

La virtualización como necesidad de cambio

Virtualization as a Necessary Change

*Eleonora Parra de Párraga**

Resumen

La idea básica en este artículo es efectuar un análisis sobre la realidad que viven muchas empresas, las cuales tienen un enfrentamiento temeroso y cauteloso con los cambios, aún cuando sean vistos como una necesidad de supervivencia en el mercado. La aparición de la figura del teletrabajo, la oficina virtual, el uso de las tecnologías de la información son aspectos a tratarse, además de estudiar brevemente los marcadores de productividad, y la pérdida de control que las empresas virtuales pueden acarrear a futuro. Por ello, la mayoría de estos conglomerados, ha visto como una solución a sus problemas de aceptación y permanencia en el mundo comercial la utilización de esta forma de acercamiento con el público usuario o consumidor de sus servicios o productos. Lo vital, es presentarle otras alternativas, tan atractivas entre ellas como para elegir la más conveniente, según las necesidades del momento, del propio individuo y de su entorno.

Palabras clave: Cambio, teletrabajo, oficinas virtuales, empresas virtuales, ruptura.

Abstract

The basic idea in this article is to make an analysis of the reality that many companies experiment, companies which experience fearful and cautious confrontations with change, even when those changes are seen as necessary to survival in the market. The appearance of the figure of the telemarketing, the virtual office, the use of informational technologies, are all aspects necessary to discuss, as well as the study of productivity markers, and the loss of control that virtual companies may face in the future. For this reason, most of these conglomerates have seen as a solution to their problems of acceptance and permanency in the commercial world, the use of these manners of approaching the public user or consumer of their services or products. The vital aspect is to present companies with other alternatives, which are so attractive that any one could be selected the most convenient, according to the necessities of the moment, individual interest and the environment.

Recibido: Febrero 2002 • Aceptado: Noviembre 2002

* Profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. Aspirante al Doctorado en Ciencias Gerenciales de la URBE. E-mail: eparra@luz.ve

Key works: Change, telemarketing, virtual offices, virtual companies, rupture.

La gran mayoría de las organizaciones en la actualidad, están experimentando una serie de cambios, bien por esnobismo o porque la competencia los está realizando, y eso las puede dejar rezagadas en el mercado. Lo cierto es que deben entender que el cambio es inminente y por tanto, lo están asumiendo dentro de sus organizaciones. Estos cambios están afectando a toda la empresa como tal, trayendo incertidumbre, molestias, tensiones y un sin fin de alteraciones (Boyett, 1999) que el personal no esperaba y no estaba acostumbrado.

Muchas organizaciones introducen cambios sin pensar detenidamente si éstos son lo más adecuados y beneficiosos, y si el ritmo de implantarlos es el correcto, William Pasmore (1999 citado por Boyett, p. 55) comenta que el cambio como tal es visto al inicio como encantador y fascinante para algunos miembros de la organización, pero para la gran mayoría la situación es totalmente diferente; consideran el cambio como algo borrascoso y delicado y muchas veces caótico, pero al final es un proceso que no se puede prever ni detener.

Kriegel y Patler (1993 p. XII) plantean que los cambios anteriormente eran más lentos y sosegados y que esta situación permitía planificar a largo plazo, pero en la actualidad es tan vertiginoso, casi exponencial que es difícil hacer predicciones. Este ritmo acelerado ha llevado a las empresas a plantearse una nueva forma de pensamiento, que constituye un alejamiento radical del pasado. Esta ruptura con esquemas tradicionales ha llevado a visualizar otras opciones de crecimiento para las organizaciones, además la competencia feroz y veloz las ha empujado a asumir cambios radicales sin tomar la mayoría de las veces las previsiones necesarias.

Cuando una empresa tiene que introducir cambios en una organización, no debe darles opciones a la gente, simplemente, si tiene que cambiar, debe comprometer al mismo tiempo que los pone a vibrar y saltar a cerca del 75% de sus empleados y altos directivos, puesto que para su organización el cambio es esencial para conseguir el éxito. (Tichy, 1999). El cambio sólo se alcanza con trabajo y esfuerzo de todos los miembros de la organización, y esos miembros deben manifestar interés por seguir perteneciendo a la firma, de lo contrario tendrán que salir, dando paso a aquellos empleados que si desean asumirlos, pues lo ven como factor de crecimiento, tanto personal como empresarial.

Para enrumbar la empresa en la onda de los cambios, los gerentes deben tener la conciencia clara y comprometida con el deseo de mejorar y sólo esto puede agregar valor al cargo que se desempeña como alto gerente. (Barroso, 1999 p. 33-34). Una empresa deseosa de ingresar en esa onda del cambio puede ejecutarlos sin planificarlos, de allí que la mayoría son percibidos por el personal como una intromisión a su territorialidad, entendiendo esa porción de territorio a la forma como venía realizando su labor cotidianamente. Por ello la cantidad de inconvenientes que se presentan al momento de implementarlos (Boyett, 1999) He allí que sólo las organizaciones que sean capaces de asumir cambios rápidos y oportunos tendrán la posibilidad de obtener éxito, pero la adopción de esos cam-

bios deben medirse en el tiempo, es decir a corto y largo plazo, así como la permanencia de dichos cambios para las organizaciones.

Cambiar o no cambiar

Al analizar el proceso del cambio en una organización se verá que la gente no sólo se resistía a cambiar los hábitos dañinos o malos, sino también aquellos que favorecerían abiertamente sus intereses personales. Para entender mejor este proceso James O' Toole apunta 33 hipótesis que resumen esa resistencia, oponiéndose a cualquier intento de cambio, entre ellas se encuentran: la Homeostasis, que explica que el cambio no es una condición natural; la *Stare decisis*, es una presunción favorable al *Statu quo*; la inercia; la falta de madurez; falta de conocimiento; pensar a corto plazo; *Naturam fasit saltum* "la naturaleza no avanza", entre otras.

Pero a la par de esta situación surge otra que es el temor ya no sólo al cambio en sí, sino a la *pérdida de control* (Boyett, 1999; Fernández, 1999) resultante que ese cambio trae consigo. Por lo cual la gente no se resiste tanto al cambio como a sus implicaciones. Pasmore, (1999), asegura que el cambio no se acepta porque este combina *enseñanza con coacción*. De cualquier forma que se presente, el cambio despierta temor y curiosidad y esta situación lleva a la gente a actuar de manera impredecible, sobre todo cuando está presente el temor a perder el empleo o a tener que aprender nuevas formas de ejecutarlo con mayor eficacia.

Este temor al cambio es una constante sociológica presente en todas las sociedades, pero así como existen personas propensas y deseosas de cambio, existen gran cantidad que no acaban de comprender la naturaleza real del mismo, por tal motivo tienden a rechazarlo, surge así la resistencia, bien individual u organizacional. (Castells, 1999; Jayanes, 1997). El nacimiento de una nueva estructura social caracterizada por el paso de bienes a servicios, por el auge de las ocupaciones ejecutivas y profesionales, por la desaparición de los trabajos agrícolas y fabriles y por el contenido cada vez mayor de información del trabajo en las economías avanzadas, es la prueba empírica más poderosa que las teorías del postindustrialismo y del informacionalismo han utilizado para justificar el cambio del curso histórico.

Estos cambios los esta experimentando la sociedad, las organizaciones y las personas a un ritmo acelerado, y esta dinámica genera necesariamente modificaciones permanentes en la misión, en las estructuras y en las estrategias de cada institución, que obliga igualmente, a revisarse periódicamente para lograr su adaptación y poder preparar la institución para nuevas condiciones corporativas (Serna, 1992).

La idea del cambio con vistas a un largo plazo y sin extensión precisa en el tiempo, también es muy relativa y difícil de contener. Esta situación se ve plasmada en las mismas sociedades cuando de un postindustrialismo pasan a un informacionalismo, debido a la diversidad de cambios que en la sociedad se están suscitando y que las empresas deben acatar, de lo contrario perecerán, sólo que este cambio está muy caracterizado por el aumento de los niveles de conocimiento y productividad (Castells, 1999; Boyett, 1999; Drucker, 1993).

Hasta la primera mitad del siglo XX, se tomaba como indicativo de productividad el nivel de conocimiento y manejo de tecnología que tenía la empresa, esto se convirtió en un rasgo predominante de la economía industrial, sobre todo cuando el empleo fabril estaba en su punto culminante en los países avanzados. (Castells, 1999). Cuando se da el salto del postindustrialismo al informacionalismo es porque las sociedades organizan su producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y difusión de las tecnologías de la información.

En vías de las transformaciones tecnológicas

Los cambios que las nuevas tecnologías de la información van a generar, serán inimaginables en todos los órdenes y el aspecto que se ha destacado con mayor énfasis es el caso del trabajo, de hecho el paso del trabajo empresarial hacia el trabajo individualizado, introducido en creciente escala en las sociedades muy fragmentadas, ha tenido que sufrir varias modificaciones debido en primer lugar a la necesidad de la empresa de mano de obra calificada, en segundo lugar a la negativa a aceptar y a equipararse a esas necesidades, y por tanto toma la decisión de contratar en vez de emplear, en tercer lugar al deseo de estrechar nexos familiares y por tanto a la exigencia de permanecer en el hogar por más tiempo, y en cuarto lugar a la participación en proyectos que no necesitan la presencia física de individuos en la organización, esto motivó y desarrolló la figura del *teletrabajo* (Castells, 1999; Joyanes, 1997).

El teletrabajo utilizaba el teléfono y el fax como soporte y apoyo, hasta llegar hoy día al uso de e-mail y por tanto al empleo de las computadoras conectadas a la compañía. En la actualidad realizar estos trabajos desde el hogar requiere que esa computadora este enlazada mediante un sistema de comunicaciones que lo conecta a su oficina, permitiéndole acceso a todos los recursos de información de su empresa. Surge así en el mundo laboral la idea de *la empresa o corporación virtual*. Se inicia la vida en la era de *las empresas virtuales*. *Las empresas virtuales* reorientan estas herramientas convirtiéndose en medios a través de los cuales mejoran los procesos internos y convierten definitivamente a la tecnología en un elemento estratégico dentro de la organización.

Las empresas desde hace algún tiempo han estado buscando medios y herramientas más eficaces que le permitan enfrentar de mejor manera el constante cambio que sufren los entornos del mercado. Se trata de un cambio en la organización y los esquemas de trabajo que ya muchos han comenzado a poner en práctica con el llamado teletrabajo (García, 1999). Pero la medida del trabajo desde el hogar será en función de proyectos finitos, implica entonces que la organización como tal también debe cambiar y adaptarse a las necesidades de la sociedad, surge así *la empresa o corporación virtual*.

El deseo de mantenerse competitivas en el mercado ha llevado a las empresas a visualizar los cambios como una necesidad de supervivencia, pero se presenta un problema, muchas empresas han incorporado tecnología en sus organiza-

ciones y aún están aprendiendo a utilizarla de manera adecuada. (Joyanes, 1997) La adaptación del cambio ha pasado de medios rudimentarios como el manual hasta los más modernos como la computadora, y este paso ha resultado difícil para muchas organizaciones, ya que el problema radica en el desconocimiento para su mejor uso por parte de las grandes corporaciones, es decir, ha fallado el proceso de reeducación del personal.

Un aspecto interesante de tratar es la *productividad*, que aplicada a la tecnología de la información adopta formas más específicas. Para el economista Mit Solow (citado por Castells, 1999 p:95) las computadoras se hacen sentir en todas partes, para ello interpretó los hallazgos de un estudio realizado en varias empresas en Estados Unidos, como el reflejo de la influencia del cambio técnico sobre la productividad, desde la perspectiva estadística, lo que mostró en realidad fue que el aumento de producción por hora de trabajo no era el resultado de añadir más trabajo, y sólo ligeramente de añadir más capital, sino que provenía de otra fuente, expresada como *residuo*.

La idea básica era explicar en que consistía *el residuo* (visto como variaciones en la evolución de la productividad) por ello grupos interdisciplinarios apoyando la intuición de Solow interpretaron el residuo como equivalente al cambio tecnológico (Castells, 1999).

Es evidente que los cambios tecnológicos contribuyen a incrementar los niveles de productividad, bien de las empresas, bien de las personas, pero no debe obviarse el papel que juega el entorno institucional y las trayectorias históricas de las organizaciones, quienes se encargan de fomentar y conducir el cambio tecnológico para aumentar la productividad, es decir, para que el cambio tecnológico tenga una incidencia efectiva y real en el índice de productividad del hombre y la empresa, debe tener en cuenta que este cambio también llegue a su entorno social, cultural y económico.

Otro aspecto que llama poderosamente la atención es la convergencia entre las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Cada día más empresas encuentran beneficios en utilizar estas tecnologías, primero como herramientas de apoyo a las áreas administrativas y luego, como elementos estratégicos en la organización (García, 2000).

La realidad virtual en las empresas

La inclusión de la tecnología en el mundo empresarial ha llevado a las organizaciones a establecerse metas cada vez más realizables, en muchos casos para estar acordes con la realidad mundial y sus avances, pero en la gran mayoría, sólo por el impulso que les da la competencia. El nivel de competitividad obliga a las empresas a innovar, a ser creativas y, esta situación las conduce a la implementación de vías cada vez más expeditas para atender las demandas del usuario, cliente o comprador. Surge entonces *la oficina virtual*, que no es más que la posibilidad de acceder a información de la empresa desde el hogar, oficina u otro sitio, sin tener que trasladarse a la oficina real para obtener los beneficios que le puede brin-

dar. Pero la oficina virtual, establece una relación entre personas y procesos, pero no hay una ubicación, pues esta se da a través de internet.

Los principios básicos de una *empresa virtual*, tienen relación con la eliminación del tiempo y el espacio y la atomización, esto significa que ya no es necesario limitar una organización a una infraestructura física, con áreas funcionales casi obligatorias, donde sus empleados acuden todos los días a cumplir un horario estricto y a veces exagerado. Todo esto es reemplazado por las oficinas virtuales, las cuales se conectan a la organización utilizando herramientas muy de moda en la actualidad como son el correo electrónico, la video conferencia, Net Meeting, entre otros, es decir los empleados de una empresa virtual no necesitan estar físicamente en un mismo edificio para poder relacionarse, además estos *empleados virtuales*, porque también se virtualizan las personas, cuando existen y no existen, es decir, trabajan desde sitios tan remotos que nunca o casi nunca tendrán la posibilidad de conocerse personalmente, aún cuando trabajen juntos en un mismo proyecto por un tiempo determinado, son especialistas que contrata la empresa para realizar proyectos, que les interesa y por supuesto genera ganancias, (García, 1999).

Donde están las empresas virtuales ?, en cualquier lugar, donde los empleados se sientan cómodos. Los empleados virtuales trabajan por objetivos y no por horarios. De allí que las relaciones entre las oficinas virtuales que tienen como base la informática y las telecomunicaciones tienden a formarse por vínculos de intereses, y esto produce alianzas estratégicas entre las empresas. Esto los lleva a establecer relaciones *temporales*, no quiere decir que las empresas virtuales sean temporales, aunque pueden serlo, sino que las relaciones entre los empleados que se reúnen en torno a un proyecto al finalizar se desvinculan y se acoplan a otro. El trabajar con proyectos, lleva a los empleados virtuales a fijarse una agenda y metas de trabajo que deben cumplirse, de un país a otro, de un continente a otro, con diferencias horarias de hasta 12 horas.

Puede decirse entonces, que una empresa virtual, es una organización que no tiene limitaciones de tiempo y espacio, que no necesita de toda la estructura de las empresas tradicionales, que puede llegar a cualquier parte del mundo para ofrecer sus servicios y que la mayor parte de sus procesos los realiza sin la existencia real y propia de ellas (García, 1999). Puesto que lo que se trata es la facilidad de comunicación, la cual no es una cosa tan sencilla, hay un cambio de mentalidad de por medio que las personas deben acusar.

Existe, sin embargo un hecho innegable, *la empresa virtual atomiza* la organización de tal modo que mantiene sólo los elementos que son absolutamente necesarios, estos son los llamados *fundamentales*, aquellos que no son posibles de entregar a una empresa externa (García, 1999).

Una preocupación que muchas empresas tienen actualmente al enfrentarse a las empresas virtuales es a la *pérdida de control*, es un serio inconveniente en esta configuración organizativa (Fernández, 2000). Las organizaciones virtuales son vistas como variable, flexible o inteligente, pero presentan un inconveniente básico para los directivos de la empresa y es la identificar, desarrollar y proteger los re-

cursos y capacidades que den a la organización una ventaja sostenible en el tiempo. Las redes de organizaciones y por tanto, las organizaciones virtuales, se caracterizan por la distribución de la propiedad, el poder y la lealtad (Van Aken 1997, Citado por Fernández, 2000).

Para evitar la pérdida de control y todos los efectos que esto trae consigo, es preciso desarrollar una cultura especial basada en la confianza, la responsabilidad, los valores compartidos y la transparencia. La construcción de la confianza es un mecanismo muy importante mediante el cual se puede conseguir mantener unida a la organización virtual. La confianza es la base de la lealtad. Se intenta crear una cultura de alta confianza, de forma que cada miembro de la organización sea alguien en quien se pueda confiar y que confía a su vez en sus colaboradores. Para que la cooperación sea eficiente deberá estar basada en la reciprocidad mutua entre los socios que colaboran, de modo que todos consigan los beneficios que esperaban obtener del propio proceso cooperativo y de una forma equilibrada (Fernández, 2000). Igualmente, mediante el estímulo de la cooperación es posible reducir los posibles *conflictos de intereses*. Además, la utilización de tecnologías de información y de contratos basados en los resultados permite también la coordinación del comportamiento de los socios dentro de la organización virtual.

Esta acción solo es posible con el compromiso y liderazgo de la alta dirección de la organización. Una premisa está flotando en el aire desde que los cambios en el mundo se iniciaron tan velozmente, y es que en el futuro, por lo que se puede apreciar hoy día y atreviéndose a realizar proyecciones, no existirán gerentes de empresas, sino grupos gerenciales o planificadores de sectores de interés, (Morales, 1993).

Las grandes transformaciones que experimentan las sociedades no están determinadas tanto por los avances científicos en sí, ni por sus aplicaciones técnicas sin más, sino por las actitudes de la población respecto a aquéllas y por el contexto general de creencias y de valores en relación con el dominio de la Naturaleza (Joyanes, 1997).

Al realizar un estudio sobre cualquier sociedad o proceso social, sale a relucir el proceso de trabajo, por cuanto es a través de él cómo el hombre se inserta en la sociedad, adquiere su status y *modus vivendi*. Por esta razón, todos los cambios que se producen en la forma, modos y condiciones de trabajo afectarán al hombre de modo fundamental y adquirirán un significado trascendental (Fernández, 2000; Joyanes, 1997).

En el futuro que es hoy, en esta nueva sociedad, el trabajo ya no consistirá en aplicarse a cosas, sino a personas que actúan sobre información o a información que actúa sobre personas. Las tecnologías de la información invadirán cada espacio de la vida del hombre, con el propósito de facilitarle todos los procesos y ponerlos a su alcance asegurándole así una existencia actualizada, renovada y sobre todo más acorde con los cambios que vive, padece y sufre la sociedad moderna.

Estas nuevas formas de enfrentar el trabajo, las empresas han tenido que modificar su estilo tradicional de hacer las cosas, y esto las ha llevado a modificar

radicalmente hasta sus políticas de mejoramiento profesional, ya no necesitan enviar a su personal fuera de país, de la región o de zona, para adiestrarlo en un proceso determinado, para eso está la internet, con sus adelantos tecnológicos, y por supuesto de allí surgen y se alimentan las oficinas virtuales, las empresas virtuales.

Naturalmente, el lugar de trabajo virtual arrastra inconvenientes de tipo social: el aislamiento de los profesionales, el impedirles con la anulación de viajes físicos el enriquecimiento cultural para sus vidas que supone conocer nuevos países, nuevas personas, costumbres, el tener un contacto directo con otro con el que pueden tener conversaciones nutritivas y constructivas, en fin es castrar al trabajador de una serie de posibilidades de compartir personalmente, pero esos son riesgos que naturalmente, es preciso asumir (Joyanes, 1997; Fernández, 2000; García, 1999).

Por otra parte y pese a los riesgos personales, las empresas cada vez recurren más al espacio del trabajo virtual. Las grandes corporaciones instalan sofisticadas redes privadas, o se conectan a públicas, que les permiten disponer de numerosos espacios de trabajo virtuales. Así mismo las empresas que utilizan las nuevas tecnologías de la información están obteniendo grandes ventajas estratégicas, al haber reducido en muchos casos el ciclo de desarrollo de un producto hasta en un 90% (Joyanes, 1997; Fernández, 2000; García, 1999; Gómez, 1997). Esto les permite competir con base a tiempo, innovación, tecnología e información. A la vez que colocan en la cima del mercado, haciéndose más atractivas económicamente.

Sólo las empresas rentables y productivas atraerán a grandes inversiones, empleados altamente productivos que sean capaces de diseñarán proyectos en menor tiempo con una mayor tasa de retorno, en fin el uso de la tecnología de la información brinda éstas y muchas otras oportunidades, que ninguna empresa puede permitirse el lujo de dejar pasar.

El proceso de trabajo está en el núcleo de la estructura social. Para ello la sociedad misma alecciona a sus ciudadanos, pues la necesidad de cambio de muchas organizaciones las ha llevado a modificar esa estructura rígida de pensar sobre la forma de ejecutar el trabajo. La transformación tecnológica y organizativa del trabajo, y las relaciones de producción en la empresa red emergente y, es la principal palanca mediante la cual el paradigma informacional y el proceso de globalización afecta a la sociedad en general.

Existen tres afirmaciones en la teoría clásica del postindustrialismo que es prudente mencionar (Castells, 1999): 1. La fuente de la productividad y el crecimiento sería la generación del conocimiento extendido a toda la sociedad mediante el procesamiento de la información; 2. La actividad económica pasaría de la productividad de bienes a la realización de servicios, es decir se centraría en los servicios; 3. La nueva economía aumentaría la importancia de las corporaciones con un alto contenido de información y conocimiento en su actividad.

Sólo aquellas sociedades preocupadas por alcanzar altos niveles el conocimiento y saber (Druker, 1993), tendrán acceso a la tecnología de la información. Una comunidad interesada en los últimos avances tecnológicos podrá considerarse como desarrollada, pero el interés como tal radica en su uso en todos los órdenes

que satisfagan a esa misma comunidad, bien facilitándole la realización de las actividades, además de brindarle la oportunidad de seguir creciendo en conocimientos y tecnología. El uso y manejo de tecnología y más de tecnología de la información significa *poder* para el país que lo posea. El conocimiento conjuntamente con los adelantos tecnológicos en el área de la información permitirá a muchas empresas competir con base a, *innovación* que a su vez las conducirá a altos niveles de *creatividad*, y esto se traduce en *productividad* y permanencia en el mercado.

Por tal motivo la información y el conocimiento serán los elementos claves para la productividad y el crecimiento en las sociedades avanzadas (Castells, 1999; Druker, 1993; García, 1999; Fernández, 2000; Joyanes, 1997). En el futuro la fortaleza de una empresa se va a medir por el éxito o fracaso de su corporación virtual; será la sofisticación técnica del grupo, y no las empresas individualmente, lo que las haga ponerse en cabeza de la competencia. Por ello se habla que en el futuro, existirán grupos interesados en desarrollar un proyecto en conjunto, y sólo así lo lograrán ejecutar, ya que, cada empresa en particular o cada individuo en particular, tendrá una parte de la información o será capaz, de acuerdo a sus competencias, de desarrollar un aspecto del proyecto, necesitando obligatoriamente del concurso de los otros participantes para lograr su culminación. De allí es que se habla de las empresas virtuales cuando traspasan fronteras, y cualquier barrera sólo con el propósito de lograr las metas trazadas.

Naturalmente estas empresas virtuales se apoyan básicamente en una materia prima vital: el software. Iniciar una empresa o fábrica virtual requiere algo más que consultores y buenas ideas. La integración de todas las nuevas tecnologías conduce a la verdadera empresa virtual, que es aquella que haciendo uso del teletrabajo y la subcontratación informática, a disponer de un poderoso departamento de sistemas de información que la mantenga unida y engarzada con todos sus socios, proveedores y clientes en un proceso integrador, que recorte los costes operativos, incluido el presupuesto de cualquiera de sus departamentos (Joyanes, 1997; Gómez, 1997).

Las empresas o fábricas virtuales podrán adoptar diferentes modalidades, es decir, podrán ser cualquier tipo de empresa o fábrica. Por tanto, también se dispondrá de fábricas virtuales, ellas adquieren su mayor potencialidad, con la subcontratación o contratación externa, es decir el outsourcing (Fernández, 2000; García, 1999; Joyanes, 1997).

Esta forma de obtener los elementos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios, hace que la virtualidad de una empresa sea vista hoy día como una necesidad. El liberar a los clientes del traslado a las oficinas de la empresa, es de gran ayuda para quienes el tiempo es oro, además de ofrecerles cualquier cantidad de beneficios que solo la tecnología de la información puede hacerlo, es garantizarle a esta forma de operar en el mercado una permanencia segura por mucho tiempo. Lo importante es brindarle al usuario de la empresa virtual *confidencialidad en sus transacciones, seguridad en sus procesos y transparencia en el manejo de la información* allí solicitada y recibida, además de rapidez en sus res-

puestas. Esta situación hace ver que la mayoría de las empresas que han iniciado sus actividades en la red, lo han hecho más por necesidad de adaptarse a los cambios que por otras razones, al menos al principio, posteriormente han visto y apreciado la cantidad de ventajas que tal decisión trae consigo.

Referencias

- Bañegil, M. (Poster 50). Desarrollo Global de nuevos productos: La aparición de los equipos virtuales. <http://www.Google.com> p: 1-3 Revisado el 21-09-00 y 28-09-00.
- Barroso, M.L. (1999). *Meditaciones Gerenciales*. Editorial Galac S.A. Venezuela.
- Bonilla, J. (1999). *El Economista*. Las telecomunicaciones y las organizaciones virtuales. [http://www. Google. Com](http://www.Google.com) Revisado 21 y 28 09-00. p: 1-3.
- Boyett J. y Boyett J. (1999). *Hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Castells, M. (1999). *La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura*. Editorial Siglo XXI. México.
- Cubillo, J. (2000). Cambio y continuidad en las organizaciones de gestión del conocimiento. *Revista de Ciencia da Informaçã*. Artigo 02 V. 1 n. 4. Ago/00. p: 1-30.
- Conner D. (1999). (Citado por Boyett, J.) *Hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia, p. 65.
- Champy, J. (1999). Citado por Boyett J., *Hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia. p. 81.
- Druker, P. (1993). *Gerencia para el futuro*. Grupo Editorial norma. Colombia.
- Fernández, M. (2000). La Problemática del Control en las organizaciones virtuales. Poster 50 [http:// www.Google.com](http://www.Google.com) revisado entre el 21 y el 28-09-00. p: 1-5 pm.
- Fristsch, D. (1997). Citado por García H. Re: *Empresas virtuales*. [http://Google. Com](http://Google.com). Revisado el 21 y 28-09-00. p: 3-5 pm.
- García, A. (Julio 2000). [http://www. Lonchera.com](http://www.Lonchera.com). la comida virtual se transforma en real. *Revista Publicidad y Mercadeo* N° 532. Julio 2000.
- García H. (1999). Re: *Empresas Virtuales*. <http://www. Google. Com>. (17/08/99)-18:01:47) Revisado en 21 y 28-09-00 3 y 5pm. p: 1-4.
- Gómez A. (1997). *Las organizaciones virtuales*. *Revista Computación global*. Edición N° 57 Abril 1997) p: 1-4 Revisado el 21 y 28-09-00. <http://www.goole.com/>
- Hedberg (2000). Citado por Fernández, M. La problemática del control en las organizaciones virtuales. [http:// www. Google. Com](http://www. Google. Com) Poster 50 Revisado el 21 y 28-09-00 3 y 5 pm. p: 1-3.
- Iglesias H. (1993). *Hacia la biblioteca electrónica de la realidad virtual*. N° 4 Año 3.

- Joyanes, L. (1997). *Cibersociedad*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kriegel R. y Patler L. (1993). *Si no esta roto Rómpalo*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Morales, N. (1993). *La macro Gerencia Empresarial* Editorial ECT. Colombia. p. 18.
- Morales, E. (1998). *La biblioteca del Futuro*. Biblioteca Siglo XXI. Documento. Valencia, Aragua. p: 33
- O' Toole, J. (1999). Citado por Boyett J. *Hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia. p: 58.
- Pasmore, W. (1999). Citado por Boyett, J. *hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia. p: 55.
- Pulgarín, G. (2000) Re: *Empresas virtuales*. <http://wwwGoogle.com> Respuesta a García H. Revisado el 21 y 28-09-00 3 y 5pm. p: 1-4.
- Rojas V., Luis R. (1999). *En Dirección a la Postcomunicación. (*)*. Revista de estudios Interdisciplinarios URBE. Maracaibo- Venezuela. (11-25).
- Rojas V., Luis R. (1999). *La Gerencia necesaria: visión, Revisión y Discusión*. Revista de estudios Interdisciplinarios URBE. Maracaibo-Venezuela. (183-190).
- Serna, H. (1992). *La Gestión Empresarial*. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Solow, M. (1997). Citado por Joyanes, L) *Cibersociedad*. Editorial Mc Graw Hill. España. p. 174.
- Tichy, N. (1999). Citado por Boyett J. *Hablan los Gurús*. Grupo Editorial Norma. Colombia. p: 67-68.
- Van Aken (2000). Citado por Fernández, M. *La problemática del control en las organizaciones virtuales*. [www. Google. Com](http://www.Google.Com). Poster 50. p: 1-3.
- Zimmerman (2000). Citado por Fernández, M. *La problemática del control en las organizaciones virtuales*. Google.com. Poster 50. p: 1-3.