

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Posterior a la aplicación de los instrumentos a la población objeto de estudio, se realiza el análisis de los resultados. El mismo se enfoca hacia un tratamiento descriptivo sobre los datos obtenidos, los cuales se representan a través de la distribución de frecuencias.

Los resultados obtenidos permitirán tomar la Información necesaria para alcanzar el objetivo principal de esta investigación, siendo éste determinar el Perfil del Gerente en empresas Virtuales.

Inicialmente se presentan las dimensiones y los indicadores, cada indicador contiene una serie de preguntas, las cuales serán analizadas en función de la descripción de la distribución de frecuencia absoluta (fa) y relativas (%) de cada reactivo. Luego se encuentra anexa la tabla de frecuencia por indicador, la cual incluye las tendencias de cada respuesta, y finalmente se presenta el gráfico con la tendencia por indicador.

1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS VIRTUALES.

TABLA 1
Sexo

ALTERNATIVAS	F.A	%
Femenino	9	24.3%
Masculino	28	75.7%
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

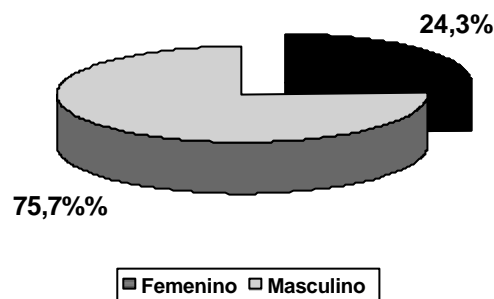


Gráfico 1. Sexo.
Fuente: Terán (2002)

A través de la tabla 1 y gráfico 1, se pudo constatar que el 75,7% de los Gerentes encuestados pertenecen al sexo Masculino y 24.3% al genero Femenino.

TABLA 2
Edad

ALTERNATIVAS	F.A	%
Menos de 20	1	2.7%
De 21 a 30	11	29.8%
De 31 a 40	20	54%
41 y más	5	13.5
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

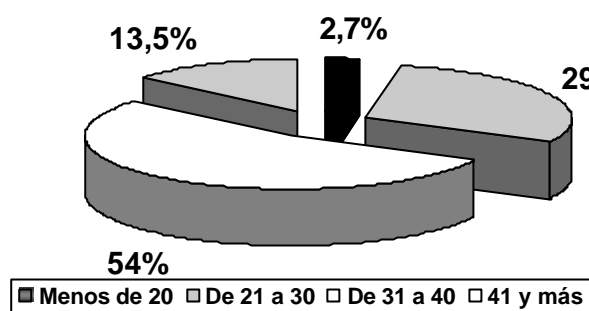


Gráfico 2. Edad.
Fuente: Terán (2002)

En este orden de ideas, de acuerdo a lo expresado en la tabla 2 y gráfico 2, se pudo conocer que el 54% de los Gerentes encuestados poseen edades comprendidas entre 31 y 40 años, 29.8% entre 21 y 30 años, 13.5% 41 y más y un 2.7% manifestaron poseer menos de 20 años

VARIABLE: Perfil del Gerente

DIMENSIÓN: Formación Académica

INDICADOR: Nivel Académico

TABLA 3
Títulos de Pregrado

ALTERNATIVAS	F.A	%
T.S.U. Agroindustria	2	5.4%
T.S.U. Informática	5	13.5%
T.S.U. Mercadeo	5	13.5%
Lic. Administración	9	24.3%
Lic. Educación	4	10.8%
Bibliotecólogo	2	5.4%
Economista	6	16.2%
Ingenieros	4	10.8%
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

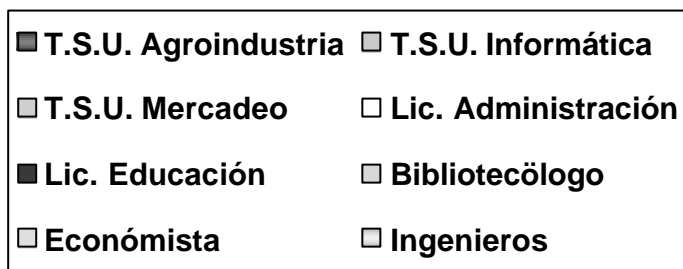
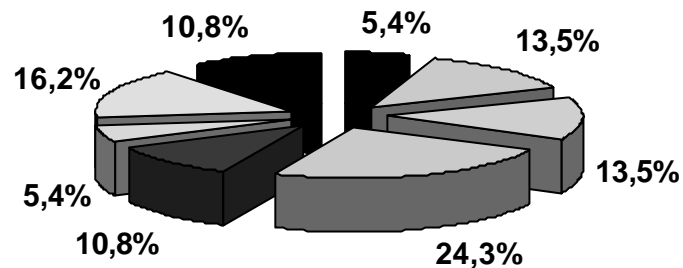


Gráfico 3. Títulos de Pregrado.
Fuente: Terán (2002)

Abordando lo concerniente a la formación académica de los Gerentes considerados para el estudio, se observa en la tabla 3 y gráfico 3 que el 24.3% obtuvieron el título de pregrado de Lic. en Administración, 16.2% alcanzaron las credenciales suficientes para optar al título de economistas, 13.5% indican ser T.S.U. en Agroindustria, 13.5% T.S.U. en Mercadeo, 10.8% indican poseer una Lic. en Educación, 10.8% expresaron ser Ingenieros, 5.4% Bibliotecólogos y 5.4% T.S.U. en Agroindustria.

A continuación se muestra la tabla 4 que indica el cuarto nivel alcanzado por los gerentes considerados en este estudio, haciendo énfasis que solamente el 35% de la población ha realizado estudios de cuarto nivel.

TABLA 4
Títulos de Postgrado

ALTERNATIVAS	F.A	%
Especialista Mercadeo	2	15.4%
Especialista Administración	4	30.7%
Magíster en Recursos Humanos	1	7.7%
Magíster en Proyectos	2	15.4%
Magíster en antropología	1	7.7%
Magíster en Planificación	1	7.7%
Doctorado Ciencias Gerenciales	1	7.7%
Doctorado Mercadeo	1	7.7%
TOTAL	13	100%

Fuente: Terán (2002)

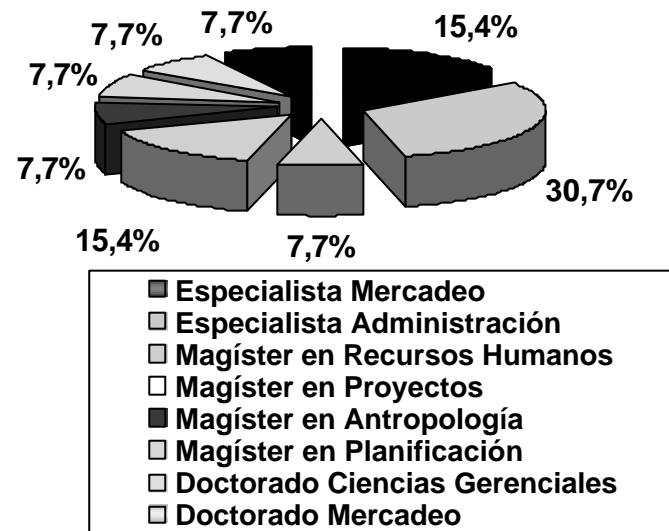


Gráfico 4. Títulos de Postgrado.

Fuente: Terán (2002)

Al evaluar lo concerniente a la culminación de estudios de cuarto nivel por parte de los sujetos objeto de estudio, se pudo conocer que el 35% de la población en estudio ha realizado estudios de cuarto nivel, teniendo los siguientes resultados; el 30.7% han culminado estudios de especialización en Administración, 15.4% poseen una especialización en Mercadeo, el 15.4% de los sujetos realizó la maestría en Proyectos, 7.7% maestría en Recursos

Humanos, 7.7% participó en una maestría en Antropología, y un 7.7% en una maestría de Planificación. Por otro lado, 7.7% de los entrevistados manifestó poseer un doctorado en Ciencias Gerenciales y el 7.7% restante un doctorado en Mercadeo.

INDICADOR: Estudios de Perfeccionamiento

TABLA 5
Estudios de Perfeccionamiento

ALTERNATIVAS	F.A	%
Administración	8	16.7%
Computación y Sistema	12	25%
Finanzas	3	6.3%
Producción	4	8.3%
Mercadeo	7	14.6%
Idiomas	8	16.7%
Recursos Humanos	5	10.4%
Fotografía	1	2%
TOTAL	48	100%

Fuente: Terán (2002)

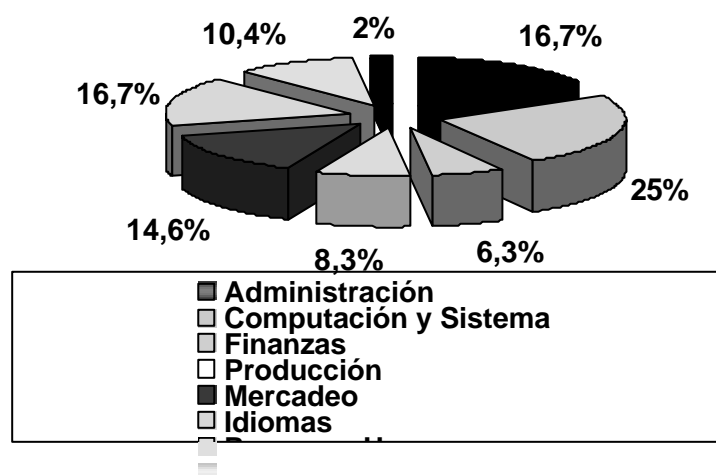


Gráfico 5. Estudios de Perfeccionamiento.
Fuente: Terán (2002)

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio, se verificó que el 25% de los encuestados han

realizados estudios de perfeccionamiento en las áreas de Computación y Sistemas, 16.7% manifestaron en el Administrativa, 16.7% Idiomas e4specificamente ingles, 14.6% en el área de Mercadeo, 10.4% en Recursos Humanos, 8.3% Producción, 6.3% en Finanzas y 2% Fotografía.

DIMENSIÓN: Experiencia Profesional

INDICADOR: Habilidades Técnicas

TABLA 6
Área de Mayor Habilidad Técnica

ALTERNATIVAS	F.A	%
Administración	6	16.2%
Computación y Sistema	12	32.4%
Producción	3	8.1%
Mercadeo	7	18.9%
Idiomas	5	13.5%
Recursos Humanos	3	8.1%
Fotografía	1	2.7%
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

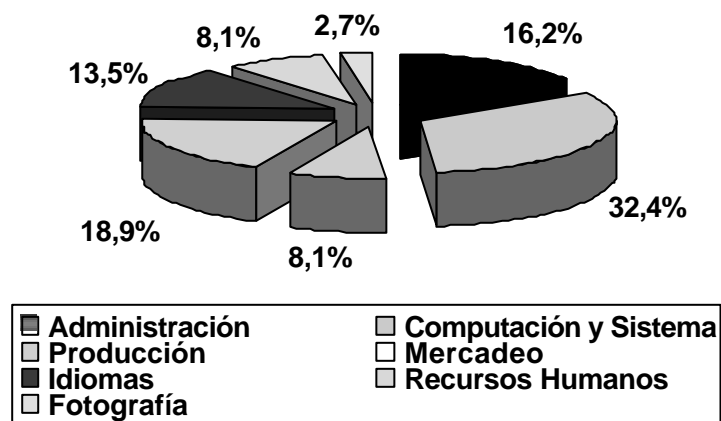


Gráfico 6. Mayor Habilidad Técnica.

Fuente: Terán (2002)

Paralelamente, tal como se observa en la tabla 6 y gráfico 6, el 32.4% de los entrevistados manifestaron poseer mayor habilidad técnica en las áreas de Computación y Sistemas, 18.9% indican en el área de Mercadeo, 16.2% en Administración, 13.5% Idiomas específicamente el inglés, 8.1% Producción, 8.1% indican poseer mayor habilidad en el área de Recursos Humanos y 2.7% Fotografía.

A continuación se muestra la tabla 6.1 que detalla la habilidad técnica que los gerentes encuestados dijeron poseer en cada una de las áreas nombradas anteriormente en la tabla 6.

TABLA 6.1
Habilidad Técnica

ALTERNATIVAS	F.A	%
Dirección de Recursos Humanos	3	8.1%
Uso de Internet	6	16.2%
Plan de Mercadeo	2	5.4%
Programación	6	16.2%
Fotomontaje	1	2.7%
Inventarios	3	8.1%
Ventas Directas	3	8.1%
Cálculos Financieros	3	8.1%
Comprensión y expresión Oral y Escrita en Idiomas	5	13.6%
Inventario de Mercadeo	2	5.4%
Planificación Estratégica	3	8.1%
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

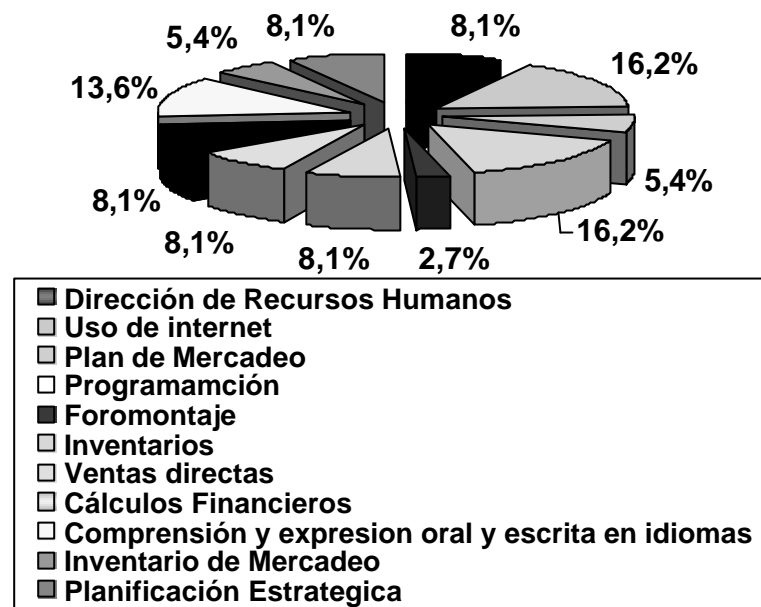


Gráfico 7. Habilidad Técnica.
Fuente: Terán (2002)

De esta manera, se conoció que el 16.2% posee habilidad técnica en el uso de internet, 16.2% en programación, 13,6% en comprensión y expresión tanto oral como escrita en idiomas, específicamente el inglés, 8.1% en dirección de recursos humanos, 8.1% en inventarios, 8.1% en ventas directas, 8.1% en cálculos financieros, 8.1% en planificación estratégica, 5.4% en planes de mercadeo, 5.4% en inventarios de mercadeo y 2.7% en fotomontaje.

A continuación se muestra en la tabla 7 los años de experiencia que indicaron poseer los gerentes encuestados, en el puesto que actualmente ocupan.

INDICADOR: Tiempo de servicio

TABLA 7
Años de Experiencia

ALTERNATIVAS	F.A	%
Menos de 1 Año	10	27%
1 a 3 Años	20	54.1%
4 a 6 Años	7	18.9%
Más de 6 Años	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Terán (2002)

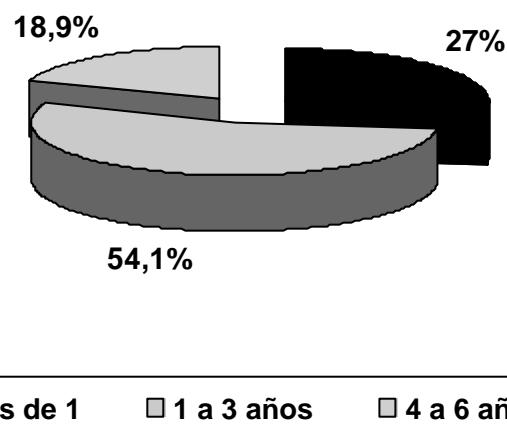


Gráfico 8. Años de Experiencia.
Fuente: Terán (2002)

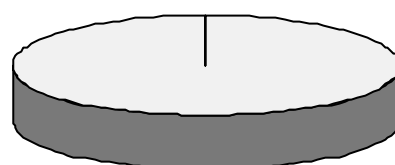
En línea con los resultados antes expuestos, se pudo determinar que el 54.1% de los encuestados poseen de 1 a 3 años de experiencia en el cargo que ocupa actualmente, 27% indican menos de un 1 año y 18.9% manifestaron de 4 a 6 años.

INDICADOR: Reconocimientos Recibidos.

TABLA 8
Reconocimientos

ALTERNATIVAS	F.A	%
Si	0	0
No	37	100%
TOTAL	37	100%

Fuente: Ana Terán (2002)



100%

□ Si

Gráfico 9. Reconocimientos Recibidos.
Fuente: Terán (2002)

Como parte de los resultados obtenidos durante la realización del estudio, se pudo visualizar que la totalidad de los gerentes encuestados no han recibido reconocimientos por parte de alguna institución pública o privada en el cargo que actualmente ocupan.

En la tabla 9 se observa la información de la dimensión estilo de dirección y el indicador liderazgo.

DIMENSIÓN: Estilo de Dirección**INDICADOR: Liderazgo**

TABLA 9
Liderazgo

ALTERNATIVAS	ITEMS 7		ITEMS 8		ITEMS 9		ITEMS 10		ITEMS 11		ITEMS 12		ITEMS 13		ITEMS 14		ITEMS 15		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	23	62.2%	19	51.4%	11	29.7%	10	27%	4	10.8%	14	37.8%	15	40.5%	11	29.7%	10	27%	35.2%
Casi Siempre	13	35.1%	13	35.1%	20	54.1%	13	35.1%	24	64.9%	15	40.5%	13	35.1%	18	48.6%	20	54.1%	44.7%
A Veces	1	2.7%	5	13.5%	6	16.2%	9	24.3%	6	16.2%	8	21.6%	7	18.9%	7	18.9%	7	18.9%	16.8%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	5	13.5%	3	8.1%	0	0%	2	5.4%	1	2.7%	0	0%	3.3%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Al respecto, se conoció que el 62.2% de los Gerentes encuestados siempre resuelve el problema que se le presenta utilizando la información que tiene disponible en el momento, 35.1% manifestaron casi siempre y un 2.7% expresaron a veces

De la misma forma, como parte de los resultados obtenidos en el estudio, se pudo verificar que el 51.4% de los Gerentes encuestados siempre recibe información de sus subordinados, 35.1% manifestaron casi siempre y 13.5% indican recibir información de sus subordinados a veces.

Se pudo determinar al realizar la investigación, que el 54.1% coinciden en señalar que casi siempre de la información recibida por parte de sus subordinados toman decisiones, 29.7% señalan que a través de la información recibida parten sus decisiones, y 16.2% manifestaron a veces.

Bajo este mismo indicador, el 35.1% de los gerentes manifestaron que casi siempre comparten el problema con sus subordinados en forma individual, 27% indican siempre, 24.3% a veces y 13.5% señalan que casi nunca comparten el problema de manera individual con sus subordinados

En la tabla 9, se muestran los datos aportados por los encuestado, en donde un 64.9% de los gerentes casi siempre obtiene de cada uno de sus subordinados ideas antes de decidir en cualquier aspecto, 16.2% indican a veces, 10.8% manifestaron siempre y 8.1% casi nunca.

Como parte de la investigación realizada se pudo verificar que el 40.5% de los gerentes encuestados casi siempre comparte el problema con los subordinados considerándolos como un grupo, 37.8% siempre comparte el problema desde esta perspectiva y 21.6% indican a veces.

En la tabla 9 se evidencia que el 40.5% de los gerentes encuestados siempre obtiene del grupo de subordinados ideas para tomar decisiones, 35.1% indican casi siempre, 18.9% a veces y 5.4% manifestaron casi nunca.

De acuerdo a lo expresado en la tabla 9, el 48.6% de los Gerentes casi siempre brinda facilidades para que los problemas sean discutidos en grupo, 29.7% indican siempre, 18.9% a veces y 2.7% señalaron casi nunca.

Se pudo determinar a través de la investigación culminada que el 54.1% de los Gerentes encuestados casi siempre a través de las discusiones en grupo trata de llegar a alguna decisión, 27% manifestaron siempre y 18.9% a veces.

Una vez obtenidos los resultados de la dimensión estilo de dirección y el indicador liderazgo, con cada uno de los reactivos considerados, se procede a graficar la tendencia que en líneas generales indican que un 44.7% los gerentes encuestados casi siempre asumen un estilo de liderazgo participativo, consultivo, 35.2% siempre lo hacen, 16.8% a veces y 3.3% casi nunca, tal y como se muestra en el gráfico 10.

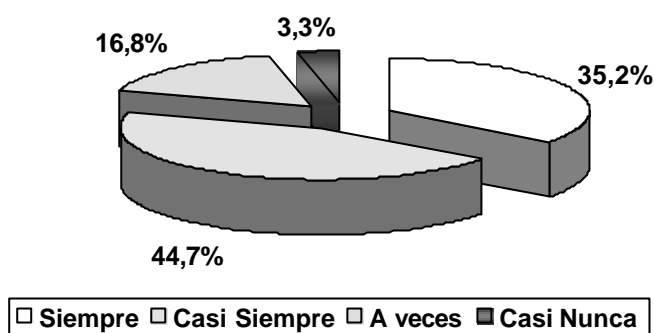


Gráfico 10. Liderazgo.
Fuente: Terán (2002)

DIMENSIÓN: Actitud Personal

INDICADOR: Empatía

TABLA 10
Empatía

ALTERNATIVAS	ITEMS 16		ITEMS 17		ITEMS 18		ITEMS 19		ITEMS 20		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	11	29.7%	11	29.7%	7	18.9%	7	18.9%	8	21.6%	23.8%
Casi Siempre	14	37.8%	20	54.1%	22	59.5%	16	43.2%	13	35.1%	45.9%
A Veces	9	24.3%	5	13.5%	7	18.9%	11	29.7%	14	37.8%	24.8%
Casi Nunca	3	8.1%	1	2.7%	1	2.7%	3	8.1%	2	5.4%	5.5%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Continuando con la revisión de la información obtenida en el estudio, en la tabla 10, se reseña los datos relacionados con el indicador "Empatía".

En este orden de ideas, es posible visualizar que el 37.8% de los gerentes manifestaron que casi siempre establece relaciones interpersonales con

facilidad, 29.7% indican siempre, 24.3% a veces y solo un 8.1% señalan que casi nunca establecen relaciones interpersonales con facilidad.

Validando los datos hasta ahora analizados, en la tabla 10, se puede observar que el 54.1% de los gerentes encuestados casi siempre toman en cuenta las opiniones emitidas por los demás, 29.7% manifestaron siempre, 13.5% indican a veces tomar en cuenta las opiniones de otras personas y 2.7% manifestaron casi nunca.

En la tabla 10 se observan las opiniones emanadas de los instrumentos aplicados al universo en estudio en donde, el 59.5% de los gerentes manifestó que casi siempre genera un espacio seguro, donde los demás pueden expresar sus emociones, 18.9% manifestaron casi siempre propiciar un espacio seguro para tal finalidad, 18.9% expresaron a veces y solo un 2.7% indican casi nunca.

Así mismo, se pudo conocer como parte de los resultados del estudio que, un 43.2% de los gerentes considera que casi siempre se encuentra dispuesto a tratar a los demás de acuerdo a las reacciones emocionales que presenta el individuo, 29.7% manifestaron a veces, 18.9% indican siempre y 8.1% casi nunca.

Por otra parte, se pudo verificar que el 37.8% de los gerentes encuestados manifestaron que a veces se colocan en el lugar de la otra persona, 35.1%

expresaron casi siempre, 21.6% siempre y 5.4% casi nunca se colocan en el lugar de otra persona.

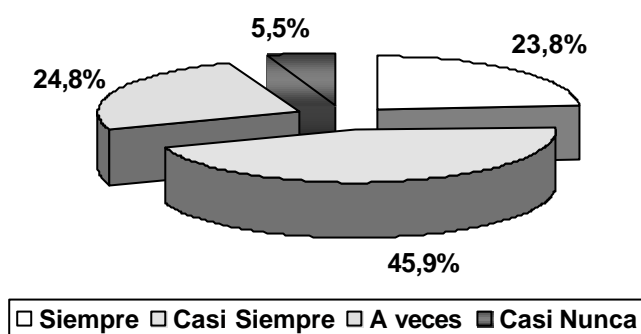


Gráfico 11. Empatía
Fuente: Terán (2002)

La tendencia general a este nivel señala que el 45.9% casi siempre sienten empatía frente a sus colaboradores inmediatos, 24.8% solo a veces la sienten , 23.8% siempre y 5.5% casi nunca.

INDICADOR: Capacidad de Negociación

TABLA 11
Capacidad de Negociación

ALTERNATIVAS	ITEMS 21		ITEMS 22		ITEMS 23		ITEMS 24		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	13	35.1%	7	18.9%	11	29.7%	14	37.8%	30.4%
Casi Siempre	20	54.1%	20	54.1%	18	48.6%	16	43.2%	50%
A Veces	4	10.8%	10	27%	8	21.6%	7	18.9%	19.6%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Abordando los datos recolectados con relación al indicador capacidad de negociación, la tabla 11, reseña que el 54.1% de los gerentes casi siempre establece acuerdos favorables con los miembros de la organización a la cual pertenece, 35.1% manifestaron siempre y un 10.8% indican que a veces establece acuerdos favorables.

Asimismo, el 54.1% de los gerentes encuestados manifestaron que casi siempre el tiempo de respuesta en las negociaciones que realizan es el esperado, 27% expresaron que a veces obtienen el tiempo de respuesta esperado y 18.9% indican siempre.

Como parte de la investigación realizada se pudo verificar que un 48.6% de los gerentes encuestados manifestaron que casi siempre en la negociaciones en las cuales han invertido, los resultados son favorables para la organización, 29.7% expresaron siempre obtener resultados favorables en las negociaciones realizadas y el 21.6% restante indican a veces.

En línea con la información revelada en la tabla anterior, en el siguiente cuadro sinóptico, se muestra que el 43.2% de los sujetos objeto de estudio indican que el éxito en la empresa depende de la forma como el gerente desempeñe su papel a la hora de alcanzar un acuerdo, 37.8% expresaron que siempre y 18.9% indican a veces.

Una vez obtenidos los resultados se procede a graficar la tendencia, la cual se muestra en el gráfico¹².

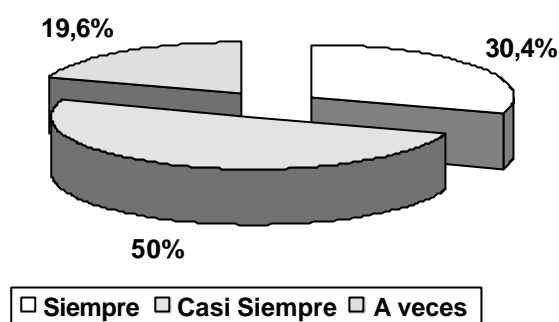


Gráfico 12. Capacidad de Negociación.
Fuente: Terán (2002)

En este marco, la tendencia general muestra que un 50% de los gerentes encuestados casi siempre demuestran capacidad para negociar, 30.4% siempre, 19.6% a veces.

INDICADOR: Aceptación de la Ambigüedad

TABLA 12
Aceptación de la Ambigüedad

ALTERNATIVAS	ITEMS 25		ITEMS 26		ITEMS 27		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	16	43.2%	7	18.9%	11	29.7%	30.6%
Casi Siempre	17	45.9%	18	48.6%	21	56.8%	50.4%
A Veces	4	10.8%	11	29.7%	5	13.5%	18.1%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Nunca	0	0%	1	2.7%	0	0%	0.9%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Como parte de la revisión de los datos recolectados en torno al indicador “Aceptación de la ambigüedad”, se verifica en la tabla 12, que el 45.9% de los gerentes encuestados casi siempre está consciente de las distorsiones

que se puedan presentar al comunicar alguna información, seguido de un 43.2% que expresaron siempre estar consciente de este aspecto y 10.8% indicaron a veces.

El 48.6% de los encuestados revelaron durante el desarrollo del trabajo de campo que casi siempre se encuentra en la capacidad de mejorar las distorsiones que se presentan al comunicar algún tipo de información, 29.7% expresaron a veces, 18.9% indican siempre y 2.7% nunca.

Por otra parte, la investigación permitió determinar que los gerentes entrevistados el 56,8% casi siempre crean medios para que el receptor verifique el mensaje emitido, 29.7% indican siempre y 13.5% a veces.

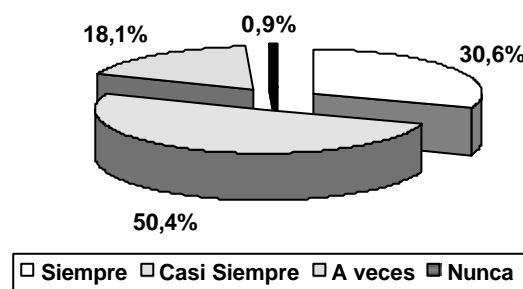


Gráfico 13. Aceptación de Ambigüedad.
Fuente: Terán (2002)

La tendencia indica que el 50.4% de los gerentes encuestados casi siempre entienden que la existencia de ambigüedades en el entorno laboral

pueden afectar el desempeño de la organización, 30.6% siempre, 18.1% a veces y 0.9% nunca.

INDICADOR: Prioridad de las Ideas.

TABLA 13
Prioridad de las Ideas.

ALTERNATIVAS	ITEMS 28		ITEMS 29		ITEMS 30		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	15	40.5%	14	37.8%	13	35.1%	37.8%
Casi Siempre	18	48.6%	18	48.6%	17	45.9%	47.7%%
A Veces	3	8.1%	5	13.5%	5	13.5%	11.7%%
Casi Nunca	1	2.7%	0	0%	2	5.4%	2.8%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Considerado como un tema de primera línea, en la tabla 13 se exponen los datos reportados por el estudio en cuanto al indicador “Prioridad de las ideas”.

En este sentido, pudo verificarse que el 48.6% de los gerentes encuestados casi siempre determinan las estrategias que se le deben dar prioridad, 40.5% señalan que siempre determinan estas estrategias, 8.1% indican a veces y un 2.7% casi nunca.

Una interesante tendencia puede observarse en la tabla 13, donde se establece que el 48.6% de los gerentes casi siempre Jerarquiza las

estrategias, 37.8% manifestaron siempre jerarquizar las estrategias que se plantean, 13.5% a veces.

Siguiendo en la misma temática, puede observarse en la tabla 13, que el 45.9% de los gerentes casi siempre crea los medios necesarios para que se cumplan las estrategias, 35.1% indican que siempre crean los medios necesarios para tal fin, 13.5% a veces y 5.4% casi nunca.

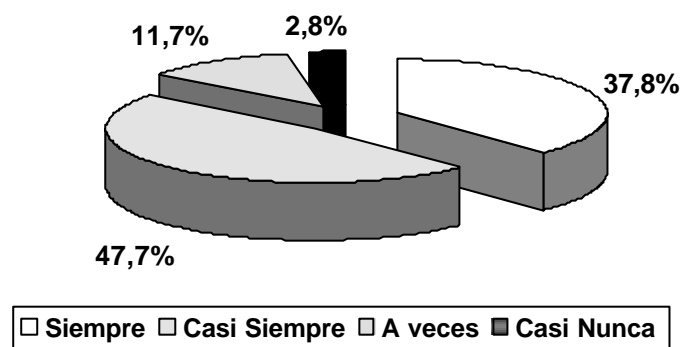


Gráfico 14. Prioridad de Ideas.
Fuente: Terán (2002)

Las tendencias en el gráfico 14 muestran que un 47.7% de los entrevistados casi siempre establecen prioridades en el proceso de toma de decisiones, 37.8% siempre lo hacen, 11.7% a veces y 2.8% casi nunca. Esto indica que los gerentes mantienen una planificación en cuanto al proceso de toma de decisiones, pudiendo identificar cuales estrategias deben dárseles prioridad para alcanzar la máxima efectividad en la organización.

INDICADOR: Trabajo en Equipo

TABLA 14
Trabajo en Equipo

ALTERNATIVAS	ITEMS 31		ITEMS 32		ITEMS 33		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	11	29.7%	12	32.4%	16	43.2%	35.1%
Casi Siempre	14	37.8%	23	62.2%	16	43.2%	47.8%
A Veces	12	32.4%	2	5.4%	5	13.5%	17.1%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Con respecto al indicador denominado “Trabajo en equipo” el 37.8% de los Gerentes incluidos en el universo en estudio manifestaron que casi siempre establecen las guías de procedimientos a fin de dar responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización, 32.4% indican que a veces establecen este tipo de guías de procedimientos para determinar las responsabilidades de los miembros de la empresa, y 29.7% expresaron siempre.

La investigación también condujo a verificar que el 62.2% de los entrevistados casi siempre promueven la participación del personal en situaciones de manera que se sientan responsables con el éxito de la empresa, 32.4% indican que siempre promueven la participación del los empleados para obtener este resultado y 5.4% a veces.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 14, un 43.2% de los gerentes expresaron que siempre se encuentran capacitados para el trabajo en equipo cuando la necesidad así lo requiere, 43.2% indican que casi siempre se encuentran capacitados y un 17.1% indican a veces.

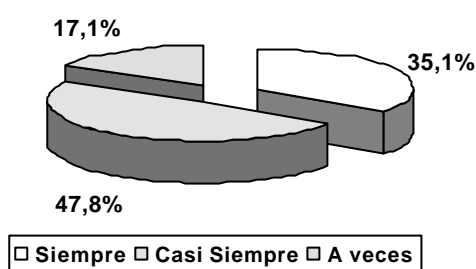


Gráfico 15. Trabajo en Equipo.
Fuente: Terán (2002)

El estudio realizado evidencia, que un 47.8% de los encuestados casi siempre promueve el trabajo en equipo, 35.1% siempre realiza tal promoción y 17.1% solo a veces lo hace.

INDICADOR: Rapidez basadas en las Nuevas Tecnologías

TABLA 15
Rapidez basadas en las Nuevas Tecnologías

ALTERNATIVAS	ITEMS 34		ITEMS 35		ITEMS 36		TENDENCIA
	F.A.	%	F.A.	%	F.A.	%	
Siempre	21	56.8%	20	54.1%	18	48.6%	53.1%
Casi Siempre	12	32.4%	16	43.2%	15	40.5%	38.8%
A Veces	4	10.8%	1	2.7%	4	10.8%	8.1%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	37	100%	37	100%	37	100%	100%

Fuente: Terán (2002)

Continuando con la revisión de la información obtenida en el estudio, en la tabla 15, se reseña los datos relacionados con el indicador “Rapidez basadas en las nuevas tecnologías”.

En este orden de ideas, es posible visualizar que el 56.8% de los gerentes encuestados siempre se preocupa por los cambios tecnológicos que se originan en el mercado, 32.4% indican que casi siempre se muestran preocupados y 10.8% manifestaron a veces.

Para reforzar el análisis antes realizado, pueden observarse los datos presentados en la tabla 15, en donde el 54.1% de los Gerentes manifestaron que siempre identifican las tecnologías que van de acuerdo a la organización, 43.2% indican casi siempre y solo un 2.7% a veces.

Finalizando el análisis de los resultados obtenidos en el estudio, se pudo verificar que el 48.6% los sujetos entrevistados siempre utilizan las nuevas tecnologías para hacer más eficiente a la organización, 40.5% indican casi siempre y 10.8% a veces.

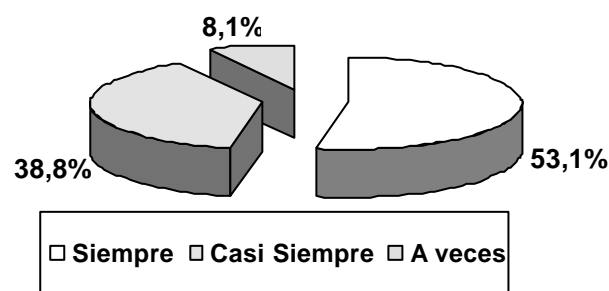


Gráfico 16. Rapidez basadas en las Nuevas Tecnologías
Fuente: Terán (2002)

Culminando esta fase del análisis, puede indicarse que las tendencias revelan que un 53.1% de los encuestados siempre han estado dispuestos a asumir los cambios producidos por las nuevas tecnologías, 38.8% casi siempre y 8.1% a veces.

2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este segundo segmento se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los gerentes de las empresas virtuales, para lo cual se comparan los datos recolectados, ordenados de acuerdo a los objetivos establecidos, con los fundamentos teóricos estipulados en el capítulo II de este trabajo de investigación.

En este orden de ideas, con respecto al objetivo dirigido a identificar la formación académica del gerente en las empresas virtuales de Venezuela, se pudo conocer que la mayor parte de los sujetos encuestados han alcanzado niveles de capacitación universitaria, sobre todo en las áreas de administración y economía.

No obstante se evidenció que en gran medida, tales niveles de formación se ha visto complementados con estudios de postgrado, ya que un 35% de la población manifestó poseer estudios de cuarto nivel, predominando los especialistas en administración, así como cursos de especialización los cuales han posibilitado, la capitalización de conocimientos de los encuestados en áreas de suma relevancia para cualquier gerente como la

mercadotecnia, la computación y sistemas de información, gerencia de proyectos e idiomas.

Bajo esta perspectiva, la investigación desarrollada permitió determinar que los gerentes de las empresa virtuales han sabido aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional existentes en el sistema educativo, lo cual les ha permitido obtener la información académica necesaria para desempeñarse efectivamente en el entorno laboral.

Al respecto, también se evidencia que tanto los gerentes de las empresas virtuales como los gerentes de las empresas tradicionales presentan un grado de preparación que le permiten desenvolverse de forma eficiente, tal y como lo muestran los resultados arrojados en esta investigación y en los estudios realizados por Calimán y Rojas (1994) y Angulo (1995), donde evidencian que los gerentes de las empresas tradicionales son en su mayoría administradores y que han realizado estudios de cuarto nivel para mantenerse competitivos en el ámbito laboral.

A este nivel deben considerarse los planteamientos de Reutter y Conde (1998), para quienes hoy por hoy, existe la necesidad de una formación, capacitación y actualización, acorde con las exigencias del puesto de gerente.

En cuanto al objetivo dirigido a identificar la experiencia profesional del gerente en las empresas virtuales de Venezuela, el estudio permitió constatar

que los gerentes de las empresas virtuales tienen de 1 a 3 años de experiencia dirigiendo dichas organizaciones, y a la vez han logrado desarrollar ciertas habilidades técnicas requeridas para cumplir en forma efectiva sus funciones.

En efecto el trabajo de campo realizado reporta que los gerentes entrevistados poseen habilidades técnicas en materias como computación y sistemas, administración e idiomas, las cuales han inducido la facilidad para practicar el uso de internet, la programación, así como la comprensión oral y escrita del inglés, aspectos estos de suma relevancia para enfrentar un ambiente laboral altamente competitivo.

Se visualiza por tanto, en estos resultados que los gerentes de las empresas virtuales estudiadas poseen una de las cualidades fundamentales bajo las actuales circunstancias características de la actual sociedad de la información, concretamente el manejo de medios comunicacionales como el idioma inglés y el procesamiento de datos en forma automatizada, lo cual puede tipificarse como una fortaleza del perfil gerencial estudiado.

Conviene sobre este aspecto, señalar los postulados de Melinkoff (1994), para quien el gerente debe 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, que no es más que la utilización intensiva de las tecnologías de información y comunicación.

Por otra parte, se hace referencia del autor Cuestas (1998) para quien el gerente de la empresa virtual debe desarrollarse en áreas como la mercadotecnia, idiomas, trabajo en equipo, entre otros para desempeñarse efectivamente, observando entonces que el gerente de las empresas virtuales en Venezuela cumple con lo nombrado anteriormente.

Al abordar los resultados concernientes al objetivo orientado a determinar el estilo de dirección del gerente en las empresas objeto de estudio, la investigación ha permitido inferir que los sujetos entrevistados mantienen una relación bastante abierta y participativa con sus colaboradores inmediatos.

De acuerdo a los datos recolectados se visualizó que en su mayoría los gerentes entrevistados reciben información de sus subordinados, mediante reuniones de grupo de carácter participativo y consultivo, las cuales permiten asumir una visión conjunta de los diversos problemas incidentes sobre el desempeño de la organización.

Generalmente de tal tipo de reuniones en las cuales se auspicia la comunicación intergrupala, se obtienen datos de gran relevancia que dan origen al proceso de toma de decisiones.

Con base a lo reseñado, puede indicarse que en las organizaciones virtuales estudiadas, las principales directrices orientadoras del desempeño de la empresa, se formulan y ejecutan tomando en cuenta el concurso y

opinión de cada uno de los sujetos quienes constituyen el recurso humano de la organización.

Dicha situación coincide con el estilo de liderazgo participativo expuesto por Davis y Newstrom (1999), donde el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias para tomar las decisiones definitivas.

Igualmente se señala que el tipo de liderazgo tiende a ser consultivo, puesto que este proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes, tal y como lo expresa Vroom, (citado por Robbins ; 1996)

Finalmente, en cuanto al objetivo dirigido a determinar la actitud personal del gerente en las empresas virtuales ante los cambios del entorno, la investigación condujo a determinar que los encuestados manifiestan en forma continua una posición de empatía con respecto a sus colaboradores inmediatos.

Bajo tales perspectivas, los gerentes demostraron tener interés y facilidad para entablar relaciones interpersonales, así como reconocer las emociones de sus trabajadores, lo cual les permite tener una visión de la cara o lado humano de la empresa que dirigen.

En este marco, los gerentes le otorgaron una gran relevancia al trabajo en equipo, como un medio auspiciador del logro de las metas organizacionales, con base a la participación plena y armónica del recurso humano adscrito a la empresa, asumiendo inclusive una gran facilidad para resolver los conflictos que pudieran producirse entre los empleados.

Así mismo, los gerentes entrevistados manifestaron su inclinación a un estilo de gestión, en el cual se establezcan prioridades en las decisiones a ser tomados, de lo cual se desprendería la formulación de acciones en total sintonía con los requerimientos de la organización, enfatizándose en la eficiencia en la utilización de los recursos organizacionales.

Culminado este punto debe indicarse que los gerentes señalaron estar totalmente interesados en asimilar los cambios tecnológicos emanados del campo científico, por lo cual insistieron en manejar un enfoque administrativo proclive al aprendizaje organizacional.

Por tanto se debe considerar los planteamientos de Kotler (1996), para quien 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.

Por otra parte cabe destacar lo reseñado por Cuestas (1998) quien indica que el gerente para ser un ente dinamizador en la organización debe presentar actitudes, tales como: la empatía, capacidad de negociación,

aceptación de la ambigüedad, prioridad de las ideas, trabajo en equipo y rapidez basadas en las nuevas tecnologías.

En función de lo hasta ahora señalado y, dando cumplimiento al objetivo general de este estudio, el cual se orienta a determinar el perfil del gerente en las empresas virtuales en Venezuela, la tabla 16 muestra una sinopsis del mismo, quien resulto ser un gerente joven, predominantemente del sexo masculino, altamente formado, proclive al uso de nuevas tecnologías, con un estilo de dirección participativo, consultivo y una actitud favorable a la participación de sus colaboradores inmediatos en su toma de decisiones.

Tabla 16

Perfil del Gerente

Variable	Dimensión	Resultados
Perfil del gerente	Perfil demográfico	Hombres; de 31 a 40 años
	Formación Académica	Universitarios, predominando la carrera de Administración, cuentan con estudios de perfeccionamiento y el 35% han realizado estudios de 4to nivel.
	Experiencia Profesional	1 a 3 años, habilidades en Computación y Sistemas, Administración, Mercadeo, Idiomas, entre otros.
	Estilo de Dirección	Estilo participativo, consultivo
	Actitud Personal	Empático, trabaja en equipo, capacidad para negociar, establece prioridades, acepta la ambigüedad y asume las nuevas tecnologías.

Fuente: Terán (2002)