción del mundo tal cual era conocido; donde la producción en masa fue el objetivo principal de las fabricas; logrando esto a través de la incorporación de maquinarias, combustibles y mejoras tecnológicas que dieron como resultado una mayor eficiencia operativa y reducción de costos al disminuir la intervención humana. Durante esta etapa las divisiones sociales se encontraban muy marcadas, resultando las relaciones entre los patrones y obreros bastante estrictas e impersonales; donde a pesar de que con el tiempo se producen notables mejoras dentro de la calidad de vida de las clases trabajadoras, los progresos en cuanto a trato justo en cuanto a las horas que componen las jornadas laborales o el salario se dieron gracias a la lucha del movimiento obrero en pro de cambios en las condiciones de trabajo. Rodríguez Miglio, Erbes, Roitter y Pujols en *“El nuevo trabajo industrial: una mirada crítica desde la calidad del empleo”* (2015) hacen referencia al impacto sobre la calidad del empleo y bienestar de los trabajadores ya que las mejoras que se efectuaban buscaban en su mayoría, aumentar la competitividad y los niveles de producción; siendo muy pocas veces tomado en cuenta, las evaluaciones que implicaban correcciones y modificaciones relacionadas con la fuerza de trabajo (p. 157). Siendo la meta principal de las empresas el incremento del capital, lo importante resultaba conseguirlo sin importar los medios, llegando a niveles donde los trabajadores fueron sometidos a largas horas de labores que incluían grandes esfuerzos físicos, movimientos repetitivos, altos grados de concentración y desgaste. Emanuel Ynoub dentro de su investigación *“La racionalización del trabajo y su impacto en los estilos de vida: viejos interrogantes y nuevos alcances de los postulados weberianos”* (2012) analiza la posición de Max Webber con respecto al trabajo industrial y la racionalización de este, siendo un punto a destacar el efecto de estas actividades sobre el hombre y su estilo de vida; siendo el principal efecto físico o psicofísico la fatiga, siendo una consecuencia de la intensidad del trabajo y que podría repercutir en el carácter del trabajador (p. 79); estar expuestos a tantas horas bajo presión, tarde o temprano repercute en la salud física y psicológica del trabajador por igual, afectando así su calidad de vida. En relación a estos elementos, Henry Ford resultó un visionario, ya que no solo agregó elementos que aumentaban la productividad de la planta al introducir la cadena de montaje, estandarizando tanto procedimientos como materiales y herramientas; sino que también ofrecía una remuneración monetaria mayor a las demás empresas de la época aunque esto no aplicaba

para mujeres, menores de edad y personas con poco tiempo en la organización. Los altos salarios ofrecidos que en parte resultan una retribución a la gran fuerza de trabajo aplicada, también llevaba consigo un compromiso por parte de los trabajadores a nivel ético, estimulando la disciplina y buenas costumbres; ya que promovió el gasto racional del salario y la prohibición del juego, consumo de alcohol y la prostitución. Por otro lado, la incorporación de las mujeres en el mundo laboral de mediados del siglo XX ayudó a reducir las diferencias de género donde poco a poco su presencia fue abriéndose campo, ganándose el respeto y aceptación más allá de las labores del hogar; obteniendo así una mayor independencia y generando también grandes cambios en la estructura social.



Imagen 3: Sociedad Industrial.

Con la llegada de las TIC's se produce nuevamente una reestructuración en los patrones tanto laborales como culturales; donde las empresas de servicios alcanzan un puesto importante, teniendo incluso, un crecimiento más acelerado que las de manufactura; y donde el uso de la energía como principal medio de desarrollo el cual había sido hasta los momentos el pilar del sector económico; da paso al uso efectivo de la información como medio de mejora en la calidad de vida de los habitantes. Este fue el inicio de la Sociedad de Información, la cual posteriormente se convertiría en una Sociedad de Conocimiento; donde la masificación de las TIC's ha permitido tanto a grandes empresas como al ciudadano común, a tener acceso a la información sin importar el lugar donde se encuentre y casi de forma inmediata; revolucionando incluso los procedimientos más sencillos y

rompiendo paradigmas, sin embargo no ha sido un proceso instantáneo sino que ha requerido de adaptación y capacitación a todo nivel, ya que la implementación de nuevos métodos generalmente va acompañada de resistencia al cambio, actitud que se mantiene incluso en la actualidad.

A nivel empresarial, las facilidades en comunicación y transferencia de datos han simplificado los procesos tanto administrativos, reduciendo los procesos burocráticos permitiendo la certificación de documentos en línea a través de códigos de validación; mercantiles, por medio del uso de dinero electrónico y los bancos en línea, permitiendo disfrutar del acceso a gran variedad de productos financieros sin tener que desplazarse a las entidades bancarias; e incluso los de producción; reduciendo tiempos de respuesta, lo que a su vez influye en la toma de decisiones contando con información oportuna en el momento requerido; permitiendo de igual manera, el trabajo colaborativo y el desarrollo de relaciones tanto profesionales como personales sin importar la ubicación geográfica.

Las relaciones personales son un tema bastante complejo ya que se encuentran influenciadas por gran cantidad de variables complejas de controlar: diversidad en el carácter, niveles de estrés, aficiones, temperamento, entre otros, que durante la Sociedad Industrial resultó un origen de gran cantidad de conflictos y diferencias, sobre todo en organizaciones con donde la figura del jefe estaba más asociada a un represor que a un líder, ya que al ser la comunicación cara a cara tiende a ser más espontánea y dejarse llevar muchas veces por impulsos. Con la incorporación de las TIC's en el caso de medios de comunicación asincrónicos, las relaciones pueden llevarse de forma más fría y meditada; ya que la persona puede tomarse su tiempo antes de responder, sin caer en discusiones innecesarias. Si bien siempre existe la posibilidad de que se generen conflictos entre los trabajadores sin importar el medio en el cual se desenvuelvan, es competencia del gerente ser el mediador entre las partes y solventar las situaciones difíciles incluso si lo incluyen a él; ya que a través de los años se ha podido entender que una organización competitiva no necesariamente es aquella con mayores niveles de producción, sino que influyen factores tales como: la calidad, el servicio y sobre todo el ambiente laboral, ya que un empleado que se siente a gusto en su entorno desempeña de mejor manera sus tareas, con resultados más efectivos.

Alicia Silva Silva, dentro de su investigación titulada “*Cibersocialidad. Construcción de Relaciones sociales en el Capitalismo Informacional*” (2011) comenta acerca de cómo cambian las

normas de comportamiento en ambientes en línea; ya que a pesar de que se sigue un reglamento en cuanto a respeto y conducta, no existe la influencia de factores que son determinantes dentro de un entorno físico; tales como el aspecto externo o guías de estatus convencional. (p.135). Un alto ejecutivo pueden llevar a cabo todas sus actividades a través de herramientas a distancia utilizando ropa informal o en mal estado y esto no afectaría la imagen de su trabajo, sin embargo esto dentro de una oficina iría en contra de los convencionalismos e incluso se podría anteponer la apariencia ante la calidad, por citar un ejemplo sencillo.

La ventajas que brindan las TIC's no solo se ha limitado a horarios o ubicación, sino que también ha ayudado a personas con problemas para el desarrollo de relaciones interpersonales, ya sea por temores, fobias o enfermedades incapacitantes; a comunicarse y relacionarse con su entorno, logrando de esta manera incorporarse a la sociedad; sin embargo también existe un lado negativo ya que los individuos en la actualidad, pueden resultar ser más aislados y retraídos, debido al tiempo empleado en el uso de aparatos electrónicos, desenvolviéndose gran cantidad de tiempo dentro de los ambientes virtuales y dejando a un lado la interacción física. De igual manera existe una tendencia al sedentarismo ya que gran cantidad de actividades pueden realizarse sin necesidad de desplazarse; lo cual aplica para aquellas asociadas a un empleo, y también a labores de hogar ya que en diversos países existen páginas web y aplicaciones por las cuales se pueden realizar desde el pago de servicios hasta las compras de los víveres con despacho a domicilio.

Las transformaciones desde los tiempos de la Sociedad Industrial abarca muchas áreas, incluyendo a las actividades a realizarse dentro de una planta de producción; ya que como se ha podido explicar en párrafos anteriores, su influencia ha afectado incluso el desenvolvimiento sociocultural de la población; donde si bien en la actualidad los trabajadores se siguen viendo afectados por elementos como la fatiga y se han aplicado gran cantidad de mejoras en cuanto a las condiciones laborales, existen otro tipo de problemáticas que afectan el bienestar del personal.

4. La gerencia, los procesos productivos y el uso de las TICs en las empresas

El mundo está sometido a constantes avances que día a día obligan a la sociedad en general a adaptarse de tal manera que pueda resultar más competitiva; la necesidad de agregar valor a los productos y servicios ofrecidos se vio incrementada al entrar en contexto la globalización, ya que a través de ella se ha logrado unir a los mercados internacionales derribando las barreras geográficas y culturales, logrando una interdependencia y comunicación a escala mundial, ofreciendo una libertad de acción antes limitada únicamente nivel local, por lo que así como se incrementó exponencialmente el alcance de las empresas, de igual forma creció la competencia, siendo más complejo destacarse y conservar el lugar en las diferentes plazas comerciales.



Imagen 4: TIC's y globalización.

Bien expresa Fernández Bravo (2011) al referirse al impacto y consecuencias del surgimiento y refuerzo de la globalización de economías a partir de los años noventa, reemplazando los modelos industriales a unos basados en información y conocimiento; convirtiéndose en recursos estratégicos para la dirección organizacional tan relevantes que pocos directivos serían capaces de ignorar; donde los subsistemas de la empresa se alinean con los subsistemas tanto humano como culturales para hacer un uso efectivo de los mismos a través de una serie de estudios y cambios (p. 33). La presencia de elementos tecnológicos busca agilizar los procesos en general; y también a través de ellos se ofrece la posibilidad de interconectar las diferentes áreas, aprovechando al máximo su potencial, lo

que conlleva a un aumento de la productividad, considerándose entonces las estrategias basadas en TIC's; un apoyo para el posicionamiento y competitividad en los mercados globales.

Una compañía está compuesta por diferentes departamentos, los cuales varían de acuerdo a su tamaño o a la naturaleza de sus actividades; sin embargo la estructura básica está compuesta generalmente de: un área administrativa, comercial, de producción, mantenimiento y recursos humanos; donde dependiendo de la cantidad de empleados, esta división puede ser más o menos compleja e incluso en organizaciones pequeñas algunas ramas pueden fusionarse, por ejemplo: administración puede encargarse de los tributos, tesorería y contaduría; producción y mantenimiento ser un solo departamento; así como compras, ventas y *marketing*; es decir que no existe un estándar definido para la estructura organizativa, por lo que va a depender de los requerimientos y posibilidades de la misma empresa.

El uso de tecnologías de información y comunicación cubre múltiples tareas y áreas de trabajo dentro de las empresas. En aquellas actividades de oficina, antes de la inclusión de las TIC's muchos procesos se realizaban de forma manual, invirtiendo gran cantidad de tiempo y recursos, tales como: insumos de oficina, espacio físico para almacenamiento y horas hombre para el procesamiento de información; luego de la llegada de las computadoras y el uso software especializados se han simplificado las actividades que se llevan a cabo y también se han reducido significativamente los costos al no tener que invertir gran cantidad de presupuesto en consumibles y personal, siendo de por sí uno de los cambios más significativos resultado de la implementación de las TIC's, la disminución de la cantidad de horas hombre invertidas en llevar a cabo las actividades asignadas. Posteriormente con la evolución de los equipos y el desarrollo de redes, se simplificaron aún más el manejo y transmisión de datos, permitiendo no solo el trabajo local, sino llevando la información a distancia sin necesidad de envíos postales, lo que causaba demoras y riesgo que los paquetes se perdieran en el trayecto; ahora con la incorporación de las funciones de un computador a los teléfonos celulares, estos procesos se volvieron incluso más prácticos, al contar con independencia y movilidad. En operaciones de planta, ya sean asociadas a manufactura o mantenimiento; se han desarrollado gran cantidad de dispositivos que automatizan las maquinarias, no solo agilizando la fabricación de productos sino que pueden ofrecen información acerca de la cantidad de productos elaborados, defectuosos, paradas inesperadas y otros; lo que va a permitir llevar indicadores para el control de la producción en cuanto a productividad y calidad. El contar con instrumentos que

proporcionen datos certeros basadas en los niveles de producción, desperdicios, ingresos y demás indicadores por los que se pueda monitorear la efectividad de la empresa; ofrece una ventaja a nivel gerencial ya que permiten tomar decisiones estratégicas y orientar las acciones basándose en resultados periódicos.

Dentro la de la transición de una Sociedad Industrial a una Sociedad de Conocimiento, la mano de obra pasó de realizar labores que no requerían mayor nivel técnico a la necesidad de personal especializado a medida que se incluían maquinaria y herramientas con mayor detalle; la capacitación para conocer la manera adecuada de operación de los diferentes equipos debía llevarse a cabo a través de cursos, instructores y libros; actualmente esto puede ejecutarse también a distancia por medio de videoconferencias y documentos en línea, facilitando igualmente la actualización del personal en cuanto nuevos procedimientos y equipos, debido a la sencillez para compartir los conocimientos. También a nivel gerencial los ambientes virtuales abrieron una puerta de ventajas y comodidades para el control y seguimiento de cada departamento, facilitando el envío de reportes y realización de juntas entre diversas sedes, el análisis de información y la toma de decisiones en menor tiempo, de esta manera puede aprovechar al máximo la información que pueda obtener de cada proceso y emitir su opinión; no limitando su permanencia en una oficina ni a complicados dispositivos.

Sean las herramientas tanto para el procesamiento de datos como para los procesos de manufactura; depende del jefe o gerente de cada departamento, hacer uso efectivo tanto de los equipos como de la información resultante, del diseño de planes y estructuras para utilizar eficientemente los recursos técnicos con los que cuenta la organización, ya que es indispensable para el aprovechamiento de bienes tanto tangibles como intangibles de tal manera que se reduzcan los costos y se lleven las ganancias al máximo, lo cual es una de las funciones primarias de un gerente. El ritmo con el que en la actualidad se desarrollan nuevas tecnologías es muy acelerado; por esta razón depende de la dirección de la organización estudiar meticulosamente cuáles son las herramientas y equipos más adecuados de acuerdo al tipo de empresa, sus actividades medulares y el capital disponible para la renovación de sistemas y maquinaria; ya que como se ha mencionado anteriormente no es necesario que una empresa cuente con tecnología de punta si sus procedimientos no lo requieren; la subutilización conlleva a costos tanto de inversión como de oportunidad; por lo

que en reiteradas oportunidades resulta más conveniente realizar actualizaciones progresivas y pequeñas antes que las grandes y complejas.

5. La Virtualidad y las TIC's como agentes de cambio dentro del proceso de globalización

Los empresarios desde la Sociedad Industrial han sabido que si bien no ajustan sus procesos de acuerdo a los requerimientos del entorno, corren el riesgo a estancarse y tarde o temprano, desaparecer del mercado. No solo la incorporación de tecnología para la producción en masa resultaba garantía para la preferencia del público, ya que con el paso del tiempo factores clave como el control de calidad; que avala que el consumidor está recibiendo un producto sin desperfectos, o recibir un servicio post venta adecuado, donde el cliente se identifique con la organización, se vuelva asiduo y al momento de realizar una compra, la marca sea lo primero que permanezca en su mente. Con la llegada de las TIC's, estos procesos se simplificaron de gran manera ya que en la actualidad existe gran cantidad de software especializado que facilitan la puesta en marcha de muchas actividades. Uno de los estudios más importantes a realizar dentro de una organización, es un estudio de mercado; el cual la *American Marketing Association* (AMA) define como:

La investigación de mercadeo es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información. Información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo; generar, refinar y evaluar acciones de mercadeo; monitorear el desempeño de marketing; y mejorar la comprensión de la comercialización como un proceso. La investigación de marketing especifica la información necesaria para abordar estas cuestiones, diseña el método para recolectar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Aprobado en octubre de 2004)

Al ser una investigación tan compleja, requiere gran cantidad de tiempo y recursos para llevar a cabo la definición del proceso, toma de muestras, análisis de datos y presentación de resultados; sin embargo es un proceso necesario debido a que a través de este estudio se puede conocer el pensamiento del consumidor, la efectividad publicitaria y comercial, permite ejecutar estudios de

distribución, considerar los medios de comunicación más apropiados para la presentación así como también plasmar estudios sociológicos y de opinión pública.



Imagen 5: Diseño de un plan de *Marketing*.

Afortunadamente por medio de las TIC's se han logrado agilizar los sondeos y diagnósticos tanto a través de programas informáticos y páginas web que permiten aplicar encuestas en línea y suministran directamente los resultados, incluso de forma gratuita; lo cual es de gran utilidad para aquellas empresas pequeñas que no tienen la capacidad financiera de invertir altas sumas de capital y tengan como objetivo llevar a cabo estas actividades con personal propio, ya que de igual manera existen compañías outsourcing que se encargan de realizar todo el proceso entregando directamente los resultados.

Otros procesos de vital importancia y que requiere gran dedicación es la toma de inventario y control de producción; igualmente es un procedimiento que requería gran cantidad de horas de dedicación de la fuerza de trabajo, que a pesar de que en la actualidad en muchas empresas los conteos siguen siendo manuales el ingreso de los productos en almacén y el seguimiento se lleva a través de programas computarizados, incluso con la ayuda de lectores de código de barra; lo que permite un mejor control ya sea para monitorear el consumo dentro de la producción o realizar reposiciones. El mantenimiento de inventario es fundamental para el control de costos; ya que un inventario por debajo del punto crítico puede acarrear costos asociados a ventas desaprovechadas o a compras de emergencia por encima del precio regular; en cambio un volumen muy alto puede ocasionar pérdidas por obsolescencia o daños, además de gastos por almacenamiento; siendo los

programas de inventario una ayuda ya que presentan advertencias al momento de alcanzar los puntos álgidos dentro de un sistema de producción, pudiendo de esta forma registrar, reponer y auditar de modo más sencillo todos estos procesos. Generalmente estos sistemas se encuentran fusionados en un software administrativo global que integran a todos los departamentos y donde el personal tiene acceso a áreas específicas a través de claves; logrando así una comunicación directa entre todos los departamentos a través del mismo programa. La relevancia de este método de trabajo radica en que toda la organización se maneja bajo los mismos estándares y de manera automática se reflejan las transacciones que se lleven a cabo, por ejemplo: el consumo de un insumo de planta por parte del departamento de producción puede activar las notificaciones a compras de tal manera que inicie el proceso de requisición de material y a tesorería para que se apruebe y asigne el presupuesto. Así mismo existen muchas empresas que ofrecen “Software como un Servicio”, siendo su forma abreviada ScuS (del inglés: *Software as a Service, SaaS*), el cual consiste en un modelo de distribución de software donde los datos se encuentran alojados en servidores de la empresa proveedora, a los cuales se tiene acceso vía internet, esto implica que los programas utilizados no se encuentran en la compañía contratante sino que el *hosting*, el mantenimiento y soporte se encuentran hospedados en un único servidor, a los cuales cualquier trabajador puede acceder desde cualquier computador en cualquier parte del mundo ya que también la información se mantiene almacenada en una nube, ofreciendo una ventaja en cuanto a movilidad y reducción de costos por el pago de licencias, por lo que muchas PYMES (pequeñas y medianas empresas) pueden acceder a software especializado sin incurrir en grandes cargas por adquisición adicional de hardware y mantenimiento de un departamento dedicado exclusivamente a sistemas.

La toma de decisiones ha sido y se mantiene siendo como uno de los aspectos más importantes dentro de una organización; la gerencia a cargo tiene como principal rol orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y manteniéndose dentro de los márgenes de las políticas y principios de la empresa; es por ello que se debe contar con información actualizada, certera y confiable a fin de que los directivos puedan manejar las situaciones de la forma más efectiva y útil. Jean Carlos Guzmán (2015) manifiesta la existencia de un proceso de socialización en el mundo actual, el cual se encuentra impulsado por las TIC; donde se presentan cambios optimistas con visión a considerar al conocimiento como un recurso medular que al ser administrado adecuadamente hace posible el desarrollo de organizaciones focalizadas en la innovación tanto de productos como servicios y la generación de dimensiones organizacionales que pueden ser

sustentables en el tiempo (p.104). Ya no se trata solamente de maquinaria y la mayor cantidad de horas-hombre invertidas; la información y su uso adecuado pasa a ser considerado un recurso tan valioso como lo es el capital financiero o humano y un motor generador de transformaciones e ideas. La incorporación de elementos como computadores portátiles y los teléfonos inteligentes ofrecieron traslado e independencia para el análisis y procesamiento de datos; la evolución de las unidades de almacenamiento portátiles desde los *diskette* hasta llegar a los *pen drive* y la nube han permitido la movilidad de información; así como las redes y el internet que presentan un acceso casi ilimitado para las comunicaciones; son elementos que han cambiado y facilitado las funciones gerenciales poder desenvolverse rápidamente dentro de mercados globales, conociendo de primera mano las condiciones del ambiente tanto externo como interno sin demora, dependiendo entonces, de la agilidad y visión del gerente para usar de forma efectiva y eficiente los recursos, logrando mayores niveles de productividad y competitividad empresarial .

6. Diferencias entre los modelos de gerencia tradicional y la gerencia virtual; y la migración parcial a los ambientes virtuales en las organizaciones modernas

El uso de ambientes virtuales en una organización bien puede darse desde el inicio de sus operaciones o adaptando sus procesos hasta una migración completa o parcial, dependiendo de cómo deseen continuar el desarrollo de sus actividades; sea cual sea el caso, es indispensable contar con una figura de liderazgo y dirección la cual se encargue de coordinar los equipos de trabajo, que a pesar de que se desempeñen en las mismas áreas, el estilo de gerencia es diferente en caso de contar con el personal dentro del mismo espacio físico a que se encuentren a distancia, tanto a nivel de trato como ejecución de procedimientos.

A nivel de gestión; un gerente debe encargarse de la planificación, dirección y control de la entidad a su cargo con el propósito de alcanzar las finalidades organizacionales, las cuales pueden estar definidas por la gerencia general o la junta de accionistas. En una OT la coordinación de tareas se establece mediante relaciones permanentes entre los departamentos y donde las decisiones pueden tomarse de manera centralizada o no. Las OV brindan un dinamismo en cuanto a la dependencia interdepartamental; no existen esos vínculos o contacto directo diario; y depende de las funciones se

ejecuten en ese momento, la modalidad de comunicación y cooperación. La toma de decisiones y desarrollo de proyectos de inversión de capital por parte de la gerencia en una OT suele basarse en la solución de problemas pensando a mediano y largo plazo, como por ejemplo: cambio en la infraestructura del edificio, adquisición de maquinaria, desarrollo de nuevas líneas de producción; entre otros, los cuales involucran una gran inversión de dinero y tiempo, por lo que es necesario el desarrollo de estudios de factibilidad tanto técnica como financiera que avalen su puesta en marcha. En cuanto a las OV, la toma de decisiones suele definirse en acciones rápidas debido a la velocidad con la que se generan los cambios; Fernández Bravo (2011) en relación a la nueva gerencia basada en conocimiento y manejo de información, expresa:

Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento. Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. (p. 40).

La nueva generación de gerentes está al tanto de la importancia del manejo efectivo del tiempo para la toma de decisiones debido a la rapidez con la que se desenvuelven los trámites en los mercados globales actuales. Si bien las OT necesitan actuar de forma oportuna y presentan gran cantidad de situaciones que deben resolverse a corto plazo; por lo general no manifiestan un sentido de urgencia tan acentuado como en las OV; donde el ritmo de trabajo necesariamente debe ser continuo, sobre todo si se trata de ventas en línea; por lo que el manejo de la información en ambos casos es necesario se realice de manera apropiada.



Imagen 6: Gerencia y manejo efectivo de la información.

Con respecto a los horarios de trabajo, en una OT se encuentra sujeto a un itinerario fijo, por lo que los trabajadores deben cubrir obligatoriamente las horas diarias estipuladas, donde en caso de excederse, dependerá de las leyes de cada país o de acuerdos entre trabajadores y el patrono. Durante este periodo, el empleado deberá cubrir sus actividades asignadas, reportando a un supervisor que se encuentra dentro del mismo edificio; la evolución y resultado de estas. Dentro de una OV si bien existen lapsos para la entrega de las asignaciones, no existe una programación establecida donde (salvo en situaciones particulares) el desarrollo de las actividades deba ejecutarse dentro de días y horas fijas. El trabajador reparte su carga de trabajo de acuerdo a su conveniencia según sea el tipo de tarea que se ejecute. Existen páginas especializadas que ofrecen trabajos a destajo; donde personas independientes o *freelance* de acuerdo a sus aptitudes, se postulan para estos contratos eventuales; siendo seleccionados por la persona interesada y en estos casos, el control del cumplimiento se realiza a través de la página; utilizando tanto contadores que miden el tiempo invertido como monitoreo a través de *webcam*. Un gerente virtual debe contar con un pensamiento más abierto en cuanto al uso y manejo del tiempo; confiar en el sentido de responsabilidad de sus empleados e implementar controles que resulten efectivos sin resultar invasivos o llegar al punto del descuido.

Las OV no solo maneja independencia, sino que en muchos casos también el individualismo, ya que los empleados pueden desempeñarse desde sus hogares sin la interacción con otro integrante relacionado con el trabajo; Esto suele resultar complicado para algunas personas sobre todo en el caso de empresas que han decidido migrar sus operaciones a un medio virtual. Con respecto a este

punto Contreras y Rozo (2015) manifiestan que el teletrabajo no es necesariamente para cualquier persona, esto sin importar el cargo o rango dentro de la organización; debido a que existen trabajadores cuya motivación se ve afectada por las relaciones sociales o por la dirección marcada; por lo que su desempeño puede disminuir al encontrarse en un espacio libre de control y donde es el propio administrador de sus recursos; es por esto que algunas empresas antes de vincular al trabajador a distancia, realizan estudios a su entorno familiar de modo que se garantice el equilibrio entre sus actividades (p. 81). Este tipo de trabajadores, requiere una guía y orientación especial por parte de la gerencia para poder adaptarse a las nuevas características de su empleo, hacerles sentir que no se encuentran solos y que son parte de un equipo donde sus aportes son iguales de valiosos. Es por eso que la gerencia virtual debe contar con gran cantidad de herramientas colaborativas, fomentar la motivación orientada al logro y estimular la madurez dentro de la cultura organizacional. En una OT es mucho más sencillo para los equipos directivos detectar la falta de entusiasmo y estímulo causados por las relaciones con sus compañeros; donde situación inversa a las OV; al sentirse incómodos dentro del espacio laboral; estas personas suelen volverse introvertidos y apáticos, buscando la soledad y proyectos individuales.

Otro punto importante a considerar es el manejo y administración de recursos e inventarios por parte de la gerencia; las empresas tradicionales suelen tener una cartera de abastecedores y clientes bastante sólida con la que buscan relaciones a largo plazo; el centro de operaciones suele establecerse en una región donde pueda abarcar la mayor parte de su mercado meta, en caso de cubrir grandes extensiones territoriales se establecen centros de distribución donde solo consideran acciones de almacenamiento y logística. Generalmente buscan proveedores cercanos con el fin de abaratar los costos de traslado y acarreo; se manejan inventarios buscando el equilibrio que permita cubrir los requerimientos de producción y hacer frente a la demanda sin incurrir en costos elevados por mantenimiento y pérdidas. Las OV se desenvuelven dentro de una cadena de valor virtual con colaboradores en diferentes ubicaciones y con un sistema dinámico de participación en el mercado, Rojas La Roche (2011) se refiere a las OV como “Ligeras, difusas, flexibles, rápidas, dispersas, centradas en sus competencias fundamentales, abiertas a múltiples relaciones de cooperación temporal con su ecosistema empresarial.” (p. 63) esto se debe gracias a su bajo consumo de insumos con respecto a las OT, así como por el uso intensivo de las TIC’s, la subcontratación y la integración de actividades en tiempo real que permite satisfacer los requerimientos de sus clientes a gran

velocidad, con los cuales mantienen una relación de constante participación y con fluidos canales de comunicación.

Cuando se realizan migraciones parciales a ambientes virtuales; las TIC's resultan un apoyo que facilita el intercambio de información y la comunicación; se vuelven un medio de apoyo y su implementación busca el incremento en la productividad de la empresa; sin embargo siempre existirá la resistencia al cambio por parte de los trabajadores que se sienten dentro de una zona de confort, por muy beneficioso que resulte; la implementación de nuevos procesos y equipos trae consigo una reacción en contra debido a que existe la aprensión y el miedo a ser sustituidos o no ser capaces de estar a la altura de los nuevos retos. Del Canto, Sánchez, Fernandes y Barbosa (2014) bien comentan sobre la actitud gerencial en estos casos “Toda empresa debe orientar sus esfuerzo en establecer mecanismos que eliminen paradigmas preconcebidos por parte de los trabajadores, y así puedan fluir ideas de innovación que generan cambios sustanciales en la rentabilidad de la empresa.” (p.83). La capacitación es un factor de vital importancia, ya que mientras el empleado conozca más sobre los procedimientos se sentirán más cómodos respecto a ellos y resultará más sencillo la incorporación dentro de la estructura establecida, también es necesario conocer la opinión de los usuarios, de manera que se sientan parte del cambio y se pueda crear una cultura cooperativa.

Si bien a nivel conceptual, las funciones básicas de la gerencia se siguen manteniendo; la manera de ejecutar las acciones y llevar a cabo los planes varía dependiendo del tipo de ambiente en el cual se desenvuelva la empresa: la motivación, el estímulo y el sentido de pertenencia se desarrollan de manera distinta cuando el gerente no cuenta con trato directo con los trabajadores y más si pertenecen a regiones con grandes diferencias culturales; se debe cultivar la responsabilidad, trabajo en equipo y confianza; de tal forma de que aunque no se conozca personalmente al restante del grupo; puedan culminar los proyectos de forma armónica y satisfactoria. Del análisis realizado por Del Canto, Sánchez, Fernandes y Barbosa (2014) sobre los modelos gerenciales del conocimiento, opinan que no es que exista uno más dominante o robusto, pero si es condición necesaria que su elección dependa de los objetivos empresariales (p. 84), el cual ha sido punto de vista mencionado con anterioridad en esta investigación: la selección de equipos, herramientas y procedimiento debe depender de las necesidades y capacidades reales así como del horizonte estratégico trazado para la organización.

7. La comunicación y la anticipación, el desarrollo de ideas y el trabajo en equipo como principales características de la gerencia efectiva

Los modelos gerenciales basados en estructuras verticales rígidas, poco a poco fueron dando paso a las horizontales; donde la incorporación de los empleados en la toma de decisiones y aporte de ideas se fue vislumbrando cada vez como un recurso más valioso, a pesar de presentarse la “dificultad” de en este tipo de estructuras no siempre el personal se encuentre en la misma ubicación, pero contando con medios colaborativos, haciendo uso de la innovación tecnológica y ambientes virtuales que han roto las barreras geográficas, de lenguaje e incluso diferencias horarias no existen mayores limitaciones para la comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Es por ello que dentro de una gerencia efectiva se deben estudiar continua y detalladamente, los factores que incrementan la productividad dentro de las personas, lo que generalmente conlleva a cambios estructurales y en el trato hacia los individuos, ya que se enfrentan a mayores exigencias a nivel profesional y modalidades de trabajo siempre cambiantes.



Imagen 7: Gerencia y productividad.

El ambiente laboral es fundamental para que un empleado se sienta a gusto y pueda dar rienda suelta a su potencial sin cohibirse o limitarse a expresar sus ideas y defender sus puntos de vista. Es por esta causa que la comunicación es fundamental en los grupos de trabajo, ya que los involucrados directamente con los procesos son los que mejor conocen cuáles son sus debilidades y fortalezas; por lo tanto pueden aportar grandes ideas tanto para la solución de problemas como para la mejora continua. Este precepto funciona tanto a nivel operativo como administrativo; ya que en el caso de

los operarios, son ellos los que mejor conocen la maquinaria y equipos que utilizan; por lo que sus supervisores inmediatos deben tener siempre en consideración sus opiniones y recomendaciones tanto a nivel de funcionamiento como sistemas de ejecución. La gerencia debe estudiar todas estas contribuciones, seleccionar las más adecuadas a los problemas que planteen de tal forma que se analice su factibilidad técnica y económica para su implementación. Adicionalmente, se debe elegir el medio de comunicación más adecuado de acuerdo a la situación que se le presente, basándose en su naturaleza, uso, características y ventajas, a fin de lograr una comunicación efectiva dando como resultado un mayor entendimiento entre las partes. El rol de un gerente incluye la motivación de su equipo, para ello requiere canales de comunicación abiertos y confiables; le compete integrar a un grupo de personas con habilidades complementarias enfocadas en el cumplimiento de un propósito común, donde se deben establecer los parámetros adecuados para la asignación de responsabilidades. Pendfold y Vainrub (2012) al referirse particularmente al entorno venezolano comentan la importancia de incluir a conveniencia, actividades que generen valor social, además de aquellas que resulten indispensables para que la organización resulte sustentable (p. 94). Este tipo de iniciativas estimulan a los trabajadores y los hacen acrecentar su sentido de pertenencia, adicionalmente fortalece los vínculos entre la empresa y la comunidad. Como parte de los procesos internos es indispensable el monitoreo y seguimiento de los componentes individuales para conocer las necesidades e inquietudes propias con la finalidad de aplicar soluciones adecuadas y acertadas, fomentando el crecimiento empresarial y fortaleciendo las relaciones entre departamentos, ya que si bien la tecnología ofrece poderosos medios para el enlace y conexión de bloques de trabajo, también brinda una independencia que puede terminar aislándolos si no se gestiona y fomenta de manera adecuada la comunicación organizacional.

La comunicación efectiva también permite mantener actualizada la información en cuanto al ambiente interno como al externo; siendo estos factores fundamentales para la toma de decisiones dentro de una empresa. El cuerpo directivo de una organización debe estar en capacidad de prever situaciones inesperadas tanto a nivel de mercados como de procesos internos; por lo que la anticipación ante escenarios críticos es primordial para atacar las posibles contrariedades que se presenten durante el ejercicio, siendo ahí donde radica la importancia de la capacidad de previsión de un gerente. Henry Mintzberg (2009) compara a profesiones técnicas como la ingeniería y la medicina, donde la confianza en su desempeño se basa en su educación y entrenamiento formal, en contraste a la gerencia, donde existe un punto a favor de la intuición y el conocimiento tácito, aunque

esto no signifique de fácil acceso, sino a través de años de entrenamiento y experiencia, tanto directa como indirecta (p. 15). Para la gerencia debe existir un equilibrio entre los conocimientos teóricos adquiridos por el gerente, su aprendizaje de campo, la información situacional que maneja y su olfato para la toma de decisiones asertiva ante futuras dificultades. El uso de herramientas tales como estudios de sensibilidad, proyecciones de mercado, pronósticos de demanda y otros, soportados actualmente por software especializados o incluso por elementos tan sencillos como una hoja de cálculo, son un medio para apoyarse en la toma de decisiones, lo que aunado a una visión estratégica e intuición para los negocios puede traer excelentes oportunidades a cualquier organización. Laudon y Laudon (2012) conocen la importancia de las decisiones dentro de las organizaciones y es por esto que expresan:

Se toman decisiones en todos los niveles de la empresa y que algunas de estas decisiones son comunes, rutinarias y numerosas. Aunque el valor de mejorar cualquier decisión individual puede ser pequeño, si se mejoran cientos de miles de “pequeñas” decisiones se puede obtener un gran valor anual para la empresa. (p. 455).

A pesar que la toma de decisiones es un proceso recurrente y diario dentro de cualquier sistema de producción o servicios, no todos los niveles tienen el mismo peso en cuanto a estas responsabilidades; requiriendo una evaluación más profunda, como es el caso de las no estructuradas; o aquellas que son repetitivas y rutinarias, sin embargo, tal como mencionan Laudon y Laudon; los pequeños aportes pueden causar cambios significativos, tanto a nivel de presupuesto, operatividad o clima organizacional.

La gerencia efectiva deja a un lado los patrones convencionales y encauza a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos a través de actividades que agreguen valor al proceso; tomando en consideración tanto el bien individual como el de la organización completa bajo el enfoque ganar/ganar dentro de los márgenes de valores y políticas empresariales; donde las ideas, opiniones y consideraciones personales son escuchadas, discutidas y puestas en marcha luego de su aprobación, de manera que todos los trabajadores pueden ser considerados agentes de cambio. La integración de todas las dimensiones, en pro del trabajo en equipo más allá de las ideas individuales por parte del gerente, es lo que va a permitir mantener el rumbo estratégico con un personal capacitado para atacar a tiempo y corregir los conflictos internos desde su origen.

CAPÍTULO V
LA SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL, LA SOCIEDAD GLOBALIZADA, LAS TICS Y EL
SURGIMIENTO DE LA GERENCIA VIRTUAL.

1. Los paradigmas organizacionales a través de la implementación de herramientas TIC's y el papel de la gestión gerencial dentro del desarrollo organizacional

La palabra paradigma suele usarse cotidianamente para hacer mención a aquellas creencias o puntos de vista mantenidos y validados por una persona o un grupo de estas; lo que genera consigo un patrón o modelo que puede ser tanto conductual, actitudinal o de presunciones. A nivel empresarial; los paradigmas establecidos se asocian con órdenes, mandatos y controles; reglamentos y patrones, aunados a la emisión de directrices por parte de los directivos y ejecución de los empleados. Si un paradigma resuelve una situación o problemática de manera efectiva, adquiere prestigio y permanencia, sin embargo esto no significa que sea la manera más efectiva ante la situación presentada. El cambio de paradigmas no resulta tarea fácil, ya que se necesita una desprogramación en la cultura de la organización que se ha arraigado a través del tiempo en el personal; por lo que la capacitación y sensibilización son indispensables al momento de incorporar cualquier novedad en el entorno laboral; se debe reconocer las limitaciones del paradigma actual y mostrar los alcances de la nueva propuesta.; siendo labor del gerente, coordinar y conducir estas acciones a manera de concientizar y establecer las condiciones adecuadas ante los cambios a implementar. Las transformaciones e innovaciones tarde o temprano resultan inminentes dentro de las empresas, teniendo que canalizar las nuevas estrategias por medio de la motivación, haciendo atractivo el nuevo sistema y despertando el interés de los involucrados.

Los cambios, sin importar su origen o dimensión, generalmente se encuentran acompañados de resistencia a ellos, lo que se ha vuelto prácticamente un fenómeno cultural, ya que sin importar el nivel de la organización, se suelen presentar dificultades y obstáculos ante la implementación de nuevos procedimientos, equipos e incluso a la creación de nuevos puestos de trabajo; muchas veces fomentado por el miedo a las transformaciones, por no sentirse capaces de asumir y responder

adecuadamente a las reformas e innovaciones o simplemente por no querer salir de su zona de confort. La implementación de herramientas de TIC's ha generado una serie de cambios tanto a nivel personal como organizacional ya que con la masificación de los equipos de computación y teléfonos inteligentes, es posible el manejo, procesamiento y envío de información de manera fácil y rápida, la incorporación de equipos automatizados han mejorado los procesos de manufactura en cuanto a niveles de producción, control y calidad; así como también se han agilizado tramites financieros a través de la banca electrónica y otra gran cantidad de procedimientos burocráticos. Dentro de este orden de ideas, Andrés Peraza (2014) hace sus observaciones con respecto a que existe “Una mayor incorporación de usuarios en Internet, lo que ha cambiado la cotidianidad de la sociedad y la economía en general, haciendo más rápida y exitosa las comunicaciones y el mundo de los negocios a través del comercio electrónico.” (p. 177). Poco tiempo atrás se dudaba de la credibilidad de las ventas por internet, de la validación de documentos a través de codificaciones e incluso por el empleo de transferencias electrónicas de dinero; sin embargo a través de un uso cada vez más rutinario y corriente, además del diseño e implementación de sistemas de seguridad; los usuarios han aceptado e incorporado estos componentes a sus labores una vez que se rompe el prejuicio y se demuestran las ventajas de ellos.

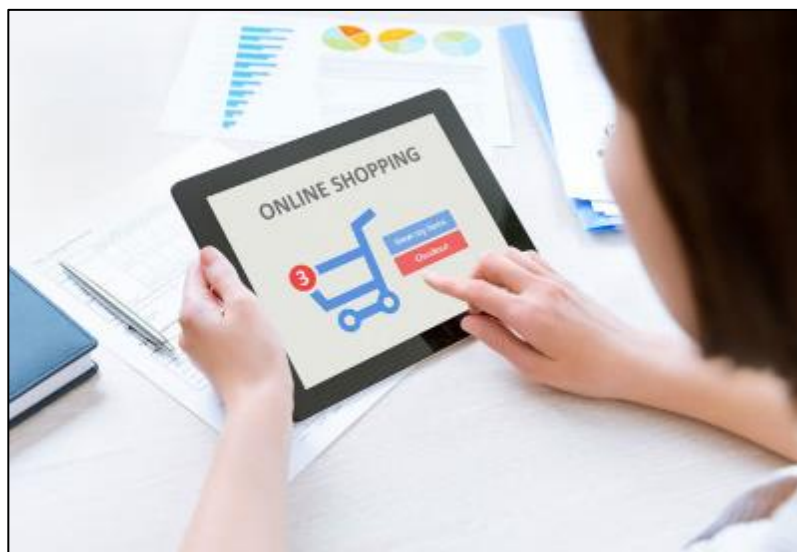


Imagen 8: Ventas en línea.

Tal como fue mencionado anteriormente, los cambios e introducción de nuevos equipos o métodos de trabajo resulta fundamental para adaptarse a las transformaciones que tienen lugar diariamente en los mercados; siendo indispensable para resultar competitivos y mantener niveles de

productividad aceptables para subsistir en un entorno global altamente voraz y debe ser la gerencia, la que se encargue tanto de seleccionar aquellos elementos que traigan mayor provecho a la organización dentro de sus posibilidades de inversión, también de inculcar en el personal la noción de mejora continua, el pensamiento flexible, la motivación y el entusiasmo que les permita comprender los beneficios tanto a nivel empresarial como personal que producen la llegada de estos cambios; siendo en la actualidad, las herramientas TIC's las que ofrecen una mayor velocidad a nivel de desarrollo y producción de novedades en el área de comunicación, manufactura, automatización, estudio y adaptación de procesos, análisis de datos y procesamiento de información; por lo que resulta tan importante el conocer estos medios e instrumentos, de manera que a medida de ser posible para las organizaciones, se ajusten e implementen nuevas tecnologías según sus posibilidades y requerimientos.

Del Canto, Sánchez, Fernandes y Barbosa (2014) también exponen su perspectiva sobre el impacto tecnológico dentro del mundo empresarial, interpretando las nuevas tecnologías por su influencia en los procesos de transformación más que por su potencia, siendo un medio de comprensión de los fenómenos y el comportamiento organizacional fuera del pensamiento tradicional, planteando nuevos caminos para afrontar los retos de la sociedad del conocimiento; donde la economía, servicios y procesos de fabricación se apoyan en las nuevas tecnologías para innovar y redefinirse aprovechando las ventajas que estas traen consigo además del impacto a nivel social e institucional que conllevan (p.77). Las herramientas de TIC's han permitido no solo a los grandes conglomerados empresariales, sino a aquellos pequeños negocios y emprendedores, tener acceso a grandes bloques de información y simplificar gran cantidad de actividades diarias.

Para romper un paradigma arraigado dentro de un sistema se debe hacer énfasis en los beneficios que la nueva propuesta traería con su implementación, ya sea a nivel de costos, productividad, generación y transferencia de documentos, metodologías de trabajo, manejo de finanzas y otros. La finalidad de incluir nuevas herramientas TIC's no se trata de complicar los procesos, sino de incorporar a las empresas a mercados más amplios, extender su alcance y solventar problemas diarios que a pesar de que puedan ser pequeños, son capaces consumir grandes cantidades de tiempo y recursos con su recurrencia.

2. La sociedad globalizada y las TIC's como factor de éxito para el desarrollo y expansión de las empresas en el seno de los mercados modernos

Desde la creación de la máquina de vapor, pasando por los motores de combustión interna hasta las redes inalámbricas y las supercomputadoras, el apoyo tecnológico ha permitido el crecimiento y la expansión organizacional, siendo la masificación de los computadores personales y herramientas TIC's grandes responsables de romper las barreras de comunicación, tiempo y espacio. Los procesos en general se han visto agilizados de gran manera gracias a la intervención de estos elementos. Los lapsos entre la emisión y recepción de información se han llevado a su mínima expresión, por lo que la toma de decisiones, trámites burocráticos y financieros además de infinidad de procesos se han visto beneficiados por la incorporación de equipos y programas que permiten esta transmisión de forma casi inmediata, tal como menciona Andrés Peraza (2014) en cuanto a las aplicaciones TIC's, en este caso dentro de las labores gubernamentales:

El Gobierno Electrónico permite además poner en práctica el uso de la Web e Internet el cual contribuye a minimizar los tediosos trámites burocráticos, mejorar la recaudación fiscal, obtención de información en tiempo real y en consecuencia transparencia en la información para la rendición de cuentas (p.186)

De esta manera Peraza hace referencia a las aplicaciones y resultados de implementar herramientas de tecnología para la información, ayudando de esta manera a los funcionarios públicos tanto a nivel operativo como de auditoría; pudiendo ofrecer un servicio de mejor calidad y a su vez contando con instrumentos que le permitan rendir cuentas de su gestión, todo en tiempo real y con el soporte necesario para aclarar cualquier disparidad. Este es un claro ejemplo de la aplicación de las TIC's en un área de servicios, donde muchas de estas empresas, ya sean de consultoría, auditoría o similares, no requieren gran cantidad de equipo tecnológico, muchas veces con un paquete básico de procesador de palabras, hoja de cálculo, un computador personal y conexión a internet, pueden llevar a cabo de manera eficiente todas sus actividades; esto no quiere decir que deban limitarse a mantener su trabajo dentro de un mínimo tecnológico, ya que diariamente se crean aplicaciones y programas diseñados para resolver problemáticas en áreas específicas, sino que refleja la realidad de

que no es necesario adquirir equipos de última generación para contar con ayuda tecnológica que facilite la ejecución del trabajo.

Las herramientas TIC's han sido participes de esta manera, de la búsqueda de mejores métodos de trabajo, la optimización de procesos, mejoras en el ambiente laboral, simplicidad en las comunicaciones y por lo tanto en la generación de beneficios tanto a nivel financiero como de estructura. La acumulación de capital, tal como lo expresa Gerardo Tunal (2012) a nivel global ha sido consecuencia de la reconversión industria postfordista y las nuevas expresiones organizacionales, siendo el teletrabajo una solución que buscó dar salida las crisis financieras del siglo pasado mediante el creciente uso de las tecnologías informáticas y organizaciones de tipo transversal, donde los trabajadores no requerían de contacto físico con sus otros compañeros para el desempeño de sus labores; esto conlleva una reestructuración cultural, tanto a nivel organizacional como en el entorno social y familiar de los involucrados; donde teóricamente se debe ampliar la responsabilidad, autodisciplina, cooperación y asociación en relación a los resultados esperados en el trabajo, el cual pasa a ejecutarse de forma autónoma aunque dependientes; considerado entonces como una tarea y no una profesión, sino una renovación del trabajo a domicilio, considerada entonces una nueva forma de organización aunque no exista una literatura previa de soporte (p. 35). El teletrabajo muestra como una organización a través del soporte tecnológico adapta sus procesos en la búsqueda de abarcar mayores mercados, disminuir costos y aprovechar el talento humano no solo a nivel regional, logrando de esta manera participación dentro de la sociedad globalizada. Rodríguez, Erbes, Roitter y Pujol (2014) comparten la opinión de Tunal acerca de la autonomía que adquieren los trabajos a distancia y las responsabilidades ligadas a este, indicando dentro de este contexto que “La implementación de los modelos productivos más recientes también aparece asociada a mayores niveles de autonomía del trabajador que tienden a traducirse en una mayor responsabilidad de este sobre el proceso productivo” (p. 155). Por lo que está claro que a pesar de que el soporte tecnológico es parte fundamental del crecimiento organizacional sostenido, el factor humano tiene gran peso al momento de asumir las obligaciones que vienen asociadas a un trabajo a distancia; de la misma manera sucede con la operatividad de equipos; el personal a cargo debe estar capacitado y conocer a profundidad el funcionamiento de los mismos, de tal manera que garantice el correcto uso y comprometerse con su cuidado y mantenimiento.

Actualmente la mayoría de las empresas, porque incluso negocios familiares pequeños, cuentan con apoyo tecnológico, y ya sea a través de solo el uso de instrumentos para el trabajo local o a través de redes y participación remota a nivel mundial, el empleo de estos elementos ha permitido a las organizaciones defenderse en una sociedad donde sus rivales ya no se ven limitados dentro de la misma ciudad o país, así como de igual manera los aliados comerciales se extienden por todo el globo; permitiendo a las empresas aprender, crecer y contar con un soporte que les permita ser competitivos sea bajo un concepto tradicional, completamente virtual o mixto.



Imagen 9: Apoyo tecnológico.

3. El uso de las herramientas de TIC's dentro de los procesos gerenciales en Venezuela y su influencia en la sociedad globalizada

Las facilidades que han traído consigo la implementación de herramientas TIC's en los procesos gerenciales han sido inimaginables y cada día sus aportes son mayores; Carlos Zavarse (2013) especifica: “Las TIC ahora son más potentes, más económicas y mucho más generalizadas de lo que hasta hace poco tiempo atrás” (p. 29); lo que se traduce a la reducción de costos, un alcance más amplio y con mayor rango de acción para diseñar estrategias y procesos. Uno de los mayores beneficios que ha traído para los gerentes es la velocidad, tanto para la obtención, análisis, procesamiento y transmisión de datos. Para una corporación con sucursales en diferentes partes del país e incluso del mundo, disponer de medios de comunicación donde puedan contar con la información actualizada y certera es fundamental; tiempo atrás el envío de documentos se realizaba por valija y servicios postales, demorando gran cantidad de tiempo dependiendo de la distancia y con gran riesgo de que se perdiera en el trayecto, con la llegada del telefax estos procesos se

agilizaron de gran manera pero en la actualidad ya se encuentra prácticamente en desuso, siendo la inmediatez que ofreció el correo electrónico una revolución en el manejo de información ofreciendo también la ventaja de enviar textos, imágenes tablas e incluso archivos multimedia con gran resolución y nitidez; quedando atrás el uso de mensajeros y remesas para el envío de cualquier tipo de documentos, utilizando estos servicios solo para casos específicos. La reducción de estos tiempos y la calidad de la información han sido de gran ayuda, como se ha mencionado en apartados anteriores, al momento de tomar decisiones, establecer planes de acción o contingencia, entre otros.

Igualmente Zavarce (2013) cita “En países como Venezuela, para inicios del año 2013, más personas tienen hoy acceso a un teléfono móvil que a la electricidad, impulsando el crecimiento exponencial del uso y manejo de datos a escala nacional” (p. 29), la penetración de los teléfonos inteligentes y *tablets*, así como el internet inalámbrico fomentaron la movilidad de la información, permitiendo el envío de archivos sin necesidad de estar conectados a una red con cableado físico, de esta manera se tiene acceso a información desde cualquier lugar permitiendo de esta manera que se lleven a cabo las labores que anteriormente quedaban de forma intrínseca dentro de una oficina. Esto ha simplificado de gran manera la comunicación entre el personal directivo y sus empleados; tanto para la comunicación usual como el envío de documentos, sobre todo a personas que se manejan entre diferentes sucursales y viajan continuamente. Así se muestra la incursión de las prácticas gerenciales dentro de un mundo empresarial que no conoce fronteras, sino que se encuentra en perpetuo movimiento, optimizando las funciones de los directivos como comunicadores y estrategas, permitiendo un alcance mayor dentro de los mercados tanto locales como internacionales sin descuidar al personal a su cargo y sus actividades diarias. Tanta ha sido la independencia que ha generado el uso de las TIC's, que hay en la actualidad gran cantidad de trabajadores que no conocen personalmente a sus jefes directos ya que todas las instrucciones y asignaciones se emiten de forma remota.

Siguiendo la línea de estudios en los fenómenos nacionales, Luigui D'Alvano y José Luis Gimenez (2012) al analizar el sector de servicios en el caso particular de Venezuela (donde aporta más de la mitad del producto generado en el país), en el cual la interacción entre cliente-proveedor se ha enriquecido y agilizado en los últimos años a través de los nuevos canales: desde un simple teléfono hasta los centros de contacto y quioscos electrónicos, diversificando así, las alternativas por las que se pueden prestar los servicios ofertados, generando nuevos retos debido a la velocidad a la

cual han ocurrido los cambios, de tal forma que puedan establecer una coherencia entre los estándares del servicio y su integración organizacional, concibiendo una nueva realidad que obligatoriamente requiere desarrollo de mejoras o nuevos servicios (p.217). Las TIC's por medio equipos y aplicaciones han permitido el nacimiento de un conjunto de servicios que disminuyen considerablemente la presencia humana; siendo precisa la calidad y correcta operatividad del sistema para que de esta forma el cliente perciba los beneficios asociados a su proveedor, se identifique con la empresa y se dé la fidelización. En este caso la gerencia debe verificar continuamente los niveles de satisfacción por parte del cliente, prestar atención a las fallas, recomendaciones y quejas, lo que conduce a invertir en la evaluación y mejora continua tanto del servicio que se ofrece como de la plataforma tecnológica que lo soporta. En estos casos la velocidad de respuesta, solución rápida de problemas y una interfaz amigable son las características más buscadas por los clientes; por lo que son factores que siempre se deben tener en la mira y garantizar la eficacia de ellos; haciendo de esta manera, sentir a gusto y satisfechos a los usuarios, ganando un sitio de preferencia en su mente.

Un gerente debe garantizar el correcto desempeño de sus trabajadores, la calidad del producto o servicio prestado y la satisfacción de sus clientes, es por ello que la comunicación, el control de procesos y los estudios de mercado son tan importantes, además de que requieren su continua atención; por lo que contar con dispositivos adecuados, conexiones tanto inalámbricas como no, e indicadores de gestión es de gran ayuda para los encargados de cubrir los roles gerenciales, sean departamentales o corporativos, ya que les permite ser parte del trabajo colaborativo, a tiempo y de fiar en cuanto a calidad y certeza se refiere. El manejo de personal tanto en OT como en OV no resulta fácil, ya que cada uno de los miembros del equipo cuenta con personalidades y métodos de trabajo únicos, por lo que en el caso de los correos masivos y asignaciones con intervención de varios compañeros, la información debe acatar un lenguaje apropiado y entendible para todos, así como también respeto y claridad en el mensaje, de tal manera que todos los involucrados se encuentren dentro del mismo orden de ideas. Esto resulta de vital importancia sobre todo si se trabaja dentro de una red con empleados que pertenecen a diferentes culturas, religiones e incluso si se maneja el mismo idioma pero con diferentes interpretaciones de algunas palabras, como suele suceder frecuentemente por ejemplo con el español, que posee gran variedad de dialectos y modismos entre distintos países.

Ya sea de servicios o manufactura y sin importar cuál sea la rama en la cual se especializa, una empresa cuenta con prácticas básicas usuales tales como: gestión de compras y ventas, pago de nómina e impuestos, control de personal, mantenimiento y servicios generales, por mencionar algunos; siendo la gerencia general responsable de velar por el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos, en cooperación con cada uno de los líderes de área; la incorporación de herramientas TIC's ha dado como resultado que estos procesos sean menos complejos, haciendo menos tediosas las tareas repetitivas; trayendo como consecuencia ahorro de tiempo y recursos, los cuales pueden ser aprovechados de manera efectiva en otras actividades. De la misma manera, también ha facilitado el desempeño de estas mismas actividades dentro de mercados globales, permitiendo desde el suministro de materias primas e insumos a precios más económicos hasta comercialización a nivel internacional a través de medios electrónicos únicamente, sin necesidad de desplazarse y hacer las negociaciones en persona, lo que hace algunos años atrás resultaba inimaginable.

4. Uso de las TIC's como herramientas que facilitan la toma de decisiones y la mejora de los procesos en las organizaciones a través del manejo efectivo de datos y obtención oportuna de la información

Dentro de la sociedad globalizada, la información y el conocimiento han pasado a tener papeles protagónicos dentro del sector económico, siendo las TIC's el medio para su análisis, procesamiento y divulgación de manera sencilla y rápida; así mismo las innovaciones que traen consigo y su proliferación ha sufrido un crecimiento exponencial con los últimos años, ofreciendo soluciones a problemas cada vez más específicos. Desde apartados anteriores se ha estudiado el impacto de las herramientas tecnológicas dentro de los diferentes procedimientos empresariales y como han permitido agilizar gran cantidad de procesos a través del manejo efectivo de datos y la obtención oportuna de la información; siendo la finalidad de estos, facilitar la administración de los procesos medulares del negocio y que a su vez contemplar la gestión documental asociada a cada uno de ellos, fomentando la generación de oficios y archivos electrónicos en vez de impresos, lo que ayuda a disminuir el uso de papel e insumos (disminuyendo costos y espacio de almacenamiento físico) y a su vez a crear conciencia ecológica.



Imagen 10: Almacenamiento Virtual.

Gran cantidad de empresas se dedican al desarrollo de software de este tipo, ya sean formatos estándares o diseños individuales de acuerdo a las necesidades del cliente. Pueden ser sistemas administrativos, de gestión: calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), salud ocupacional (OHSAS 18001) o de control interno, planificación estratégica, control de proyectos, entre otros; delineados bajo concepto de *workflow* (flujo de trabajo) o de estructuras modulares en ambientes web con interfaces únicas. La mayoría de este tipo de software son pagos, sin embargo existen algunos que poseen versiones gratuitas donde no se encuentran activas todas las funciones, sino solamente a nivel básico, o también a modo de promoción ofrecen periodos de prueba por tiempo limitado sin costo alguno. Este tipo de programas se encargan de efectuar los cálculos y operaciones pertinentes a través de la alimentación de datos y puede generar desde informes preconfigurados y gráficos básicos hasta mapas estratégicos, *dashboards*, *scorecards* interactivos, análisis de sensibilidad de variables e incluso el ciclo de vida completo de la gestión de desempeño.

Existen programas diseñados exclusivamente por ejemplo, para la gestión de proyectos, donde se establecen los objetivos, presupuestos, fechas estimadas, personal involucrado y recursos; siendo una herramienta recurrente en este tipo de software el Diagrama de Gantt, lo que resulta de gran utilidad para los gerentes y líderes de proyectos ya que se van observando los avances en tiempo

real y el consumo de los recursos en contraste con los valores estimados inicialmente, por medio de reportes y gráficos de fácil lectura, lo que permite tomar acciones correctivas en el caso que se estén excediendo los costos o los tiempos de entrega; ya que se puede identificar de manera rápida y clara cuales son las actividades que se están convirtiendo en cuellos de botella o los recursos que deben ser utilizados de formas más eficiente para cumplir con los parámetros establecidos en las condiciones de ejecución del proyecto. Los programas de *Balanced Score Card* (BSC), son también muy populares para la gestión estratégica, ya que permiten trasladar la visión y estrategias de la empresa a un modelo de medición basado en objetivos tangibles y medibles, dentro de la clasificación de cuatro criterios tanto financieros como no financieros que permite la definición sencilla de los indicadores de gestión, donde a través de fichas se observa el detalle de los cada uno de ellos, de tal manera de que sean comprensibles por todos los involucrados en los procesos de estudio, además donde se definan los parámetros de control que permitan activar las alarmas en caso de valores no esperados. Adicionalmente se pueden generar mapas estratégicos donde se visualiza el impacto y la relación de todos los indicadores seleccionados, en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, obteniendo una ventaja competitiva al contar con hitos que adviertan cuando una actividad no se encuentra dentro de sus parámetros, tanto a corto, mediano o largo plazo.

Este tipo de software al realizar de manera veloz los cálculos y exponer resultados de fácil lectura, permite a los gerentes y directivos tomar decisiones basándose en datos actuales y veraces; el seguimiento periódico de procesos permite reaccionar a tiempo ante situaciones inesperadas o conocer cuáles son los factores de éxito que pueden permitir mejoras en otras áreas de la empresa. Laudon y Laudon (2012) sin embargo, expresan como de alguna manera los gerentes pueden crearse un sesgo de acuerdo a conceptos preestablecidos de acuerdo a su experiencia y conocimientos:

Incluso con información oportuna y precisa, algunos gerentes toman malas decisiones. Los gerentes (al igual que todos los seres humanos) absorben información a través de una serie de filtros para comprender el mundo que los rodea. Tienen atención selectiva, se enfocan en ciertos tipos de problemas y soluciones, y tienen una variedad de predisposiciones que rechazan la información que no cumple con sus nociones previas. (p.460)

Esta inclinación hacia ideas preconcebidas, pueden entorpecer el proceso de toma de decisiones al seleccionar una alternativa no optima si no se rompen ciertos paradigmas previos, ya que muchos procesos pueden arrojar resultados no esperados y estar correctos; así como también existen problemas con más de una solución, donde no siempre la más evidente es la más efectiva.

Los software de gestión buscan automatizar los procesos de tal manera que puedan llevarse a cabo un seguimiento claro de estos a través de la planeación establecida o comparaciones con los valores críticos dependiendo de la actividad que se encuentren monitoreando, reduciendo la probabilidad de errores de cálculo y donde los resultados arrojados se muestren de manera casi inmediata, para que de esta forma se tomar las decisiones pertinentes según el caso; lo que puede aplicarse no solo a mejoras en procesos en planta o mantenimiento, sino también a alertar sobre los niveles de inventario, puntos de reabastecimiento o cuando se acerca el tiempo de vencimiento de las materias primas en el caso de usar productos perecederos.

La combinación del uso de programas y/o aplicaciones de gestión empresarial y control de procesos con una figura directiva con visión orientada al logro y sin temor a arriesgarse en la búsqueda de soluciones novedosas pero productivas, es una excelente ventaja competitiva, ya que aporta velocidad e innovación; sino también puede administrar el desempeño de toda la organización y no solo midiendo resultados, sino transformando la información en acciones que permitan alcanzar las metas propuestas y a su vez promueva la comunicación de logros, errores y conclusiones, garantizando así la alineación organizacional; ya que gran parte del éxito de esto, sin importar que la empresa sea pública o privada, totalmente virtual o trabaje bajo un concepto tradicional; consiste en sustentarse en una adecuada planeación, gestión de procesos y administración de recursos tanto tangibles como intangibles, considerando a la productividad siempre como factor crítico de ejecución.

5. Enfoques gerenciales basados en la gestión del conocimiento, valoración del capital humano, liderazgo y motivación como características fundamentales de un gerente en las organizaciones modernas

Si bien el contar con la tecnología apropiada, los recursos suficientes y la estructura organizacional definida son factores que agregan valor a los procesos productivos de la empresa y representan una ventaja competitiva; sin embargo el factor humano es determinante para que todos estos elementos engranen adecuadamente. En el seno organizacional surgen gran cantidad de opiniones y propuestas innovadoras que ayudan a la solución de problemas tanto comunes como de gran envergadura y muchas empresas en la actualidad toman en consideración con mayor frecuencia esta fuente de ideas canalizándolo a través de concursos, programas o incluso mecanismos establecidos, siendo las tecnologías de información un medio comúnmente usado para la recopilación de sugerencias, hacer que los responsables de los procesos las estudien y consideren su posible aplicación. Este tipo de iniciativas por parte de la gerencia, estimula la creatividad de los trabajadores, la búsqueda de oportunidades de mejora, el sentido de pertenencia y la integración al equipo de trabajo, donde pueden sentir que sus conocimientos y aptitudes son valorados por sus superiores y tomados en cuenta para favorecer el trabajo de todos al igual que también la efectividad de los procesos. Arbeláez, Serna y Díaz (2015) manifiestan acerca de los aspectos que hacen que los empleados se sientan motivados en el entorno laboral:

Temas como la motivación del trabajador, la satisfacción de sus necesidades, su remuneración, su evaluación, su capacitación y su desarrollo, aparecen en el escenario de la gestión empresarial como condición para que el recurso humano, capacitado, bien remunerado y comprometido se involucrara y fuera parte de los resultados empresariales. (p. 72)

Los empleados agradecen que se tome en consideración las recompensas monetarias principalmente, por lo que en general suele resultar un buen estímulo al momento de buscar su integración y colaboración con actividades adicionales o enaltecer acciones y comportamientos, a pesar de esto, también resulta altamente gratificante el reconocimiento público, donde se refuerza su valía como miembro de la organización, lo que fortalece su compromiso empresarial e impulsa a sus

compañeros en una sana competencia hacia el cumplimiento de objetivos. Sin embargo siempre pueden existir detractores y resistencia al cambio cuando se trata de implementar nuevos métodos de trabajo y es aquí donde la gerencia debe contar con la inteligencia necesaria para vender las renovaciones a efectuar sin que los demás involucrados se sientan temerosos o renuentes. Del Canto, Sánchez, Fernandes y Barbosa (2014) hacen énfasis en los esfuerzos que deben aplicarse en las empresas con respecto a eliminar paradigmas preconcebidos en los trabajadores con respecto a las innovaciones que puedan aplicarse y que puedan incrementar la rentabilidad de la organización. Gracias a que cada empleado posee una identidad, pensamientos y necesidades, los mecanismos a implementar para crear una cultura corporativa de cooperación debe ser constante y progresiva, de tal forma que se fortalezca el sentido de pertenencia, se aparte un poco la ambición individual y se fortalezcan las ideologías de un beneficio colectivo (p. 84). Esto refleja el trabajo a realizar por los gerentes en relación a la motivación que deben inyectar en su equipo de trabajo y al liderazgo que debe ser el capaz de impulsar la fuerza y unión como grupo en búsqueda de un bien común.

Es de un buen líder e influir en los miembros de su equipo de trabajo de manera que inviertan cada día ser mejores no solo profesionales sino también a nivel personal; siendo una de las mejores maneras de hacerlo, el fomentar su capacitación y estudios; ya que esto representa una ventaja tanto para el trabajador como para la empresa, al aprovechar las habilidades y conocimientos adquiridos en pro de la mejora continua e incremento de la productividad. La Gestión del Conocimiento en general se encuentra compuesta de seis procesos básicos: creación, adquisición, almacenamiento, transferencia, aplicación y medición, con la finalidad de determinar la contribución de los resultados, siendo el apoyo tecnológico de gran ayuda al momento de llevar a cabo estos procesos, tanto a nivel organizacional como individual, ya que se cuenta en internet por ejemplo, con gran cantidad de aplicaciones y alternativas para la búsqueda y difusión de información. Combinando entonces estos dos elementos, se tiene incluso una manera de maximizar los beneficios de la capacitación del personal, ya que se puede compartir de manera sencilla los conocimientos adquiridos, crear grupos de discusión, ampliar la información por diversas fuentes, cristalizar las ideas que ofrezcan soluciones reales y además posean factibilidad técnica y financiera en acciones concretas y finalmente monitorear los resultados obtenidos como parte del proceso de mejora continua y aprendizaje organizacional.



Imagen 11: Equipo de trabajo virtual.

Una empresa en un entorno global, debe pensar en la generación de ganancias para sus propietarios pero a su vez también debe considerar de igual manera al capital humano como uno de sus recursos más valiosos y por lo tanto cultivar un entorno donde se establezca un equilibrio entre la satisfacción de los clientes, de los trabajadores y de los inversionistas; donde todo se concentra en la relación de estos tres elementos; ya que un empleado que se siente valorado, seguro y a gusto en su puesto de trabajo, se esmera por cumplir a cabalidad sus actividades, ser productivo y ofrecer un servicio y atención de calidad con el que los consumidores se sienten a gusto e identificados, ganando un lugar entre su preferencia que finalmente se traduce en mayores ventas aumentando los ingresos y por lo tanto las ganancias de los inversionistas. Es por ello que la gerencia debe evaluar continuamente a su personal, alimentar los hábitos y conductas positivas, inspirarlos y promover la capacitación como medio de superación y crecimiento bajo el concepto ganar-ganar. Arbeláez, Serna y Díaz (2015) mencionan que el proceso de convertirse en líder se puede basar en aprendizaje, convirtiéndose en medio facilitador para acceder a grupos para orientarlos al cumplimiento de objetivos tanto personales como organizacionales; requiriendo para esto, ciertas características éticas, capacidad de dirección, claridad estratégica y empatía para ejercer el liderazgo; convirtiéndose esto en una condición ya necesaria para la administración de empresas en entornos competitivos y turbulentos (p.79). Siempre se ha escuchado que la persona nace con rasgos de líder, y es un atributo que se tiene o no, sin embargo se pueden aprender técnicas para el manejo de personal y estrategias que permitan alentar de manera positiva a los trabajadores; lo que en la

actualidad se conoce como *Coaching*, el cual no es más que un método para la instrucción de personas con el objetivo del cumplimiento de metas o mejoras de destrezas específicas, sin embargo es cierto que existen individuos con habilidades intrínsecas asociadas al liderazgo, lo que facilita su trato e influencia en sus compañeros, por lo que se debe aprovechar y usarlo como ventaja competitiva.

6. El rol del gerente, la comunicación efectiva y toma de decisiones dentro de ambientes virtuales

Con la llegada de las TIC's y las herramientas para facilitar la comunicación a distancia, ya sea a través de medios escritos o audiovisuales, se simplificó de gran manera el llevar a cabo el control de procesos y de trabajadores desde largas distancias. Sin embargo, es al masificarse el uso de ambientes virtuales y los espacios colaborativos que se incrementa la necesidad de una figura de liderazgo y capaz de coordinar el correcto desarrollo de las actividades requeridas de tal manera que se pueda llevar un control y monitoreo efectivo de todas las operaciones así no se encuentren dentro de la misma zona geográfica, y esto no se limita a control de calidad, ejecución de planes de producción o documentación; sino que además requiere una visión diferente en cuanto al manejo de personal; debido a que existen muchas variables que influyen en el comportamiento de los grupos de trabajo a distancia, tales como diferencias culturales, idioma, empatía, entre otros; y es responsabilidad del gerente velar porque los objetivos se cumplan más allá de las diferencias que puedan existir en las labores diarias, por lo que debe ser capaz de controlar la incertidumbre y el caos que puede generarse al intervenir gran cantidad de elementos que no están en control; siendo también el control del estrés y del clima organizacional, aptitudes fundamentales para el éxito en este tipo de empresas.

La comunicación es fundamental para alcanzar satisfactoriamente estas metas, por lo que no solo se trata de contar con herramientas de última tecnología que permitan conexiones estables sino además se requiere el manejo de habilidades que van más allá del conocimiento técnico. Esta opinión es compartida con Contreras y Rozo (2015), reforzando la idea al exponer la relación de la comunicación y el trabajo grupal con la efectividad de los procesos y su influencia en la toma de

decisiones; ya que evidentemente si se cuenta con la información veraz y sin tergiversaciones, este proceso se realizara de forma más asertiva:

No es suficiente la implementación de sistemas aislados, que pese a que a veces tienen un papel importante en la ejecución de los procesos, su falta de interrelación imposibilita la fluidez de la labor de los involucrados. La recomendación es una conexión simultánea (estratégica, táctica y operativa) que no solo permita las transacciones respectivas, sino que apoye y acompañe las decisiones a través del análisis de variables complejas del negocio. Asimismo, para este punto sería necesaria la adopción de un paquete robusto de herramientas colaborativas que incluya agendas compartidas, acceso a documentos comunes (intranet/extranet), comunicación en tiempo real por audio y/o video, e-mail e interactividad con dispositivos móviles, entre otros. (p.80)

El trabajo colaborativo es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que si bien la intervención individual es necesaria o conveniente en algunos casos, todas las compañías están conformadas por diversos departamentos y es el engrane de sus operaciones; lo que permite el pleno funcionamiento y satisfacción de los clientes, sin importar que el bien ofrecido sea manufactura o servicio; siendo entonces una necesidad de gran peso, el contar con medios de comunicación que rompan las barreras de la distancia y permitan conectar a todos los miembros del equipo de manera rápida y sencilla. Como menciona Alicia Silva Silva (2011) “De entre los distintos modos que adopta la expresividad humana, el más importante desde el punto de vista de su capacidad para organizar la interacción social, es el representado por el lenguaje verbal.” (p.194), así que resulta un poco más difícil si las relaciones se manejan completamente por medios escritos, ya que mucho puede quedar sujeto a la interpretación del destinatario, las ideas pueden ser no del todo claras y sobre todo puede dificultar crear agendas de trabajo y cronogramas; ya que se puede alegar que no se recibieron los correos o no fueron leídos a tiempo. Es por esta razón que Tirso La Roche (2012) al referirse a los elementos virtuales de la organización distingue entre las herramientas del *groupware* (computadoras, módem, fax, teléfono, Internet y todas las TIC's que apoyen el funcionamiento de estas plataformas) el uso del teléfono como medio de interacción fundamental para ese contacto inicial entre los involucrados, de manera que puedan aclarar dudas y establecer los lineamientos generales a seguir:

Usualmente, las llamadas telefónicas se utilizan cuando se forman los equipos para conocer a los demás participantes o "romper el hielo". Algunas personas argumentan que el alto costo de las llamadas hace del teléfono un medio de comunicación obsoleto. Sin embargo, la experiencia señala que el alto costo inicial de establecer relaciones personales evita malos entendidos que posteriormente pueden ser mucho más caros. (p. 64)

Actualmente el uso de video conferencias se ha popularizado debido a que ofrece una comunicación más directa y de cierta manera más real; estando ahora al alcance de cualquier teléfono inteligente por la cantidad de aplicaciones que han implementado esta función; aportando además mayor movilidad en el proceso, no limitándose al uso de computadoras de escritorio. Dentro del mismo orden de ideas, Tirso La Roche también comparte otros factores que han intervenido en la incorporación de este elemento como medio de comunicación masivo: “Anteriormente las video conferencias estaban limitadas debido a su alto costo, pero en la actualidad el Internet ha hecho posible que un mayor número de personas puedan acceder a este servicio a un menor costo.” (p. 64); de esta manera se disminuyen también los gastos asociados a las llamadas telefónicas, aportando los mismo beneficios que estas, e incluso permitiendo observar las reacciones del interlocutor haciendo una experiencia más cercana a la comunicación frente a frente.



Imagen 12: Videoconferencia.

El gerente de cualquier área debe desempeñar diferentes roles durante su jornada diaria, siendo parte de ellos la de mediador y comunicador (rol interpersonal); los *groupware* son simplemente el medio de transmisión de la información, pero es él, el que debe hacerla llegar de la forma adecuada, manteniendo los canales abiertos para una transmisión efectiva de la información y no limitarse al uso de una sola herramienta; adicionalmente el aspecto actitudinal influye de gran manera para expresar las ideas dentro de un grupo de trabajo sobre todo con características heterogéneas, donde su misión es guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos en un ambiente colaborativo armónico y con sentido de la responsabilidad y el compromiso organizacional, sin importar que sea un trabajo estable dentro de un área específica de la empresa o un contrato por tiempo limitado. Cuando las operaciones se conducen de esta manera, resulta más sencillo y acertado tomar las decisiones adecuadas ya todos los involucrados se encuentran dentro del mismo orden de ideas, las opiniones son escuchadas y respetadas, por lo que todos los participantes pueden realizar sus aportes y encontrar las soluciones óptimas a las problemáticas que puedan presentarse durante el desarrollo de las actividades, sin impresiones erróneas ni juicios de valor inapropiados.

7. Percepción del tiempo dentro los espacios virtuales y la flexibilidad proporcionada durante el procesamiento de información

Desde los últimos años es común notar como niños y adolescentes se sumergen en el mundo de los videojuegos y redes sociales sin tener noción de cuantas horas invierten en estas actividades en línea; lo mismo suele suceder frecuentemente a nivel laboral debido a la flexibilidad que proporciona un espacio virtual, donde no se limita a un horario preestablecido donde muchas veces es necesario desalojar el edificio por el cierre de las instalaciones, dejando trabajos inconclusos o donde se depende de la intervención directa de otras personas. Las herramientas TIC's han permitido el traslado de las actividades de oficina a cualquier sitio ya sea a través de dispositivos de almacenamiento de información o por medio de conexión a internet y uso de nubes, logrando de esta manera no solo finiquitar las labores pendientes, afinar detalles o simplemente hacer revisiones de rutina sin importar el sitio o la hora sino también se pueden observar en tiempo real las instalaciones

y equipos gracias a la utilización de cámaras y aplicaciones móviles, ya sea para monitorear los procesos productivos y el personal, o como sistema de seguridad.

Otra ventaja que viene de la mano de las herramientas TIC's, ha sido la posibilidad de realizar varias tareas en simultaneo, ya que muchos programas pueden usarse sin interferir el funcionamiento de los otros o incluso alimentándose de los datos que van generando y actualizándose a través de vínculos; permitiendo ahorrar tiempo de procesamiento y análisis, lo que también puede aplicarse para labores en conjunto de un equipo para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos, ya que pueden alimentar por separado un archivo sobre los avances diarios en el consumo de recursos, adelantos, novedades, entre otros, por mencionar un ejemplo.

Tanto el trabajo colaborativo como las transacciones comerciales que se llevan a cabo sobre todo entre personas que habitan en países con grandes diferencias horarias requieren de buena coordinación al momento de ejecutar poner en marcha sus actividades, lo que muchas veces significa por ejemplo, el sacrificio de horas de sueño o comida, sin embargo esto crea una especie de ensamble temporal donde los involucrados dentro de un mismo canal de comunicación, sincronizan sus tiempos en un horizonte plano sin principio, final o secuencia. Dentro de las OT esto solía hacerse mediante viajes de negocios o llamadas telefónicas, lo que conllevaba un alto costo asociado tanto a pasajes, alojamiento y viáticos como a llamadas internacionales de larga duración, los cuales se reducen significativamente con el uso de ambientes virtuales y video llamadas que incluso pueden realizarse de forma gratuita a través de ciertos programas y aplicaciones.

Un punto importante a considerar en los espacios virtuales en la modalidad colaborativa es que no en todos los países se cuenta con el mismo nivel tecnológico en cuanto al hardware ni con un ancho de banda de internet equivalente; por lo que muchas veces la velocidad de respuesta puede no ser la misma; lo que puede interrumpir las conexiones o afectar la calidad de las llamadas; es por esto que se debe contar con respaldos de la información y el tiempo necesario para solucionar la problemática asociada a las comunicaciones. En el caso de trabajos individuales que deben hacerse llegar posteriormente a un superior o subir directamente dentro de una plataforma resulta más sencillo lidiar con este tipo de inconvenientes debido a la flexibilidad de tiempo que ofrece el trabajo a distancia. Si un empleado sabe hacer uso eficiente de sus horas dedicadas a las labores asignadas,

no debería enfrentar dificultades por entregas de última hora causadas por fallas técnicas particulares, a menos que se trate de desperfectos mayores que requieran reparaciones o dependan de los proveedores del servicio, tales como compañías de energía eléctrica o internet. Esta flexibilidad en los horarios puede resultar perjudicial si el individuo no cuenta con un sentido de responsabilidad para cumplir una agenda de trabajo y la seriedad para asumir el compromiso de trabajar sin supervisión directa. Existe también el caso contrario, de personas que son capaces de aislarse dentro de los ambientes virtuales de tal manera que pierden noción del tiempo, pudiendo saltarse horarios de comida y horas de sueño e incluso pueden dañar sus relaciones sociales y familiares por permanecer en línea.

8. Uso de las TIC's para el desarrollo de procesos relacionados con proveedores-clientes y los sistemas empresariales como ayuda para mejorar el *Lead Time* de las organizaciones

El contar con una herramienta que auxilie las actividades medulares de la empresa, ya sea a través de análisis de datos o control y seguimiento de la fabricación; ofrece de por sí una ventaja en cuanto a reducción de tiempo que si se realizaran de forma manual; además de esta, existen otros beneficios que trae consigo la implementación de los sistemas empresariales de información; ellos ayudan dentro de la cadena de suministros a tomar las decisiones asociadas a los tiempos y niveles adecuados tanto para producción como almacenamiento, aumentar la velocidad de comunicación y procesamiento de las órdenes de compra; gestionar de manera efectiva los inventarios, rastrear los pedidos, reducir costos en general, facilitar los procesos de reingeniería, tramitar los despachos y la flota de transporte, entre otros. Tal como Laudon y Laudon (2012) plantean, la dirección de una empresa con grandes cantidades de datos que manejar sin contar con medios de comunicación entre los sistemas o incompatibilidad entre ellos, llevaría a una gestión basada en informes obsoletos y dificultaría la visión del panorama general de la organización; sin conocimientos de cantidades de materia prima, pedidos, niveles de venta y mucho menos sobre tiempos de entrega; radicando aquí la necesidad de un sistema empresarial que integre la información recolectada de los diferentes departamentos y procedimientos clave, con la finalidad de poner la información a la disposición de los diferentes procesos de negocios (p. 337). De esta manera la gerencia cuenta con un medio de

apoyo gracias a la facilidad para obtener información verídica sobre cualquier actividad desarrollada en la empresa lo que permitirá tomar decisiones con mayor certeza y rapidez.

Una cadena de suministros está compuesta además por la empresa núcleo, por los proveedores, clientes, transporte y comunicación; donde los cuellos de botella pueden generarse en cualquier punto de ella; siendo la intervención de los sistemas empresariales bastante útiles ya que si bien como se mencionó en el párrafo previo, al contar con información veraz de los requerimientos, se puede agilizar el proceso a todo nivel ya que al conocer cuáles son las necesidades del cliente, ya sea mediante pedidos concretos o por estimación de demanda, se logra determinar la cantidad de materia prima e insumos necesarios para la producción, tiempos estimados de fabricación, almacenamiento y entrega; cabe destacar que también se debe tener en consideración los tiempos de procesamiento de las órdenes de compra hacia los proveedores de materia prima; por lo que entra en juego la comunicación efectiva entre todos los involucrados en este ciclo; entonces al ser el *lead time* el tiempo que transcurre para llevar a cabo todo el proceso productivo, si se cuenta con mayor velocidad para ejecutar cada uno de las actividades se puede reducir y de esta manera ofrecer un mejor tiempo de respuesta. Se debe tener en consideración que los *lead time* no son iguales en ninguna empresa, incluso aunque tengan los mismos proveedores y requerimientos de material; por lo que para la implementación de un sistema efectivo, tal como lo indica Guillermo Híjar Fernández (2011) el arquitecto sistémico debe tomar en cuenta las condiciones iniciales y de frontera a fin de predecir el comportamiento de los subsistemas basándose en la funcionalidad de estos; igualmente estimar la manera que se acoplaran entre sí y la estabilidad que ofrecerían. (p. 319); se incurre de nuevo en la filosofía de seleccionar los equipos y herramientas que mejor se adapten a las necesidades de la organización, sin falta de que sean los paquetes de aplicaciones más complejos sino los que cubran de manera más apropiada al horizonte estratégico establecido.

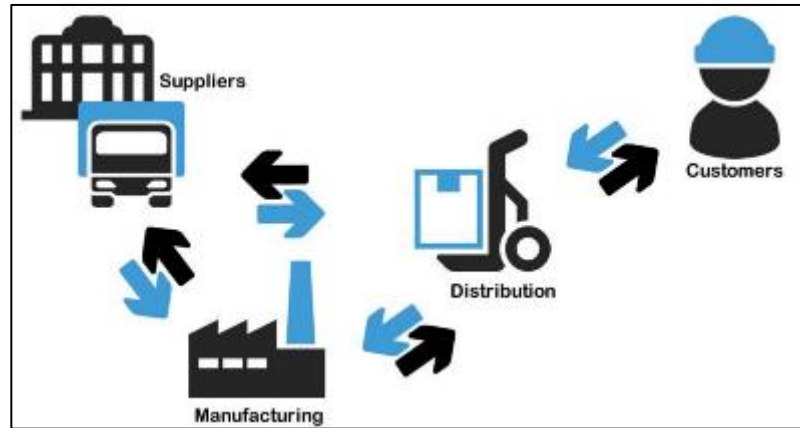


Imagen 13: Cadena de suministros.

Una empresa puede planificarse de mejor forma si logra establecer una relación comercial con sus proveedores basada en confianza y respeto. Si como cliente se cumple con la emisión correcta de las órdenes de compra, se realiza el pago puntual entre el rango de los días de crédito establecidos y se mantiene una comunicación clara y oportuna, las alianzas se fortalecen rápidamente, de esta manera ante cualquier inconveniente que pueda llegarse a presentar por demoras en las entregas o pedidos incompletos pueden resolverse más fácilmente si se cuenta con una relación cordial y con el respaldo de una trayectoria distinguida. Lo mismo sucede cuando la empresa hace el papel de proveedor para sus clientes, la responsabilidad, seriedad y honestidad deben ser los pilares fundamentales de su filosofía, ya que entra en juego la imagen ante el público en general y la reputación en cuanto a calidad, tiempo de entregas y el compromiso con los despachos. Aunque puedan no parecer relevantes dentro del proceso de fabricación como tal; estas actividades son de gran importancia; ya que cualquier retraso en la entrega de una materia prima, por muy pequeña que sea, puede demorar la producción general y por lo tanto incumplir con los plazos de distribución que se le ofrecieron al cliente final. El tiempo de entrega suele ser un indicador de gestión bastante frecuente en todas las empresas de manufactura y se encuentra ligado al de satisfacción al cliente. He aquí el porqué del continuo esfuerzo en reducir el *lead time*; si una empresa no responde dentro de un tiempo considerado adecuado, el cliente puede buscar otro proveedor que cubra sus requerimientos; siendo capaces de incluso pagar un precio mayor a cambio de la respuesta inmediata. Adicionalmente, una organización con demoras en la producción se arriesga a caer en pérdidas cuando se trata de mercados muy volátiles donde los precios cambian velozmente.

Las herramientas que traen consigo los sistemas empresariales permiten controlar este tipo de variables a través de la consulta de documentos de los diferentes departamentos, sin la necesidad de examinarlos uno a uno personalmente. La actualización de la información en las bases de datos permite la sincronía de las actividades sin el papeleo de hace varios años atrás y un mayor alcance tanto con los clientes internos como externos dándole a la gerencia una ventaja competitiva mediante el uso eficiente de los recursos intangibles como lo son el tiempo y la información, lo que se traduce en reducción de costos y disminución de errores.

9. El valor del capital humano en las empresas modernas

Dentro de la sociedad globalizada actual, las empresas han entendido que no se trata solamente de invertir en maquinarias y equipos, sino que es indispensable explotar las capacidades tanto intelectuales como sociales del capital humano que forma parte de su plantilla. A través de la gestión del conocimiento, tal como Carlos Fernández (2011) lo expone; se logra un cambio en los principios de las personas a una mentalidad de compartir la información a fin de beneficiar a todos; convirtiendo el capital intelectual de la empresa en un valor duradero para la organización; donde es de vital importancia captar las experiencias individuales de tal manera que se puedan generar nuevas ideas e información de acuerdo a las perspectivas y la diversidad de pensamiento de los trabajadores (p. 35). Esto da pie no solo a crear una red de conocimientos que a medida que se incorporen nuevos aportes por parte de los integrantes del grupo de trabajo se va volviendo más sólida, enriqueciéndose con las vivencias y comprensiones sobre el tema en estudio; sino que además se fomentan los lazos entre compañeros, estimulando la lluvia de ideas, el intercambio de puntos de vista, el debate y discusiones positivas en búsqueda de enseñanzas ante los diversos temas que puedan ser tratados; volviéndose de esta manera no solo un asunto intelectual sino también social y cultural.

Al referirse al tema de capacitación empresarial a nivel nacional, adicionalmente a lo estipulado en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo sobre la potestad de los trabajadores a la capacitación en materia de prevención de accidentes de trabajo, condiciones seguras y situaciones de riesgo; constando de 16 horas trimestrales en esta materia; las organizaciones deben establecer planes por su cuenta de acuerdo a lo que consideren apropiado para

el beneficio de sus empleados o en tal caso que no posean o deseen establecer un esquema y cronograma oficial, deben estimular a sus trabajadores y brindarles apoyo cuando deseen participar en cursos y talleres; ya sea a través de ayuda financiera o con los permisos necesarios en caso de que sean dentro del horario laboral.

Jean Hernández (2013) dentro de su investigación “*Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total*” aplicó una entrevista a varios líderes de empresas, en este caso de la rama camaronera, las cuales se desempeñan dentro de un esquema de OT pero debido al entorno organizacional tan competitivo y donde las prácticas de la era industrial se han ido reemplazando por modelos de gestión empresarial más eficientes haciendo énfasis en los elementos intangibles como la información y en la calidad total, tornándose esenciales en una sociedad de conocimiento. Uno de los puntos de estudio dentro de su entrevista fue respecto a la capacitación del personal; coincidiendo los encuestados en que invertir en formación y profesionalización de los empleados trae consigo aportes positivos para la empresa, debido al impulso y motivación que inyecta en los trabajadores, mejorando por lo tanto el clima laboral (p. 206). Este tipo de actividades enaltece además los valores y refuerza el compromiso organizacional, promueve la mejora continua y se obtienen recompensas que van más allá del incentivo económico; ofreciendo al empleado la satisfacción de ser un profesional más competente y preparado ya sea a nivel técnico o práctico, dispuestos a demostrar su valía ante la organización.



Imagen 14: Planes de aprendizaje.

En una sociedad donde el conocimiento es poder, contar con trabajadores que permanentemente presenten el interés de instruirse de manera continua, superarse y no conformarse a lo ya aprendido es una gran ventaja competitiva y una fortaleza que atesora cualquier organización; sobre todo si se logran establecer mesas de trabajo para el intercambio de información dentro de un ambiente laboral sin egoísmos y basados en compartir los recursos y enseñanzas. Las lecciones aprendidas son de gran importancia dentro de las empresas, de alguna manera se obtienen aportes que por muy pequeños que sean, pueden solucionar grandes problemas o dar con métodos de trabajo más sencillos y eficientes. En el caso particular de Venezuela, los empresarios deben establecer planes que estimulen la educación y preparación de sus empleados, ya que resulta beneficioso para ambas partes; a nivel individual se crece tanto como persona y profesional mientras la empresa capitaliza un recurso intangible. En la actualidad existen gran cantidad de estudios tanto a nivel presencial como on-line e incluso existen empresas de capacitación con servicio *in-company*, donde se trasladan a las mismas instalaciones de la organización para dictar los cursos a un grupo mayor sobre un tema específico de interés para la empresa. Si no se llegan a prestar este tipo de apoyo, el empleado puede sentir apatía, desapego e incluso sensación de estancamiento ya que no se estimula el desarrollo de sus habilidades técnicas o sociales.

Puede resultar un tópico simple; pero la inversión en capacitación tiene un gran impacto en el estado anímico del empleado; deja de sentirse como uno más y pasa a considerarse un recurso valioso de la empresa donde sus contribuciones son apreciadas y beneficiosas para un entorno mayor. El clima organizacional se ve altamente favorecido ya que se cuenta con un grupo de trabajadores proactivos cuyas ideas e intervenciones crean un foro dinámico siempre con la mirada orientada hacia la aplicación de mejores prácticas, reducción de desperdicios, aumento de la productividad y actividades que impulsen la confianza y compañerismo.

CAPÍTULO VI

LA PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN O GERENCIA VIRTUAL Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU MANEJO Y ÉXITO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

1. Problemáticas asociadas al desarrollo empresarial como consecuencia de la globalización, que han dado origen a la masificación del uso de ambientes virtuales

Con el paso de los años, las empresas han buscado generar mayores ganancias a través de la elaboración de productos o prestación de servicios de calidad al menor costo posible; esto los ha llevado a buscar proveedores más allá de sus regiones cercanas; que aunque acarrear posiblemente un flete más costoso, pueden resultar inversiones más económicas a largo plazo ya sea porque incluyen descuentos por volumen, que la calidad de la materia es superior y por lo tanto más rendidor o duradero, pueden ofrecer mayores días de crédito o establecer convenios que resulten beneficiosos para ambas partes. Esta situación trajo consigo la necesidad de viajes continuos a fin de realizar las negociaciones, verificar las instalaciones del distribuidor en conjunto con las condiciones de la mercancía o efectuar pagos; todos estos trámites conllevan un incremento significativo en el dinero asignado a viáticos y traslados o en su defecto en llamadas de larga distancia; de igual manera se ocupaba gran cantidad tiempo para realizar todo el proceso de compra tanto para la gestión documental y como consecuencia para el envío del pedido por lo que era necesario realizar una estricta planificación con suficiente holgura a fin de evitar fallas en el inventario o retrasos en la producción. De la misma manera que se requirió buscar proveedores en diversas locaciones, surge la necesidad de extender la penetración en el mercado a medida que se aumentaron los niveles de producción o se incorporaron nuevos productos dentro de las carteras comerciales de las organizaciones, dentro de las cuales muchas llegaron a diversificarse de tal manera que se han llegado a desarrollar firmas de bienes totalmente diferentes a los fabricados por la casa matriz. Dentro de este panorama afloran los mismos compromisos financieros que en el caso de los proveedores tanto a nivel de fletes, viáticos, comunicaciones y tiempos; sumándosele además todos aquellos trámites y gastos relacionados a la gestión de mercadeo y ventas; representando altos costos dentro del presupuesto de las organizaciones.

Con la llegada de la globalización y las plazas comerciales de escala mundial fue necesario encontrar la manera de llegar a la mayor cantidad de lugares que representaran un mercado potencial al menor costo posible. Dentro de este proceso de expansión muchas grandes organizaciones optaron por la construcción de sus plantas de manufactura o centros de distribución en regiones geográficas estratégicas que les permitieran de igual manera reducir los costos de asociados tanto a la producción como colocación y comercialización. Esto dando como resultado el traslado de personal directivo, técnico y de supervisión para la puesta en marcha de las operaciones iniciales y al entrenamiento del personal local, debido al conocimiento del *Know How* de la casa matriz; para posteriormente realizar solamente visitas eventuales de monitoreo, seguimiento y actualización. De esta manera la gerencia o especialistas de área debían realizar continuos viajes entre las diferentes filiales, donde dejando a un lado el tema de los costos, se suma una nueva variable que es el manejo de información de nuevos centros de trabajo por lo que se requería simplificar el análisis, procesamiento y traslado de la información, de tal forma que se evitara el traspapelado y la pérdida de documentos e igualmente se agilizaran los procesos administrativos ya que en muchos casos se debían llenar formatos similares pero pertenecientes a las diversas sucursales. Otra variable que influye en la locación de las instalaciones de las empresas es el costo de la mano de obra; generalmente las grandes corporaciones han seleccionado países que generen menores gastos en cuanto al pago de sueldos, salarios y costos operativos; donde en muchos casos los trabajadores han sido sometidos a condiciones no aptas ya sea por las condiciones de seguridad, horarios extensos, mala remuneración y ausencia de beneficios adicionales (vacaciones, seguro médico, entre otros), siendo estas circunstancias vistas con mayor regularidad en fábricas ubicadas en países pobres y con sobrepoblación donde la situación ha llevado a las personas a aceptar contrataciones bajo esos escenarios, al punto incluso de que la población infantil también participa en labores de manufactura. En el caso de los *Call Center*, fue otra modalidad donde se llevan las actividades de servicio técnico y atención al cliente vía telefónica ya con mejor ambiente laboral, posiblemente asociado a la naturaleza de las actividades ya que requieren una mayor inversión en tecnología, pero sin embargo dentro del mismo contexto de locaciones donde se pueda conseguir mano de obra barata.

Otro motivo a considerar es que desde hace muchos años las migraciones se han convertido en un fenómeno frecuente, sin embargo han existido determinados periodos históricos donde se han

acrecentado en países particulares; ya sea causado por guerras, crisis económicas, diferencias políticas, desastres naturales, entre otros motivos personales; por lo que existe una fuga de capital humano que puede resultar valioso para las empresas y desean mantener la relación de negocios a pesar de que la persona no se encuentre en la misma región, motivados ya sea por los conocimientos acerca de los procedimientos internos, habilidades de negociación con clientes/proveedores o su asesoría en las diferentes áreas, es por ello que el uso de plataformas virtuales que permitan el trabajo a distancia a aumentado su popularidad en diferentes sectores, de tal manera que no se rompan los vínculos laborales completamente con estos empleados y puedan prestar sus servicios aunque sea en tiempo parcial.

Adicionalmente a medida que una empresa expande sus actividades, ya sea a través de asociación de nuevas filiales, incremento de su cartera de clientes o productos, incursión en nuevos mercados, entre otros; aumenta la cantidad de información que esgrime; lo que requiere a su vez un mayor tiempo para la recolección de datos, análisis y despliegue de resultados, lo que ha sido un problema debido a los niveles de urgencia para facilitar y agilizar estos procesos debido a la voracidad de los mercados; teniendo que considerar la inclusión de herramientas tecnológicas que permitan la transmisión de información en tiempo real, donde las demoras y errores sean mínimos.

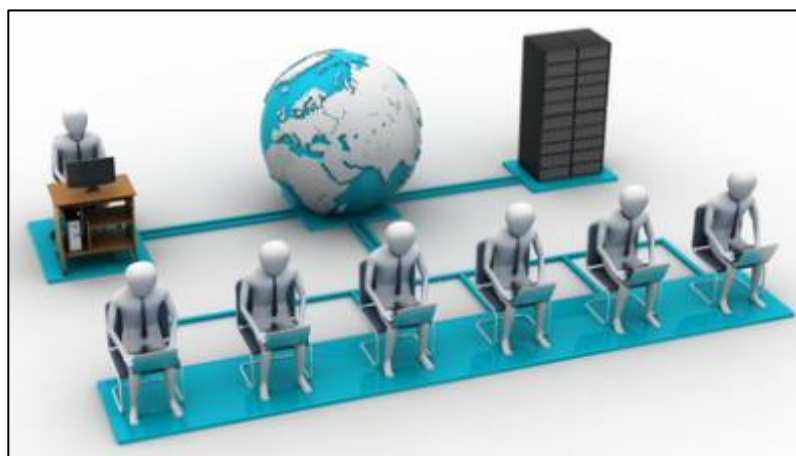


Imagen 15: Empresa y filiales.

Entre los factores determinantes que han dado origen a la masificación de los ambientes virtuales se tienen: costos, tiempo y manejo de la información, siendo estos los principales factores que han impulsado el cambio dentro de las organizaciones en búsqueda de mejoras que ayuden a

optimizar los procesos y a maximizar las ganancias tanto en los .mercados locales como internacionales. Mediante el uso de herramientas TIC's muchas organizaciones encontraron los medios para reducir costos asociados a traslados, comunicaciones y capacitación, hallando en simultaneo la forma de disminuir el tiempo invertido tanto en estas actividades como en el procesamiento de datos, enfrentando de esta manera, los tres agentes cruciales que han originado la migración de muchas organizaciones a los ambientes y herramientas virtuales.

2. Factores de riesgo que comprometen la competitividad empresarial en entornos virtuales

Si bien las herramientas TIC's ofrecen una gran ventaja competitiva, también se encuentran latentes ciertas situaciones y elementos que comprometen los resultados esperados al trabajar bajo ambientes virtuales y con gran intervención tecnológica. Estos factores pueden estar relacionados tanto a operatividad como a estrategias aplicadas por parte del equipo gerencial. Una de las variables de mayor relevancia que afectan la competitividad empresarial es la falta de capacitación en cuanto al manejo de equipos y software, por lo que muchos sistemas empresariales podría no ser explotados de la forma más efectiva, llegando al punto donde muchos cálculos o informes que pueden obtenerse de manera automática (dependiendo claro está, del tipo de programa que se esté utilizando) sean llevados de forma manual, ocasionando de esta manera retrabajos, aumentos en la posibilidad de cometer errores de cálculos y pérdidas de tiempo. El conocer a cabalidad los equipos, herramientas y sistemas es fundamental para aprovechar de manera efectiva las bondades de estos, siendo el estudio y la practica continua lo que va a permitir descubrir los beneficios de todas las funciones y a su vez desarrollar las habilidades que le van a permitir al trabajador, optimizar el desempeño para esa estación de trabajo. La falta de capacitación puede traer como consecuencia también, la subutilización de los equipos ocasionado por el desconocimiento de los atributos del equipo o el sistema, pudiendo quizá abarcar una mayor cantidad de procesos los cuales no habían sido considerados inicialmente. Esto también puede suceder al adquirir máquinas o programas que están por encima de la capacidad general de la organización. En muchos casos las empresas suelen adquirir equipos con mayor nivel tecnológico o capacidad de producción con miras a futuras expansiones o evitar la pronta obsolescencia; sin embargo suelen suceder casos donde estas adquisiciones se realicen simplemente por capricho o por novedad, sin realizar un estudio previo de los verdaderos

requerimientos de la compañía y su proyección a futuro. De igual manera se presenta que gran cantidad de empresas que quizás no asignan partidas de presupuesto para la actualización de equipos, ocasionando de esta manera el efecto contrario: los dispositivos de trabajo se encuentran obsoletos y no abarcan por completo la ejecución de las actividades requeridas, ocasionando incomodidades, retrasos y una mayor tendencia a las fallas técnicas incurriendo de esta manera en reparaciones frecuentes.

Este tipo de inconvenientes se relacionan a nivel operativo, lo que puede acarrear un incremento en los costos de instalación y mantenimiento de equipos al igual que de soporte técnico, uso ineficiente de recursos tangibles e intangibles, lo que incluye tiempo y capital humano. Sin embargo, las faltas que afectan la competitividad también pueden verse asociadas a la implementación de estrategias inadecuadas ya sea por el entorno en el cual se desenvuelve la organización o que son modelos copiados que no se adaptan a la realidad de la empresa ya que por ejemplo, un sistema de gestión de calidad no se aplica de la misma manera en la industria siderúrgica que en la de calzado, e incluso aunque pertenezcan a la misma rama; las fortalezas y debilidades de cada organización son únicas por lo que deben estudiarse y atacarse como tal.

Las estrategias fallidas pueden ir asociadas desde un precio de venta al público por encima de la media, no poseer elementos característicos que marquen una diferenciación ante sus competidores, campañas de marketing dirigidas hacia una clientela inadecuada, no establecer relaciones efectivas con los clientes y proveedores; por mencionar algunos. Un factor fundamental en los entornos virtuales es la innovación; por ejemplo: con la llegada de las ventas en línea se revolucionó el modelo de negocios tradicional, volviendo obsoletas y poco llamativas a aquellas organizaciones que no contaban al menos con un catálogo en línea donde consultar la variedad de productos que comercializaban, volviéndose de esta manera una continua competencia de procesos creativos a fin de resultar más llamativo y novedosos para atraer la atención de los clientes. Contar con campañas atractivas y penetrar en la mente del consumidor resulta vital en un mundo donde la tendencia de los mercados a sobreponerse es cada vez mayor haciendo uso de la tecnología para disponer de un alcance global; permitiéndole incluso a empresas jóvenes o pequeñas, afianzarse de manera rápida, dando esto como resultado, una gran cantidad de nuevos emprendedores, lo que se traduce en mayor

cantidad de competidores y un motivo adicional para buscar la manera de resaltar y afianzarse como organización.

Ya sea una empresa que recién comienza o que ya lleva años de experiencia en el negocio; mantener una actitud rígida en su modelo de negocios, resulta negativo dentro del panorama actual; ya que existe gran diversidad a nivel cultural, cambios demográficos, inestabilidad económica y otros factores que simplemente no se pueden controlar, por lo que un pensamiento flexible ante los retos, establecimiento claro de objetivos y metas así como un sistema de gestión adecuado para el cumplimiento de estos, son puntos clave a considerar para resultar competitivo dentro de la sociedad globalizada. El cliente por lo general se siente atraído por aquellos medios que resulten fáciles de usar, sencillos y prácticos al momento de realizar las transacciones; ya que la velocidad, simplicidad y precisión en los sistemas son altamente valoradas. Mientras se cuente con mayor cantidad de atributos que agilicen los procedimientos y aclaren las dudas de los interesados ya sea a través de *chats*, foros o *emails*, los entornos resultaran más amigables, ganándose de esta manera la preferencia de los usuarios ante sus competidores cercanos.



Imagen 16: Ambientes Virtuales.

Estos factores de riesgo afectan por igual a las empresas en cualquier parte del mundo, donde Venezuela no queda exento de ello, ya que suele ser bastante común conocer organizaciones que se desempeñan bajo sistemas subutilizados, obsoletos o cuyos colaboradores no están al tanto de todas las bondades que puedan ofrecer; siendo afectados a su vez por factores externos tales como disponibilidad de materias primas e insumos de producción o por la velocidad de conexión a internet

por ejemplo. Igualmente existe el ímpetu por parte de los emprendedores y empresarios de establecer nuevos modelos de negocios a través de los medios virtuales, siendo el fracaso de estos ocasionado por la falta de planificación, estimación de costos y definición de objetivos estratégicos, a lo que se le suma poca paciencia, ya que en la mayoría de los casos los resultados no se ven de manera inmediata; siendo el éxito de aquellos visionarios que sean capaces de analizar cada una de las situaciones y capaces de adaptarse a la realidad de un entorno tan cambiante.

A nivel de seguridad informática, una problemática que puede afectar tanto a grandes como pequeñas empresas es el *Springboard* que no es más que servir de trampolín para el espionaje a organizaciones relacionadas, ya sea que son clientes o proveedores de la empresa victima por contar con poca protección, sirviendo como medio para la obtención de información o para instalación de malware a través del mismo sistema. De igual forma puede que la información con la que cuenta la empresa no sea de gran utilidad para estafadores pero si para la competencia, por lo que se puede extraer esta información con fines de espionaje industrial.

Los niveles de seguridad a nivel de cualquier tipo de organización es un factor crítico, pero a niveles de ambientes virtuales resulta mucho más riesgoso al contar tantas amenazas en línea que pueden afectar el correcto funcionamiento de los sistemas.



Imagen 17: Seguridad en la red.

El comercio electrónico abrió gran cantidad de puertas dejando atrás las limitaciones geográficas, permitiendo establecer relaciones comerciales prácticamente entre cualquier persona que cuente con acceso a internet, donde a pesar que puede parecer sencillo iniciar un negocio rentable o migrar las actividades que tradicionalmente se llevan de forma manual requiere igualmente de estudios de mercado, estimaciones de la demanda, planificación estratégica; ya que son elementos

que van a permitir analizar el entorno y las condiciones tanto internas como externas de tal manera que se puedan tomar las decisiones más adecuadas, basándose en información veraz y autentica, para afianzarse en el mercado.

3. Importancia de la selección adecuada de herramientas TIC's para la gestión empresarial dentro de la sociedad post-industrial y las sociedades globalizadas.

En diferentes apartados de esta investigación se ha hecho énfasis en la importancia de la selección adecuada de las herramientas TIC's de acuerdo al tipo de empresa que las desee implementar ya que no existe un patrón único de funcionamiento que garantice el éxito dentro de esa organización gracias a que cada una representa un universo independiente con maneras únicas de llevar sus procesos. Adicionalmente a esto, existe un gran abanico de herramientas tanto en *software* como *hardware* diseñados para cubrir un sin número de actividades en los diferentes departamentos de una organización por lo que elegir cuáles serán utilizados dependerá de muchos factores propios de las necesidades individuales de cada empresa.

Una de las principales variables a considerar es el tamaño de la compañía y la cantidad de puestos de trabajo por departamento. El análisis de los puestos de trabajo es un requisito indispensable ya que por medio de ello, se definen las actividades a realizar por cada empleado así como los equipos y herramientas para ejecutarlas de manera satisfactoria por lo que de esto dependerá entonces la dotación en cuanto a número y tipo de unidades a adquirir. El nivel tecnológico también quedará sujeto a los requerimientos del cargo, velocidad de respuesta y volumen en el manejo de datos. La adquisición de una mayor cantidad de equipos de los requeridos es incurrir en gastos innecesarios al no ser utilizados o cuando sean necesarios ya pueden encontrarse obsoletos o dañados por desuso. En el caso contrario, es decir, que se compren menos equipos de los realmente necesarios puede ocurrir retrasos debido a que se puede generar colapsos cuando varios empleados necesiten utilizarlos y deban compartirlos, también puede ocasionar la lentitud de los procesos debido a la saturación de trabajos en simultaneo, adicionalmente la información puede mezclarse,

perderse o ser borrada por error cuando se tienen diferentes usuarios y no se tienen sesiones de trabajo independientes.

A nivel de producción pueden adquirirse dispositivos que automaticen la manufactura o el empaque, lo que si bien puede agilizar los procesos, requieren estudios de factibilidad técnica y económica a modo de garantizar que sea una inversión de capital que se recuperará en un tiempo prudencial y que además el volumen de fabricación justifique el gasto. Muchas veces suele bastar con una reingeniería sencilla: cambios en la distribución en planta, mecanismos diseñados dentro de la misma empresa gracias a la creatividad de los mismos operarios, entre otros, para aumentar la productividad y hacer un mejor uso de los recursos sin requerir adquisiciones adicionales.

Para muchas empresas es obligatorio el desarrollo de una página web que incluya enlaces a sus redes sociales, carrito de compras, atención al cliente de forma inmediata, mientras otras simplemente con contar con un medio informativo les basta; todo depende del enfoque de trabajo de la empresa y al público al cual quiera llegar. Muchos emprendedores y empresas pequeñas comienzan utilizando los servicios de correo electrónico y redes sociales gratuitas a fin de darse a conocer y atraer clientes potenciales de forma masiva, a medida que su alcance se vaya haciendo mayor suelen incorporar publicidad paga en estos mismos medios para posteriormente utilizar los servicios de un *hosting* para poder utilizar una página web y dominios personalizados. En la actualidad existen gran cantidad de proveedores de estos servicios con diversos planes que se adaptan a los requerimientos del usuario; ofreciendo variedad en los paquetes según el espacio web, la velocidad en transferencia de datos, cantidad de cuentas de correo disponibles, plantillas, certificados de seguridad, entre otros. Ofreciendo también facilidades de pago ya sea en cuotas anuales, semestrales o mensuales e incluso con ofertas por el tiempo de contrato o tipo de plan. Las grandes organizaciones pueden contar igualmente con estos servicios y mantener un perfil sencillo, no necesariamente a mayor capacidad de la empresa, mayores deben ser sus atributos en línea. El enfoque puede ser de ventas en línea, información, asesoría a los usuarios, acceso y comunicación a trabajadores, entretenimiento; por mencionar algunos; de esto dependerá el desarrollo web y el alcance de los requerimientos solicitados a su proveedor.

En una sociedad post-industrial donde la información es esencial para el crecimiento de las organizaciones y donde aprovechar de la mejor manera los recursos para maximizar las ganancias

con los menores gastos es fundamental para resultar productivo en un mercado altamente competitivo; todo cuerpo directivo de cualquier organismo público o privado, debe asesorarse de manera apropiada y tomar en consideración su horizonte estratégico, capacidad financiera y tecnológica, así como la proyección de su crecimiento; de esta manera se pueden hacer selecciones de los mejores bienes y servicios que se adapten a la realidad, sin malgastar las finanzas, lo que puede ocasionar a su vez la sub o sobre utilización de los equipos y programas. La gerencia debe conocer muy bien su entorno y sus capacidades a fin de tomar las decisiones que resulten más acertadas y rentables a largo plazo dentro de una visión objetiva de la realidad de su organización, no dejarse llevar por falsas carencias o intentos de copiar estrategias aplicadas por la competencias sin estudiar adecuadamente los motivos que los llevaron a aplicarlas.



Imagen 18: Manejo de la información.

4. El uso de entornos virtuales y aspectos gerenciales sobre la aplicabilidad de las TIC's por departamentos en las empresas

Se suele asociar el uso de entornos virtuales con comunicaciones, las primeras imágenes que se relacionan son con video llamadas, redes sociales o incluso juegos de video al llevarlo fuera del enfoque laboral; pero la realidad es que este concepto va mucho más allá. La versatilidad que ofrecen las herramientas TIC's a través de los sistemas empresariales, han permitido agilizar gran cantidad de actividades que en un inicio se realizaban de forma manual; lo que conllevaba gran cantidad de horas hombre invertidas, tales como cálculo de nóminas, control de inventarios, estadísticas de

asistencia, entre otros; los cuales han contado con instrumentos diseñados exclusivamente para llevar a cabo estas actividades de manera satisfactoria, evitando gran cantidad de errores por factor humano, como por ejemplo cálculos errados, pérdida de documentos o acumulación de información por procesar, por lo que al acoger herramientas tecnológicas se disminuye el tiempo destinado en la ejecución de las labores en general al minimizar los reprocesos, la búsqueda y análisis de datos, haciendo la jornada laboral más efectiva para los empleados.

A nivel de producción, la aplicación de las herramientas TIC's abarca gran cantidad de procesos; ya desde los años 40 y 50 los mandos de palancas y manubrios empezaron a sustituirse con sistemas de control numérico computarizado donde se puede regular la posición y velocidad de los motores y ejes de las máquina, pudiéndose utilizar para la automatización de equipos, a fin de minimizar la intervención de operarios, una menor cantidad de piezas defectuosas y mayores niveles de producción. Los avances en esta área han sido tan extensos que como rama de la ingeniería abarca tanto sistemas de control, encargados de la toma y análisis de datos, monitoreo y aplicaciones de programas de supervisión basados en software, así como además se incluye la instrumentación, encargado de la medición de variables, uso de sensores y apoyo al usuario por medio de equipos que garanticen la repetición de medidas en máquinas automatizados.

El en área de producción y manufactura los entornos virtuales son altamente usados también a través de la simulación de procesos; muchos proyectos antes de ponerse en marcha son sometidos a un proceso donde a través de programas especializados, se pueden representar las condiciones y variables de tal manera que en conjunto con un apoyo estadístico, se pueda predecir el comportamiento del sistema antes de llevarlo al plano físico. La simulación funciona tanto para pronosticar la actuación de planes, ya sea de producción, inventario, teoría de colas, por mencionar algunos; como para la puesta en marcha de maquinarias y equipos. Dentro de este orden de ideas también es importante mencionar el impacto que han tenido los programas de diseño tanto a nivel industrial como civil; la elaboración de planos se ha vuelto más sencillo para la representación de proyecciones y vistas; lo que en los tiempos actuales ha sido fundamental para el desarrollo de piezas a través de las impresoras 3D; siendo uno de los inventos más revolucionarios de los últimos años.

Los departamentos de compras y ventas, también ha recibido mucha ayuda por parte de las TIC's, modificando la manera de hacer negocios al prácticamente eliminar todas las fronteras y permitir un comercio a escala global, donde la banca electrónica ha sido un factor clave para facilitar todas estas transacciones y ya no existen los mismos límites de idioma, tiempo o falta de información que pudiesen haber existido incluso hace 15 años atrás. El apoyo de catálogos electrónicos, carritos de compra, visitas virtuales; permite crear un mercado netamente virtual; donde las órdenes de compra se procesan de forma inmediata y reduciendo la intervención humana prácticamente para verificación y chequeo. Un claro ejemplo son las empresas de servicios electrónicos, tales como los proveedores de *hosting* o ticket de alimentación, donde las actividades entre el vendedor-cliente son casi en su totalidad a través de la página web del proveedor o correo electrónico, donde incluso el apoyo técnico al consumidor es a través de estos mismos medios; minimizando el contacto entre los involucrados. Esto puede resultar incómodo para algunos individuos que se encuentran acostumbrados a la interacción en persona o a través de llamadas telefónicas, lo que resulta muy común en el caso de atención al cliente, ya que así, da la sensación de mayor interés y velocidad, ya que no confían en que los correos serán leídos y respondidos a tiempo, sin embargo se han incorporado opciones clave tales como *chats* en vivo, foros colaborativos, mensajes directos y más; de tal manera que el cliente se sienta atendido y a gusto con el servicio de ayuda prestado.

Otro uso de los entornos virtuales dentro de las empresas es para la capacitación de su personal, ya sea realizada por facilitadores externos o por mismos integrantes de la organización, puede llevarse a cabo a través de video conferencias en vivo o mensajes previamente grabados, ofreciendo una ventaja al evitar traslados a los centros educativos o las repeticiones continuas de inducciones de ingreso por mencionar un caso puntual, lo que puede reducir los costos en cuanto a traslados o pagos a instructores. Otro beneficio de implementar la educación a distancia es que pueden realizarse cursos y certificaciones en instituciones internacionales, cuya validación puede recibirse por medio de diplomas electrónicos. La emisión de documentos electrónicos ha sido muy provechoso a nivel legal ya que mediante un código asignado a la credencial o expediente, estos pueden ser verificados con el organismo emisor y cuentan con total aprobación y vigencia; evitando de esta forma gran cantidad de procesos burocráticos, retrasos y por lo tanto, la insatisfacción de los usuarios.

El uso apropiado de TIC's y ambientes virtuales trae consigo infinidad de ventajas en los diferentes departamentos de una empresa, no solo a nivel de productividad; el trabajo colaborativo, los conocimientos compartidos, la comunicación efectiva, también se han hecho presentes gracias a la aplicación de estas herramientas, quedando la selección de las adecuadas a discreción de la gerencia de la organización, tal como se ha mencionado en apartados anteriores; siempre en miras de una mejora en la prestación de servicios y elaboración de productos de calidad a través del uso eficiente de recursos, teniendo siempre en consideración también, la aceptación y uso productivo por parte del equipo de trabajo.

5. La virtualidad como medio para el desarrollo empresarial y creación de nuevas unidades de negocio

Debido a las ventajas que ofrecen los entornos virtuales, tales como desarrollar trabajos por medio del acceso desde cualquier dispositivo móvil o sin la necesidad de salir de casa, se ha generado gran cantidad de unidades de negocios bajo este formato, apoyándose en el soporte tecnológico que ofrecen las TIC's. Uno de los primeros formatos que se masificó fue el de ventas en línea a través no solo de las páginas web de las empresas usando carritos de compra, sino también de los portales de ventas masivas, donde cualquier persona puede poner a disposición del público en general cualquier objeto que desee comercializar ya sea nuevo o usado; donde los pagos pueden realizarse por medio de tarjetas de crédito, transferencias electrónicas, efectivo o incluso gestionarlos a través de la misma página. Aún hoy en día, el *e-commerce* suele causar cierto recelo en algunos compradores debido a la cantidad de estafas y negocios fraudulentos que suelen darse y la facilidad para llevarlos a cabo. Es por ello que los portales han mejorado continuamente sus sistemas de seguridad a fin de que los usuarios se sientan protegidos tanto siendo comprador como vendedor ya que ambas figuras están expuestas a timos, aparte de que su sitio web cuente con credibilidad; por esto se hace tanto énfasis en la reputación de los vendedores, así como en la opinión y calificación de los compradores, además se implementan métodos de pago que protejan la compra de la mejor forma posible; por ejemplo: que la página web resguarde el dinero hasta que el comprador garantice que ha recibido el producto. Con la proliferación de las redes sociales, estos se han popularizado

como medios de *e-commerce* sobre todo para emprendedores y pequeños negocios que quieren hacerse un lugar dentro de los mercados, esto ha tenido gran impacto debido a que se puede llegar a gran cantidad de personas sin realizar inversiones financieras a pesar de que actualmente estas páginas ofrecen los servicios de publicidad paga para un mayor alcance, así como cuentas empresariales que permiten estadísticas y segmentaciones de acuerdo a los visitantes del perfil, a través de este formato se hace un poco más difícil garantizar la calidad del producto y evitar las estafas debido a que las transacciones son directas, sin intervención de la página utilizada para publicar; quedando la responsabilidad y honestidad en manos de los implicados en la negociación y la reputación del vendedor basada en los comentarios dejados por otros clientes y en la cantidad de seguidores. Este tipo de ventas ha permitido a gran cantidad de personas iniciar sus propios negocios, desarrollando sus habilidades comerciales a un bajo costo ya que tienen la oportunidad de gestionar sus propias redes y ofrecer sus productos sin intermediarios; reduciendo los costos y conservando todo el margen de ganancias.



Imagen 19: Comercio electrónico.

Otra unidad de negocios bastante conocida desde hace muchos años es el *outsourcing*, donde una porción del proceso de negocios es asignado a una empresa externa especialista en el área que optimice los procesos y la organización que lo emplea pueda dedicarse íntegramente a sus actividades medulares o donde cuyo contrato represente una disminución de los costos en relación si se contara con un departamento propio dedicado a ello. Dentro de una empresa manufacturera es común hacer *outsourcing* en etiquetado, empaque, fletes, incluso en mantenimiento y servicios generales, que son actividades que deben ejecutarse dentro de las instalaciones de la empresa debido a que tiene relación directa con las maquinarias, equipos o el producto o servicio a comercializar.

Existe la figura de la subcontratación de asesores tales como: seguridad industrial, captación de personal, administración, control de nómina y contabilidad, que a pesar de que requieren contacto con trabajadores y documentación, no es necesaria la permanencia a tiempo completo dentro de la empresa; por lo que mucho del levantamiento y procesamiento de información se puede llevar a cabo desde diferentes lugares y solamente presentar los resultados, utilizando de esta manera herramientas de TIC's de forma parcial. Finalmente existen procesos que pueden ejecutarse por completo a distancia tales como el tele-mercadeo, mantenimiento de sistemas empresariales, ventas en línea, entre otros; donde a través de los dispositivos adecuados pueden establecerse las redes de comunicación y transmisión de datos de tal manera, que el personal contratado realice de manera satisfactoria, el total de sus actividades sin encontrarse en la misma locación que la organización. Esta unidad de negocios puede ser ventajosa para el contratante ya que reduce de gran manera los pasivos laborales de la empresa al contar con menos trabajadores directos en la nómina, disminuye los gastos en adquisición de equipos y herramientas destinadas a trabajos específicos y poco frecuentes, permite a la organización centrarse en el desarrollo y mejora de los procesos que agregan valor y generan ingresos, dejando que sean otros los que se encarguen de los detalles; sin embargo es necesario definir desde el inicio cuales son los deberes y derechos del *outsourcing* a fin de evitar malentendidos e incumplimientos, otro factor a considerar son los retrasos que pueden ocasionarse al ser un ente fuera de la organización el que ejecute los trabajos y probablemente también cuente con otros clientes, por lo que también es fundamental destacar las cláusulas de confidencialidad en caso que lo amerite.

La notoriedad de las redes sociales ha dado paso también a la proliferación de gran cantidad de cursos, asesorías y programas de mejoramiento, siendo el *coaching* uno de los métodos más divulgados en la actualidad, donde a través de sesiones ya sea presenciales o en línea, ofrecen entrenamientos para el desarrollo de determinadas habilidades tales como comunicación y liderazgo. El *Coaching* busca crear un ambiente donde tanto empleados como superiores puedan sentir plena confianza de compartir sus ideas, desarrollando de manera plena las relaciones entre los participantes en la búsqueda del mejoramiento del desempeño en general. Si bien existen personas que han estudiado para ayudar a los demás a través de procesos de reconocimientos de valores conductuales y reforzamiento de potencialidades propias o grupales, y a pesar de que existen institutos tales como la *International Coach Federation*, el cual es el mayor organismo a nivel mundial que emite

certificaciones independientes a *coaches* profesionales; también imperan ciertos entrenadores que sin la formación adecuada, ofrecen sus servicios a través de las redes sociales aprovechándose de grandes campañas publicitarias, con la finalidad de atraer clientes y obtener solamente beneficios económicos, ya que no existen regulaciones académicas oficiales. Adicionalmente debido a que son procesos donde el trabajo con el individuo pasa a un nivel emocional y mental, pueden obtenerse resultados negativos en el caso de no ser bien guiados. Haciendo énfasis en la modalidad en línea ofrece ventajas asociadas a la comodidad de los participantes ya que sean sesiones particulares desde su hogar o en grupo en salones de la empresa, se pueden llevar a cabo a través de los diversos canales de comunicación: emails, chats, foros, video llamadas o clases magistrales online, reduciendo costos de traslados y viáticos y dejando atrás las limitaciones geográficas ya que los trabajadores por ejemplo de una empresa pueden disfrutar de las mismas conferencias sin importar su locación, sin embargo esto también puede resultar desfavorable para este tipo de asesorías ya que la comunicación no verbal y el valor motivacional pierde fuerza al no tener contacto directo con el *coach*.

Gran cantidad de personas, no solamente *coaches* están ofreciendo sus conocimientos y habilidades profesionales a través de redes sociales y atendiendo a sus clientes vía mensajería interactiva, video conferencias o similares; tanto psicólogos, traductores, diseñadores, proyectistas, incluso veterinarios ofrecen asesorías y prestación de servicio utilizando estos medios como forma de ingresos extra; haciendo de cierta manera más cómodo la negociación o adquisición del bien ofertado a los clientes que requieren de sus servicios, dejando en claro también que de igual manera existen los riesgos anteriormente mencionados sobre las posibles estafas o falso dominio de contenido escudándose en el anonimato que brinda el internet; por lo que es fundamental la búsqueda de centros reconocidos o verificar muy bien las credenciales antes de realizar cualquier pago.

Contar con firmas colaboradoras, ya sean empresas establecidas o pequeños emprendedores que comienzan a surgir puede aportar eficiencia a las tareas cotidianas no fundamentales, mediante alianzas por determinados periodos de tiempo, permitiendo un crecimiento sostenido de ambas partes siempre y cuando las condiciones de trabajo se establezcan de manera clara y precisa así como también se cuente con personal capacitado cuyos conocimientos estén avalados. Por otro lado el impulso que las TIC's le ha dado al pequeño comerciante ha sido avasallante, al permitirles tener acceso a un gran público incluso teniendo sin salir de su hogar; permitiéndole así a amas de casa,

estudiantes y otros, sacarle un beneficio económico a sus habilidades y conocimientos, logrando incluso a fundar empresas sólidas con la simple ejecución de ideas creativas.

6. Factores clave para el manejo y éxito de la gerencia virtual y las TIC's en la sociedad actual

A través de esta investigación, se ha realizado un estudio sobre la incorporación de elementos que han permitido a las organizaciones mejorar su productividad; haciendo énfasis en aquellas herramientas tecnológicas que han revolucionado la manera de hacer negocios hasta llegar a la incorporación de ambientes virtuales. Una de las principales características que ha estado presente desde el inicio de la sociedad industrial y se mantiene hasta los momentos, ha sido la búsqueda permanente de reducir costos y maximizar las ganancias; siendo diferentes los enfoques a través de los años pero siempre con miras a esa meta. Las empresas actuales, tanto las que mantienen un perfil tradicional como aquellas de función completamente virtual conservan esta premisa debido a que ninguna organización puede mantenerse en pie si no es rentable, siendo esto una labor cada vez más difícil en una sociedad de consumo globalizada con gran cantidad de competidores, economías inestables y recursos escasos.

El grupo gerencial de una organización en la actualidad, sin importar el modelo que siga, tiene la absoluta responsabilidad de tomar las decisiones que de acuerdo a sus cálculos, estimaciones y conocimientos empíricos traigan mayores beneficios para la empresa haciendo una mejor inversión de los recursos financieros; es por esto que ya sea en la compra de materias primas e insumos de producción, equipos, o la adecuación de las instalaciones; el responsable del área, debe hacer una requisición con el mayor detalle posible de la necesidad para que el departamento de compras se encargue de la gestión al contactar diferentes proveedores para analizar las mejores ofertas y seleccionar la más adecuada según la solicitud para que posteriormente el presupuesto sea aprobado por el departamento administrativo. Este escenario se presenta en aquellas organizaciones donde los procedimientos se encuentran claramente definidos por áreas, sin embargo aplica también para empresas pequeñas con una reasignación de actividades de acuerdo a la división existente del

personal, ya que una misma persona puede hacerse cargo de diversas tareas que pudiesen ser de secciones diferentes si se contara con mayor cantidad de trabajadores. Igualmente sucede con las organizaciones virtuales; se deben tomar decisiones basadas en los requerimientos particulares y escoger entre las diversas opciones de presupuesto y calidad en relación al producto ofertado, lo que en este caso podría hacer referencia a *hardware*, nuevos programas y aplicaciones, servicios de desarrollo web o *hosting* y dominios, planes de ahorro de energía, mantenimiento de equipos y sistemas, por mencionar algunos. En estos casos, la gerencia de una organización virtual debe buscar aquellos elementos que le permitan optimizar sus procesos, que debido a la naturaleza de las actividades, se requiere velocidad de transferencia de datos, servidores que soporten adecuadamente el tráfico de información y por lo tanto instalaciones adecuadas para su localización tanto en capacidad como en refrigeración, sistemas de respaldo y seguridad, servicio técnico inmediato, planes de internet estables y con la rapidez adecuada para que el trabajo fluya correctamente durante todo el día debido a la continuidad que deben tener los procesos.



Imagen 20: Conjunto de servidores.

La gestión gerencial en el mundo actual, debe tener siempre presente que el tiempo es un recurso altamente valioso del cual debe hacer el mejor uso posible. Ya no se trata de solamente aumentar la velocidad de producción y llenar almacenes de producto terminado sin saber la fecha exacta de su salida, sino de mantener una cadena de producción dinámica donde la rotación del material sea lo más veloz posible, logrando de esta manera reinvertir el capital para un mayor aprovechamiento de las ganancias y a su vez reducir los gastos de almacenaje. Si bien en una organización de corte tradicional el *lead time* es importante, dentro de una OV es indispensable el

manejo eficiente del tiempo, resulta indiferente que sea una empresa que presta un servicio o se dedique a la comercialización; debido a que los clientes al realizar toda la tramitación a través de medios electrónicos, de manera más rápida y sencilla, esperan que el bien adquirido sea de la misma manera. En el caso de un servicio resulta más simple debido a que la empresa es directamente la que suministra el bien; sin embargo, cuando se trata de comercializadoras es frecuente que la distribución dependa del transporte de terceros, por lo que los tiempos de entrega pueden verse afectados; perjudicando directamente la imagen de la organización ya que el cliente va a considerar a la organización como responsable de ello también. Es por esto que deben buscarse aliados comerciales fiables y cumplidores, que puedan responder ante cualquier reclamo y sobre todo que permita un seguimiento continuo de la mercancía; por lo que los canales de comunicación deben ser altamente efectivos. La conexión a internet y su rapidez es fundamental para una adecuada velocidad de respuesta; de acuerdo al tipo de negocio que se gestione, se requiere ciertas condiciones mínimas de conexión para que los comandos tengan la continuidad apropiada y no cause ningún problema en el funcionamiento general, por lo que contar con servidores que resistan el tránsito de datos, plantas eléctricas en caso de fallas en el servicio, asistencia técnica inmediata, son factores a considerar y tener muy en cuenta sobre todo si se trata de una empresa cuyo funcionamiento es de 24 horas al día; en el caso de pequeños emprendedores que manejen sus negocios por redes sociales o con páginas sencillas no se requiere un soporte tan robusto pero si una velocidad de respuesta veloz. Para que un negocio de este tipo surja y se establezca dentro del mercado, es necesario que la atención al cliente sea casi al momento; de por si es conocido que las personas cambian de página web si no cargan dentro de un breve periodo de tiempo, sin importar si son de carácter informativo, entretenimiento, deportivas u otros. Lo mismo sucede en el caso de las ventas, si un potencial comprador no recibe respuesta dentro de un lapso relativamente corto, buscará otro sitio donde ofrezcan el producto buscado y adquirirá no solo el que ofrezca la mejor relación calidad-precio sino también la mejor atención, lo que es el punto inicial de la fidelización del cliente; por mucho que una persona se sienta identificado por un bien o servicio, si no recibe el trato esperado, buscará un sustituto que cumpla con sus expectativas.

Es por esto además que si la página web o cual sea el medio escogido para llegar a los consumidores, no ofrece la información completa sobre el producto, ya sea por confidencialidad o por estrategia publicitaria, los encargados de atender al público deben tener pleno conocimiento

sobre los atributos del bien ofertado, desde el precio, aplicaciones hasta garantía y durabilidad, de tal manera que el cliente aclare todas sus dudas antes de adquirirlo y se sienta plenamente confiando al momento de efectuar la transacción. También resulta de mal gusto que un vendedor o incluso un centro de atención al cliente manejado vía electrónica, no responda todas las inquietudes del potencial comprador ya que denota descuido, falta de atención y desconocimiento general, lo que disminuye la confianza del usuario. El manejo efectivo de la información agrega un valor adicional a los procesos, ya que las asesorías y recomendaciones son muy bien aceptadas por parte del consumidor.

Otro factor importante que fue mencionado anteriormente, es la captación de clientes y fidelizarlos a la empresa; es por ello que los estudios de mercado cuentan con tanta relevancia al momento tanto de comenzar una compañía como para incorporar nuevos productos a la cartera. Conocer cuáles son los puntos fuertes de la organización y de igual manera tener muy claro cuál es el nicho del mercado que se desea atacar es fundamental para diseñar las maniobras que van a guiar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos, por lo que el plan estratégico también debe encontrarse claramente definido a fin de conocer que es lo que se pretende lograr como organización. Actualmente se cuenta con gran cantidad de programas y páginas web que permiten aplicar desde encuestas sencillas hasta análisis complejos sobre las preferencias de un público en específico y sus proyecciones futuras; de igual manera se cuenta con gestores de planificación que abarcan gran cantidad de funciones, siendo algunas gratis y por lo tanto su rango de acción es mucho más limitado a los grandes paquetes pagos que ofrecen incluso asesoría técnica, observaciones y razonamientos personalizados. Este tipo de herramientas deben ser aprovechadas en las empresas y las figuras gerenciales deben apoyar e impulsar su uso ya que no se deben descuidar las tareas de mercadeo debido a que es imprescindible conocer continuamente la opinión del cliente, por lo que establecer periodos de evaluación para medir los niveles de satisfacción, garantizan que la empresa esté al tanto de información de primera mano sobre lo que busca un potencial consumidor, logrando establecer así estimaciones más certeras de la demanda, planes adecuados de producción y distribución, desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades, conocer la relación precio-valor desde la óptica del cliente, entre otros. Muchas empresas utilizan ventanas emergentes en diversas páginas web o correos masivos para realizar la recolección de data, llevando a ofrecer promociones o premios, de tal forma que el cliente se sienta atraído a participar en las encuestas, las

cuales también suelen colocarse al finalizar la prestación de un servicio para monitorear de manera rápida la satisfacción del usuario mediante una cantidad pequeña de preguntas generalmente de selección múltiple de tal manera que no se invierta mucho tiempo en esto, otra forma es a través de una valoración por puntos o estrellas; de igual manera aunque de forma más general, se puede considerar una medida la cantidad de “me gusta” o “likes” usados tan frecuentemente en las redes sociales.



Imagen 21: Diversidad en redes sociales.

Para garantizar el éxito de una empresa que maneje sus operaciones en ambientes virtuales, la seguridad es vital tanto a nivel interno como externo; es decir, debe tanto ofrecer y transmitir seguridad a sus clientes de que todas sus transacciones se realizaran de forma transparente y su información tanto personal como bancaria se encuentra protegida; como mantener un resguardo y confidencialidad dentro de la organización de todos los datos y procesos que se manejen debido a la gran cantidad de estafas que pueden generarse debido a la facilidad que existe en los medios electrónicos para duplicar y falsificar información, tener acceso a bases de datos, modificar los códigos del sitio web a fin de cambia lo que los usuarios ven, introducir virus en los sistemas o bloquear accesos, por mencionar algunos. Es por ello que no se debe escatimar al momento de seleccionar la seguridad en los sitios web, ambientes virtuales y las aplicaciones; sin embargo estos igualmente se deben seleccionar de acuerdo a las necesidades de la empresa, si bien todos requieren un nivel básico, basado en actualizaciones constantes de software a fin de evitar que los *hackers* automáticos por los robots encuentren vulnerabilidades en los sistemas, solicitar patrones de

contraseñas con combinaciones de caracteres, números, letras mayúsculas y minúsculas los cuales se pueden almacenar en formatos cifrados a través de gestores de contraseñas, tener copias de seguridad de la información resguardada en diversos servidores y contar con una copia en algunos dispositivos extraíbles o en la nube, contar con permisos de archivo personalizados, estableciendo de esta manera quien puede leer, editar o ejecutar ciertos comandos, por tomar algunos ejemplos de procedimientos sencillos a seguir; donde a medida que aumenta la envergadura del negocio se requieren mayores parámetros de seguridad tales como: alojar los sitios web en caso de tener varios en diferentes *hosting* para evitar crear una superficie de ataque amplia, aplicar protocolos SSL o “*Secure Sockets Layer*” que permiten la transmisión ida y vuelta de información segura en las aplicaciones, uso de configuraciones de autenticación y encriptación, evitar de cualquier manera las configuraciones por defecto en las bases de datos, verificación de contenido y restricción de acuerdo al tipo y tamaño de los archivos, entre otros. Lo importante en estos sistemas es controlar de diversas maneras el acceso a la información tanto en lectura como edición; garantizando el resguardo y custodia de todos los elementos que forman parte de este entorno de trabajo.

No se puede obviar el factor humano como pieza garante del éxito de una OV, cuya influencia va desde el nivel gerencial hasta el más bajo en la empresa. La selección de personal debe basarse en habilidades técnicas, comportamiento, adaptación y responsabilidad; trabajar en ambientes virtuales requiere el cumplimiento de plazos y presiones diferentes a los que se trata en una OT; siendo la confidencialidad es uno de los valores principales a respetar ya que en muchos casos se cuenta con información tanto propia como de terceros que en manos equivocadas puede acarrear problemas técnicos, financieros y/o legales. Que el desarrollo de las actividades lo puedan llevar a cabo desde cualquier punto y sin estar atado a un horario en particular no exime de las obligaciones que conlleva un teletrabajo por ejemplo; el trabajo colaborativo debe tener como prioridad que el tiempo y participación de cada uno de los integrantes es igualmente importante y por lo tanto deben respetarse las pautas para llegar al cumplimiento de las metas de manera satisfactoria. El gerente debe tener madera de líder y saber orientar las actividades tanto a distancia como desde el centro de control; aprender a manejar las situaciones de estrés tanto propias como las de su equipo de trabajo ofreciendo el apoyo necesario y aplicando los correctivos cuando sean necesarios. La responsabilidad asociada a trabajos en OV puede verse difuminada al no sentir la presión de un horario, un espacio físico determinado o a un código de vestimenta, sin embargo no hay mayor

desacuerdo en esto ya que se trata igualmente de un compromiso con clientes tanto internos como externos y una estructura organizativa establecida como cualquier empresa tradicional por lo que debe tomarse con la misma seriedad.

No existe receta mágica que garantice el éxito para una OV, sin embargo, los antes mencionados son puntos básicos y fundamentales que deben tomarse en consideración dentro de cualquier grupo gerencial al momento de desenvolverse en ambientes virtuales ya sea iniciando su empresa netamente bajo este concepto, o haciendo una migración parcial o total desde un entorno tradicional. La gerencia de una OV debe enfocarse en la creación de valor en espacios virtuales, por lo que se debe estar muy atento a las variaciones del entorno, establecer los parámetros a futuro y tener muy claro el sentido de sus acciones basándose en la inteligencia estratégica, la innovación, intercambio de conocimientos y con visión atenta a las nuevas oportunidades tecnológicas. El punto de partida es conocer el entorno y las capacidades que se tiene como organización para poder abarcar los nichos del mercado deseados, aplicando las estrategias adecuadas y considerando los factores críticos como medio para alcanzar las metas deseadas.

7. Planificación estratégica con soporte en TIC's como medio para la toma de decisiones gerenciales

Las decisiones inter-funcionales son aquellas que van a permitir que una organización cumpla con sus objetivos mediante la formulación, desarrollo e implantación de planes operativos tanto a corto, mediano como a largo plazo; donde la selección de las acciones y la asignación de recursos es determinante para el alcance exitoso de las metas propuestas; por lo que se requiere de un monitoreo y control continuo que permita evaluar la forma en que se desenvuelven las actividades. De esto se trata la planificación estratégica, establecer fórmulas efectivas para ser competitivo basándose en un horizonte de acción dirigido por políticas y valores de acuerdo al pensamiento de la empresa. Instaurar una misión y visión es solo el primer paso para indicar el camino que se espera transitar a nivel organizacional, existe una gran cantidad de elementos a considerar durante toda la vida de la empresa que son necesarios tomar en cuenta para determinar el estado y condiciones tanto de rendimiento, productividad, retorno del capital, entre otros; por lo que

no consiste solamente en definir una serie de elementos teóricos y no establecer los medios para llegar a cubrir esas expectativas iniciales ni respetar los lineamientos éticos y morales bajo los cuales se ha de construir un ambiente de trabajo sano y de leal competencia profesional; por lo que esto requiere una continua atención y cuidado por parte de todos los departamentos que conforman la organización ya que es en pro de un fin común. Al ser necesario un control permanente para algunos trabajadores puede resultar tedioso y una pérdida de tiempo, sobre todo si no perciben el interés de sus superiores en la información que aporta, por lo que debe volverse una tarea donde todos los niveles sean partícipes y se convierta en un proceso de mejora continua.

Cuando ya se tiene establecido el conjunto de elementos que conforman la estructura estratégica, se deben seleccionar las herramientas más adecuadas para trabajar y que a su vez fomenten la competitividad e innovación; valiéndose de tecnologías de información y el conocimiento de los miembros del equipo para lograr los resultados esperados. Si bien al inicio de las actividades debe establecerse un marco estratégico, se debe tener en consideración que este debe actualizarse cada cierto tiempo; esto se debe a que las circunstancias del entorno no permanecen inalterables; por lo que las estrategias para navegar en los diversos escenarios deben ser flexibles; siendo una de las ventajas más importantes asociada a la incorporación de las TIC's dentro de la planificación estratégica, es que a través de ellas se tiene un medio para contar con información oportuna lo que permite afrontar situaciones comprometedoras a tiempo basándose en análisis dinámicos, considerando la influencia del ambiente interno y externo en un punto determinado a fin de contar con un diagnóstico preciso y certero para tomar las decisiones más convenientes. Este tipo de evaluación estudia la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa desde los niveles básicos de sus operaciones medulares, permitiendo hacer cambios y detectar fallas sin perderse los detalles. El éxito de los planes estratégicos no se basa solamente en su correcta definición teórica, sino en el control y seguimiento de los resultados obtenidos de acuerdo a los periodos de evaluación que se hayan precisado, bien sean semanales, mensuales, semestrales u otros, donde el contraste de estos con los valores contemplativos esperados permitirá tomar decisiones acerca del camino a seguir: si los resultados se ajustan o superan las expectativas significa que las estrategias han funcionado e incluso pueden servir de modelo para otras áreas, en el caso contrario, se deben examinar cuales han sido los causales de fallas y tomar medidas tanto correctivas como preventivas además de determinar si fue un caso puntual o requiere un cambio en las prácticas. Las herramientas

TIC's facilitan estos procesos mediante la emisión de alertas cuando los parámetros presentan irregularidades, generar análisis de sensibilidad es mucho más rápido y eficiente, ya que solamente con la edición de algunas variables se pueden mostrar los diferentes panoramas bajo tales condiciones. Igualmente estas alarmas se pueden programar para indicar el cumplimiento parcial o total de los objetivos propuestos, así como igualmente para controlar el uso de recursos, sobre todo financieros o de tiempo; lo que resulta altamente útil en la gestión de proyectos.

Dependiendo de la magnitud de la organización y el tipo de actividades que desempeñen se deberá realizar la selección de las herramientas más adecuadas. Empresas pequeñas pueden llevar sus indicadores de gestión a través de hojas de cálculo con soporte en los sistemas administrativos que utilicen; además de aprovechar los programas y aplicaciones en línea con opciones gratuitas. A medida se requiera un mayor nivel de especialización y el volumen de datos a procesar se incrementa, si es recomendable adquirir los paquetes informáticos ya sean para el control y seguimiento de proyectos, cuadro de mando integral, gestores documentales, aplicaciones de gestión de compra y proveedores así como también de recursos humanos, marketing y comunicación, por mencionar algunos, siempre y cuando se encuentren alineados dentro de los intereses de la empresa y agreguen valor a los procesos. Es indispensable un diagnóstico interno que establezca las capacidades de la organización, y poder así tomar las decisiones más acertadas para la rentabilidad del negocio.



Imagen 22: Paquetes informáticos.

El abanico de instrumentos y medios para el apoyo de la planificación es bastante amplio; es por ello que la gerencia apoyándose en las fortalezas y debilidades (generalmente una Matriz DOFA es el instrumento ideal para esto) para trazar las estrategias ideales que contrarresten los puntos vulnerables del negocio y que a su vez permita aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento dando lugar a ventajas competitivas fundamentadas en los conocimientos de su equipo de trabajo y herramientas técnicas adecuadas.

8. Las herramientas tecnológicas, el factor humano y la mejora continua para la optimización de procesos en organizaciones inteligentes

Un sistema empresarial está compuesto de diferentes elementos que permiten su correcto funcionamiento; estos pueden maquinarias, insumos y consumibles, dispositivos electrónicos, recursos financieros, que solos o combinados, dependiendo del departamento, van a ejecutar su función; sin embargo todos llevan en común en menor o mayor grado, la intervención del factor humano. Es por este motivo que antes de realizar cualquier incorporación de nuevos equipos, en caso de que la iniciativa nazca del cuerpo gerencial; es indispensable realizar un estudio en el puesto de trabajo, conversar con el responsable del área y con aquellos trabajadores que intervienen directamente en el proceso; de esta manera se puede apreciar si la idea trae consigo una mejora significativa que valga la inversión de capital y la parada técnica para la adecuación de la propuesta, ya que sin importar que se trate de un nuevo equipo o implementación de nuevas TIC's, seguramente se va a necesitar de un tiempo disponible para hacer las adaptaciones necesarias. La consulta con los empleados vinculados estrechamente con las actividades que se desean optimizar viene dado debido a que al ser ellos los que mantienen un contacto continuo con los procesos y pueden explicar a detalle cuales son las actividades que se convierten en cuello de botella, las que resultan más complejas y las oportunidades de mejora desde una perspectiva práctica; ellos pueden aportar ideas valiosas tanto para pequeños detalles como para la reingeniería total del proceso. La opinión del personal es indispensable antes de ejecutar reformas radicales, ya que puede desencadenar una resistencia al cambio y un ambiente hostil si no se informa de manera correcta en qué consisten las modificaciones a ejecutar; se necesita que sean parte activa del cambio, responder sus preguntas y atender sus

inquietudes a medida que se les va enseñando el correcto funcionamiento y operación tanto para equipos o nuevas herramientas de tecnologías. Esta es una manera de hacer una mejora integral debido a que se realiza una actualización a nivel tecnológico, se capacita al trabajador y a su vez al sentirse partícipe del proceso de transformaciones e innovación, mejora el clima laboral y aumenta el sentido de pertenencia con la organización.

Una empresa está compuesta por diferentes departamentos y su trabajo tiene semejanza como un grupo de engranajes que funcionan en conjunto para poner a andar un sistema más complejo. Cada uno de ellos hace su aporte y las fallas de uno, se reflejan en el resto así sea de manera indirecta. De igual forma sucede cuando se implementan mejoras o se conforman equipos de alto desempeño; se genera un efecto que impulsa a las diversas áreas a aumentar su efectividad y se crea una sana competencia. Las organizaciones inteligentes están conformadas por grupos de este tipo, donde su objetivo es obtener resultados basados en calidad y efectividad dentro de una colaboración conjunta, dejando a un lado las estrategias tradicionales y los patrones jerárquicos para fundamentarse en un nuevo modelo de relación de trabajo; fomentando la formación continua ya que las habilidades son altamente valoradas, así como también la disciplina y responsabilidad. El aprendizaje del personal de una empresa no solo se refiere a la realización de cursos o talleres; también puede lograrse a través del intercambio de información en mesas de trabajo, la exposición de ideas y experiencias de cada uno de los involucrados dando lugar a debates y discusiones, formando así equipos multidisciplinarios que pueden enriquecerse al generar conocimiento útil y beneficioso para el colectivo.

Contar con trabajadores informados que además tengan sistemas de organización bien definidos representa un medio que favorece la competitividad ya que permite una percepción que se ajusta de mejor manera a la realidad de los mercados, se está más abierto a aceptar los cambios y a adaptarse a ellos, lo que resulta indispensable dentro de la sociedad globalizada. Una estructura donde se mantienen las jerarquías y las restricciones en la información limita sus beneficios y oportunidades de crecimiento; al trabajar como un todo, siendo una fuerza laboral diversa se pueden alcanzar mayores metas y de forma más sencilla que solamente en miras a ganancias individuales. Al trabajar bajo el pensamiento de una organización inteligente se pierde el miedo a tomar la iniciativa y aportar ideas ya que se deja atrás la división de clases donde solamente el derecho a

palabra lo tenían los rangos superiores; bajo esta perspectiva se estimula la creatividad y las propuestas son estudiadas para determinar su factibilidad, arriesgándose a nuevas pautas y con la libertad de expresar las opiniones sin temor a los calificativos.

La mezcla entre los conocimientos teóricos y empíricos de un grupo de trabajo multidisciplinario enriquece de gran manera a cualquier empresa debido a que se amplía la visión general de los involucrados al no solo cumplir un horario y limitarse a un número determinado de actividades asignadas donde la monotonía está a la orden del día, sino que se establecen redes voluntarias de aprendizaje que buscan la mejora tanto de las operaciones, relaciones interpersonales y el crecimiento individual dentro de un ambiente igualitario en derechos y deberes pero diverso en cuanto a capacidades y pensamientos. Si aunado a esto se incluyen herramientas tecnológicas que permitan el intercambio de información no solo con el personal de otras sucursales, sino que se aprovecha la gran cantidad de información que se encuentra en internet, se puede fundamentar una comunidad corporativa muy sólida y robusta que puede establecer y seguir grandes estrategias que sean altamente provechosas para la organización.

9. El desarrollo de las relaciones interpersonales entre los usuarios dentro de los ambientes virtuales

Trabajar con un grupo de personas no siempre resulta tarea sencilla, sobre todo si tienen posiciones opuestas ante determinados temas y no son capaces de flexibilizar su pensamiento más allá de su opinión. Si esto resulta complicado en las OT donde se tiene una percepción de las expresiones corporales, tono de voz y la interacción es en tiempo real; dentro de las OV se adicionan una serie de inconvenientes asociados precisamente a la falta de proximidad y en muchos casos; dependiendo del medio de comunicación que se utilice, también por la forma en que se puedan interpretar los comentarios al no tener una forma particular de percibir los tonos y emociones que son propios del mensaje original que se quiere transmitir. En el entorno laboral las personas suelen utilizar un lenguaje y comportamiento con un nivel mayor de formalidad y seriedad; de igual manera que es importante el grupo de trabajo se tenga la suficiente confianza y libertad de expresar sus ideas

y opiniones así difieran del resto de sus compañeros; es fundamental mantener el respeto y utilizar las expresiones apropiadas, tanto para transmitir el mensaje sin lugar a malas interpretaciones como para evitar inconvenientes relacionados con el comportamiento o temas inadecuados dentro del contexto profesional, ya que otras personas pueden tener acceso a la información o los mensajes y puede dar lugar a conflictos internos. Si bien deben existir políticas de confidencialidad y privacidad, siempre existe el riesgo de que la correspondencia caiga en manos equivocadas o sea utilizado con fines maliciosos y perjudiciales. Es por ello que los trabajadores deben utilizar cuentas diferentes para el manejo de sus correos personales y laborales, así como sus perfiles en redes sociales y demás ambientes virtuales, sobre todo si son individuos que mantienen relaciones de teletrabajo a modo de *outsourcing* con varias compañías o que manipulan información de diferentes fuentes. Al utilizar varias cuentas en simultáneo, una persona puede por comodidad, gestionar su correspondencia personal desde su cuenta empresarial o viceversa, lo que puede dar lugar a mayor cantidad de errores con respecto al manejo eficiente de la información así como también resta profesionalismo o seriedad a los asuntos que puedan estarse tratando. La comunicación es un elemento de especial cuidado en cualquier empresa y más si se trata de una que se desenvuelve en entornos virtuales y si bien varias de sus actividades pueden estar soportadas por audio y video, muchas veces el no contar con el factor presencial, donde se pueden leer las expresiones y detallar las reacciones dificulta y entorpece el proceso. De igual manera existe la posibilidad de que el individuo desarrolle una personalidad diferente a la propia, debido a la flexibilidad que le aporta la virtualidad de no mostrar su verdadero yo por completo y puedan ocultar debilidades o miedos tras un personaje que al no tener que interactuar en persona con sus compañeros, puede mostrar atributos que en una OT no haría. Cada individuo posee formas particulares de hacer llegar sus mensajes, donde a no todos se les hacen sencillo y cómodo comunicarse por escrito o de forma oral, por lo que cuentan con cierta preferencia por alguno de ellos, y de igual forma se responde de manera diferente a los estímulos del entorno. Es por ello que a algunas personas les resulta más difícil adaptarse al trabajo e entornos virtuales, cuando la interacción se hace principalmente con una máquina.



Imagen 23: Medios de comunicación.

Es la comunicación y el desarrollo de actividades en común que va a permitir que el grupo de trabajo se integre y fundamente las percepciones y opiniones entre los integrantes, donde es frecuente que las personas poseen afinidad entre ellas debido a ese contacto continuo, por lo que se haga sencillo entablar amistad y exista cierta facilidad al momento de realizar las labores cotidianas debido a la empatía que pueda crearse; lo mismo ocurre en los entornos virtuales a pesar de que los compañeros de equipo no necesariamente se conozcan en persona; la comunicación puede darse de manera tal, que fluya de forma armónica y resulte fácil trabajar entre ellos; e igual se puede dar el caso contrario en ambos escenarios: sentir apatía y recelo por ciertos compañeros, estén o no en el mismo edificio. Estas situaciones deben manejarse con cierta delicadeza, ya que en ambos casos pueden presentarse condiciones particulares que originen problemas a nivel organizacional, ya sea: exclusión, restricciones de información entre compañeros, complicidad malsana, por mencionar algunos. Las relaciones laborales deben tratarse del modo más profesional posible: respetando desde la forma de pensar hasta el aspecto físico y la manera de expresarse; sea la interacción en persona o no; ya que se trata de llevar a cabo las labores sin importar las diferencias siempre y cuando se cumplan los objetivos y no afecte de manera negativa al grupo de trabajo. Es por ello que las organizaciones inteligentes fomentan con tanta insistencia la comunicación efectiva y métodos de trabajo en conjunto para alcanzar metas donde se necesita que todos los participantes se involucren en el proceso. El ambiente de trabajo influye de gran manera en la actitud y productividad de las personas; por lo que si un trabajador se siente incomprendido, rechazado, menospreciado; estas emociones tarde o temprano se van a reflejar en su desempeño e incluso puede llegar a influenciar a los demás integrantes del equipo debido a que puede presentar una actitud agresiva y defensiva

aunque no esté siendo confrontado. Mientras más agradable resulta para el trabajador su puesto de trabajo, lo que incluye funciones a desempeñar, compañeros, infraestructura y remuneraciones; su trabajo será de mayor calidad, aumentará su productividad y disminuirá las posibilidades de un abandono del cargo.

Por razones obvias es mucho más sencillo detectar un ambiente hostil en las OT que en una empresa que se desenvuelve en la virtualidad; sin embargo en ambos casos la plantilla gerencial debe estar atento a las condiciones de sus equipos, diseñando estrategias de integración y velando porque los canales de comunicación se mantengan abiertos; es su deber asegurar el orden y la satisfacción de sus trabajadores, siendo una guía y apoyo al momento de canalizar cualquier tipo de conflictos que se presenten en el grupo sin dejar diluir su figura de autoridad. Como se ha mencionado con anterioridad; cada persona cuenta con estilos de trabajo, actitudes y reacciones ante la presión particulares, por lo que exigir resultados de la misma manera no funciona para todos, sin embargo cuando se logra engranar al equipo, se tienen claros los objetivos y se tiene el sentido de compromiso para cumplirlos; las dificultades que puedan presentarse por diferencia de opiniones, errores de ejecución o incluso problemas personales se logran resolver de manera más sencilla, sin importar que sean equipos a distancia; es por ello que el gerente debe contar con la sensibilidad y el tacto para poder mantener el control sobre su equipo y orientar las acciones dentro del bien común mientras se sigue el camino para alcanzar las metas empresariales.

10. La problemática de la organización o gerencia virtual y los factores clave para su manejo y éxito en la sociedad actual

A través de los años la gerencia empresarial ha tenido que idear variedad de estrategias y diseñar modelos con la finalidad de mantener a su compañía competitiva en el mercado. Con el pasar del tiempo, los enfoques han cambiado rompiendo los paradigmas establecidos y revolucionando la manera de hacer negocios; por lo que se enfrentan: innovaciones, planes fallidos, resistencia al cambio y sobre todo procesos de aprendizaje y adaptación; donde la administración de recursos y el manejo de personal se vuelve parte de un juego que equilibra el conocimiento teórico y la experiencia ganada. Con la ampliación de los mercados y la búsqueda de oportunidades más allá de las regiones colindantes se hizo presente la necesidad de agilizar los trámites en las

negociaciones y reducir los costos asociados a la expansión del radio de acción de la organización. Durante la Sociedad Industrial las empresas atravesaron diferentes etapas en su constante búsqueda de generar ganancias con enfoques orientados hacia fabricación en masa para mantener altos inventarios, pasando luego a dar mayor relevancia al servicio y atención al cliente, hasta considerar a la información y su uso eficiente como un recurso productivo dentro del sistema organizacional; donde a través de este proceso; las herramientas TIC's han desempeñado un papel de gran relevancia aportando grandes beneficios mediante su implementación; siendo tanta su influencia, que dio origen a la Sociedad de la Información y una posterior Sociedad del Conocimiento.

Un esquema gerencial basado en grandes inventarios trae consigo costos asociados a la adquisición de grandes volúmenes materia prima: transporte, almacenamiento y procesamiento; al igual que existe el riesgo (dependiendo del tipo de material que se utilice) en que ocurran pérdidas por vencimiento, deterioro u obsolescencia. También a medida de que las relaciones comerciales se empezaron a llevar entre aliados cada vez más distantes; es incurrieron en gastos de traslados, estadías, viáticos, entre otros; así como también en retrasos por la espera de la información tanto a nivel de procesos burocráticos, como toma y procesamiento de datos conforme la cantidad de estos se iba haciendo mayor. La reducción de costos y mejorar los tiempos de respuesta han sido dos de los factores críticos dentro de las organizaciones; donde con la ayuda de las TIC's se han podido encontrar soluciones al ofrecer medios de trabajo que permiten el manejo de información a distancia, evitando de esta forma los continuos viajes del personal y envíos de documentos a través de encomiendas y valijas; así como también herramientas para el manejo de datos a través de equipos y programas que facilitan su captura y análisis; obteniendo resultados confiables y en tiempos razonables. Estas ventajas han ofrecido un elemento clave para la competitividad; ya que una empresa que pueda reducir sus costos y a su vez ofrezca a sus clientes tanto internos como externos una rápida velocidad de respuesta ante sus requerimientos; está haciendo un uso efectivo de sus recursos; aumentando así su productividad.



Imagen 24: Manejo de información a distancia.

La expansión a través de nuevas sucursales también con el fin de abaratar los costos de manufactura y transporte también gozan de los beneficios de las herramientas TIC's; ya que a través de los sistemas de información; manejando bases de datos interconectadas que permiten en tiempo real obtener los datos deseados. Un gerente corporativo puede realizar la gestión de diferentes plantas a nivel mundial desde una única sede central; logrando tener acceso a cualquiera de ellas; pudiendo realizar auditorías, control de procesos y supervisión general incluso a través de dispositivos móviles.

La incorporación de estas herramientas, en conjunto con la reformulación de los modelos gerenciales, donde se ha dejado atrás las estructuras jerárquicas; ha permitido el paso a organizaciones inteligentes donde la flexibilidad se hace presente, la opinión de los trabajadores es altamente apreciada y el conocimiento es un bien para el beneficio en común, lo que permite una perspectiva laboral basada en la colaboración, libertad de expresión y respeto entre los integrantes del equipo, sin miedo a aportar ideas innovadoras y cambiar la metodología establecida ya que forma parte del proceso de mejora continua. Esto resulta muy importante al momento de integrar tanto nuevos métodos de trabajo como TIC's, ya que el empleado que se encuentra en contacto directo con los procesos es el que puede determinar con mayor certeza cuales son las debilidades y puede realizar aportes valiosos en cuanto a cuál es la solución apropiada; por lo que sumarlos a la toma de decisiones y que conozcan a cabalidad cuáles serán las nuevas adquisiciones tecnológicas ya que

ellos serán los usuarios finales. Mantener esta actitud fomenta además la integración al trabajo, el sentido de pertenencia y un clima laboral agradable.

Si bien el uso de herramientas TIC's trae consigo gran cantidad de ventajas, su sola adquisición no es garante de que la empresa obtenga los beneficios que espera; es por ello que se deben tener en consideración ciertos factores para el manejo exitoso de la gerencia en organizaciones de modalidad virtual; donde en primera instancia lo fundamental radica en conocer profundamente a la empresa, es decir, entender su razón de ser, cuáles son sus expectativas futuras y de qué manera pretenden alcanzarlo; la finalidad de esto es hacer una selección adecuada de equipos y sistemas, de tal manera que la capacidad instalada se ajuste a la realidad (con la holgura correspondiente previendo crecimiento ulteriores) sin caer en sobreestimaciones o caso contrario, que deban hacerse nuevas inversiones de capital para cubrir las fallas de magnitud.

De la misma manera, es necesario contar con servidores y servicios de soporte tanto para internet como energía eléctrica de acuerdo al flujo de datos que se maneje y al tipo de compañía; ya que cada una cuenta con requerimientos específicos. Existen empresas de ventas en línea o de soporte técnico que necesitan que sus sistemas funciones durante todo el día ya que su contacto es directo con el público, mientras otras solo necesitan conexión interna entre sucursales en horario de oficina. Es por ello el énfasis que se hace en cuanto a que los requisitos son particulares para cada organización; cada una es un ente independiente con limitaciones únicas.

Cuando se trata de ambientes virtuales el resguardo de la información y la seguridad de los usuarios es uno de los factores más importantes, ya que este factor es el que le proporcionará a la empresa respeto y una reputación; ya que existen muchas amenazas en la red y un sistema que sea vulnerable no va a resultar atractivo ni para clientes ni proveedores; por eso la incorporación de sistemas de seguridad robustos es indispensable en este nivel. Mientras más confiable sea el sitio, el cliente sentirá mayor confianza y se volverá asiduo; siendo este otro punto de valor para la organización y que no debe descuidar: la fidelización de los clientes. Para cualquier organización su razón ser es satisfacer las necesidades de un público específico; por lo que su opinión con respecto a los productos y servicios debe ser tomada en cuenta; si un cliente se siente identificado con una marca y está satisfecho con sus atributos, será su primera opción para una compra futura; por lo que

medir estos indicadores debe ser un proceso constante; lo cual con ayuda de las herramientas TIC's puede ser mucho más sencillo gracias a que agiliza los procesos de recolección y procesamiento de datos. Un gerente debe aprovechar la gran cantidad de programas y aplicaciones que se encuentran diseñadas para áreas específicas de una empresa y seleccionar las más adecuadas para la gestión de sus procesos; ya que esto resulta un medio para el uso efectivo de recursos tanto tangibles (personal, maquinaria, etc.) como intangibles (tiempo).

La selección del personal resulta también un elemento importante para el éxito de una OT; ya que los trabajadores deben poseer además de las capacidades técnicas un buen sentido de la responsabilidad y comunicación; ya que el formato de trabajo difiere de las condiciones tradicionales ajustadas a un horario y reducidas a determinado espacio físico; muchas personas se sienten sobrecogidas ante la libertad que pudieran ofrecer este tipo de empresas puede resultar difícil la ejecución de las actividades sobre todo si se trata de colaboraciones.

Cada día el alcance de las TIC's se extiende un poco más; ofreciendo ventajas competitivas tanto a pequeños emprendedores como a grandes conglomerados empresariales siendo deber de la gerencia, seleccionar y adecuar los más convenientes para cubrir sus necesidades. El manejo efectivo de la información resulta un recurso altamente valioso, que en conjunto con un diseño de estrategias adecuado, brinda a cualquier compañía la oportunidad de destacarse dentro de mercados y garantizar su permanencia en la preferencia de los clientes.

CONCLUSIONES

La inclusión de las tecnologías de información en conjunto con la globalización han provocado una evolución dentro de los procesos productivos; a tal nivel de influencia que muchas organizaciones tradicionales han decidido migrar parcial o totalmente sus actividades a ambientes virtuales, en la búsqueda continua de productividad y posicionamiento dentro de los mercados en los que se desenvuelven. Los hallazgos sobre ese tema encontrados a través de esta investigación respaldan las conclusiones que se presentan a continuación:

1. En el estudio realizado se demostró teóricamente la creciente proliferación del uso de las tecnologías de información y comunicación dentro del mundo empresarial, donde su uso se ha extendido prácticamente a todas las áreas organizativas y siendo un medio indispensable para la actuación dentro de los mercados de la sociedad globalizada.
2. Se infiere la importancia de la gerencia como pieza clave para la productividad de las empresas, donde los resultados económicos dependerán de las decisiones tomadas por esta. Es por ello que contar con la información más precisa en el momento adecuado es fundamental para la asertividad de las resoluciones a establecer; siendo las herramientas de tecnología en información un medio primario para la toma, el análisis y procesamiento de datos de forma veloz y disminuyendo la probabilidad de errores.
3. Queda demostrado teóricamente la relevancia del tiempo como factor crítico para la productividad de una empresa. Ya sea a nivel de producción o de manejo de información; el tiempo de respuesta es fundamental para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, la eliminación de los reprocesos, disminución de errores, automatización de actividades, análisis de datos; son todas oportunidades de mejora para el aprovechamiento del tiempo que pueden lograrse a través de la aplicación de herramientas tecnológicas y el debido apoyo gerencial con orientación al cumplimiento de objetivos.
4. A medida que se han incrementado el número de operaciones y el alcance dentro de los mercados; aumenta también la cantidad de datos que es necesaria recolectar y procesar; por lo

que surge en las empresas la necesidad de incluir nuevas tecnologías que faciliten estos procesos con mínimos errores y demoras. Siendo este uno de los elementos básicos para la inclusión de sistemas gerenciales; de tal manera que se puedan agrupar la mayor cantidad de procesos y a través de comandos realizar su ejecución invirtiendo menos horas hombre, espacio de almacenamiento e incluso personal para estas actividades.

5. Queda demostrado teóricamente como a través de los ambientes virtuales se derrumban las barreras de tiempo y distancia; logrando llevar a cabo actividades que antes quedaban restringidas a un ambiente de oficina, ahora desde cualquier punto que cuente con acceso a internet, realizando sus labores de la misma manera y sin limitaciones de espacio, incluso ofreciendo una flexibilidad adicional, permitiendo incluso llevar varios trabajos en simultaneo, como es el caso de un coordinador de varias sucursales o un empleado *freelance* para varias organizaciones.
6. Se infiere la necesidad empresarial de ubicar estratégicamente sus diversos centros de producción y distribución, de tal manera que se puedan aprovechar las ventajas geográficas para abaratar costos y ampliar el rango de penetración en los diversos mercados; por lo que se requieren sistemas de control a distancia y aplicación de ambientes virtuales que faciliten el intercambio de información para el control y gestión de estas sucursales.
7. Uno de los principales factores a considerar para el desarrollo de entornos virtuales es la reducción de gastos. Actualmente resulta más rentable invertir en plataformas que permitan la comunicación directa entre sucursales que a su vez trae consigo gran cantidad de ventajas, que destinar las finanzas al pago continuo de traslados, estadías, viáticos, mensajería, encomiendas, entre otros.
8. Se deja establecida la importancia de la adecuada selección de los equipos y herramientas de tecnología para la información, ya que la productividad no depende solamente de la capacidad instalada del equipo sino del correcto uso que se le dé dentro de la organización; por lo que se deben ajustar sus necesidades reales, considerando incluso los posibles crecimientos de la empresa a futuro; pero sin caer en la sobre o subutilización a fin de no malgastar recursos de manera innecesaria.

9. Se determinó que el uso de entornos virtuales conlleva ventajas asociadas más allá de las facilidades en comunicación; siendo posible la inclusión de herramientas TIC's tanto a nivel administrativo como de producción , por lo que no solo se limita a la toma y análisis de datos, sino al control de procesos, simulaciones, capacitación, rastreo y localización, trabajo colaborativo, detección de fallas, ofreciendo de esta manera, un amplio abanico de opciones en donde la incorporación de estos elementos pueden ayudar a agilizar el desempeño en general.
10. Se deja sentada como realidad objetiva y operativa, los factores de riesgo que afectan la competitividad empresarial tanto en Venezuela como a nivel mundial, donde la subutilización de equipos y sistemas, obsolescencia, fallas en el control y gestión de recursos, falta tanto de capacitación, planificación y definición de objetivos, disminuyen la efectividad de las organizaciones, convirtiendo esos factores en debilidades que pueden afectar los resultados de la operaciones.
11. Las organizaciones bajo un enfoque virtual deben tener en consideración elementos tales como el tiempo de respuesta, la selección de equipos ajustados a sus requerimientos reales, considerar la opinión y garantizar la seguridad de sus usuarios, actualizar continuamente sus bases de datos, mantener canales de comunicación abiertos entre todos los integrantes de los equipos de trabajo, los cuales son factores básicos a tomar en cuenta por parte de la gerencia para que la empresa funcione adecuadamente .
12. Queda manifestado de forma teórica como la planificación es fundamental para contrarrestar las debilidades y amenazas del ambiente a través de estrategias basadas en datos precisos y confiables, siendo las TIC's un medio de ayuda para la recolección y procesamiento de información de forma oportuna.
13. Queda demostrado teóricamente como las herramientas de tecnología para la información han abierto un campo para diversas unidades de negocios, donde tanto profesionales capacitados como pequeños manufactureros pueden ofrecer sus servicios y productos, dándose a conocer en sus inicios, principalmente a través de redes sociales gratuitas.

14. Se deja establecida la necesidad de verificar la veracidad y calidad de los productos y/o servicios ofrecidos en línea debido a la cantidad de estafadores y personas no calificadas que ofertan por estos medios; ya que en muchos casos se requieren trabajos directos de capacitación para los trabajadores manejo de información clasificada, transferencias de dinero, por mencionar algunos; siendo necesarias tomar medidas de precaución para no caer en timos y fraudes.
15. Se pudiera deducir y comprobar teóricamente la influencia de las relaciones personales en el desempeño de los trabajadores; siendo en las organizaciones tradicionales la interacción entre ellos de forma directa; lo que puede ser positivo o no, dependiendo del ambiente laboral; y se está expuesto con mayor fuerza a agentes externos que pueden afectar el desempeño; mientras que en las organizaciones virtuales, a pesar de requerir trabajo colaborativo en muchos casos, la influencia del entorno laboral suele ser menor, y la calidad de su desempeño y su rendimiento dependerá de la capacidad del trabajador para gestionar su tiempo y del nivel de compromiso con los proyectos asignados.
16. A pesar de no encontrarse en la misma ubicación que su grupo de trabajo, un gerente que se desenvuelva en ambientes virtuales debe tener la capacidad de orientar las acciones de su equipo a través de los obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de sus actividades; manteniendo la misma capacidad de liderazgo y comunicación efectiva que pudiese tener dentro de una organización tradicional; ya que de igual manera cada integrante del equipo posee identidades y métodos particulares; por lo que se debe fomentar una cultura colectiva de colaboración, respeto y con sentido de pertenencia mientras se estimula el crecimiento tanto personal como organizacional.
17. Dentro de una organización es fundamental conocer la apreciación de los integrantes del grupo de trabajo, siendo labor del gerente canalizar las ideas y opiniones; ya que finalmente son ellos los que se encuentran en contacto diariamente con los equipos y herramientas; obteniendo así una apreciación operativa, tecnológica y estratégica desde el nivel práctico y un ambiente de trabajo donde el empleado se siente valorado y considerado al momento de tomar decisiones.

18. Se pudiera sostener o concluir la relevancia de información en las nuevas estructuras de trabajo, donde las organizaciones inteligentes marcan la pauta por medio de niveles de comunicación integral, donde la información se encuentra al alcance de todos los miembros del equipo, dentro de un ambiente laboral justo, cuyos esfuerzos se orientan hacia el crecimiento profesional y personal pero siendo una fuerza laboral unificada, de manera que las metas se alcancen de manera más sencilla que trabajando individualmente.

RECOMENDACIONES

Las observaciones y conclusiones del estudio realizado permiten formular las siguientes recomendaciones generales y sugerencias que podrían servir de fundamento teórico para investigaciones en el futuro:

Se aconseja tomar en consideración esta investigación acerca de la problemática de la organización o gerencia virtual; en tanto que se han explicado las causas que la han originado y los factores clave para el manejo exitoso de esta modalidad en la sociedad actual.

Antes de la implementación de cualquier herramienta de TIC's, es fundamental realizar un estudio sobre los requerimientos reales de la organización: cuales son oportunidades de mejora que deben solucionarse, los avances que se originan al incorporar las nuevas tecnologías, la capacidad instalada del equipo versus la capacidad real estimada a utilizar, el tiempo de recuperación de la inversión de capital, vida útil del bien, el nivel de instrucción para operar las nuevas adquisiciones, entre otros; es decir, analizar todos aquellos factores que determinen cuál de las opciones que se puedan tener resultan más convenientes para la compañía, en cuanto a costos, efectividad y utilidad.

Otro factor importante para tener en consideración al desenvolverse en ambientes virtuales es el mantenimiento preventivo tanto de equipos como sistemas; lo que involucra actualización de *software*, pago a tiempo de licencias (en el caso que aplique), respaldo de información periódica, revisión de *hardware*; de tal manera que se disminuya el riesgo de fallas técnicas que interrumpan las actividades cotidianas y comprometan el servicio prestado.

Al manejar ambientes virtuales es fundamental garantizar la seguridad de los usuarios de la plataforma en general; ya sean clientes, proveedores o trabajadores de la organización, tanto la información financiera como sobre los procesos medulares deben estar sometidos a sistemas de resguardo que disminuyan las posibilidades de fraude electrónico, estafas o espionaje industrial, por lo que se recomienda instalar sistemas de protección adecuada y verificar continuamente su correcto

funcionamiento. Mientras mayor sean los niveles de seguridad, la organización será más confiable y por lo tanto más atractiva para el público.

Existen gran cantidad de herramientas para la planificación que la gerencia de las empresas puede utilizar incluso de forma gratuita; estos programas o aplicaciones ofrecen gran cantidad de instrumentos que facilitan el análisis de datos y la toma de decisiones; es por ello que se recomienda seleccionar y aplicar aquellos que se ajusten mejor a las actividades que se han establecido para cubrir el horizonte estratégico de la empresa y permitan una gestión sencilla; cuyo control y seguimiento sea del entendimiento de todos los empleados, de tal manera que sean partícipes de los procesos de mejora tanto a nivel de tecnología como de los procesos en general que se implementen en la organización.

Se aconseja antes de la contratación del personal para el trabajo en ambientes virtuales, realizar la adecuada selección de trabajadores basándose no solo en sus conocimientos sino también valorando su actitud ante el trabajo en solitario, niveles de responsabilidad para establecer sus propios horarios y manejo de estrés bajo presión, ya que al no tener supervisión directa algunas personas no presentan el rendimiento mínimo requerido en su desempeño.

La percepción del tiempo puede perderse fácilmente al trabajar en entornos virtuales, por lo que se recomienda establecer un cronograma de actividades, no solo que permita cumplir con las tareas asignadas, sino también a fin de evitar la fatiga, cumplir con los horarios normales de alimentación y sueño, y se reduzca la posibilidad de sufrir lesiones musculo esqueléticas que puedan afectar la salud del trabajador.

Se recomienda a aquellos emprendedores que deseen iniciar sus negocios virtuales, aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las herramientas en línea para dar a conocer y promocionar sus productos. Así como también establecer una planificación basándose en sus capacidades reales y tener presente que la constancia es uno de los factores principales para penetrar en la mente del consumidor y lograr ser identificados dentro de los mercados; por lo que se debe contar con estrategias tanto de producción, procura, distribución y marketing.

Las organizaciones actuales deben estimular la comunicación efectiva entre los miembros de su equipo de trabajo. La gerencia está en el deber de mantener una actitud abierta ante las ideas y sugerencias de los empleados sin importar su cargo; ya que de esta manera se fomentan los aportes para la solución de problemas, la armonía en el ambiente laboral, la innovación y el compromiso organizacional por parte de los trabajadores al sentir que sus opiniones son tomadas en cuenta para el beneficio de toda la compañía.

Aunque es un tema recurrente, siempre es necesario mantener presente la importancia de los planes de aprendizaje a todo nivel dentro de las organizaciones; ya sea para refrescamiento de la información pero sobre todo si se trata de la incorporación de nuevos equipos o sistemas de trabajo. Esto además fomenta el crecimiento profesional y estimula los deseos de superación de los integrantes de la organización.

Es importante resaltar que aunque en los ambientes virtuales el contacto es a través de dispositivos electrónicos, existe un receptor del mensaje, por lo que mantener un lenguaje adecuado, el respeto, y el enfoque de las ideas es indispensable para que la información sea recibida de la forma correcta, sin malinterpretaciones y dentro de las normas socialmente aceptadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agostini, G. (2016). *El Dominio del Saber y la Información como Factores de Gerencia y Competitividad en el Seno de las Naciones Latinoamericanas (Caso de Venezuela)*. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela.
- American Marketing Association AMA, (2004) [Página Web]. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Arocha, C., Lugo, V., Useche, M. y Páez H. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. San Diego. Venezuela.
- Arbeláez, H., Serna, H. y Díaz, a. (2015) *Modelos gerenciales. Un marco conceptual*. (2da. ed.). Colombia: Fundación Universitaria María Cano.
- Castells, M. (2009) *Comunicación y Poder*. Alianza Editoria. Madrid. España.
- Contreras, O. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*. (13). 74-83.
- D'Alvano, L., Giménez J.L. (2012) [Compilado en el libro Antología Mercadeo, Gerencia y Estrategias. Debates IESA Ediciones IESA. Caracas.] *Tres retos para Mejorar la Oferta de servicios*. 213-222.
- Del Canto, E., Sánchez, P. Fernandes, V. y Barbosa, A. (2014). Agentes generadores de innovación en las empresas: gestión del conocimiento y tic's. *Revista RAGC*. (3). 72-88.
- Díaz Matalobos, Ángel (2012). [Compilado en el libro Antología Mercadeo, Gerencia y Estrategias. Debates IESA Ediciones IESA. Caracas.] *¿Cómo Conciliar la Productividad y la Flexibilidad?* 205-212.
- Elizondo M., J.O. (2009) El Individuo Ante el Tiempo Atemporal. *Argumentos México*. (22). 81-86. Recuperado el 16 de junio de 2017 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952009000200005
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. [Tesis Doctoral]. Tecana American University. Florida. Estados Unidos de Norteamérica.
- Francés, A. (2012). [Compilado en el libro Antología Mercadeo, Gerencia y Estrategias. Debates IESA Ediciones IESA. Caracas.] *El Juego de los Escenarios*. 181-192.
- Graterol G, Esmelin (2013) *La Gerencia del Siglo XXI en Venezuela. Aplicación, problemas y temas para la discusión*. Caracas. Venezuela.

- Guzmán, Jean Carlos (2015). Gerencia del conocimiento: aproximación epistemológica en comunidades auto-eco-organizadas desde la perspectiva transcompleja. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 20. N° 69, 2015, 99 – 115. Recuperado el 7 de mayo de 2017 de <http://www.revistabusinessvenezuela.com/actualidad/el-grupo-turner-a-la-vanguardia-con-el-mundo-digital/>
- Híjar, G. (2011). *Planificación Estratégica. La Visión Prospectiva*. México. Editorial Limusa.
- Laudon K. y Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. (12da ed.) México: Editorial Pearson.
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Edición para América Latina: Grupo Editorial Norma.
- Pendfold, M., Vainrub, R. (2012). *Estrategias en Tiempos de Turbulencias. Las Empresas Venezolanas*. Ediciones IESA. Caracas.
- Peraza, A. (2014). *Propuesta De Un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable Basado En El Gobierno Electrónico Para La Gestión De Los Gobiernos Locales En El Estado Aragua*. [Tesis doctoral]. Universidad De Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Rodríguez, Erbes, Roitter y Pujol (2015). El nuevo trabajo industrial: una mirada crítica desde la calidad del empleo. *Revista Sociedad y Economía* (28). 137-162. Recuperado el 18 de junio de 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99634857008>
- Rojas La Roche, T. (2011). Fundamentación de la Organización Virtual Como Parte Integrante de la Organización Tradicional. *Revista Arbitrada Rciég*. (4). 60-71.
- Serrano, A. (2015) *Epistemología de lo Virtual una Mirada Desde la Perspectiva del Tránsito Ser Virtual*. [Tesis doctoral]. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Silva, A. (2011). *Cibersocialidad. Construcción de Relaciones sociales en el Capitalismo Informacional*. [Tesis doctoral]. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Sotres Arévalo, Salvador G. (2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria* (10). 3-11. Recuperado el 8 de mayo de 2017 de www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/art98.pdf
- Tamayo, Mario. (2004). *El Proceso de la Investigación científica*. (4ta. ed.) México. Editorial Limusa.

- Tunal, Gerardo (2012) Reflexiones en Torno a los Análisis sobre el Teletrabajo. *Trabajo y Sociedad. Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICEY*. (19) 31-54. Recuperado el 8 de mayo de 2017 de:
<http://www.redalyc.org/www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=387334691002>
- Ynoub, Emanuel (2012) La racionalización del trabajo y su impacto en los estilos de vida: viejos interrogantes y nuevos alcances de los postulados weberianos. *Trabajo y Sociedad. Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICEY*. (19) 75-85. Recuperado el 18 de junio de 2017 de
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20YNOUB%20Racionalizacion%20del%20trabajo.pdf>
- Zavarse, Carlos (2013) [Compilado en el libro La Gerencia del Siglo XXI en Venezuela. Aplicación, problemas y temas para la discusión. De Graterol, E.] *Tendencias y Preocupaciones Gerenciales*. 23-38.