



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2013/2014

TRABAJO FIN DE GRADO

TENDENCIAS ACTUALES EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

**THE ACTUAL ORGANIZATION AND MANAGEMENT
TRENDS: NEW WAYS OF ORGANIZATION**

AUTORA: LUCÍA DIEGO ALONSO

TUTORA: ADELA SÁNCHEZ SANTOS

30 de Junio del 2014

Agradecimientos:

*A mi familia y amigos y a Adela
por su gran ayuda a la hora de
hacer este trabajo*

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. <i>Un paseo por la historia: de la empresa tradicional a la empresa virtual</i>	4
2. <i>El origen de la empresa virtual</i>	5
3. <i>La empresa virtual actual: Definición, características diferenciadoras y estructura</i>	7
3.1. Definición y características.....	7
3.2. Estructura.....	8
4. <i>Algunos elementos clave en la empresa virtual</i>	9
4.1. Funciones facilitadoras.....	9
4.1.1. Franquicia.....	10
4.1.2. Operadores logísticos.....	11
4.2. Tecnologías de la información y la comunicación con Internet como catalizador de la empresa virtual.....	11
4.3. Estrategias de cooperación y alianzas.....	13
5. <i>DAFO de la empresa virtual</i>	14
6. <i>La empresa virtual y los nuevos modelos de dirección: Hacia el directivo y empleado “virtual”</i>	17
6.1. Modelos antiguos: Dirección por objetivos y dirección participativa.....	17
6.2. Nuevos conceptos de los sistemas de dirección.....	18
6.2.1. Dirección “By walking around”.....	19
6.2.2. Dirección por Consenso o democrática.....	19
6.2.3. Dirección a distancia	20
6.2.4. Dirección por Involucración.....	21
6.2.5. Hacia el directivo líder e innovador y el empleado 2.0.....	21
7. <i>La nueva cultura en la empresa virtual</i>	22
8. <i>Una mirada práctica: “El poder de hacer más”</i>	23
CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	26
ANEXOS.....	28

TENDENCIAS ACTUALES EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

RESUMEN

Actualmente las empresas deben enfrentarse a entornos globales, complejos y volátiles. Para garantizar su supervivencia y éxito, las organizaciones tienen que transformarse en auténticos camaleones para responder con la máxima brevedad posible a los cambios del entorno. Esta flexibilidad y adaptabilidad camaleónica se logra mediante la adopción de estructuras organizacionales eficientes. Una de las estructuras organizativas más presentes en el panorama empresarial actual es la empresa virtual. Se caracteriza por su tremenda flexibilidad y capacidad de no sólo adaptarse al entorno, sino de hacer del entorno su “lugar de recreo”. Esta flexibilidad se logra, por un lado, mediante la cooperación y alianzas con otras empresas, dejando en manos ajenas lo que mejor sabe hacer cada colaborador y manteniendo dentro de la empresa las tareas en las que destaca. De esta manera además de que el trabajo se hace mejor, también se ahorran costes. Por otro lado, las tecnologías de la información actúan como elementos facilitadores de la comunicación entre las diferentes partes de la organización. Pero la estructura nunca tendría éxito sin las personas. En las organizaciones virtuales se busca la participación de los empleados, independientemente del estrato que ocupen dentro de la empresa. Se intenta que los empleados trabajen felices y que logren armonizar su vida personal y laboral mediante el teletrabajo. No obstante, para que todo funcione se hace imprescindible un líder organizativo fuerte. En los nuevos modelos directivos que acompañan a la empresa virtual encontraremos las formas de dirigir del hoy y del mañana. Se acabó el dirigir desde las alturas, la nueva dirección implica bajar al corazón de la organización, saber escuchar a los empleados y conocer cómo funciona realmente la empresa. Si se entiende el engranaje de la organización se conseguirá realmente crecer y avanzar hacia una mejora continua. Gracias a esta estructura, empresas como DELL, de la que hablaré al final del presente trabajo para recoger un caso de éxito, han logrado estar a la cabeza de su sector a nivel mundial y ser una empresa reconocida por su buen clima laboral, trato al cliente y flexibilidad a la hora de enfrentarse al mercado.

THE ACTUAL ORGANIZATION AND MANAGEMENT TRENDS: NEW WAYS OF ORGANIZATION

ABSTRACT

Nowadays, companies have to deal with global, volatile and complex environments. To guarantee its survival and success, the organizations have to turn into authentic chameleons to respond quickly to the environment changes. This chameleonic flexibility and adaptation, is achieved adopting more efficient organizational structures. One of the most famous in the current business outlook is the virtual organization. It characterizes itself by its enormous flexibility and capacity, not only to adapt itself to the environment, but even to make the environment its “playground”. The flexibility is reached, in one hand with cooperation and alliances with other enterprises, leaving in someone else’s hands what they do better, and keeping inside the enterprise the tasks where it stands out. In this way, the work is made better and we can save costs. On the other hand, information technologies make easier the communication between different parts of the company. But this structure will never reach success without staff’s involvement. The virtual enterprises look for the all employees’ participation, regardless of their position within the company. It tries to make employees work happier and assure that they can conciliate their personal and professional life thanks to teleworking. Nevertheless, it is necessary a strong leadership in order to make everything work. In the new governing models, which come with the virtual organization, we will find the managing ways for today and for tomorrow. Is the end of administration from the top, the new way of managing involves coming down to the organization heart, listening to employees and knowing how the company really works. If we understand the insides of the organization we will be able to grow up and progress towards quality management. Due to this structure, companies like DELL, from which I will talk about at the end of this essay as a case study, have reached the top of its sector worldwide and have been recognized by its good working environment, customer service and its flexibility to deal with the market.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de fin de grado se abordará el tema de las tendencias actuales en el campo de la organización y dirección de empresas, y más en concreto hablaremos de la empresa virtual, un modelo novedoso que en la práctica empresarial actual que se ha puesto de manifiesto como una de las estructuras empresariales que más se va a utilizar en el futuro.

Cuando tuve que abordar a este trabajo fueron muchos los temas que me planteé. Finalmente me decanté por hablar de la empresa virtual ya que me parece la forma organizativa que logra aunar flexibilidad, agilidad y nuevas tecnologías. Estas tres premisas son algo fundamental para cualquier empresa de clase mundial, ya que vivimos en un mundo globalizado cargado de dinamismo y donde las tecnologías juegan un papel crucial.

Mi objetivo con este trabajo es acercar la empresa virtual a todas las personas y ayudarles a comprender que es el modelo del presente, y con ciertas variantes, seguramente también un modelo de futuro.

Miremos dónde miremos, encontraremos empresas que ya siguen este modelo organizacional y que gracias a él están en la cumbre de sus respectivos mercados. Las empresas tradicionales ya no son adecuadas para enfrentarse a los nuevos entornos, los nuevos clientes, la volatilidad de los mercados, etc., lo que obliga a las empresas que quieran sobrevivir a cambiar su forma de pensar y de estructurarse.

Además, me ha parecido interesante incluir un apartado en el que hablar sobre los nuevos modelos de dirección de personas por la importancia, cada vez mayor que tiene el factor humano en las empresas. Los directivos virtuales son radicalmente diferentes a los tradicionales. Ya no están casi literalmente pegados a la silla de su despacho en lo más alto de la organización; ahora bajan a la empresa, conocen a sus empleados y sus familias y se empapan como una esponja de toda la información que proviene de los trabajadores y de la manera de funcionar de toda la organización.

Por último para aportar algo de visión práctica, aplicaremos todo lo estudiado, a un caso práctico. Nos ayudaremos de una de las empresas virtuales más exitosas del mundo para comprender la practicidad de este modelo tan presente en nuestros días.

1. UN PASEO POR LA HISTORIA: DE LA EMPRESA TRADICIONAL A LA EMPRESA VIRTUAL

Hoy en día las empresas se mueven en un entorno altamente dinámico y complejo. Culpables de este dinamismo son el continuo avance tecnológico, la globalización económica, los cambios políticos, la volatilidad de los mercados financieros... Y para hacer frente a todos estos factores la empresa debe saber actuar y ser camaleónica. Si no es capaz de hacerlo, solo le espera la penumbra y el declive.

En el siguiente trabajo queremos explicar una forma organizativa muy actual, la empresa virtual o empresa en red. Quizás no es muy conocida, pero seguro que conocéis a las empresas que se benefician de esta eficiente forma de operar. Zara, Benetton, Nike, Philips, Ericson y un sinfín de empresas, ven en la organización virtual la forma más adecuada para triunfar en un mercado global en el que es tan difícil sobrevivir.

Pero, ¿qué tiene de especial la empresa virtual y, por qué las formas empresariales tradicionales han quedado relegadas a un segundo plano?

Es sencillo, las empresas tradicionales vieron la necesidad de cambiar, siguiendo las huellas de su entorno, que estaba atravesando una época de evolución. De no hacerlo simplemente quedarían obsoletas y desaparecerían.

En primer lugar la empresa virtual nace en el seno de una época de gran desarrollo tecnológico. Las tecnologías de la información estaban en plena ebullición y todas las empresas estaban introduciendo esta innovación a sus procesos productivos y a su forma de operar en general.

En segundo lugar, las organizaciones estaban viéndose en la necesidad de innovar. Los consumidores, no sólo estaban madurando sino que se estaban haciendo expertos. Veían ante sí una amplia variedad de oferta y no se dejaban seducir por cualquier producto. Además la empresa no sólo podía basarse en la satisfacción del cliente actual, debía ir más allá porque el mercado estaba cada vez más saturado. Ante esto lo único que se podía hacer es abrirse a nuevos mercados y multiculturalizarse. En esta época los tratados de libre comercio como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, 1999), o el Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC, 1989), entre otros, favorecieron el desarrollo de aquellas empresas que ya estaban preparadas para globalizarse y abrirse a la “virtualidad”.

Por último, tendremos que hablar de la fuerza laboral, un tema que trataremos más en profundidad a lo largo del presente trabajo. Los empleados al gozar cada vez de una formación y una preparación más elevada, también buscaban una mayor autonomía y responsabilidad en su puesto de trabajo. Para ellos, la empresa virtual pondrá mecanismos de participación en la dirección, compensaciones y otros alicientes para que el núcleo de operaciones sea lo más eficiente, productivo y útil posible.

2. EL ORIGEN DE LA EMPRESA VIRTUAL

Para hablar de lo que es la empresa virtual hoy, hay que remontarse al nacimiento de este concepto.

El origen de esta forma organizativa lo encontramos en la organización trébol propuesta por Charles Handy¹, en su libro *The age of unreason* (1998), manifiesta:

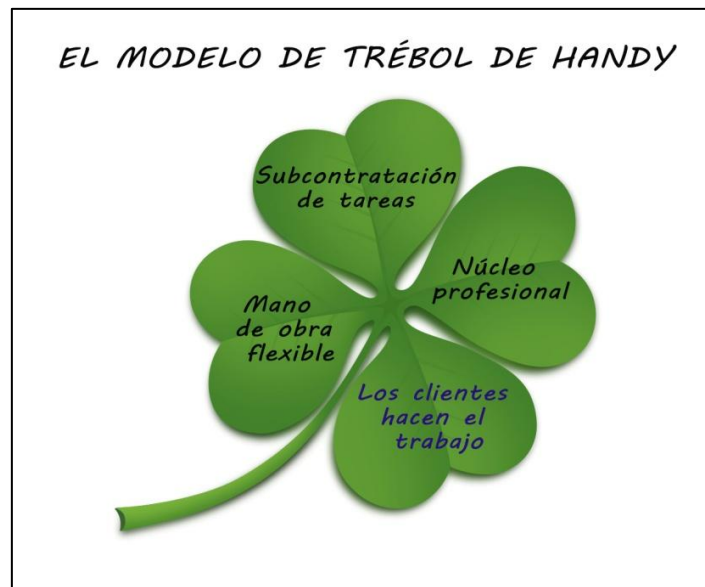
“Las organizaciones solían ser consideradas como piezas gigantes de ingeniería, con partes humanas intercambiables en gran parte. Hablamos de sus estructuras y de sus sistemas, de las entradas y salidas, de los recursos de control y de su administración, como si el total fuera una gran fábrica. Hoy en día, el lenguaje no es de ingeniería, sino de política, se habla de culturas y redes, de equipos y coaliciones, de influencia o poder antes que de control.” (Handy, 1998)

En este fragmento de su libro, Handy ya hablaba de que la organización se movía en un ámbito global, en el que hoy ya estamos totalmente inmersos. Veía que en este contexto la empresa necesitaría una transformación para poder lidiar con los cambios que ya empezaban a manifestarse. Habría que buscar una mayor flexibilidad y adaptación, y por tanto una nueva forma organizativa que respondiera a esos nuevos retos.

Charles Handy define esta nueva forma organizativa como un *trébol Irlandés* que consta de tres hojas:

1. Núcleo profesional
2. Subcontratación
3. Mano de obra flexible

Estas tres hojas se completan con la cuarta y más revolucionaria: las tareas que hacen los clientes y que serían propias de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1.- Organización Trébol

¹ Charles Handy fue uno de los más reconocidos expertos en comportamiento organizacional de su época.

El *núcleo profesional*, o core business, está formado por profesionales cualificados, técnicos y administradores, que son imprescindibles. Se dice que son imprescindibles porque a pesar de ser un grupo reducido, son los que más producen y los que realmente entienden el negocio. Son los que aportan el valor añadido al producto o servicio que sale de la organización y, no se detienen ahí, siempre buscan la innovación y mejora a largo plazo, preocupándose de las estrategias a seguir para mejorar y crecer.

La segunda hoja es la *subcontratación*. La empresa externaliza alguna de las tareas, que no son parte esencial de la producción del bien o servicio, a una fuerza laboral externa que no es parte de la organización central. La empresa subcontratada será especialista en hacer la tarea encomendada, por lo tanto, probablemente realicen la tarea mejor de lo que lo haría la empresa contratante y con un coste inferior. Una vez la empresa subcontratada finalice la tarea, la relación contractual con la contratante se extingue por completo.

La tercera hoja representa la *mano de obra flexible*, es decir, aquellos trabajadores que son contratados por obra o servicio determinado o de manera parcial. Su cometido será hacer frente a puntas de productividad, aumentos de la demanda o cubrir puestos vacantes por causas como embarazos, enfermedades temporales, etc. Tras la realización de ese trabajo temporal la relación con estos trabajadores también se extingue por completo.

La última consideración que realiza Handy, y que completa al modelo siendo la cuarta hoja, se refiere al *autoservicio*. Se entiende por autoservicio cuando los clientes se integran en la cadena de valor de la empresa, es decir, realizan actividades para la empresa. No obstante, los clientes no se pueden incluir de manera formal en la organización, al no recibir una compensación económica.

Un claro ejemplo del concepto autoservicio lo encontramos hoy en día en la empresa IKEA. Su éxito y presencia mundial se debe en parte a este autoservicio del que estamos hablando. Los clientes que acuden a IKEA compran los muebles, los transportan hasta sus hogares e incluso los montan. Esto constituye un ahorro de costes para la empresa inigualable. Otro ejemplo es el que sucede en el sector bancario con los cajeros automáticos.

A partir del modelo de Handy, aparecen muchos otros autores que tratan el mismo tema. Entre ellos podemos encontrar a Davilow y Malone. En su libro "The Virtual Corporation" (1992), conciben la empresa virtual como un bloque de actividades que varían constantemente en medio de una red de relaciones.

El compendio de todas estas visiones queda resumido en la siguiente definición, publicada el 6 de febrero de 1993, por la revista *The Economist* "una empresa Virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red". Esta definición se encuadraba en un artículo llamado "La empresa global: ha muerto", que como podemos deducir, su título fue una premonición de lo que está empezando a ocurrir con las estructuras organizacionales tradicionales de las empresas.

El planteamiento originario de Handy, poco a poco, fue evolucionando abriéndose más hacia una red de colaboración de la que eran partícipes muchas empresas. Las

empresas se unían y colaboraban a través de múltiples relaciones. Félix Cuesta (2004), sigue esta corriente, y nos enseña la empresa virtual de la siguiente manera:



Fuente: F. Cuesta, *"La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual"* (2004)

Figura 2.- Empresa virtual en red liberada

Lo llama Estructura Cosmos, un tipo de flor, siguiendo con la terminología de Handy. Pero esta variante, a pesar de que la estructura sigue el tipo red ya mencionado, ahora gira principalmente en torno a un núcleo central. Esto permitirá, por un lado la optimización de los costes y por otro beneficiarse de una estructura en red flexible y variable.

3. LA EMPRESA VIRTUAL: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES Y ESTRUCTURA.

3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

Tras echar una vista al pasado, al origen, debemos centrarnos en lo que entendemos hoy por empresa virtual, y que es la esencia de este trabajo.

La empresa virtual es una nueva forma de organización que se sustenta en la alianza temporal de empresas, instituciones o personas que se unen para compartir sus habilidades, capacidades y recursos con el fin de lograr un objetivo o responder a las oportunidades de negocio. Dicha cooperación se apoya en el uso intensivo de Internet, y otras tecnologías de la información, que facilitan la comunicación entre empresas y entre personas.

De esta definición podemos extraer tres conceptos fundamentales:

- El primero es la noción de *alianza*, es decir, la unión de varias empresas, instituciones o personas, cada una de las cuales aporta un valor añadido al conjunto. Cada ente hace “lo que mejor sabe hacer” por lo que su aportación al todo es realmente valiosa. Las organizaciones desintegran sus actividades entre otras razones por los *menores costes de interconexión electrónica* con proveedores y clientes (Rockart & Short, 1989): La red logra que cada organización se especialice en un campo determinado y que todo se coordine eficientemente (veremos más adelante los principales mecanismos de coordinación). De esta forma, las capacidades y competencias del núcleo central consistirán fundamentalmente en la definición y coordinación de la estrategia general.
- El segundo componente a destacar es la *temporalidad*, imprescindible para que la estructura se adapte y sea lo más flexible posible. La estructura se adaptará de manera muy rápida para atender una oportunidad específica del mercado, luego se disolverá pero estará siempre alerta para hacer frente a las nuevas oportunidades que puedan surgir. Debido a la gran competencia, la respuesta debe ser muy rápida, por lo que muchas veces la gestión es muy informal, haciendo imprescindible que haya mucha confianza entre los miembros de la empresa virtual, lo cual no evita que sea altamente eficiente.
- Por último, no podemos olvidar el importante papel facilitador e integrador que juegan las *TICs* dentro de esta estructura. Permiten que los distintos miembros de la organización puedan compartir de manera eficaz la información. Facilita el aprendizaje de la empresa mediante la retroalimentación, tanto entre los componentes de la estructura como con los clientes. Esto facilita que la organización se adapte a los cambios y necesidades de los clientes, que son la pieza clave de toda la estructura, y que logre la satisfacción de todos los agentes involucrados.

La organización virtual es considerada (Davidow & Malone, 1992; Handy, 1998) como la forma paradigmática de las nuevas estructuras basadas en las tecnologías de la información, al suponer una versión evolucionada de la organización en red.

3.2. ESTRUCTURA

Una vez estudiadas las características diferenciales no podemos evitar hablar de la estructura, ya que sin ésta lo anterior estaría inconcluso y disperso.

La estructura de la empresa virtual debe buscar la máxima *flexibilidad* para adaptarse a las oportunidades del mercado. Para conseguirlo debe analizar su cadena de valor, es decir, debe estudiar como contribuye cada una de las actividades a la generación de valor. Tras este análisis de costes y aportaciones, deberá decidir qué actividades se pueden eliminar (actividades que suponen costes muy elevados para la empresa), cuáles se quedan dentro de la empresa (las actividades fundamentales, en las que la empresa es realmente una experta) y cuáles se pueden externalizar.

Todo ello llevará a la creación de una estructura en *red de colaboración* con múltiples empresas, donde las relaciones formales y las fronteras de la estructura se difuminan

por los efectos de la subcontratación, las alianzas, la cooperación etc. con otras organizaciones.

Una organización virtual tiene como base la propia *estructura horizontal* pero va un paso más allá, mediante la elaboración de una red de profesionales que pueden estar incluso geográficamente dispersos con habilidades y capacidades especializadas. La organización no tiene una estructura permanente, sino que agrupa a empresas, instituciones y profesionales para ofrecer un producto o servicio específico y según exigen las circunstancias del momento.

En cuanto a las partes fundamentales de esta estructura, encontramos un *ápice estratégico* como órgano neurálgico encargado de la contratación y coordinación de las actividades. En torno a éste se genera toda la red de relaciones con proveedores, fabricantes y distribuidores, que puede ser más o menos estable ya que los subcontratistas independientes trabajaran en muchas ocasiones con otras empresas virtuales, de manera que la duración de la relación dependerá de su rendimiento y de su eficiencia en el trabajo realizado.

Es precisamente esta red de relaciones que la empresa virtual establece, la que puede suponer uno de los principales problemas de esta estructura, y que es la coordinación entre actividades y tareas. Por ello resulta imprescindible contar con los mecanismos de coordinación apropiados. Entre ellos los más destacados serán:

- *La adaptación mutua*, que consiste en la coordinación mediante comunicación informal entre las partes que realizan el trabajo. La empresa virtual tendrá que enfrentarse a entornos dinámicos y retos complejos donde la comunicación informal se transformará en un elemento esencial para la buena marcha de la empresa.
- *La normalización de habilidades*, consiste en normalizar al trabajador en el momento de su contratación, especificando que formación y/o habilidades necesita para realizar correctamente su trabajo. Como ya mencionaremos más adelante, las empresas virtuales buscan “colaboradores” que sean los mejores en realizar su trabajo, por ello se les dará autonomía y responsabilidad.
- *La normalización de resultados*, que se consigue mediante la determinación de los objetivos sin especificar la forma de conseguirlos. Las empresas subcontratadas, los teletrabajadores, los trabajadores flexibles, etc., todos ellos tendrán una serie de objetivos que deberán cumplir para que todo el conjunto llegue a conseguir los resultados deseados.

4. ALGUNOS ELEMENTOS CLAVE DE LA EMPRESA VIRTUAL

A continuación parece interesante enumerar una serie de elementos que podemos encontrar en la empresa virtual y que son clave para que el modelo funcione.

4.1. FUNCIONES FACILITADORAS

Son aquellas que ayudarán a “obtener” de las actividades nucleares la máxima rentabilidad posible. Dentro de estas funciones facilitadoras encontraremos son destacables las franquicias, para la función de ventas y los operadores logísticos, para la función logística.

4.1.1. La franquicia

¿Quién no ha oído hoy en día hablar de las franquicias? Vayamos al país que vayamos podemos ver los mismos carteles de las grandes empresas como Mcdonal's, KFC, Apple, Telepizza, etc.

Esta expansión geográfica tan fuerte de las grandes marcas hay que agradecerse a las franquicias, que jugarán un importante papel en la relación empresa virtual-cliente y ayudarán a la internacionalización de las mismas.

*“La franquicia es un tipo de contrato mercantil entre dos empresarios independientes, franquiciador y franquiciado, mediante el cual el franquiciador, le cede al franquiciado, el derecho a explotar en exclusiva en un mercado y por un plazo de tiempo un modelo de negocio, utilizando su marca para distribuir sus bienes o servicios bajo unas directrices de la marca a cambio de una serie de contraprestaciones económicas”.*²

La franquicia tiene numerosas ventajas (cuadro 1), pero también conlleva responsabilidades. La entrada en un nuevo mercado nunca es fácil y la empresa virtual deberá de tener muy en cuenta si sus productos, o servicios, serán acogidos con los brazos abiertos o por el contrario no es el mercado adecuado para ellos.

FRANQUICIADOR	FRANQUICIADO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez en ocupar un segmento del mercado ✓ Aumento de su potencial de distribución ✓ Beneficio derivado del dinamismo del franquiciado ✓ Evitar las fuertes inversiones derivadas de crear su propia red de tiendas. ✓ Promoción continua de la marca ✓ Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pertenecer a un colectivo apreciado por el público ✓ Conocimiento del mercado por parte del franquiciador ✓ Garantía contra el riesgo de quiebra ✓ Posibilidad de obtener economías de escala ✓ Imagen de marca ✓ Negocio ya probado y contrastado ✓ Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro1.- Ventajas de la franquicia para el franquiciador y para el franquiciado.

² www.Infofranquicias.com

4.1.2. Operadores logísticos

La empresa virtual se enfrenta como un gran reto a la globalización. Sus fábricas, proveedores o clientes pueden estar situados en cualquier punto de globo, por lo que la logística se hace imprescindible para conectar a todos los agentes colaboradores de la empresa virtual, y además debe hacerlo con los mínimos costes y la máxima rapidez.

Para una función tan crítica como esta, la empresa virtual confiará en operadores logísticos con los que mantendrá una relación estable. Entendemos por operador logístico: *“organizaciones que, bajo premisas de servicio integral, se responsabilizan del almacenaje, la manipulación y la distribución de las mercancías de terceros”*. (Cuesta, 2006)

Pero para que el operador logístico sea realmente valioso no deberá ser considerado como un mero distribuidor sino que debe de estar integrado dentro de la estructura de la empresa como un socio comprometido, estable e involucrado. Además debe de hacer de enlace entre la empresa virtual y el cliente, buscando la máxima satisfacción del mismo. Para ello se ayudará de las nuevas tecnologías, que le ayudarán a ganar en eficacia y no sólo distribuirá sino que tendrá que ayudar a la empresa a expandirse y mundializarse.

Si se cuenta con buenos operadores logísticos, la estructura general de la empresa virtual logrará un gran ahorro de costes y máxima rapidez.

4.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN CON INTERNET COMO CATALIZADOR DE LA EMPRESA VIRTUAL

Hemos mencionado varias veces en los puntos anteriores el papel de las tecnologías de la información y comunicación. Se entiende por Tecnologías de la información y la comunicación (TICs): *“los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones”*. (Definición de TICs: TICs en América Latina)

Está claro que la empresa virtual gira en torno a las TICs, y más en concreto en torno a internet. Sin estos elementos, la empresa virtual no existiría y por tanto los consideramos fundamentales.

¿Qué sería de la empresa virtual sin el teléfono o sin Internet?

Pues la respuesta es clara y desesperanzadora, se perderían algunas de las ventajas competitivas clave de esta forma organizativa: la rapidez en las comunicaciones, la individualización de los clientes, y la eficiencia colaborativa con otras empresas.

Son las nuevas tecnologías las que facilitaron la creación de una nueva forma de trabajar: *el teletrabajo*.

La aparición de Internet ha alterado de manera significativa la forma de trabajar de millones de personas. Muchos de los trabajadores de la empresa virtual ya no tienen que desplazarse a su lugar de trabajo para cumplir rigurosamente sus 8 horas de trabajo. Internet ha permitido una mayor flexibilidad en términos de horarios y localización.

Se entiende por teletrabajo, el desempeño de la actividad profesional sin la necesidad de que el trabajador esté presente físicamente en la empresa durante la jornada laboral. Para realizarlo, el teletrabajador recibe las instrucciones o pautas por vía telemática y devuelve el trabajo realizado por el mismo medio. De una manera más sencilla podemos definirlo como “*el trabajo electrónico en el hogar*”³

EJEMPLOS:

- Un programador informático sólo necesita un ordenador y conexión a Internet para trabajar en línea con su equipo de desarrolladores, estén donde estén.
- Un experto contable se sienta en su despacho y con su ordenador puede revisar las cuentas de una compañía en otro país, situadas en un servidor situado en un tercer país, que es mantenido remotamente por los especialistas es un cuarto país.
- Un operario de telemarketing puede hacer llamadas desde su casa, sin acudir a un call center, y a pesar de todo estar totalmente supervisado por su empresa.
- Una profesora de inglés puede dar una clase de “speaking” a una persona que se está desplazando a casa tras una dura jornada de trabajo.

El teletrabajo conlleva múltiples beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, y en la actualidad conforma una de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa que las empresas contemplan en su relación con los trabajadores.

Para la empresa, el mayor beneficio de tener teletrabajadores es la flexibilidad. Puede penetrar en nuevos mercados geográficos y permite reclutar talento, al no estar atados a un área geográfica concreta, y no discriminar a nadie.

En cuanto a cómo afecta el teletrabajo a los trabajadores, entre las ventajas más importantes encontramos la flexibilidad de horarios, la autonomía, la conciliación de la vida laboral y familiar y el ahorro de costes de transporte y tiempo. Pero por otro lado, también puede provocar aislamiento y la pérdida del sentido de pertenencia a la empresa (Cuadro 2).

Pero estas ventajas citadas van más allá, el teletrabajo nos ayuda a romper las antiguas y pesadas cadenas que nos ataban a nuestro sillón de oficina y a abrir un mundo de posibilidades. Nos aporta libertad y flexibilidad, imprescindibles para conciliar nuestra vida personal y laboral, aspecto cada vez más valorado por los trabajadores.

³ Ortiz Chaparro, *El teletrabajo*, capítulo 5

VENTAJAS		INCONVENIENTES	
PROFESIONALES	PERSONALES	PROFESIONALES	PERSONALES
Flexibilidad	Más vida familiar	Sensación de pérdida de estatus	Aislamiento
Productividad	Vida social selectiva	Desorientación inicial en la gestión	Cambio en los aspectos sociales del trabajo
Autonomía	Más tiempo libre	Falta de apoyos personales y materiales	Dificultades de desconexión
Independencia	Ausencia de conflictos laborales	Dificultad para trabajar en grupo	
Reducción de gastos de ropa		Problemas operativos	
Reducción de gastos de desplazamiento			

Fuente: elaboración propia a partir de F. Cuesta, *“La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual”* (2004)

Cuadro 2.- Ventajas e inconvenientes para el teletrabajador

4.3. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN O ALIANZAS:

Como ya hemos dicho, la empresa virtual se beneficia de la acción de empresas colaboradoras.

Mediante un acuerdo, la empresa virtual y otra empresa, manteniendo su independencia, comparten capacidades y recursos con el fin de incrementar sus ventajas competitivas.

Con este acuerdo se consiguen ventajas como la obtención de economías de escala⁴ y de alcance⁵, comparten riesgos y conocimientos tecnológicos, crean sinergias positivas por la utilización de know-how compartido y, en general, logran detener más fácilmente a la competencia y sobrevivir en el mercado.

Entre las estrategias de cooperación encontramos las franquicias, la concesión de licencias, la subcontratación u outsourcing, las joint-ventures, las redes de cooperación, etc.

⁴ Las economías de escala se dan cuando el coste por unidad producida disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas.

⁵ Las economías de alcance surgen cuando una empresa ahorra costes o recursos por el hecho de producir dos o más productos, o servicios, de manera conjunta en vez de individualmente.

ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN	EJEMPLOS
Franquicias	Es una estrategia de cooperación mediante la cual una empresa (franquiciadora) cede a cambio de una compensación económica a otra (franquiciada) el derecho a comercializar productos o servicios determinados.
Concesión de licencias	Una empresa(licenciante) cede a cambio de una compensación económica a otra (licenciataria) el derecho a utilizar su propiedad industrial: patentes, know-how, diseños y derechos de autor.
Subcontratación o outsourcing	La empresa principal (principal) encomienda a otra (subcontratista) la realización de determinadas actividades.
Joint-Ventures	Unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.
Redes de Cooperación	Suponen conexiones, entre empresas colaboradoras, en un proyecto común a favor del interés colectivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección estratégica.

Cuadro 3.- Estrategias de cooperación

5. EL DAFO DE LA EMPRESA VIRTUAL

Para analizar la “salud” de la empresa virtual, hemos decidido realizar un análisis DAFO.⁶ Creemos que esta herramienta nos permitirá conocer la situación de la empresa virtual, tanto sus pros como sus contras, de una manera muy sencilla y comprensible.

En primer lugar hablaremos de los factores externos que afectan a la empresa virtual.

Es ineludible hablar de las *nuevas tecnologías*. Éstas han permitido que la empresa virtual no sólo pueda desenvolverse a nivel local sino que llegue a niveles insospechados y a mercados lejanos. También son las nuevas tecnologías las que han facilitado la comunicación de la empresa con los clientes.

Para toda empresa los *clientes* son algo clave, y mediante las nuevas tecnologías pueden dirigirse a clientes individualmente, algo clave en la fidelización. Un ejemplo de

⁶ El DAFO es un acrónimo formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades. Es una herramienta muy usada para analizar la situación en la que se encuentra una empresa o un proyecto, tanto desde un punto de vista interno como externo.

ello es el uso de las redes sociales, el cliente puede preguntar una duda y de manera muy rápida un community manager de la empresa le responderá y solucionará su problema. Además la empresa virtual puede colocar productos en mercados a los que no podría acceder si estas tecnologías no existiesen, esto es algo que da una gran comodidad no sólo a la empresa, también al cliente. Sin necesidad de moverte del sofá puedes hacer desde la compra semanal de comida hasta una camiseta para regalar a un familiar.

Pero el abrirse globalmente al mundo conlleva ciertos perjuicios. La *competencia* ahora, también será *global*, la empresa tendrá que compartir el mercado con otras empresas que también conocen este modelo flexible y adaptable. La empresa se enfrentará a una carrera continua de obstáculos por lograr llegar la primera ante cualquier oportunidad que ofrezca el mercado. Además no se puede “dormir en los laureles” ya que su principal arma es la tecnología, y si no innova constantemente, la tecnología caerá en la obsolescencia y la empresa caerá con ella.

Pero tan importante como lo externo, es la parte interna de la empresa, es decir las debilidades y fortalezas con las que cuenta.

Entre los numerosos aspectos positivos que respaldan el éxito de la empresa virtual encontramos que es una *estructura cambiante* que responde muy bien al entorno.

La nueva estructura gana en simplicidad y flexibilidad. En cuanto a la simplicidad, la estructura virtual cuenta con menos niveles jerárquicos, dando lugar a organigramas más planos mediante la combinación de tareas y descentralización en la toma de decisiones. Por otro lado, la flexibilidad, como ya hemos dicho reside en la colaboración con otros. La empresa virtual tiene la suerte de que los agentes colaboradores han sido elegidos por su manera de hacer las cosas, es decir, la empresa confía en dejar una parte de su negocio a “otro” porque sabe que lo va a hacer mejor y a unos costes inferiores. Esta delegación de tareas conlleva también lograr una eficiencia en costes, ya que se consigue aligerar la estructura de costes fijos hacia una estructura de costes variables que responderá mucho mejor ante los cambios del mercado. Estos recursos que ya no quedan “atados” a costes fijos, se liberan y pueden ser invertidos en mejorar las partes de la empresa realmente importantes y que dan una clara ventaja competitiva al conjunto.

Siguiendo con esto, la empresa virtual, aunque esté conformada, además de por miembros propios, por empresas o colaboradores externos, logra una integración total. Aquí es donde entran en juego de nuevo las tecnologías. Los sistemas SAP⁷, Oracle⁸ y Baan⁹ entre otros, han permitido que además de que se puedan gestionar los departamentos, también puedan comunicarse con otros departamentos, y con otros agentes colaboradores, logrando así tener datos a tiempo real de todas las áreas de la organización. Estar informados en tiempo real permitirá tener una visión real de la situación de la empresa en el caso de que sea necesario acometer alguna acción rápida, algo clave en las empresas virtuales.

⁷ El sistema SAP, proviene de las palabras Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. Es una herramienta de gestión empresarial diseñado para administrar y comunicar los distintos módulos de la empresa.

⁸ Oracle es una empresa que desarrolla tecnologías tanto para empresas como para usuarios. Pero en el trabajo nos referimos a una de sus soluciones que permite gestionar la empresa y unir los diferentes componentes de la misma y además conecta todo con la nube.

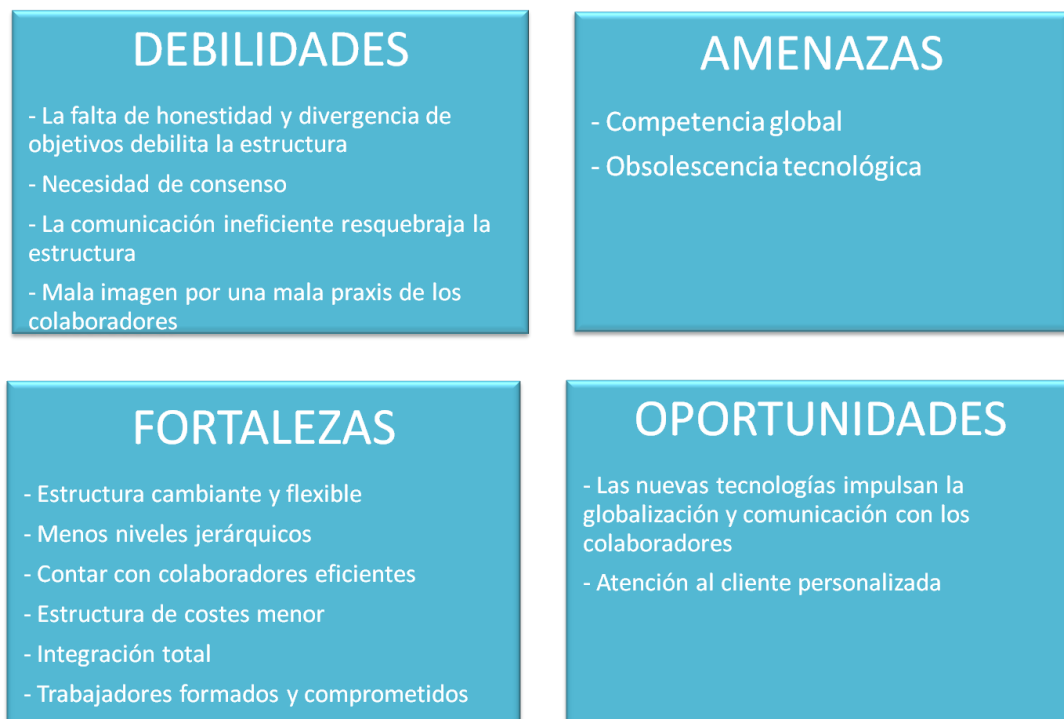
⁹ Baan es otra marca de ERPs (planificador de recursos empresariales)

Por último, la empresa virtual pone especial énfasis en las competencias de sus trabajadores. Se aleja de los empleados especializados de antaño hacia un empleado altamente capacitado, confiable, polivalente y emprendedor.

Por otro lado no todo “es un camino de rosas” para la empresa virtual, hay que tener mucho cuidado con una serie de debilidades, que si no se tienen en cuenta pueden llevar al fracaso de la organización.

El buque insignia de la empresa virtual, su flexibilidad, tiene que navegar en un mar en calma y libre de turbulencias. En otras palabras, la flexibilidad de la empresa se basa en que hay módulos independientes dentro de la empresa, pero para el éxito de esta estrategia es necesario que los distintos entes sean honestos y busquen el bien global de la empresa. Será muy importante la comunicación entre todos los integrantes de la empresa virtual, porque si esta se pierde, toda la estructura se podría resquebrajar. También hay que establecer muy claramente los objetivos. Muchas veces los colaboradores no estarán ni siquiera en el mismo país, por lo que los objetivos deben de estar claramente especificados y consensuados. El aspecto del consenso es muy importante, ya que de lo contrario puede haber discrepancias en torno a cuál es el objetivo de cada colectivo, y si los objetivos de los distintos colectivos chocan, el resultado será la fractura de todos los lazos, y en definitiva la de la estructura virtual.

Estamos continuamente hablando de los colaboradores, en ellos también reside otra de las debilidades más importantes. Debemos elegir a los mejores “socios” con los que colaborar o a los que vamos a delegar alguna función de la empresa. Si fracasamos en la elección, nuestra reputación podría verse mermada o incluso perder la confianza de los clientes ante una mala praxis de los socios.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.- DAFO de la empresa virtual

6. LA EMPRESA VIRTUAL Y LOS NUEVOS MODELOS DE DIRECCIÓN: HACIA EL EMPLEADO Y DIRECTIVO VIRTUAL.

Hasta ahora nos hemos centrado en la parte estructural de la empresa virtual. A partir de aquí, nos iremos aproximando más al componente clave de toda organización, las personas.

Para empezar, dedicaremos el siguiente apartado a las formas de dirección sobre las que se apoya el nuevo tipo de organización para luego acabar centrándonos en el empleado y el directivo propios de este modelo organizativo.

Pero para entender mejor los cambios que han supuesto los nuevos modelos de dirección de personas, debemos comprender primero los antiguos, que han formado parte de la base para la creación de los más modernos.

6.1. MODELOS TRADICIONALES: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.

Los dos modelos precursores de los modelos de dirección actual son la dirección por objetivos (DPO) y la dirección participativa.

Para empezar, la DPO se sustenta en el siguiente paradigma “No digamos a alguien lo que tiene que hacer, sino el resultado que se espera de su trabajo”.

Entendemos por dirección por objetivos:

“el proceso por el cual los directivos principales y los subordinados pertenecientes a una organización, identifican conjuntamente los objetivos comunes y definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera de ellos” (Odiorne, 1972)

Para que este modelo tenga éxito la información debe fluir, no sólo internamente sino también hacia el exterior, es decir, todos los componentes deben estar informados de lo que pasa en la organización, en el mercado, seguir de cerca la competencia, etc. Los empleados, independientemente de su puesto, deben de ser competentes para poder cumplir los objetivos y establecer relaciones de confianza con los demás con el fin de llegar a acuerdos.

Hay que decir que este modelo no es del todo perfecto, ya que hay asimetría de información y muchas veces los subordinados no cuentan con la misma información que sus jefes, estando por tanto en peores condiciones a la hora de consensuar objetivos.

La puesta en marcha de la DPO requiere de la voluntad de los niveles más altos de la organización para que se lleve a cabo. Los directivos deben comprender que para que este modelo tenga éxito, todos los trabajadores deben participar activamente en la toma de decisiones.

Una vez hemos explicado brevemente la dirección por objetivos, el verdadero pilar de los nuevos modelos de dirección de los que se beneficia la empresa virtual, es interesante explicar la *dirección participativa*.

Este tipo de dirección se basa en un líder comprometido con sus trabajadores, y de los que obtiene ideas y apoyo constantemente para llevar a cabo un proyecto que ha sido diseñado por la dirección de la empresa.

Esto fue un gran paso adelante en la manera de dirigir, ya que hasta entonces el proyecto se creaba en la cúspide y se les daba a los empleados para que lo realizaran como si se tratasen de meros autómatas. No se les pedía su opinión, lo que provocaba no sólo malestar entre los trabajadores al no ser tenidos en cuenta, sino también un sistema ineficiente en el que las mejoras sólo podían surgir de directivos que no estaban realmente en contacto con el proyecto real.

Por tanto, con la dirección participativa, los empleados tienen una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario. Esto provoca no sólo que estén más motivados, sino que al haber participado en la mejora del proyecto interiorizan el proyecto como propio.

Para establecer este tipo de dirección con éxito debe haber un sistema de comunicación que facilite la participación de los empleados y una retroalimentación para que los empleados sepan que sus sugerencias han sido llevadas a cabo, y de no haberse podido ejecutar, decir porqué. Se deben respetar todas las opiniones, vengan de la jerarquía que vengan, pero siempre buscando que las opiniones emitidas tengan rigor y calidad.

6.2. NUEVOS CONCEPTOS DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Una vez estudiados brevemente los modelos antiguos, pasaremos a hablar de los nuevos modelos de dirección que usa la empresa virtual.

Podemos decir que los nuevos modelos tienden aún más hacia la flexibilidad y participación de todos los empleados, sin importar su rango dentro de la empresa. Se busca la motivación de los empleados, y la mejora continua de la empresa gracias a sus sugerencias y opiniones. Como bien dijo Victor Pauchet; *“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento”*.

DIRECCIÓN TRADICIONAL	DIRECCIÓN VIRTUAL
• Dirección presencial	• Dirección “by walking around”
• Dirección por objetivos	• Dirección por consenso • Dirección a distancia
• Dirección participativa	• Dirección por involucración

Fuente: F. Cuesta, *“La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual”* (2004)

Cuadro 4.- Evolución de las modalidades de dirección

6.2.1. Dirección by walking around

Este tipo de dirección nos muestra la cara más participativa de los directivos. La dirección by walking around consiste en que el directivo abandona la cúspide empresarial para hacer visitas informales a las diferentes áreas de trabajo de la empresa y entrar en contacto con los trabajadores. El objetivo es recoger información de primera mano, escuchar las quejas y sugerencias y estar al tanto de lo que está sucediendo en el corazón de la organización.

Pero para que este modelo funcione, hay una serie de premisas que el directivo debe cumplir:

- Debe seguir la regla del 80/20, es decir, el 80% del tiempo debe de escuchar y el 20 % restante hablar.
- No debe tener miedo de entrar en las “trincheras” de los empleados y pedirles su opinión sincera. Además debe involucrarlos en el establecimiento de los objetivos, ya que serán los más afectados por los mismos.
- Y por encima de todo, debe de hacer todo lo necesario porque la información fluya, tanto de manera formal como informal y tanto desde arriba hacia abajo como al revés. Eso sí, a la hora de recompensar se debe hacer en público y corregir en privado.

Todo buen directivo que use el “by walking around” debe de ser muy consciente de que ha de involucrarse con los niveles más bajos de la empresa porque es donde están los que realmente realizan y por tanto mejor conocen el trabajo. Para ello deberá ser transparente y adoptar una posición más informal para sintonizar con sus subordinados, que no han de verle como el “temido jefe”. Si tiene éxito, logrará la confianza de toda la empresa, que será libre de decirle lo que no funciona para mejorar y todos estarán motivados al saber que se les escucha y tiene en cuenta.

Un ejemplo de este tipo de dirección se da en la compañía Disney. Cuando Disneyland abrió sus puertas, su fundador, Walt Disney, pasaba muchos días en el parque e incluso dormía en él. Walt, quería asegurarse de que todo lo que sucedía en el parque se realizaba a imagen y semejanza de su visión de Disneyland, y para ello lo mejor era experimentarlo todo siendo un huésped más. A pesar de todos los años que han pasado, e incluso tras la muerte de su fundador, el parque todavía emana la esencia de lo que Walt Disney fue aportando gracias al “walking around”.

6.2.2. Dirección por consenso o democrática

Esta modalidad de dirección surge como evolución de la ya famosa DPO. A diferencia de esta, la dirección por consenso, quiere huir de las jerarquías hacia la creación de un entorno en el que todos los miembros se sienten cómodos y prima la negociación y el acuerdo entre las partes.

Este tipo de dirección es muy usado hoy en día por las organizaciones en red. Hay partes de la estructura que no dependen directamente de la empresa “matriz”, por lo que órdenes mal dadas o impuestas, podrían quebrar la estructura, por eso cobra importancia la dirección por consenso. Además su éxito actual reside en que los trabajadores cada vez están más preparados y necesitan independencia, no quieren que les manden, lo que quieren es consensuar lo que hacen con el resto.

El directivo “democrático” supervisa de cerca a los colaboradores, pero siempre manteniendo la distancia y usando la confianza como base de su liderazgo. Para llegar a este consenso del que tanto estamos hablando, mantiene muchas reuniones en las que los colaboradores pueden aportar su visión y opinión.

Un ejemplo claro de este tipo de dirección es la empresa japonesa Toyota. En esta empresa los empleados están involucrados en la toma de decisiones, sobre todo cuando éstas les afectan directamente. La comunicación fluye de manera efectiva, los gerentes y directores ejecutivos están disponibles para los empleados de todos los niveles, en todo momento, para resolver sus problemas en el caso de que otros canales de solución de conflictos se agoten. Todo ello conlleva empleados motivados a aprender y a utilizar su ingenio para mejorar la empresa día a día.

6.2.3. Dirección a distancia

Este tipo de dirección reemplaza a la dirección presencial y se apoya en dos pilares: la comunicación y el uso de las nuevas tecnologías de la información.

Uno de las características de la empresa virtual es que la estructura está dispersa y el trabajo a distancia está a la orden del día. Ahí es donde entra la comunicación, permitiendo que se conecten los distintos elementos a través de las diferentes “autopistas de la información” de las que disponemos hoy en día.

Si la tecnología nos facilita la reserva de un hotel, o comunicarnos con un amigo en Noruega, ¿por qué no utilizarla también a la hora de dirigir?

Pero para dirigir a distancia, el directivo debe de tener mucho cuidado con una serie de circunstancias:

- Debe identificar y planificar muy bien el trabajo a realizar para más tarde asignarlo a la persona o personas adecuadas, estén donde estén. Además se establecerán unos objetivos a cumplir (DPO).
- Utilizar la tecnología más conveniente en cada momento; videoconferencia, mensajería instantánea, correo electrónico; y no despreciar el uso de ningún tipo de comunicación. Por ejemplo, el uso de las redes sociales está cada vez más de moda a la hora de comunicarse con los trabajadores.
- Proporcionar la formación adecuada tanto a empleados y no olvidarse de que ellos también deben estar formados y preparados.

Una de las grandes empresas que se beneficia del teletrabajo y, por tanto, de la dirección a distancia, es Kellogg's. Esta empresa americana, se inclina por el trabajo flexible, para que los trabajadores además de sentirse menos estresados, puedan conciliar de mejor manera su vida laboral y personal. Además, la empresa ahorra costes.

Todos los empleados de Kellogg's España tienen un “paquete” que incluye un ordenador portátil y ADSL en casa con las llamadas locales incluidas. Esto les permite realizar el trabajo donde quieran, en la oficina o en casa, con la única condición que estén disponible en el horario de 10:00 a 17:00 horas, por si es necesario convocar alguna reunión. Como bien dice el director de ventas, Carlos Oliveira¹⁰, “No hay cultura

¹⁰ ¿Sabes cómo se trabaja en una empresa americana como Kellogg's?, 21- 9 -2012, www.lasexta.com

de sillón. El trabajo se puede realizar donde tú desees siempre y cuando cumplas los objetivos”.

6.2.4. Dirección por involucración:

Este tipo de dirección es el progreso de la dirección participativa y es clave para la estructura virtual.

Es un estilo de dirección que se basa en la total implicación de todos los miembros de la organización en un proyecto empresarial común desde el momento mismo de su concepción. (Cuesta, 2006)

Desde el mismo nacimiento del proyecto, los miembros de la empresa lo “adoptan” como propio, y una vez “crece” y se hace operativo este sentimiento sigue estando muy presente. Pero para hacer triunfar un proyecto, las bases deben de estar sobre un terreno sólido, que se traduce en que los miembros de la organización son adecuados y con capacidades para aportar valor al mismo.

Este modelo de dirección crea proyectos desde abajo, ya que es desarrollado por personas que realmente están en contacto con el trabajo que conlleva el mismo. Esta dirección se aleja de aquella en la que la idea del proyecto surge del ápice y muchas veces por su ineficiencia a la hora de llevarlo a la práctica, simplemente fracasa. Además, la peculiaridad de este modelo es que es abierto, es decir, integra no sólo a miembros de la organización sino también a proveedores e incluso a clientes.

Para que este tipo de dirección tenga éxito es imprescindible que la comunicación entre los partícipes fluya y que haya un código de ética y honestidad muy marcado, ya que cada miembro tiene entre sus manos numerosos “secretos” del proyecto que han creado entre todos.

Un ejemplo es el caso de Nestlé, que se propuso establecer unas estrategias denominadas “Motivación y mando” basadas en el compromiso de los mandos y la involucración de los trabajadores de la empresa para así mantener en los años noventa el liderazgo en el mercado de la alimentación, liderazgo que nadie cuestiona.

6.2.5. Hacia el directivo líder e innovador y el empleado 2.0.

Pero para dirigir no basta con buenos modelos sino que se necesita una persona que encarne los valores adecuados y sea un auténtico líder, motivador e innovador.

La figura del directivo virtual busca alejarse de esta imagen de “el jefe malo” tradicional hacia un rol en el que los directivos lideran y ayudan a los empleados a encontrar la motivación a través del coaching. Tratan de identificar su motivación y fortalezas para el mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de los empleados. Como bien decía Peter Drucker *“Un líder tiene que ser motivador y energizador, alguien que inspira y guía a los otros, que da energía al sistema y genera una situación mágica por la que todos quieren hacer algo extra.”* (empowerment)

Otra de las metas del nuevo directivo es la búsqueda de innovación como ventaja competitiva. Tradicionalmente, en la era industrial, se decía que los directivos no incentivaban la innovación o incluso la frenaban. Hoy en día, el directivo virtual fomenta la innovación a través de la construcción de una cultura sólida, contratando gente con talento y promoviendo el pensamiento creativo.

Pero para fomentar el pensamiento creativo se necesita de empleados talentosos y motivados, pasar del empleado tradicional al “empleado 2.0”

En el modelo tradicional los trabajadores se clasificaban jerárquicamente por su conocimiento y formación. Los escalafones más bajos de la jerarquía se consideraban por tanto que eran los peor preparados, en incluso, los menos inteligentes. Por ello, no se les permitía opinar y se les trataba como si fueran una mera herramienta de trabajo. En esa parte radicaba una de las mayores ineficiencias del modelo, ya que no se puede despreciar los conocimientos de ningún trabajador, y menos aún de aquellos que están constantemente en contacto con los entresijos de los procesos y el trabajo en general.

Por tanto, las decisiones no sólo han de ser tomadas desde los estratos más altos. Desde la “altura” de los despachos y laboratorios no se conoce todo lo que sucede en el día a día de la empresa, hay que buscar que los trabajadores aporten su experiencia, ya que es tan válida como la del resto. El factor humano es un recurso estratégico y por tanto su participación en las decisiones de la empresa es fundamental.

Mango es un claro ejemplo de empresa que tiene en cuenta la opinión y las mejoras provenientes de sus trabajadores. Por ello, los directivos de Mango decidieron abrir la puerta de sus despachos y celebrar periódicamente unos encuentros denominados “Si yo fuera presidente”. Consiste en que los trabajadores de cada departamento elijen un representante, que no puede ser el jefe, que recopila ideas, problemas o cambios para luego informar personalmente de ellos en una reunión con la dirección, los accionistas y los administradores. Según dice Enric Casi¹¹, Director General de Mango, “Los jefes somos accesibles. La relación es muy horizontal. Nos gusta escuchar a la gente y fomentar la creatividad”

7. LA NUEVA CULTURA EN LA EMPRESA VIRTUAL

La cultura es un elemento clave en cualquier organización que se precie. Con la cultura se busca generar un conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que sean adoptados y compartidos por todos los miembros de la organización. Serán los propios empleados los encargados de transmitir la cultura, no sólo de manera interna sino también hacia el exterior. Para una buena transmisión será imprescindible que se sientan parte de la organización y que entiendan los valores como propios.

En el caso de la empresa la tarea de transmisión de la cultura se dificulta. Como ya hemos dicho a lo largo del trabajo hay numerosos empleados que pueden trabajar fuera del lugar físico de trabajo. En la empresa tradicional, con un organigrama rígido, la cultura se establecía desde la cúspide y se transmitía mediante flujos de información hacia toda la organización. Además la cultura se reforzaba en el día a día, ya que todos los empleados estaban bajo un mismo techo y la cultura fluía tanto informalmente (en el descanso para el café o el almuerzo) como de manera formal (trato con el superior o celebraciones de empresa).

Para vencer esta “distancia” entre los miembros de la organización virtual, ésta debe hacer un esfuerzo extra. La cultura dependerá en gran medida de la actuación y habilidad de la dirección a la hora de planificarla y transmitirla.

¹¹ PASCUAL, Rafael, “Mango es fruto de un error”, *www.capital.es*, 30 de Junio de 2012.

Para empezar, los teletrabajadores de la empresa deben sentirse parte de la organización desde el mismo momento que empiezan a trabajar para la misma. Si no es posible una cita física, es conveniente darles la bienvenida a la empresa mediante una charla online. En esta charla además de comentarles los objetivos de su trabajo también se les empezará a explicar la cultura de la organización para que empiecen a sentirse un miembro más. Una vez incorporado al trabajo se pueden utilizar numerosas herramientas para seguir en contacto con el empleado. Una herramienta muy usada es el skype, que ayudará no sólo a mantener una conversación individual sino también para evaluar el rendimiento, progreso y motivación del empleado. También es interesante realizar una reunión de empresa al menos una vez al año en un lugar físico. En esta reunión los empleados podrán realizar actividades lúdicas con otros compañeros de trabajo. Esto ayudará a reforzar la cultura y tener más claro su objetivo dentro de la organización.

Otro de las claves de la cultura de la empresa virtual es la creación de conocimiento. En la empresa virtual se busca que el conocimiento individual sea transmitido al conjunto de la organización. Para crear este conocimiento compartido es básico que los empleados se sientan seguros al hablar con otros compañeros, que aprenden a resolver problemas por sí mismos y que se ayuden unos a otros.

8. UNA MIRADA PRÁCTICA: “EL PODER DE HACER MÁS”

“El poder de hacer más”, éste es el lema de la compañía Dell. Mediante el estudio de esta empresa lograremos una mejor comprensión de lo que es la empresa virtual en la práctica y su éxito si es adecuadamente llevada. Para estudiar el caso de DELL nos basaremos en la información aportada por la empresa en su página oficial, en artículos, etc. y en la visión de un trabajador de la compañía, que hemos extraído a través de una entrevista personal. (Anexo1)

Para remontarnos al origen de esta multinacional debemos viajar a Texas y al año 1984. Allí en la habitación de una residencia universitaria, Michael Dell, que siempre estuvo fascinado por el mundo de los ordenadores, comienza a darse cuenta de la gran ineficiencia de los sistemas de distribución y venta de los ordenadores y otros dispositivos informáticos. Con sólo 19 años y 1000 dólares, Michael Dell funda la primera empresa de venta directa de ordenadores y servidores. El fundador estaba convencido de que si se tenía una cercanía con el cliente el producto se podría ajustar al mismo dejándolo 100% satisfecho.

Su idea inicial se materializó en un crecimiento exponencial a lo largo de los años, no sólo en cifra de negocios sino también en beneficios y galardones por su innovador modelo.

Como bien hemos dicho, el éxito de DELL se sustenta en el modelo virtual que nació de la mano de la revolucionaria venta directa y a la consiguiente satisfacción del cliente. Los ordenadores no se fabricaban hasta que eran pedidos, eliminando el inventario sobrante y ganando en liquidez. Esto se logra mediante la integración vertical de los operadores logísticos propia de las empresas virtuales. Este tipo de herramientas permiten reaccionar más rápido ante la incertidumbre del mercado, mejorando el proceso de toma de decisiones, disminuyendo el tiempo de respuesta al cliente y generando una mejor administración de costes.

Dell no sólo es eficiente en logística, también estudia todas sus tareas para realizarlas de la mejor manera posible. Subcontrata tareas a empresas como Inovis¹², Wipro o Verizon. La comunicación con todas estas empresas es facilitada gracias al uso intensivo de las TICs, no sólo hacia el interior de la organización sino también hacia afuera. En este aspecto, DELL destaca por ser una de las empresas más sociales del mundo. 25000 veces al día alguien menciona a DELL a través de la red, a lo que la empresa responde de manera individualizada a través de sus numerosos trabajadores de social media.

Los empleados dentro de DELL ven un futuro esperanzador. La empresa da la posibilidad a sus trabajadores de formarse con cursos gratuitos y de ascender. Además se sienten parte de la empresa porque sus opiniones cuentan. Eso sí las sugerencias deben de estar debidamente especificadas y tener una base sólida para que realmente sean estudiadas y puestas en práctica.

Para la empresa es muy importante que los empleados tengan una buena relación. Prueba de esto es que cada dos meses se celebran “Teambuildings” para fomentar el espíritu de equipo y mejorar las relaciones entre compañeros, desarrollando actividades lúdicas como bowling, lasertag y otras actividades de equipo.

Los “Teambuildings” favorecen la confianza entre compañeros, lo que ayuda a una mejor adaptación mutua y mejora continua. Si hay algún problema, primero se preguntará o buscará ayuda en un compañero, y sino el jefe de equipo ayudará. La comunicación es informal en un principio, y si no asciende hacia el superior más cercano.

Otra de las virtudes de la empresa para con los trabajadores es que buscan por todos los medios que sus trabajadores “no vivan para trabajar, sino que trabajen para vivir”. Esto lo consigue mediante la iniciativa “Connected Workplace”. Consiste en la posibilidad de realizar el trabajo desde casa (teletrabajo), horario partido o flexible, semanas de trabajo comprimido, etc.

Todo ello ha llevado a la empresa a contar con galardones como estar entre las empresas consideradas “el mejor lugar para trabajar para madres”, estar entre las primeras en los premios “Great place to work”, ser uno de los 30 mejores empleadores para las familias de trabajadores, y un largo etcétera de premios que nos llevan a la conclusión de que el modelo virtual funciona en cuanto a satisfacción de los trabajadores y en cuanto a sacar el máximo partido a los mismos.

¹² Inovis y Wipro son compañías que ayudan a la integración B2B, es decir, a conectar las cadenas de suministro con los mercados financieros y también dan servicios en la nube,

CONCLUSIÓN

No hay duda de que el modelo virtual es un modelo que funciona en nuestros días. Como ya dijimos, numerosas empresas de renombre global lo usan. Esto no es algo casual. En el mundo empresarial actual es imposible ser el mejor y más eficiente en todo, ahí reside la especialización y el ahorro de costes que supone para una empresa subcontratar tareas y cooperar con otras empresas. Hay que olvidarse de los organigramas rígidos y de la tremenda burocratización empresarial, para acudir a estructuras adaptables, abiertas, cambiantes y sobre todo temporales. Si las empresas no logran adaptarse al mercado y satisfacer a sus clientes, fracasarán estrepitosamente.

Debido a que muchas empresas trabajan a lo largo de todo el mundo y que su estructura puede estar fragmentada en colaboradores en distintos puntos, se hace imprescindible la comunicación y por supuesto el uso de las TICs como facilitadoras.

Esta dispersión, flexibilidad y temporalidad también provoca la necesidad de formas directivas adecuadas a los nuevos tiempos. Hay que establecer muy bien los objetivos que se quieren conseguir, para ello los directivos deberán consensuar los mismos con los trabajadores. Con esto se conseguirá que sean los objetivos de “todos”. Pero para establecer buenos objetivos los directivos deben saber lo que pasa en su organización, bajar de su despacho y conocer los entresijos de la organización y su funcionamiento verdadero, “pasar de la teoría a la práctica”.

Acabamos de decir que los empleados tienen que formar parte del consenso de los objetivos. Pues esto no queda ahí, los empleados de la organización virtual son personas talentosas y formadas, por lo que querrán tomar parte en muchas decisiones, querrán buscar ellos mismos mejoras en su ámbito laboral, y sobre todo querrán ser tenidos en cuenta para sentir la organización como propia.

Serán los empleados los encargados también, tras establecerse desde la cúspide, de propagar la cultura organizativa. Uno de los puntos débiles de la organización virtual es que al estar la estructura muy dispersa se dificulta la interiorización de la cultura. Estas barreras se romperán si se cuenta con líderes natos, si se usan las TICs como elementos de vínculo en vez de como elementos de ruptura y mediante jornadas donde los trabajadores puedan relacionarse con sus compañeros fuera del ámbito laboral.

En definitiva la empresa virtual es un modelo que como hemos visto con DELL funciona. Pero no sólo funciona a gran escala, tras mi experiencia personal como becario en una pequeña empresa cántabra he descubierto que también aplican elementos propios del modelo virtual. Debido a que la empresa se dedica a la creación de páginas web, los servicios de asesoría y contabilidad son subcontratados a un experto. Además, en mi caso personal, la jornada del viernes la realizo desde casa, gracias al teletrabajo.

El modelo virtual es una llave para el éxito organizativo y abre muchas puertas como pueden ser la internacionalización, adaptación al entorno y en definitiva la consecución de los objetivos empresariales.

ANEXO 1. ENTREVISTA A UN EMPLEADO DE DELL

Con la siguiente breve entrevista a un empleado de DELL queremos ahondar en lo que piensan los trabajadores desde dentro, huyendo de la información codificada que nos puede vender la compañía.

En este caso hemos entrevistado a Fernando Diego Alonso, un joven ingeniero que trabaja en la División de Dell en Bratislava (Eslovaquia). A continuación presentamos las preguntas y respuestas.

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la organización?

Trabajo en el equipo de servicio técnico.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en DELL?

1 año

3. ¿Sabe lo que se espera de Ud. en el trabajo?

En las grandes multinacionales, debido al gran número de trabajadores cuentan con métodos para valorar la productividad tanto por semanas como por meses, además de las reuniones mensuales con el manager donde se especifican objetivos. Yo siempre soy consciente de mi meta y en qué tiempo debo cumplirla, gracias a las reuniones que mantenemos con los superiores se si estoy realizando bien mi trabajo o , si por el contrario, necesito mejorar en algún aspecto.

4. En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?

Cualquier opinión es considerada y estudiada si se plantea con el suficiente desarrollo.

5. ¿Cómo fluye la información dentro de la organización? ¿Hay comunicación formal o informal? ¿Ante quién responde y a quién informa?

La primera aproximación siempre es informal para pasar a formal si se necesitan más trámites o desarrollo. Si hay alguna duda, problema o sugerencia se informa al coordinador de equipo o manager.

6. Existen ritos o ceremonias en su empresa? ¿En qué consisten?

Teambuildings cada dos meses donde se intenta fomentar el espíritu de equipo y mejorar las relaciones entre compañeros, desarrollando actividades lúdicas como bowling, laser tag, barbacoas, actividades deportivas, etc.

7. ¿Cree que podrá crecer dentro de la organización? (¿Hay algún plan de carrera?)

La empresa tiene un plan de desarrollo dentro de la empresa donde se ofrecen cursos gratuitos, y oportunidades internas para poder ascender. Muchos de mis compañeros han pasado por varios puestos de trabajo en un periodo relativamente breve. Yo a

pesar de que llevo un año, ya he recibido noticias de mi posible ascenso a un puesto superior. Tengo la esperanza de conseguirlo y de ver como mi esfuerzo es recompensado.

8. ¿Cómo es la relación con sus superiores? ¿Y con sus compañeros?

La relación con los superiores es buena, no sé, como con cualquier jefe. Nos tratamos mutuamente con respeto y si hay que hacer cualquier tipo de sugerencia, o tengo cualquier tipo de problema mi superior está ahí para ayudarme.

Con mis compañeros el trato es muy bueno. En un trabajo es imprescindible la comunicación, sobre todo si trabajas en grupo. No obstante, aunque haya buenas relaciones, lo personal queda fuera del ámbito laboral para ser lo más profesional posible.

9. ¿Cuáles serían las características diferenciales a su juicio del tipo de liderazgo de sus superiores?

Yo creo que la nota diferencial de mis superiores en DELL, algo que no he visto en mis experiencias laborales anteriores, es que saben ejercer su puesto sin necesidad de recurrir a ser autoritarios. Además se preocupan por sus trabajadores y buscan que todos mejoremos. Si todos mejoramos, la empresa irá mejor también.

10. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?

Muy bueno. Se nota que en la empresa se busca que los empleados estemos bien trabajando. Hay zonas comunes, puedes traerte comida de casa e incluso yo vengo en bicicleta a trabajar, porque tenemos aparcamiento para ellas. Son pequeñas cosas que hacen el día a día de trabajo más llevadero. Además si necesitas tomarte algún día libre por cuestiones personales, estudios... ellos siempre te dan posibilidades y te ponen las cosas fáciles.

11. ¿Recomendaría a la empresa DELL como lugar de trabajo?

Por supuesto. De hecho DELL te da la posibilidad de reclutar gente. Yo personalmente he ganado un plus salarial por traer un empleado a DELL. Está claro que tienes que recomendar gente formada y con talento, ya que si la persona recomendada no es contratada, no te dan ese plus.

12. ¿Cuál es el papel que juegan las TICs en el día a día de su actividad laboral? ¿Puede recurrir al teletrabajo?

Las tecnologías juegan un papel crucial. Un 90% del tiempo que paso en la empresa estoy pegado al ordenador y al teléfono. No sólo se usan a nivel interno. También es una de las claves de relacionarnos con el exterior como empresa. De hecho DELL vende a través de internet sus productos. De esta forma desde la empresa no tenemos contacto físico con nuestros clientes, tenemos algo así como una "relación virtual" con ellos. En cuanto al teletrabajo, este momento no lo disfruto, pero si logro conseguir el puesto superior que mencioné antes tendría esta posibilidad, aunque todavía no se bajo qué circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE SÁBADA, A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; TOUS ZAMORA, DOLORES. 2003. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Pirámide

AGUIRRE SÁBADA, A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; TOUS ZAMORA, DOLORES. 2003. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Pirámide

BOONE, D. 1999. *Go Virtual: The Road to Superior Team Management*. Estados Unidos: Bloomington.

BRUNNEN, D. 2006. Virtual Enterprise: Collaborative = Competitive. *Groupe Intellex* [en línea]. [Consulta: 19 abril 2014]. Disponible en: <http://www.groupe-intellex.com/editorials/7-cma-leaders/44-virtual-enterprise-cma-nortel.html>

CUESTA, Félix, *La empresa virtual*, Ed. McGraw-Hill, Madrid 1999.

CUESTA, Félix, *La transformación empresarial como base de la competitividad*, Ed. Pirámide.

DAVILOW, & MALONE. (1992). *The Virtual Corporation*.

DEL CASTILLO, M. Guía para el desarrollo del liderazgo directivo en la Pyme. CEX centro de excelencia.

DEFINICIÓN DE TICs: *TICs en América Latina*. (s.f.). Recuperado el 25 de Junio de 2014, de <http://www.tics.org.ar/home/index.php/noticias-destacadas-2/157-definicion-de-tics#>

DRUCKER, P.; GARVIN, D.; OSTROFF, F. ; ROSS, J. ; LISSACK, M. ; FULMER, R. ; KEYS, J.B. ; SHERIDAN, S. ; HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N.; TUSHMAN, M.L.; NADLER, D.A. ; HATAKENAKA, S. ; CARROLL, J.S. ; BULLINGER, N. 2008. *Innovar la organización empresarial*. Artículos fundamentales- Harvard Deusto: Planeta Deagostini Profesional y Formación

EROSKY CONSUMER [sitio web]. 2006. Las compañías europeas perciben que la empresa virtual es el futuro, según una encuesta [Consulta: 23 abril 2014]. Disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/2006/04/11/150955.php>

FONT, F. 2012. *La empresa híbrida*. 1ª Ed. Nubelo Solutions.

GIL ESTAÑO, M.A. 2001. *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid: Esic.

HANDY, C. (1998). *The age of unreason*. Londres: Business Books

INFOFRANQUICIAS [sitio web]. [Consulta: 24 abril 2014]. Disponible en: <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>

IKEA [sitio web]. [Consulta: 20 abril 2014]. Disponible en: http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/index.html

MAGRETTA, J. 1998. The power of virtual integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell [en línea]. *Harvard Business Review*. [Consulta: 24 junio 2014]. Disponible en: <http://people.stern.nyu.edu/jczepiel/mbacore/dell/An%20Interview%20with%20Michael%20Dell.pdf>

MCCRIMMON, M. 2010. A new role for management in today's post-industrial organization [en línea]. *Ivey Business Journal*. [Consulta: 12 junio 2014]. Disponible en: http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/a-new-role-for-management-in-todays-post-industrial-organization#.U6vLQfl_uQU

NASDAQ. [sitio web]. [Consulta: 16 junio 2014]. Disponible en: <http://www.nasdaq.com/>

MANGO [sitio web]. [Consulta: 9 junio 2014]. Disponible en: http://shop.mango.com/home.faces?state=she_001_ES_2

ODIORNE, G. (1972). *Dirección por objetivos*. Barcelona: Labor.

PASCUAL, R. 2012. Mango es fruto de un error. *Capital* [en línea]. [Consulta: 10 junio 2014]. Disponible en: <http://www.capital.es/2012/07/30/enric-casi-mango-es-fruto-de-un-error/>

PELECHANO BARAHONA, E.; GARCÍA MUIÑA, F.; SORIANO PINAR, I. 2005. Las organizaciones virtuales frente a los sistemas tradicionales de coordinación de la actividad económica. *Madrimas* [en línea]. [Consulta: 21 abril 2014]. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula1.asp>

RAFTER, M.V. 2012. [en línea]. Cultivating a Virtual Culture. *Workforce*. [Consulta: 7 junio 2014]. Disponible <http://www.workforce.com/articles/cultivating-a-virtual-culture>

ROCKART & SHORT. 1989. "IT in the 1990's: Managing Organizational Interdependence". *Sloan Management Review*.

RUGGERI, D. 2012. *La empresa y su e-lance: La comunicación interna efectiva en la organización virtual* [en línea]. Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Palermo. [Consulta: 13 Mayo 2014]. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/1658.pdf

SHAUGHNESSY, H. 2011. Dell Social Business Strategy: The Secret Sauce. *Forbes* [en línea]. [Consulta: 23 junio 2014]. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2011/12/01/dell-social-business-strategy-the-secret-sauce/>

TICS [sitio web]. [Consulta: 22 Mayo 2014]. Disponible en: <http://www.tics.org.ar/>

The implications of organizational culture. 2006. En S. Dani, N. Burns, C. Blackhouse, & A. Kochhar. *Journal of Engineering Manufacture*.

UKESSAYS U.K. 2013. Organizational culture of toyota analysis [Consulta: 17 de mayo 2014]. Disponible en: <http://www.ukessays.com/essays/management/organizational-culture-of-toyota-analysis-management-essay.php>

X.P. 2010. «Si yo fuera presidente» y el «buen rollo» laboral. *La Razón digital* [en línea]. [Consulta: 9 junio 2014]. Disponible en: http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_339489/1020-si-yo-fuera-presidente-y-el-buen-rollo-laboral#Ttt1ts1EThgp9I97

YESCAS, H. 2007. Informática aplicada a la administración pública [en línea]. *hectomyescas.blogdiario* [Consulta: 12 junio 2014]. Disponible en: <http://hectomyescas.blogdiario.com/1176213300/>