

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes de referencia en este estudio, constituyen el producto de una revisión bibliográfica realizada acerca de investigaciones relacionadas con el perfil del gerente.

En ese sentido, Finol y Romay (1994), realizaron una investigación titulada “Perfil Gerencial del Administrador de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta”, en comparación con lo requerido por las organizaciones orientadas hacia la calidad total. Para ello, realizaron un estudio tipo descriptivo de campo, su muestra fue de 40 gerentes que laboran en las organizaciones orientadas hacia la calidad total, quienes respondieron a una encuesta cuya validez fue sometida a juicio de expertos quienes evaluaron los reactivos de la prueba.

Asimismo, la confiabilidad se estimó a través del test – retest y el coeficiente de correlación Spearman Brown, con un grado de confiabilidad de 0,97. Los resultados obtenidos indicaron que la formación académica impartida en la Universidad Rafael Urdaneta cubre gran parte de los

requerimientos exigidos por las organizaciones orientadas hacia la calidad, como son: nivel de competencia, manejo de materias básicas, visión generalizada y orientación hacia la eficiencia, la cual hará efectivo el desenvolvimiento del administrador cuando ponga en práctica sus conocimientos.

De esta manera, esta investigación se perfila como un relevante aporte para la realización del presente estudio, al mostrar la relevancia del perfil del gerente, como un indicador de gran relevancia en las organizaciones orientadas a la calidad.

Otro importante trabajo sobre la variable en consideración, lo realizaron Calimán y Rojas (1994), referido al “Perfil de los gerentes de las Empresas más importantes de la Región Zuliana”, el cual fue de tipo descriptivo bibliográfico, la población y la muestra fue de 20 gerentes, representando el 20% de las 100 empresas más importantes de la región. Se utilizó como instrumento la encuesta, la cual fue validada a través de juicios de expertos.

Los resultados de este estudio arrojaron que de los gerentes encuestados el 85% son del sexo masculino entre 41 y 45 años, con títulos universitarios generalmente de ingenieros y administración y la mayoría ha realizado estudios de postgrado. Resultaron ser democráticos, por cuanto la mayoría de ellos permiten sugerencias para darle solución a los problemas y alcanzar el logro de los objetivos trazados por la empresa.

De acuerdo a lo expuesto, la investigación citada representa un interesante diagnóstico del perfil gerencial en la región zuliana, cuya metodología fue tomada en cuenta para la definición de los procedimientos de recolección y procesamiento de datos en este estudio.

Por otra parte, Angulo (1995), realizó un estudio sobre el “Perfil personal del gerente de la pequeña y mediana industria del Estado Zulia”, cuyo objetivo fue conocer como el gerente general ha tenido que adoptar sus habilidades y esfuerzos a las exigencias del ambiente cambiante. Para ello se utilizó un diseño investigativo descriptivo tipo encuesta (96 adjetivos descriptivos dicotómicos), recopilándose la información mediante el instrumento estandarizado de perfil personal de Marston, validado con una muestra piloto de 16 gerentes, para luego ser aplicado a 30 gerentes de la región zuliana, escogidos de forma aleatoria.

De acuerdo a la naturaleza homogénea del instrumento aplicado se dividieron las respuestas por mitades y se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Spearman Brown de 0,86.

Asimismo, el resultado de la investigación arrojó que la gran mayoría de los gerentes de la pequeña y mediana industria son hombres y el sexo femenino representa un 13% de la muestra. Igualmente la mayoría de los encuestados son venezolanos, administradores con edad promedio de 35 años y de un perfil gerencial conformista, donde sus fortalezas más

importantes es seguir muy bien las instrucciones y ser intuitivo y el apoyo requerido para realizar eficazmente su gestión, es trabajar bajo políticas abiertas con sus superiores y sentirse seguro.

La investigación antes descrita, contribuye con el desarrollo del presente estudio pues destaca las características de habilidad y esfuerzo como base del perfil que debe poseer un gerente para poder adecuarse a los cambios del ambiente externo, además de determinar la importancia de la intuición para realizar eficazmente la gestión del gerente, lo cual es coincidente con los planteamientos en estudio.

Paralelamente, Mejía (1997) realizó un estudio sobre el “Perfil del gerente investigador y la toma de decisiones y su incidencia en la productividad empresarial”. La metodología utilizada fue de tipo no experimental de carácter descriptiva correlacional. La población objeto de estudio fue integrada por un número de 20 gerentes pertenecientes al Banco Occidental de Descuento la cual por su reducido número fue su muestra y la recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario, arrojando información referida sobre las variables objeto de estudio Gerente - Investigador, toma de decisiones y productividad empresarial.

En relación a la validez y confiabilidad del instrumento del estudio en referencia, este fue sometido a pruebas de validación y al cálculo del índice de confiabilidad para determinar el grado en la cual las preguntas midieron

las variables de estudio como a sus respectivos indicadores, sin embargo, los resultados de la confiabilidad no aparecen expresados.

En consecuencia el Gerente – Investigador se presenta como una alternativa de gerenciar más acertada, por tanto la toma de decisiones será más efectiva trayendo como resultado una productividad significativa dentro de la institución. La conclusión de dicha investigación fue que los gerentes del Banco Occidental de Descuento poseen las perspectivas más amplias, dirigidas a lograr los objetivos propuestos.

En este sentido, el estudio en referencia genera un importante aporte para esta investigación, ya que refleja como la toma de decisiones acertadas del gerente influyen en la productividad de la empresa, basándose en la premisa de la necesidad de investigación, es decir de preparación constante como un requisito determinante del perfil gerencial

En otro orden de ideas, Pereira (1999) elaboró un estudio sobre la visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización, utilizando una metodología tipo descriptiva, con una muestra de 39 gerentes a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado en 2 partes, una Visión de la Cultura Organizacional (Parte A) y otra Visión del Capital Humano (Parte B), validado por 5 expertos. Una vez recabado los datos se procesaron utilizando el paquete estadístico statistical analysis system (S.A.S)

Asimismo, los resultados de la variable cultura organizacional obtuvo una media en función de los indicadores, la cual resultó igual a 3.86, evidenciándose una buena visión por parte de los gerentes con respecto a los aspectos esenciales de la cultura organizacional, influyendo y determinando la estructura de las empresas para contribuir a moldear una cultura que sirva de apoyo para la competitividad; en cuanto a la variable capital humano, los resultados arrojaron la categoría de bueno indicando una visión compartida, aprovechándose así las oportunidades para la competencia en su debido momento.

En base a lo antes expuesto, la contribución de este estudio viene dada por la evidencia de que los gerentes tienen una visión de las implicaciones de la cultura organizacional y como se debe utilizar la misma para la mantener la competitividad empresarial.

Por su parte, Guerrero (2000) elaboró una investigación referente a *Ética y Valores: bases para la capacitación del gerente del siglo XXI*. Partiendo de una hipótesis principal, este trabajo se basó en la revisión crítica de textos, programas gerenciales e investigaciones documentales que sobre el tema se hayan desarrollados. El diseño de investigación utilizado fue el no experimental de tipo descriptivo transeccional donde el proceso de recolección de datos en este estudio se realizó utilizando para ello la técnica de observación mediante encuesta (cuestionario) suministrado a 55 gerentes de la industria petrolera del municipio Maracaibo y la Costa Oriental.

El proceso de validación de dicho estudio se manejó con la evaluación de 7 expertos en el área gerencial. En cuanto a la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de estabilidad obteniendo un resultado de 0.90, indicando que el instrumento fue confiable.

Los resultados arrojaron lo siguiente: el 100% de los gerentes están totalmente de acuerdo que la revitalización de la ética en la actuación de la gerencia es altamente beneficiosa para el desarrollo de las empresas y por ende del país, y que la carencia de valores y de ética han llevado al país a la crisis por la cual atraviesa.

Bajo estas perspectiva, este estudio constituye un relevante aporte para la presente investigación, ya que el mismo genera un valor agregado para definir el perfil del gerente, donde éste debe poseer ética y valores para motivar a la gente, recurriendo a las necesidades y emociones básicas, así como partiendo de los principios éticos y valores bien fundamentados para el logro de las metas trazadas y la permanencia en el tiempo de la organización.

Por último, Martínez (2001), elaboró un estudio sobre el “Análisis del perfil gerencial del personal directivo. Caso: Hospital General del Sur”. El tipo de investigación fue descriptivo, aplicado de campo, con un diseño no experimental transversal. La población fueron los 7 gerentes del Hospital, realizando una entrevista con 69 ítemes, la cual fue validada por 7 expertos,

utilizándose para el análisis estadístico la distribución de frecuencias absolutas.

Asimismo, los resultados evidenciaron que no todos los gerentes poseen estudios de pre y post grado, siendo lo mas importante la experiencia laboral, por otro lado dichos gerentes no cuentan con las capacidades técnicas, analíticas y decisionales para resolver problemas, aunque la mayoría hace uso de diferentes medios para comunicarse con el personal a su cargo.

También se evidenció que no se cumplen las tareas administrativas porque no se planifica, generando falta de coordinación y delegación. En conclusión, se observó una situación en la cual los gerentes del Hospital General del Sur no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere del perfil gerencial en el mismo.

Las investigaciones antes expuestas, permiten afirmar que el perfil de un gerente, ya sea para una organización con procesos tradicionales o no tradicionales, debe marcar pautas para elegir los objetivos, seleccionar las formas de acción, establecer la conducción adecuada para el trabajo en equipo, dinamización de los recursos, comparación permanente de los resultados con los objetivos, así como asegurar la ejecución del trabajo implicando motivación – liderazgo- mando y supervisión, donde todos estos elementos permitirán la armonía entre la organización y el mundo.



## **2. BASES TEÓRICAS**

Según Tamayo y Tamayo (2000) las bases teóricas amplían la descripción del problema e integran la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; es decir, es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y controlados en acciones concretas.

En tal sentido, para fundamentar esta investigación se precisaran algunos conceptos que delimiten un marco de referencia común y se desarrollarán algunos postulados emitidos de diversas teorías, relacionadas con el perfil del gerente.

### **2.1. PERFIL**

Antes de abordar lo concerniente al perfil gerencial, se ha creído conveniente hacer una breve exposición del concepto de perfil.

En este orden de ideas, según el estudio realizado por Casillas y Marcano (1992), el perfil es el conjunto de características y componentes que detallan y desarrollan en un individuo (o en un cargo en especial), las aptitudes, cualidades, destrezas, experiencias y conocimientos adquiridos.

Por su parte Inested (1994), expresa que existen diversas formas de calificativos o descripciones del perfil, tales como: perfil real, factible, ideal, de actuación, del egresado, esperado, académico-ocupacional. Estos a su

vez logran ser sustantivos que intentan transmitir las necesidades y expectativas sobre el individuo que la empresa requiere.

Bajo estas perspectivas, puede indicarse que el perfil es una especie de modelo o patrón el cual incluye un conjunto de características de un individuo, sobre la base de determinadas variables o factores,

### **2.1.1. CONCEPCIONES SOBRE EL GERENTE.**

Se hace evidente que, para tener una idea clara del concepto de perfil gerencial, se enfatizará en la definición y alcance del término “gerente”.

De esta forma, según Stoner (1996) la eficacia de cómo una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen sus trabajos los gerentes, ya que el gerente es la persona con la responsabilidad de llevar a cabo las cuatro principales actividades de la administración, clasificándose a su vez por su nivel en la organización (nivel primario, nivel medio y alto nivel) y por la clase de actividades organizacionales (funcionales y generales).

a) Gerente de primer nivel: Solo son responsables del trabajo de los empleados operativos y no supervisan a otros gerentes.

b) Gerente de nivel medio: Son responsables de otros gerentes y en ocasiones de algunos empleados operativos.

c) Gerente de alto nivel: Responsables de la administración global.

d) Gerente funcional: Son los responsables de una sola actividad en la organización, como finanzas, mercadotecnia o producción.

e) Gerente General: Es el responsable de todas las actividades dentro de una empresa.

Haciendo referencia de los tipos de gerente nombrados anteriormente, se tiene que, no importa cual sea la clasificación del mismo, lo importante son las decisiones aplicadas de acuerdo a la situación planteada en la empresa, para poder así alcanzar los objetivos propuestos, utilizando eficientemente los recursos.

Conviene destacar a la toma de decisiones como una parte fundamental de la organización para llevarla por el sendero del éxito o fracaso. (Koontz y Wehrich, 1998)

Asimismo, para Sallenave (1993), el gerente marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de otros actores dentro de una estructura.

Por otra parte, para Kotler (1996), el gerente se ocupa de fijar una dirección global de trabajo, una visión de futuro y se ocupa de identificar o crear estrategias necesarias para acercarse a ellas. El otro elemento es el ejercicio de una serie de estrategias para motivar a la gente recurriendo a sus necesidades y emociones básicas.

Actualmente el gerente se enfrenta a una serie de situaciones y cambios de todo tipo, y éste debe estar preparado para poder asumirlas. Siendo estas las razones por las cuales se requiere de personal preparado y capacitado para conducir las nuevas organizaciones, ya que el gerente se ve cada vez más requerido para poner en juego todas sus facultades y potencialidades humanas.

Asimismo, Arias y Heredia (1999) han realizado una lista de competencias del nuevo gerente, tales como:

- a) Gestión gerencial: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica.
- b) Trabajo en equipo: fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechar los conflictos para el mejoramiento personal y organizacional.
- c) Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás y orientación hacia los clientes.
- d) Comunicación: expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos y enfoque hacia las necesidades del receptor.
- e) Énfasis en la misión: aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización.
- f) Motivación a los asociados y colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos y reconocimiento de los logros de los demás.

g) Compromiso con la competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua.

h) Desarrollo de los asociados y colaboradores: búsqueda tanto del desarrollo personal y profesional como de los demás.

i) Solución de problemas: recolección de hechos e información para tomar las decisiones y generar soluciones innovadoras a los problemas.

La investigadora considera que cada una de las competencias antes mencionadas, constituyen además roles que la empresa moderna reclama de sus gerentes ante las condicionantes provenientes del entorno competitivo en el cual se desenvuelven.

Por otro lado, Cuestas (1998) hace referencia a las características que debe presentar un gerente virtual, entre los cuales se encuentran: líder, comunicador, emprendedor, coordinador, visionario y enlace.

a) Como líder, el gerente influye en el comportamiento de sus colaboradores, y provoca cambios efectivos en el desempeño del grupo.

b) Como comunicador debe hacer comprender a sus colaboradores cuál es la estrategia de la empresa y por qué esta requiere de un determinado esquema, para el desarrollo y cumplimiento de la misma.

c) Como emprendedor, esta es una cualidad importante y ligada al gerente como visionario, donde se mide la innovación y la creatividad del mismo en el

manejo de cualquier organización, convirtiéndose en factores clave para alcanzar el éxito debido a los constantes cambios presentados en el entorno empresarial., y es por ello que se debe estar preparado y atento para adaptar las estructuras organizacionales a las necesidades de cada momento.

d) Como coordinador, debe marcar pautas en cuanto a los objetivos y estrategias a seguir dentro de la organización, y de la jerarquización y coordinación de los mismos se logrará la optimización de la asignación de los recursos.

e) Como visionario y enlace, es una persona cuya acción se encamina a modificar el medio, las relaciones entre la empresa y su entorno, por lo tanto para él es importante reconocer el entorno empresarial cambiante, así como también las sociedades, los clientes, los proveedores, los empleados, en fin todo su ambiente, por ello, se requiere de su capacidad de adaptación y de involucración, es decir de enlace de todos éstos elementos, para entrar en procesos de mejora continua.

Por todo lo anteriormente descrito, la investigadora considera al gerente como una pieza fundamental de cualquier organización, ya que dependiendo de las estrategias aplicadas, éstas le van a permitir cumplir con los objetivos trazados.

### **2.1.1.1. CONCEPCIONES SOBRE EL PERFIL DEL GERENTE.**

De acuerdo a lo expresado en la Enciclopedia del Management (1993) el perfil del gerente es definido como el conjunto de lineamientos y características referidas al nivel de educación, conocimientos, habilidades y experiencia que debe poseer o cumplir un sujeto para ejecutar una tarea específica, es decir es el conjunto de requisitos que debe poseer un individuo para ocupar un cargo.

Por otro lado, Guedez (1995) define el perfil gerencial, como el conjunto de características intelectuales, académicas y personales adquiridas a través de una adecuada preparación formal o no, dirigidos a provocar un desempeño eficiente.

La investigadora considera al perfil gerencial, de la misma forma que Guedez (1995) incluyendo en ese concepto las cualidades a nivel de formación académico profesional, experiencia laboral, las cuales dan origen a un estilo de dirección y actitud personal ante el cambio organizacional y tecnológico, promoviendo su desempeño eficiente.

En atención a lo antes señalado, se exponen a continuación varias definiciones que sustentan la variable en estudio.

Para el IESA (1993), el perfil gerencial debe estudiarse como un campo especializado de formación profesional, a través del cual aquellas personas

que se dedican a la práctica de la gerencia puedan desarrollarse sistemáticamente. Para ellos, el campo de desarrollo organizacional exige una serie de cualidades y/o requisitos, para poder actuar racionalmente dentro de esta actividad y para ello debe poseer las siguientes características individuales: liderazgo, toma de decisiones, capacidad de negociar, formación profesional en áreas administrativas a nivel de pregrado o bien como campo de especialización profesional.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la revista *Gestión Gerencial* (1995), señala las cualidades de un gerente como conductor de una organización, representadas a través de un triángulo donde cada vértice indica una capacidad o fortaleza. Refiriéndose la primera fortaleza a los conocimientos e inteligencia como la capacidad de resolver los problemas. La segunda implica las actitudes donde se incluyen la voluntad, la firmeza, la energía, el temple, el deseo de superación y los valores, traduciéndose en la personalidad del individuo. La tercera está referida al campo de las habilidades, incorporando aspectos como la creatividad, la iniciativa y la intuición base del comportamiento de todo ser humano.

Para Villegas (1993) el perfil del gerente se relaciona con una diversidad de funciones de variada importancia, que deben considerarse si se desea tener la imagen de la persona más adecuada en función de su papel en la organización. Describiendo lo siguiente:



- a) El perfil permite el conocimiento de como deben estar conformados los gerentes, desde el ángulo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y características personales.
- b) El desarrollo del perfil gerencial representa un punto de referencia de marcada importancia en cuanto a la programación de carreras que se lleva a cabo dentro de las organizaciones.
- c) En cuanto al entrenamiento y desarrollo de los cuadros gerenciales, el perfil tiene como objetivo fundamental permitir la configuración de programas de adiestramiento para obtener un desarrollo armónico en función de las limitaciones observadas en el desempeño y la determinación de expectativas que se consideran como propias de la organización.
- d) La definición del perfil permite estructurar un programa individualizado de evaluación de potencial y programación de cuadros de reemplazos, con apego al programa de desarrollo gerencial de la organización.
- e) El perfil de características que se ha mencionado, debe respaldarse con el perfil psicológico, identificando formas de comportamiento, para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para mantener los cuadros de la organización, en la mejor forma posible.
- f) El perfil del gerente debe adaptarse a las características de la organización y de los puestos, y en todo caso, deberá ser objeto de revisión

constante para adecuarlo a las exigencias que se vayan presentando a lo largo del tiempo.

La investigadora considera que el perfil gerencial puede tipificarse como un medio e instrumento, el cual puede ser utilizado por una organización para programar aquellas actividades orientadas a garantizar el aprovechamiento oportuno de las habilidades y destrezas de su personal directivo.

Dentro de los elementos básicos del perfil de un gerente, Villegas (1993) indica los siguientes:

- a) Talento: este viene a ser el potencial del individuo para comprender las cosas y procesarlas inteligentemente.
- b) Conocimientos: información obtenida y acumulada como resultado de un proceso formativo o de la experiencia que implica saber lo necesario para hacer las tareas asignadas o propuestas.
- c) Habilidad: es la inteligencia y la disposición para hacer algo, involucra el saber hacer, o sea, tener destreza para liderar, expresarse en forma correcta, poder de convencimiento y en general, para dirigir con sentido de organización.
- d) Experiencia: es el conocimiento adquirido mediante la practica y el ejercicio de un oficio, involucra el saber hacer, por haberlo hecho con anterioridad o con frecuencia.

e) Características personales: es el conjunto de características físicas y de presentación que le dan individualidad a la persona, tales como: estatura, presencia, apariencia, estilo y madurez de comportamiento.

En el presente estudio se pretende determinar hasta qué punto los gerentes de las empresas virtuales poseen los conocimientos, habilidades, talentos y experiencias para ocupar un cargo directivo, asumiéndose dichas cualidades como requerimientos para una gerencia eficiente.

Adicionalmente, Villegas (1993), considera dos aspectos prioritarios para el estudio del perfil gerencial.

El primero se refiere al hecho de que los gerentes adquieren verdadera dimensión cuando aprenden a dominar las habilidades requeridas para el desempeño del puesto. El segundo, se refiere a la relación que exista entre el hombre y el puesto, la cual debe tomarse en consideración seriamente para la definición del perfil. De hecho han demostrado progreso y eficiencia aquellos que saben adecuar su comportamiento a las exigencias del puesto.

Por otra parte, Klisberg (citado por Angulo, 1995) hace referencia a las características que debe tener el perfil del gerente y entre las mismas se encuentran; flexibilidad, coordinación, liderazgo, pensamiento global y estratégico, innovación, entre otros.

Igualmente, Koontz y Weihrich (1998) indican que los gerentes además de poseer diversas habilidades, deben poseer ciertas características personales, como son: el deseo de administrar, la capacidad de comunicarse empáticamente, integridad, honestidad y experiencia.

Por último, Reutter y Conde (1998), expresan que hoy por hoy, existe la necesidad de una formación, capacitación y actualización, acorde con las exigencias del puesto de trabajo; por lo tanto, el gerente adquiere un carácter estratégico y el mismo debe reunir el siguiente perfil:

- a) Contextualizado; esto es, ubicado dentro del conjunto de circunstancias en que se sitúa.
- b) Reflexivo; donde se conceda importancia a la conciencia, considerándola como el centro del pensamiento.
- c) Crítico; capaz de juzgar las cualidades positivas y negativas de una situación en el momento preciso y oportuno.
- d) Creativo; capaz de crear y transformar.
- e) Orientador; que atienda socio–pedagógicamente a los elementos incluidos en el proceso.
- f) Transformador; capaz de hacer cambiar hábitos o costumbres del personal bajo su cargo.

g) Estratégico: habilidad en el arte de coordinar la acción de los diferentes entes vinculados en el proceso.

h) Organizacional: determinada por conocimientos para coordinar el funcionamiento de los diferentes entes productivos, para obtener así un rendimiento óptimo.

i) Lider: con el objeto de conducir los lineamientos de la política empresarial que desea desarrollar.

Ahora bien, haciendo un análisis de lo expuesto anteriormente, se observa que existen coincidencia en cuanto a los aspectos del perfil del gerente se refiere, y entre ellas se consideran las asociadas a la formación profesional y a las características personales .

Como se ha verido planteando, y atendiendo lo antes señalado, se entenderá como perfil del gerente para todos los fines de esta investigación el conjunto de características asociadas con la formación académica, la experiencia profesional, el estilo de dirección y la actitud personal que deben poseer los gerentes para la conducción de las empresas virtuales.

### **2.1.2. FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL DE UN GERENTE.**

El sistema empresarial, actual, requiere de un gerente capaz de crear consistencia y prolongación de propósitos para la empresa, que busque constantemente las más eficientes formas de lograr los fines

organizacionales; por consiguiente debe poseer cualidades que constituyan su perfil. Es por ello que toda persona que practique la gerencia debe tener conocimientos suficientes de procesos gerenciales, requiriendo de una preparación o sustento teórico, el cual puede obtener a través de la formación académica y experiencia profesional, que le permitan alcanzar la efectividad en su gestión.

En ese sentido, La Universidad del Zulia (1995), define la formación académica como el conjunto de conocimientos y habilidades que obtiene el profesional durante sus estudios de pre y postgrado y que le dan las bases para su desempeño.

Por otro lado, Grado (1997), define la experiencia laboral como las habilidades que adquieren las personas para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada.

En consideración a lo planteado anteriormente, Reuter y Conde (1998) señalan que los aspectos relacionados con la formación académica de un gerente, tienen que ver con el nivel académico y con estudios de perfeccionamiento, refiriéndose éstos a la información sobre áreas del conocimiento, que estarán en concordancia con su desempeño gerencial. Por otro lado, su experiencia profesional lo constituyen, el tiempo de servicio, reconocimientos recibidos, y las habilidades técnicas, que les permitirán mejorar los resultados y el crecimiento de la organización, por su capacidad

de llevar a cabo la actividad aprendida.

Al respecto, los autores antes citados, señalan que para propiciar la construcción de una nueva figura del gerente, es necesario que la organización aborde de una manera integral este asunto; en primer lugar, actualizando los componentes estructurales y, en segundo lugar, formulando una política que busque la formación del gerente, fundada en el marco de una educación avanzada.

Del mismo modo Reuter y Conde (1998) señalan, que los programas de post-grado tienen como objetivo fundamental fortalecer y mejorar la misión académica, socio-política, socio-económica y ética de los estudios que se realizan con posterioridad al título profesional, en el ámbito del proceso de desarrollo del país.

Es importante destacar que éstos parámetros demuestran, de alguna manera, la capacidad y experiencia que debe poseer el gerente para cumplir con la misión encomendada.

Por otra parte, Melinkoff (1994), señala que el gerente debe estar preparado para la conducción de grupos y de relaciones humanas, además tener pleno conocimiento de los avances de la tecnología y ser un navegante del conocimiento del futuro para el logro de las habilidades del siglo XXI.

Con base al planteamiento anterior, puede considerarse que la formación profesional del gerente debe estar enfocada hacia un modelo en concordancia con la evolución de la sociedad y la modernización científica y tecnológica.

Asimismo, Cuestas (1998), hace referencia a la formación profesional del gerente virtual para desempeñar su misión en un tipo de entorno que exige de él ciertas peculiaridades, y por tanto requiere de una serie de conocimientos específicos, como son: idiomas, marketing, trabajo en equipo y gestión empresarial para realizar su labor de la forma mas eficiente.

Cabe destacar que según el autor antes citado, es necesario producir una transformación de las empresas, en cuanto a política, estructura y modos de ejecución; para que esto sea una realidad, se debe formar un recurso humano de alta calificación para atender estos retos y conformar una nueva estructura. Asimismo, toda estrategia de mejoramiento cualitativo del sector empresarial permitirá vitalizar, renovar y activar permanentemente el recurso humano y técnico orientándolo hacia la acción y la resolución de problemas, en concordancia con los objetivos y metas de la organización dentro del marco de las políticas empresariales.

Por lo tanto, es necesario que el gerente se convierta en verdadero agente de cambio, ubicándose en una perspectiva global dentro del contexto histórico-social, capacitándose gerencialmente para ser más eficaz y



productivo.

Todo lo mencionado es importante, ya que el gerente en la medida en la cual crece como profesional está dotándose de experiencia para enfrentarse a los cambios en el entorno. Por tal razón, la efectividad con la cual se tome una decisión dependerá del criterio que el gerente elija para enfrentarse a las diferentes situaciones y de esta manera lograr un resultado que maximice el beneficio en la organización.

Lo expuesto anteriormente permite deducir, que el gerente virtual adquiere un rol protagónico en el cambio organizacional, y para alcanzar dicho rol debe convertirse en un verdadero agente de cambio y gerenciar los aspectos antes señalados.

En ese sentido, para asumir esta función el gerente virtual debe ser un recurso humano con un perfil adecuado, donde hará hincapié en la objetividad y manipulación estadística de datos; determinará congruencias entre objetivos y logros para producir un mejoramiento continuo de la organización, manteniendo un proceso de delineación, obtención y suministro de información útil para juzgar las distintas alternativas de decisión, gestión, y un proceso permanente de retroalimentación, con una dedicación plena y una absoluta movilidad funcional y geográfica. (Cuestas, 1998)

Asimismo, actuará dentro del sistema en un proceso de construcción permanente de conocimientos, contenidos, habilidades, capacidades y

competencias sociales; teniendo la posibilidad de producir dinámicas y procesos propios (contenidos, técnicas, métodos de gestión, estrategias, formas de comunicación, conformación de sistemas, entre otros).

### **2.1.3.- ESTILO DE DIRECCIÓN**

La dirección o gerencia, según Rojas (1994), implican al menos tres elementos: el gerente, la organización y la acción, es decir es la forma de conducción que ejerce el gerente sobre la organización.

Así mismo Brown (1994) considera que los estilos de dirección son los comportamientos del directivo al planificar, motivar, organizar y controlar, las actividades desarrolladas a través del cumplimiento de las tareas, el comportamiento del directivo puede estar enmarcado en diferentes estilos tales como:

- a) Coercitivo: por el cumplimiento inmediato de las tareas.
- b) Orientador: visión a largo plazo.
- c) Afiliativo: creación de armonía en el grupo.
- d) Participativo: búsqueda del compromiso y las nuevas ideas.
- e) Imitativo: utilización del ejemplo como pauta.
- f) Capacitador: en el desarrollo de las personas.

En consecuencia, todo directivo se encuentra en función de aquello que fomenta en la organización, las circunstancias y sobre todo las características personales, es decir, sus competencias. Por ello, el directivo

más competente es el más versátil y capacitado para comportarse tal y como requieren las circunstancias.

Al respecto, Daziel, Cubeiro y Fernández (1995) plantean que ningún estilo en sí mismo es bueno o malo, pues todo mando debe estar preparado para ajustar su enfoque según la situación que enfrente. En consecuencia, la realización de las tareas, las limitaciones frente al trabajo, determinan quiénes son los individuos con los que tratará, quiénes conformaran el equipo de trabajo, por lo que el estilo de dirección puede estar en función de:

- a) Dar órdenes: Decidir unilateralmente lo que debe hacerse y decirle al individuo o al equipo de trabajo que lo hará.
- b) Vender: Decidir unilateralmente lo que se realizará, pero explicando la razón para su aplicación o ejecución.
- c) Contrastar: Decidir las directrices que van a regir la acción, pero antes de iniciarlas recabar la opinión de los demás y si fuere necesario modificar la decisión.
- d) Consultar: Es definir el problema, proponer alternativas y buscar sugerencias acerca de las medidas a adoptar antes de tomar una decisión
- e) Participar: Es definir el problema y participar en el proceso de elaboración de otras alternativas antes de evaluarlas y tomar la decisión final.

Partiendo de esas premisas, se observa que la dirección es la forma como el gerente logra obtener resultados exitosos, siempre y cuando mantenga una direccionalidad y sepa establecer el qué hacer y hacia donde, dotando además a los empleados de los recursos necesarios, para que estos conozcan el cómo y así lograrlo con éxito. Asimismo, esa forma de conducir, de delegar funciones está referido al tipo de liderazgo que el gerente asuma frente a la organización, por ello se hace necesario ahondar en el tema, dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acciones grupales. A continuación se expondrá algunas de las teorías más resaltantes sobre el Liderazgo.

#### **2.1.3.1. LIDERAZGO DEL GERENTE**

Liderazgo y gerencia son dos componentes que se complementan mutuamente para fundamentar la acción competente y eficaz, ambos son cada vez más indispensables para lograr el éxito en la organización. Para comprender mejor el rol de liderazgo aplicados por un gerente, debe recurrirse al estudio del significado de liderazgo.

Según Stoner (1996) el liderazgo es concebido como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Esta definición tiene cuatro implicaciones, en primer término el liderazgo involucra a otras personas, ayudando a definir la posición del líder, en segundo se observa la desigual distribución del poder, mientras mayor sea

éste en manos del gerente, mayor será su potencial para ser líder efectivo. El tercer aspecto es la capacidad de utilizar el poder e influir en los subordinados. El cuarto viene a ser una combinación de los tres primeros, reconociendo al liderazgo como una cuestión de valores.

Asimismo, Robbins (1996) define al liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que se alcancen las metas trazadas. Por otra parte, Arias y Heredia (1999) definen al liderazgo como un proceso para alcanzar una misión y una visión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos, con miras de alcanzar la mejor calidad de vida.

En ese mismo orden de ideas, Rodríguez (1999), considera al líder como aquel que inspira, guía y motiva; solicita y obtiene participación; atrae y procura buena voluntad; piensa y habla en clave (nosotros); piensa en los valores; llega antes y ayuda a enmendar la falla orientado a las personas, enfoca el hoy y el mañana, consulta, aclara y apoya, encuentra tiempo para dialogar, facilita a su gente el saber a dónde van, comparte el mérito, es creativo y busca oportunidades para aprovecharlas.

En atención al planteamiento anterior, Koontz (1994), afirma que en las teorías más recientes, se evidencia la forma como los líderes eficaces diseñan un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, los motivos personales, los factores específicos de una

situación, la necesidad de claridad en la definición de los papeles, las relaciones interpersonales y los tipos de recompensas, todo ello lo hacen previendo el futuro, inspirando los miembros de la organización y trazando la ruta que ha de seguirse.

Por consiguiente, se puede observar que las definiciones citadas anteriormente coinciden en la visión del liderazgo como la forma de influir en los trabajadores o empleados, motivándolos para trabajar entusiastamente y cumplan con sus actividades dentro de la organización, buscando alcanzar los objetivos de la misma, y a la vez puedan identificar sus metas para alcanzarlas.

En consecuencia, el gerente como ente dinamizador de los procesos, necesita incentivar e impulsar conductas de liderazgo en la gerencia subalterna, a fin de contribuir con el proceso de cambio, dirigido hacia la delegación de responsabilidad y autoridad requerida en la formación de recursos humanos comprometidos con las políticas empresariales y con los elementos de cambio que el sistema precisa.

La investigadora considera que un gerente con las características ya mencionadas será un verdadero líder capaz de dar vida al proceso gerencial y conducir por el camino del éxito a la organización.

Ahora bien, muchos son los enfoques teóricos orientados al estudio del liderazgo. Con el fin de identificar el tipo de liderazgo que presenta el gerente

en las empresas virtuales objeto de interés en este trabajo de investigación, se considera a continuación tres enfoques teóricos del liderazgo, como lo es el enfoque de los rasgos, el conductual y el de contingencia, donde todas en su conjunto tratan de explicar el seguimiento de los subordinados para con sus líderes, con miras de alcanzar las metas trazadas.

#### **a) Enfoque de los rasgos**

En este sentido, Bass y otros, (citados por Gordon, 1997), señalan que la teoría de los rasgos esta basada en ciertas características de personalidad, social y física influyendo en la persona para que actúe como líder, y se diferencie de aquellas que no son líderes, en razón de su inteligencia, iniciativa, persistencia al abordar problemas, confianza en si mismo, lucidez y preferencia por un puesto con control y dominio.

Por otro lado, Koontz y Wehrich (1998), exponen que se han realizado muchos estudios de rasgos para dar una respuesta al estilo de liderazgo, tales como: rasgos físicos, rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad, características al desempeño de tareas, entre otras.

Debe indicarse que esta teoría no generó respuesta para el liderazgo, considerándose estos como patrones de conducta, pues no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo.

## **b) Enfoque Conductual**

Al respecto, Robbins (1996), señala que las teorías conductuales, proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Asimismo, Stoner (1996), haciendo referencia al enfoque conductual, define que la eficacia del líder está en función de su conducta, es decir a lo que el líder hace, y no en función de los rasgos que el líder posee.

En el mismo orden de ideas, Koontz y Weihrich (1998), hace referencia a este enfoque basándose en el uso de la autoridad y la rejilla administrativa. En cuanto al liderazgo basado en el uso de la autoridad, este se clasifica de la siguiente forma:

**El líder autocrático** donde éste impone y espera cumplimiento .

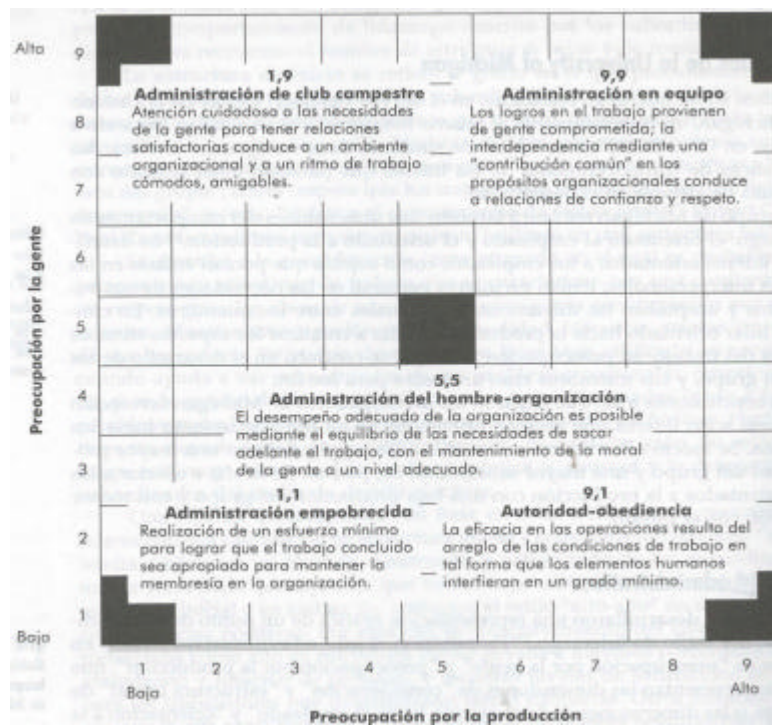
**El líder democrático o participativo** que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

**El líder liberal** que hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Seguidamente, se expone el enfoque de la rejilla administrativa creadas por Robert Blake y Jane Mouton (citado por Robbins, 1996), tal como se observa en la figura 1, donde la misma se basa en las dimensiones del estilo



de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción, es decir el interés de los gerentes por las personas y por la producción.



**Figura 1.**  
**GRID GERENCIAL.**

Fuente: Robbins(1996)

Este estudio muestra 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo de liderazgo donde la posición 1,9 tienen alto interés en las personas pero bajo interés en la producción y en contraste el 9,1 que es todo lo contrario, considerándose estos últimos como líderes autocráticos. En esta rejilla se observa el equilibrio a partir de la posición que van de 5,5 a 9,9, siendo este último el que se considera según sus autores el más eficaz.

Se han nombrado las teorías más importantes en el enfoque del liderazgo conductual, basadas en los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Es de hacer notar que las mismas obvian los factores situacionales, es decir los cambios que se suscitan en los entornos, que pueden influir en el fracaso o éxito del líder.

### **c) Enfoque de Contingencias**

Davis y Newstrom (1999), postulan que el estilo de liderazgo mas apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación enfrentada por el líder. Para ello se hace mención a 4 modelos de contingencias: Contingencias de Fiedler (1974), Situacional de Hersey y Blanchard (1988), Modelo Ruta – Meta (1971) y el Modelo de Toma de Decisiones de Vroom (1973).

En cuanto al modelo de contingencias, para Fiedler (citado por Davis y Newstrom, 1999), el modelo se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados e indican que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho de si la situación general es favorable, desfavorable o se halla en una etapa intermedia de favorabilidad para el líder. La favorabilidad fue definida como el grado en que una situación dada le permite a un líder ejercer influencia en un grupo.

Asimismo, para Fiedler (citado por Robbins, 1996), el factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Para ello

creo un cuestionario llamado cuestionario del compañero menos preferido (CMP), donde el resultado arrojado por este es que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, es decir el individuo no cambia su estilo para ajustarse a las situaciones. A su vez, identifica tres dimensiones de contingencia donde se definen los factores situacionales claves, los cuales determinan la eficacia del liderazgo, como son:

- a) Líder – miembro: establece que es el grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.
- b) Estructura de tarea: grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.
- c) Poder del puesto: influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización, incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salarios.

Continuando con el enfoque de contingencias, el modelo situacional de Hersey y Blanchard, (citado por Davis y Newstrom, 1999), indican que el factor más importante en la selección del estilo de un líder, es el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado, definida ésta como la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso).

Por otra parte, Robbins (1996), señala que este enfoque utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones, pero considerándolas altas o bajas, combinándolas a su vez en cuatro comportamientos específicos del líder, tales como: hablar, vender participar y delegar.

a) Hablar: El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuando y dónde llevar a cabo diversas tareas.

b) Vender: El líder proporciona un comportamiento directivo y de apoyo.

c) Participar: El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones.

d) Delegar: El líder proporciona poca dirección o apoyo.

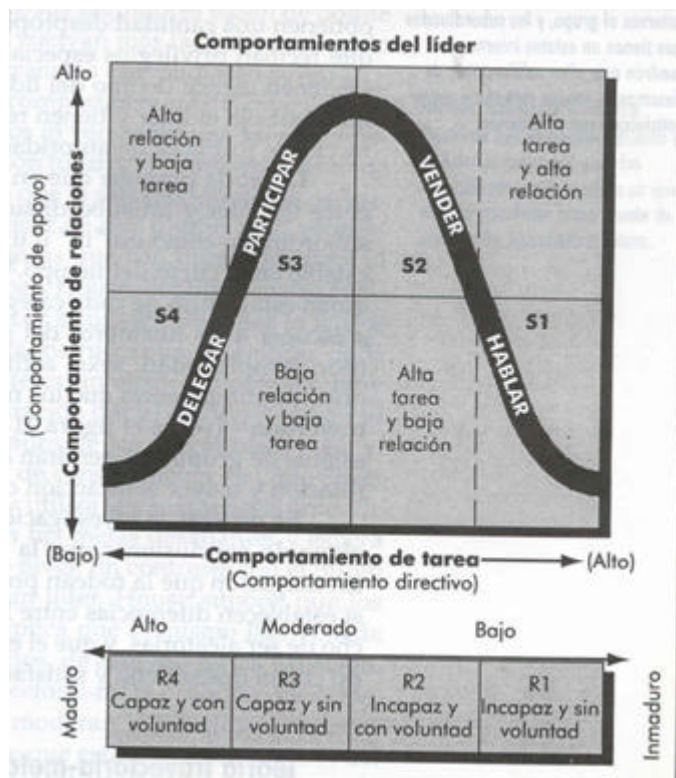
El último componente de la teoría es la definición de 4 etapas de preparación adecuada de los seguidores, tal como se muestra en la figura 2, donde:

En **R1**, la gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo.

En **R2**, La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto.

En **R3**, La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

En R4, La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.



**Figura 2.**  
**Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**  
 Fuente: Robbins (1996)

En el mismo orden de ideas, se hace referencia al modelo ruta – meta, que según Koontz y Weirich (1998), la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos.

Por otra parte, Davis y Newstrom (1999) sostienen que en esta teoría es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo el cual contribuya para que los empleados cumplan las metas de

la organización.

La investigadora considera que las funciones del líder consisten en ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta), permitiendo determinar además si la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados.

Adicionalmente, Davis y Newstrom (1999) señalan que esta teoría clasifica el estilo de liderazgo en cuatro (4) opciones:

- a) Liderazgo directivo: donde el líder se concentra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.
- b) Liderazgo de apoyo: el líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.
- c) Liderazgo orientado a los logros: el líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.
- d) Liderazgo participativo: el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

Finalmente, se hace referencia al modelo de toma de decisiones de Vroom, que según Robbins (1996), proporciona un conjunto de reglas para

determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes. Este supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de los cinco comportamientos en una situación determinada:

**Autocrático I (AI):** El líder resuelve el problema usando la información disponible.

**Autocrático II (AII):** El líder obtiene información de los subordinados y luego decide.

**Consultivo I (CI):** El líder explica el problema a cada uno de los subordinados, de quienes obtiene ideas antes de decidir.

**Consultivo II (CII):** El líder se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema y obtener aportaciones, y después decide.

**Grupal II (GII):** El líder comparte el problema con el grupo y facilita una discusión de opciones y se trata de llegar a un acuerdo sobre una solución.

Asimismo, Davis y Newstrom (1999), señalan que los gerentes en este modelo evalúan una situación de decisión de acuerdo con el tipo de problemas y poder enfrentarlo dependiendo de la decisión de usar un enfoque mas autocrático o mas consultivo, tal y como se nombraron anteriormente. La ventaja de este modelo radica en tres supuestos claves:

1. Los gerentes pueden clasificar problemas con toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos.

2. Los gerentes son capaces de y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencias a las cuales se enfrentan.

3. Los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos para diferentes problemas.

Como se pudo observar, el liderazgo es un aspecto importante en la gerencia y una clave para ser efectivo, sin olvidar que la esencia del mismo está en sus seguidores. No obstante, es imprescindible darle forma a la visión y a los valores organizacionales a fin de ser cada vez más competitivo y poder satisfacer plenamente a su personal, accionistas, clientes y proveedores.

Es indudable que las organizaciones más exitosas de los próximos años serán aquellas que mejor aprovechen sus recursos para explotar áreas de oportunidades, en un ambiente cada vez más exigente y cambiante.

Para efecto de esta investigación, en cuanto a que estilo de liderazgo presenta el gerente en las empresas virtuales, se seguirá la teoría postulada por Vroom (citado por Robbins, 1996), la misma establece, que los gerentes son capaces, y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencias que enfrentan en cada decisión importante.

Hoy por hoy las organizaciones deben irse adecuando a los cambios de su entorno y de esta manera aplicar las estrategias y riesgos que le permitan



mantenerse competitiva en el mercado y esto depende de la calidad del liderazgo que tengan sus gerentes.

#### **2.1.4. ACTITUD PERSONAL DEL GERENTE**

Dentro del nuevo modelo empresarial, como lo es la empresa virtual, se requiere de personal capacitado y motivado para enfrentarse a los nuevos entornos cambiantes y competitivos, por lo tanto se hace necesario desarrollar las actitudes que el gerente virtual debe poseer para enfrentarse a los cambios del entorno.

En relación a lo señalado anteriormente las actitudes, para Davis y Newstrom (1999) son sensaciones y convicciones que determinan en gran medida la manera como las personas perciben su entorno, sus compromisos con las acciones y en última instancia su comportamiento.

En ese sentido, Cuestas (1998) hace referencia a las actitudes personales que todo gerente virtual debe tener y practicar para alcanzar la efectividad en la organización, y entre ellas se tienen; la empatía, capacidad de negociación, aceptación de la ambigüedad, prioridad de las ideas, trabajo en equipo y rapidez basada en nuevas tecnologías.

Ahora bien, la Enciclopedia del Management (1993) establece que la empatía es la capacidad para ver, interpretar y sentir el mundo donde vivimos, tal y como lo hace otra persona, es decir es un colaborador vital

para lograr buenas relaciones interpersonales, ya que fomenta una situación donde una persona puede creer y cree auténticamente, que otro ser humano sabe lo que está pasando dentro de uno mismo.

Igualmente, Arias y Heredia (1999) definen la empatía como el acto de comprender los estados emotivos de otras personas, es decir, la habilidad para tratar a las demás personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Sánchez (2001) señala que la empatía son las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.

Por lo tanto, los directivos eficaces deben tener una buena capacidad para comunicarse con los demás miembros de la organización, razón por la cual el gerente virtual debe practicar la empatía, el cual le permitirá conocer los valores, experiencias, marcos de referencia, educación y antecedentes para brindar una mejor perspectiva del receptor. La necesidad de la comunicación es fundamental para desarrollar las nuevas formas de trabajo, permitiendo fácilmente el trabajo en grupo y realimentando todo el sistema.

Líderes que escuchan, desarrollan confianza en los otros, estimulan a los miembros a pensar juntos de manera productiva y a plantear los problemas antes que se conviertan en crisis, por ello las comunicaciones efectivas

ayudan a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión en cuanto a lo que cada uno es y cómo, juntos, se puede funcionar y sincronizar mejor el trabajo. (Emperador, 2001)

En cuanto a la capacidad de negociación, la misma, está relacionada con la habilidad que tienen los gerentes para negociar con sus subordinados, colegas y jefes. (Robbins, 1996)

Asimismo, la Enciclopedia del Management (1993) indica que uno de los requisitos para lograr el éxito en una negociación es la forma como el gerente desempeñe su papel a la hora de realizar un acuerdo, pues se debe tener pleno conocimiento de todos los aspectos relacionados con el mismo. Por lo tanto es de vital importancia la forma como el gerente realice la negociación, pues de ello dependerá la eficacia y eficiencia como se manejen las estrategias, para lograr alcanzar de los objetivos.

En cuanto a la aceptación de la ambigüedad, refiere que la ambigüedad es uno de los problemas más corrientes en el seno de la organización, y consiste en la incapacidad de transmitir el mensaje deseado a quienes deberían recibirlo, ya que en cualquier tipo de comunicación existen dificultades inherentes asociadas a las diferentes percepciones, valores, experiencias, estándares y propensiones del emisor y receptor del mensaje en cuestión. (Berlo, 1994)

Por ello, el gerente de hoy debe estar dispuesto a la aceptación de la ambigüedad, pues esta le permite reducir la distorsión del mensaje y proporcionar la versión correcta del mismo. Asimismo, el gerente debe proporcionar un medio para que el receptor del mensaje pueda verificarlo mediante algún tipo de proceso de retroalimentación o interacción de doble sentido, pues proporciona exactitud y satisfacción a las partes en cuestión. La aceptación de la ambigüedad, es necesaria para mejorar el proceso de comunicación, y es vital para la consecución de los objetivos organizacionales.

Construir un buen proceso comunicacional requiere disciplina, liderazgo y la convicción de que es importante, la esencia de la misma es llevar comprensión a quien recibe el mensaje, en una forma consistente, clara y accesible.

Por otra parte, dentro de toda organización se deben priorizar las ideas o estrategias para el buen funcionamiento de la misma, por lo tanto es tarea del gerente identificarlas para determinar su jerarquía y de esa forma darle el curso que crea conveniente para alcanzar la máxima satisfacción organizacional, ya que dependiendo de esa identificación marcará la diferencia entre un directivo eficaz y otro ineficaz. (Enciclopedia del Management, 1993).

Seguidamente, en cuanto al trabajo en equipo, en la Enciclopedia del Management (1993), se afirma que la mayoría de las decisiones las adoptan los equipos que suelen estar formados por especialistas en diversas áreas funcionales de la organización. El mejor método para coordinar el factor de entrada de los gerentes y empleados con diferentes facultades funcionales es establecer unas guías de procedimientos sencillos, ordinarios y razonables, que permitan ejercer las responsabilidades existentes sin inhibir las aportaciones individuales.

De igual forma el trabajo en equipo en una organización debe funcionar sin problemas si se cuenta con gerentes con dotes de mando sobresalientes que apoyen a las personas y equipos, creando un entorno de trabajo que estimule resultados sólidos. Por lo tanto el gerente tiene la función de establecer la dirección estratégica de una organización, comunicar dicha estrategia a sus empleados y dotarlos de las destrezas necesarias para la toma de decisión operacionales, para hacer que dicha estrategia se convierta en un documento vivo.

Por último se tiene la rapidez basada en las nuevas tecnologías, donde el mundo ha cambiado y es algo a lo que no se puede abstraer, se han producido cambios de todo tipo, en los mercados, en las organizaciones, en las sociedades, elevando la necesidad de la optimización de las estructuras, y abriendo oportunidades muy importantes a aquellas empresas que sean capaces de adaptarse a su entorno. (Cuestas, 1998).

Asimismo, se puede observar como la revolución de la tecnología establecerá nuevos parámetros en la conducción organizacional, tanto en lo referido a la administración de los recursos humanos como en lo relativo al impacto de las nuevas transformaciones en el cumplimiento de las diversas actividades.

Por tanto, es tarea del gerente identificar cual es el tipo de tecnología de información y comunicación a utilizar dentro de la organización para facilitarle su entrada a un mercado actual competitivo y globalizado.

Por todo lo anteriormente descrito, se observa que el gerente virtual además de todo lo nombrado debe ir acompañado de una serie de áreas de conocimiento y un tipo de vida, para desempeñar su misión en un tipo de entorno que exige de él ciertas peculiaridades, pues cada vez es más difícil separar el mundo del trabajo del mundo de la vida privada y si “dirigir es un arte”, hay que tomar nota de esta reflexión para ser un auténtico gerente.

Dentro de este marco de ideas y para efecto de esta investigación, la determinación del perfil del gerente en empresas virtuales, se enfocará en las teorías planteadas por Reuter y Conde (1998) en relación a la formación académica y la experiencia profesional, Vromm, (citado por Robbins, 1996) para verificar la aplicación del liderazgo basados en la toma de decisiones y en cuanto a la actitud personal, tomar como referencia al autor Cuestas (1998).

## 2.2. EMPRESAS VIRTUALES.

La empresa virtual es la búsqueda de nuevas formas de gestión a la cual se enfrentará el gerente de hoy, para dar respuesta a las exigencias de los procesos de dirección y organización en entornos cada vez más complejos.

Asimismo, Cuestas (1998) afirma que los nuevos entornos en los que tiene que desarrollarse la gestión gerencial para convertir la empresa tradicional a una empresa virtual, deben ser tratados con cuidado, ya que dicha transformación debe significar la mejora de la empresa más no la destrucción de todo un pasado.

Al respecto, Koontz y Weirich (1998) señalan que la empresa virtual es un grupo de empresas o personas independientes que se conectan entre sí por medio de la tecnología de información, presentando ciertas características, como son: excelencia, oportunidad, confianza, tecnología, sin límites.

- a) Excelencia, basada en la realidad de que cada empresa aporta al conjunto lo que sabe hacer mejor que ningún otro.
- b) Oportunidad, en el sentido de que la empresa virtual se constituirá para explotar una oportunidad específica del mercado.
- c) Confianza, aspecto de especial importancia en este tipo de estructuras, donde el destino es común y donde cada uno depende del resto, por lo que

todos y cada uno de los componentes de la empresa virtual deben aportar lo mejor de sí misma al conjunto.

d) Tecnología, es la base fundamental que soporta el nuevo concepto estructural, basado en el flujo de información entre los socios y la comunicación, entre ellos y los clientes.

e) Sin límites, es la cooperación entre diferentes empresas y la integración, tanto vertical como horizontal, permitiendo una amplitud limitada.

Considerando las características anteriores, se puede afirmar sobre el nuevo dimensionamiento de la empresa, y si hasta ahora una empresa se consideraba grande cuando disponía de activos muy importantes, ahora el concepto de empresa grande tiene que pasar por el nivel de beneficio que es capaz de conseguir.

Este concepto estructural, debe hacer frente a los retos existentes en el mercado y responder a las necesidades o requerimientos para los que se ha creado, tal como lo afirma Cuestas (1998), una empresa debe abordar con éxito las oportunidades que se presentan en el mercado, orientada a los siguientes aspectos:

a) Orientación al cliente, en el sentido de que todas las acciones que se realizan dentro del conjunto de empresas o componentes que conforman la



empresa virtual tiene que tener un único objetivo, el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

b) Dinámica y flexible, es decir dependiente de la oportunidad específica de mercado, disolviéndose cuando ésta se agota, o desaparecer y resurgir con los mismos o con nuevos componentes.

c) Basada en la excelencia, el cual llevará a fundamentar todas las actividades en el cumplimiento y los requerimientos de los componentes de la cadena productiva que confluye finalmente en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

d) Gestionada globalmente, es la gestión del conjunto de la estructura establecida, siendo necesario que el resto de los componentes estén dispuesto a aceptar esta función de liderazgo.

Todo lo expuesto anteriormente corresponde a las oportunidades que le proporciona el entorno a los nuevos gerentes, y de las acciones que emprenda logrará contribuir con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Por otra parte, Cuestas (1998) hace referencia a las ventajas y riesgos que ofrece una empresa virtual y que se detallan a continuación:

### **Ventajas**

- a) La primera es la consecución de la excelencia del conjunto para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad física del mercado.
- b) La segunda es la referida a los costos, es decir de la optimización de los mismos y de su estructura.
- c) La tercera es la referida a las inversiones, que también podrán optimizarse gracias a que solo será necesario invertir en aquellos aspectos en los que la empresa es mejor.
- d) La cuarta y última es la que se refiere a la posibilidad de liberar recursos para emplearlos donde pueda encontrarse o conseguir una auténtica ventaja competitiva.

### **Riesgos**

- a) El primero, es el de no saber a que dedicarse
- b) El segundo, es que una vez solucionado el primero, se tratará de buscar y seleccionar a los socios que deben acompañarnos en cada oportunidad de mercado que se identifique.
- c) El tercero está relacionado con la dificultad que toda estructura múltiple presenta, debido a la falta de cultura y de costumbre de trabajar en ellas.

d) El cuarto, es el referido a la falta de claridad en la definición de los objetivos, y de los obstáculos y dificultades que puedan encontrarse en el proceso de consecución del negocio para el que se ha formado la empresa.

e) El último, se refiere a los problemas que puedan presentarse por la incompatibilidad entre los objetivos de los diferentes componentes de la estructura.

Por otra parte, cabe destacar el importante papel que desempeña Internet en la evolución y el mantenimiento en el mercado de estas empresas, que comercializan un surtido de artículos tangibles e intangibles ayudando al desarrollo de una infraestructura de redes basadas en el protocolo de Internet y su vez al crecimiento de las actividades de negocios virtuales, entre las que se puede mencionar; asesoría de Internet, aplicaciones de comercio electrónico, aplicaciones multimedia, paginas WEB, motores de búsqueda, formación virtual, entre otros. (Turner, 2001)

### **2.2.1. INTERNET**

Según Joyanes (1997), internet es una inmensa red de computadoras a lo largo de todo el mundo lo cual permite a cualquier usuario conocer archivos de información y datos, imágenes e incluso voz, situados en los más recónditos lugares y para que esta comunicación sea posible es necesario hablar el mismo idioma que no es más que los protocolos.

Asimismo, muchos son los servicios de internet pero los más fundamentales son: El correo electrónico (e-mail), los grupos de noticias (newsgroups) y la telaraña mundial (WWW. World Wide Web), donde el interés de estos servicios indicará el verdadero valor de la red. (Joyanes, 1997).

Una vez recabado este bosquejo de información, se observa la existencia de una nueva forma de trabajar, es decir un nuevo mundo que se presenta y al cual se le deberán buscar las respuestas para gestionar el futuro que se avecina, donde el gerente pueda reconocer como deben adaptarse las empresas para mantenerse en una posición competitiva en el mercado.

### **3. SISTEMA DE VARIABLES**

#### **Variable: Perfil del Gerente.**

**Definición Conceptual:** conjunto de características intelectuales, académicas y personales adquiridas a través de una adecuada preparación formal o no, dirigidos a provocar un desempeño eficiente. (Guedez; 1995)

**Definición Operacional:** Operacionalmente la variable se definirá como el conjunto de características académicas, profesionales, de dirección y de actitud que poseen los gerentes en las empresas virtuales. Esto comprende el proceso de revisión de documentos relacionados con el tema y el análisis e interpretación de la información producida por la aplicación de un

cuestionario, elaborado por Terán (2002) de acuerdo con los indicadores establecidos en el cuadro de operacionalización de la variable, que se muestra a continuación.

**Cuadro 1**  
**OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE**

| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Variable</b>           | <b>Dimensiones</b>             | <b>Indicadores</b>   |
|---|---------------------------|--------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificar la formación académica del gerente en las empresas virtuales en Venezuela</li> </ul>                 | <b>PERFIL DEL GERENTE</b> | <b>Formación Académica</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nivel Académico</li> <li>♦ Estudios de Perfeccionamiento</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificar la experiencia profesional del gerente en las empresas virtuales en Venezuela</li> </ul>             |                           | <b>Experiencia Profesional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Habilidades Técnicas</li> <li>♦ Tiempo de Servicio</li> <li>♦ Reconocimientos recibidos</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Determinar el estilo de dirección del gerente en las empresas objeto de estudio</li> </ul>                       |                           | <b>Estilo de Dirección</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Liderazgo</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Determinar la actitud personal del gerente de las empresas virtuales frente a los cambios del entorno</li> </ul> |                           | <b>Actitud Personal</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Empatía</li> <li>♦ Capacidad de Negociación</li> <li>♦ Aceptación de la Ambigüedad</li> <li>♦ Prioridad de las Ideas</li> <li>♦ Trabajo en Equipo</li> <li>♦ Rapidez basada en las nuevas tecnologías.</li> </ul> |

Fuente : Terán (2002)