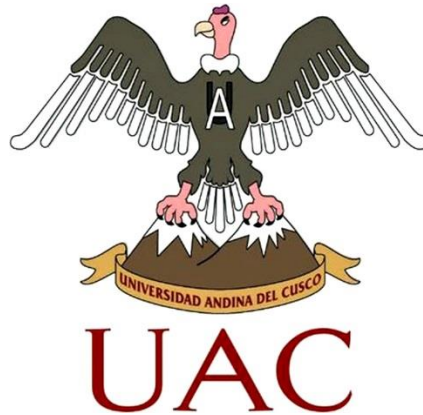




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DEL CENTRO
COMERCIAL CONFRATERNIDAD, DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS
SOCIOS CUSCO – 2019”

Presentado por:

Bach. Estrella Mariluz Vargas Quispe

Para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración

Asesor:

Mg. Edward Aníbal Morante Ríos

Cusco – Perú

2019



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

En el cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la escuela profesional de administración, pongo a vuestra consideración el plan de tesis intitulada “LOS ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DEL CENTRO COMERCIAL CONFRATERNIDAD, DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS CUSCO – 2019”, con el objeto de optar el título profesional de licenciado en administración.

La presente investigación aborda la situación problemática y realiza el proceso metodológico correspondiente.

LA BACHILLER



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi querida Universidad Andina del Cusco quien me acogió en sus aulas y es como mi segundo hogar donde me forje como profesional.

A mi asesor Mg. Edward Aníbal Morante Ríos quien me motivo, apoyo y brindo sus conocimientos para la ejecución de la investigación con mucha paciencia, dedicación e hizo que sea más fácil el proceso.

A mis dictaminantes Dr. Waldo Campaña Morro y Mg. Marcela Vargas Camacho por sus recomendaciones la cual apoyo en la mejora de la investigación.

A los docentes quien compartieron sus conocimientos e instruyeron para ser una gran profesional y poder desarrollarme en la sociedad.



DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría y la fuerza para lograr mis objetivos más anhelados en mi vida.

A mis padres Cirilo y Obdulia quienes se sacrifican cada día para brindarme lo mejor, quienes me brindan su apoyo incondicional para cumplir mis metas y motivan a seguir creciendo cada día.

A mi hermano Juan Pablo quien desde pequeña me motivo a cumplir mis sueños.

A mis sobrinos Giselle y André Josué, para sirva que motivación, ejemplo y aliento a cumplir lo que se proponen y ser grandes ciudadanos.

A mi querida abuela Roberta quien es como una segunda madre.

A mis familiares quienes me apoyaron y están conmigo presente siempre, en especial a Jose Édison; la persona que amo quien me apoya, motiva, impulsa incondicionalmente a crecer como profesional, ser una mujer fuerte y luchadora.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... ii
AGRADECIMIENTO..... iii
DEDICATORIA iv
ÍNDICE v
ÍNDICE DE TABLAS viii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
RESUMEN x
ABSTRACT xi

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema 1
1.2. Formulación del problema..... 3
 1.2.1. Problema general 3
 1.2.2. Problemas específicos..... 3
1.3. Objetivos de la investigación 3
 1.3.1. Objetivo general 3
 1.3.2. Objetivos específicos 3
1.4. Justificación de la investigación..... 4
 1.4.1. Relevancia social 4
 1.4.2. Implicancias practicas..... 4
 1.4.3. Valor teórico..... 4
 1.4.4. Utilidad metodológica..... 4
 1.4.5. Viabilidad o factibilidad 4
1.5. Delimitación de la investigación 5
 1.5.1. Delimitación temporal 5
 1.5.2. Delimitación espacial..... 5
 1.5.3. Delimitación conceptual 5



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes de la investigación 6
 - 2.1.1. Antecedentes Internacionales 6
 - 2.1.2. Antecedentes Nacionales 16
- 2.2. Bases teóricas 19
 - 2.2.1. Roles gerenciales 19
 - 2.2.2. Importancia de los roles gerenciales 21
 - 2.2.3. Lugar de trabajo de los gerentes 22
 - 2.2.4. Los gerentes y dónde trabajan 23
 - 2.2.5. Los gerentes 23
 - 2.2.6. Niveles gerenciales 24
 - 2.2.7. Los roles gerenciales: una mirada a Mintzberg 25
 - 2.2.8. Importancia de los roles gerenciales en empresas grandes y pequeñas 25
 - 2.2.9. Características de los roles gerenciales 26
 - 2.2.10. Categorías de los roles gerenciales 27
 - 2.2.10.1. Los roles interpersonales 27
 - 2.2.10.2. Los roles informativos 30
 - 2.2.10.3. Los roles decisorios 32
- 2.3. Marco conceptual 34
- 2.4. Variable 37
 - 2.4.1. Variable 37
 - 2.4.2. Conceptualización de la Variable 37
 - 2.4.3. Operacionalización de variables 38

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de investigación 39
- 3.2. Enfoque de investigación 39
- 3.3. Diseño de la investigación 39
- 3.4. Alcance de la investigación 39



3.5. Población y muestra de la investigación..... 40

 3.5.1. Población..... 40

 3.5.2. Muestra 40

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos 41

 3.6.1. Técnica..... 41

 3.6.2. Instrumento(s) 41

3.7. Procesamiento de datos 41

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 42

 4.1.1. Presentación del instrumento 42

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 43

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable roles gerenciales 44

 4.2.1. Roles interpersonales..... 44

 4.2.2. Roles informativos 47

 4.2.3. Roles decisorios 51

4.3. Resultado de la variable roles gerenciales 55

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 57

5.2. Comparación crítica con literatura existente 57

5.3. Implicancias del estudio 58

CONCLUSIONES 60

RECOMENDACIONES 62

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de la variable.....	37
Tabla 2	Operacionalización de la variable	38
Tabla 3	Distribución de los ítems del cuestionario	42
Tabla 4	Descripción de la Baremación y escala de interpretación	43
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad	43
Tabla 6	Sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales.....	44
Tabla 7	Roles interpersonales.....	45
Tabla 8	Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales	46
Tabla 9	Sub dimensiones de la dimensión roles informativos	48
Tabla 10	Roles informativos.....	49
Tabla 11	Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles informativos	50
Tabla 12	Sub dimensiones de la dimensión roles decisorios	51
Tabla 13	Roles decisorios.....	53
Tabla 14	Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios .	54
Tabla 15	Roles gerenciales	55
Tabla 16	Comparación promedio de las dimensiones de la variable roles gerenciales	56



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Características que comparten las organizaciones 22

Figura 2: Los roles gerenciales: una mirada a Mintzberg..... 25

Figura 3: Importancia de los roles 26

Figura 4: Sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales 44

Figura 5: Roles interpersonales..... 46

Figura 6: Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales
..... 47

Figura 7: Sub dimensiones de la dimensión roles informativos 48

Figura 8: Roles informativos 49

Figura 9: Comparación promedio de las sub dimensiones de los roles informativos 50

Figura 10: Sub dimensiones de la dimensión roles decisorios 51

Figura 11: Roles decisorios..... 53

Figura 12: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios 54

Figura 13: Roles gerenciales 55

Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable roles gerenciales 56



RESUMEN

El presente trabajo de investigación “roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad, desde la percepción de los socios en la ciudad del Cusco-2019”, tuvo como objetivo general describir los roles gerenciales de los directivos de dicho Centro Comercial; la investigación es de tipo básica, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental; la población objeto de estudio estuvo conformada por 1251 socios, de los cuales se recabo información a través de un cuestionario elaborado especialmente para este trabajo de investigación, seleccionando una muestra probabilística de 294 socios. Los resultados permitieron describir los roles gerenciales de los directivos desde la percepción de los socios, obteniendo un promedio de 1.81 considerado como bajo; así mismo, la dimensión roles interpersonales es considerado bajo con un promedio 2, por otro lado, la dimensión roles informativos también es considerado bajo con un promedio de 1.74 y finalmente la dimensión roles decisorios es calificado bajo con un promedio de 1.68.

Palabras clave: Roles gerenciales, roles interpersonales, roles informativos, roles decisorios



ABSTRACT

The present research work "managerial roles of the managers of the Commercial Center Fraternidad, from the perception of the partners in the city of Cusco-2019", had as general objective to describe the managerial roles of the managers of said shopping center; the research is of a basic type, of a quantitative approach, descriptive scope and non-experimental design; The study population consisted of 1251 partners, from whom information was gathered through a questionnaire specially prepared for this research work, selecting a probabilistic sample of 294 members. The results allowed to describe the managerial roles of the managers from the perception of the partners, obtaining an average of 1.81 considered as low; Likewise, the dimension of interpersonal roles is considered low with an average of 2, on the other hand, the dimension of informational roles is also considered low with an average of 1.74 and finally the dimension of decision-making roles is rated low with an average of 1.68.

Keywords: Managerial roles, interpersonal roles, informational roles, decision roles.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Hace años en el mundo surgió una necesidad de poder obtener todo lo que uno necesita en un solo lugar ya sean productos, servicios y más, es así que los centros comerciales surgieron para poder satisfacer las diversas necesidades en un solo lugar geográfico, por lo que hoy en día existen un gran número de ellos orientados a los diferentes niveles socioeconómicos, van reinventándose cada día y están conformados por empresarios, socios, accionistas y administradores quienes desarrollan roles gerenciales en sus actividades diarias.

Los roles gerenciales son actividades, acciones y labores extraordinarias que los gerentes o directivos realizan cotidianamente en una organización para administrar los recursos existentes, cumplir con las expectativas, objetivos y metas. Es por ello su importancia para el desarrollo de las funciones administrativas, ya que permite un mejor cumplimiento de las actividades interpersonales, informativas y de decisión, así también permite que los directivos desarrollen sus habilidades, capacidades y conocimientos en las actividades ya mencionadas.

Según Mintzberg citado por Robbins y Coulter (2018) los roles gerenciales son acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen. Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas y responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente.

Es así que en el Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco se observó problemas en cuanto a los roles gerenciales de los directivos. En lo que refiere a los roles interpersonales se observó que los socios perciben que los directivos al momento de organizar las celebraciones, ceremonias, actividades y reuniones lo hacen a su criterio sin



tomar en cuenta las opiniones de los socios o respetar lo acordado, sus comportamientos no generan confianza, la comunicación que tienen los directivos con sus contactos internos y externos es poco frecuente, así también los directivos realizan inadecuadamente el papel de mediador entre los socios y entidades, es por ello que los socios se muestran desmotivados y descontentos con los directivos ya que sienten que se les representa inapropiadamente.

En cuanto a las actividades de los roles informativos, los socios presentan incertidumbre por la información que se les manifiesta, ya que se observó que los directivos no recaban información suficiente y concreta de su libro de actas, documentos o archivos, lo cual hace que manejen información imprecisa sobre el estado en que se encuentra el Centro Comercial, a la vez los directivos manifiestan en las reuniones sus puntos de vista sobre actividades e intereses a realizar en el Centro Comercial Confraternidad sin fundamentar y sin darse a entender, así también se les comunican a última hora a los socios sobre cualquier invitación o documento.

Por otro lado, en lo que se refiere a los roles de decisión se observó que los directivos elaboran contratos de una manera inadecuada ya que en los contratos de arrendamiento de espacios como el de los servicios higiénicos, no detallan el uso ni el mantenimiento, lo cual genera molestia en los socios porque ven que los servicios se están deteriorando o se encuentran en mal estado. Así también los directivos al momento de contratar a su personal lo hacen por afinidad, lo cual provoca insatisfacción de las expectativas de los socios por que el personal no cumple con sus labores correctamente, por otro lado, también los directivos carecen de habilidades e ideas emprendedoras ya que el aspecto del Centro Comercial no se ve muy atractivo. Así mismo se observó que los directivos al momento de solucionar conflictos toman decisiones incorrectas como apartarse, también cometen errores en cuanto a la rendición de cuentas, ya que al momento de la sustentación de gastos no detallan cuanto se usó y cuanto queda de los recursos económicos es por eso que los socios se sienten confundidos al no saber cómo manejan los directivos el dinero que ingresa o egresa del Centro Comercial, así también los directivos no buscan negociar con otras empresas, por lo que solo presta servicio de auspicio a la Caja Municipal Cusco que mantiene deuda con el Centro Comercial, es por ello que los socios están disconformes con la administración que están llevando los directivos.



De continuar con esta situación se podrían ver afectados los socios y el Centro Comercial Confraternidad por inadecuado manejo de sus recursos y toma de decisiones, ya que no les permitirá lograr su propósito, ocasionará que los socios cierren sus lugares de venta y puede producir otras consecuencias no favorables para el Centro Comercial Confraternidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo son los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo son los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019?

¿Cómo son los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019?

¿Cómo son los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

1.3.2. Objetivos específicos

Describir los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

Describir los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

Describir los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación es relevante porque permitió dar a conocer y entender los roles gerenciales de los directivos a los socios del Centro Comercial Confraternidad en el año 2019 mediante la descripción. Esto permitió efectuar recomendaciones pertinentes para mejorar la situación problemática que se presentan los socios y el Centro Comercial Confraternidad.

1.4.2. Implicancias practicas

El presente trabajo de investigación tiene implicancia práctica ya que al describir y analizar los roles gerenciales de los directivos se obtuvo resultados que sirvieron para brindar conclusiones y recomendaciones para una mejora de la situación problemática sobre los roles gerenciales en el Centro Comercial Confraternidad.

1.4.3. Valor teórico

El presente trabajo de investigación es relevante en lo teórico porque abordo teorías sustentadas por diferentes autores lo cual ayudo a conceptualizar la variable, las dimensiones e indicadores, por lo que será un antecedente para futuras investigaciones y profundizar el conocimiento sobre los roles gerenciales.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación posee utilidad metodológica pues, recurrió a métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos establecidos y confiables para el desarrollo de la investigación y la recolección de datos.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La investigación es viable o factible porque se tuvo acceso a la información, apoyo de los socios y directivos, también se contó con el tiempo para poder aplicar la encuesta y con los recursos necesarios para llevar a cabo la elaboración de la investigación.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2019, la elaboración de dicha medición de la variable roles gerenciales se obtuvo durante el desarrollo de las actividades de los meses de febrero a mayo del presente año.

1.5.2. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realizó en el área geografía del Centro Comercial Confraternidad del distrito de Wanchaq de la ciudad del Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

El presente trabajo de investigación se circunscribe en el área de administración general, específicamente en los roles gerenciales.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Primer antecedente

Bracho en el (2005) en su investigación titulada "Desempeño de las funciones gerenciales y roles gerenciales que predominan en los egresados de maestría del programa gerencial empresarial " realizado en el decanato de administración y contaduría en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado abordó a las siguientes conclusiones:

Primera: En términos generales, los egresados de la III Cohorte del Programa Gerencia Empresarial, del DAC, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales, evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, fue posible apreciar ciertas debilidades en aspectos relacionados con el nivel técnico del proceso de planificación, liderazgo y herramientas de control.

Segunda: Por otra parte, se pudo constatar una marcada tendencia hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las nuevas tendencias gerenciales, que debe prevalecer en las organizaciones que se mueven en un mundo globalizado, cuyo entorno es permanente cambiante y altamente incierto. De igual forma, en relación con los roles gerenciales, fue posible demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes objeto de estudio, de características propias de roles Interpersonales y de Información. Las debilidades existentes se ubican en el rol de Decisión, específicamente en las categorías de Asignador de Recursos y Negociador. En atención a lo planteado debe puntualizarse lo siguiente:



Aun cuando del análisis efectuado a las funciones gerenciales se desprende un adecuado cumplimiento del proceso de toma de decisiones, el estudio de los roles demuestra debilidades en el mismo, específicamente en aquellos aspectos vinculados con la asignación de recursos para la ejecución de actividades y resolución de problemas, así como en procesos de negociación, en los cuales el gerente debe representar a la organización. Es evidente que la participación de los sujetos estudiados se orienta más hacia la actuación como mediador, que como solucionador de conflictos.

Tercera: A pesar de ser calificado como alto el cumplimiento de la función planificación, por parte de superiores y subordinados, los sujetos de estudio se sitúan al margen del proceso a nivel institucional. Esta apreciación cambia cuando se trata de la planificación de su unidad, en la cual si consideran su actuación como significativa.

Cuarta: En otro orden de ideas, existe un adecuado cumplimiento de las actividades vinculadas con la función organización, con lo cual se brinda un decidido apoyo al personal subordinado en el cumplimiento de las tareas que de ellos se espera y, por ende, del logro de los objetivos institucionales. En lo que respecta al proceso de Dirección, los resultados permiten afirmar que las acciones desarrolladas por los gerentes conducen efectivamente al modelaje y desarrollo del personal a su cargo logrando, en consecuencia, comportamientos deseados.

El proceso de dirección, en este sentido, está caracterizado por un alto cumplimiento de aspectos propios de la labor directiva, como son: toma de decisiones colectivas, incentivos al personal y fomento del trabajo en equipo. Sólo destaca como una potencial debilidad el bajo estímulo que, a juicio de los propios gerentes, ofrecen a los subordinados para que estos asuman una participación activa en procesos de liderazgo.

Quinta: De manera similar a las anteriores funciones, el comportamiento de la función Control demuestra una fuerte tendencia hacia el alto desempeño resultado que pone de manifiesto que el mismo es percibido como de vital importancia para la vida de las empresas, al facilitar el funcionamiento eficiente



de sus procesos. No obstante, es necesario destacar el uso de herramientas tradicionales de control, que si bien son eficientes y útiles no permite tener un adecuado control de todos los procesos que se llevan a cabo en una organización.

Sexta: En otro orden de ideas, es indudable que en toda institución los gerentes están llamados a tener un rol preponderante en procesos de liderazgo, no sólo como agente de cambio, sino como actor principal que modela y estimula a sus subordinados a buscar la satisfacción de sus necesidades más altas. Es por esta razón que el bajo desempeño como líder, de los gerentes objeto de estudio, pudiera convertirse en un peligroso y potencial detonante de un desequilibrio organizacional que amenace, no sólo la satisfacción de las necesidades del individuo y su sentido de compromiso y pertenencia con respecto a la organización, sino incluso la operatividad de sus procesos.

Séptima: Es indudable del alto desempeño por parte de los gerentes, del rol de información, en sus tres modalidades: Monitor, Diseminador y Portavoz. En este sentido, resulta valioso conocer el respaldo que tanto los superiores como los subordinados brindan a los gerentes, al reconocer el esfuerzo con que realizan estas actividades.

Octava: Por una parte, los subordinados aprecian que sus necesidades de información, sobre la organización y su entorno son satisfechas totalmente por parte del gerente y, por la otra, los superiores entienden que los gerentes efectivamente actúan como representantes institucionales ante el entorno que rodea a la organización. Existe una marcada y positiva tendencia a asumir roles gerenciales de Empresario y Mediador de Problemas Inesperados. Con los cuales, sistemáticamente, se logran avances organizaciones al promover cambios necesarios y buscar soluciones a problemas importantes e inesperados. En contraposición, existe una innegable debilidad derivada del bajo desempeño de roles de Asignador de Recursos y Negociador. En este sentido, es evidente que la no participación en procesos de asignación de recursos, coloca en situación de desventaja a los gerentes en actividades de negociación, limitando en consecuencia, una efectiva labor. Por tanto, es de esperar, que los objetivos organizaciones se vean amenazados, dada la baja participación del gerente como



actor principal en procesos de asignación de recursos y en negociaciones de trascendencia institucional.

Segundo antecedente

Amondaraim, Beati y Ezeizaenen en el (2009) de la Universidad de la Republica realizaron la investigación titulada “El rol gerencial en las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Uruguay” para optar el título profesional de contador público por lo que arribaron a las siguientes conclusiones.

Primera: Existencia de gerente con formación y capacitación

En el análisis de este aspecto nos interesa resaltar que en todas las organizaciones que entrevistamos existe alguien que desempeña la labor del gerente, pudiendo estar este cargo formalizado o no. Si una organización quiere desempeñarse correctamente, gestionar sus recursos y administrar sus fondos de la mejor manera, necesita a alguien capacitado para hacerlo. Así, en las organizaciones que no cuentan con personas capacitadas para desempeñar este cargo, recurren a quienes sí la tienen para poder avanzar en el cumplimiento de sus fines, de lo contrario les es imposible operar ordenadamente.

Es por esto que estamos fuertemente convencidas de que, a parte de las características distintivas que una persona debe poseer para poder desempeñarse como gerente en estas organizaciones, debe también poseer conocimientos técnicos que le permitan darle a la misma todo aquello que necesita para administrarse, ya que no importa si una organización es con o sin fines de lucro, termina siempre manejando fondos, recursos humanos, administrando estratégicamente, es decir aplicando la función gerencial para fluir hacia el objetivo común y compartido.

Para poder llevar adelante las funciones gerenciales mencionadas en el Marco Teórico es fundamental que posea habilidades administrativas que implican habilidades técnicas, de trato personal y conceptual.

Cabe destacar que el gerente debe ser capaz, cuando ello sea necesario, de solicitar información y asesoramiento tanto del plano médico como del que corresponda, por ejemplo, legal, para poder tomar decisiones correctas.



Por la importancia de contar con una persona formada para desempeñar la gerencia, es que decidimos agrupar las organizaciones investigadas en dos grupos divididos por este aspecto.

Segunda: Roles y Liderazgo

Según lo que estudiamos hemos podido concluir que, para poder desempeñar la función gerencial de forma completa, es necesario sentirse identificado con alguno de los roles de los incluidos en las relaciones interpersonales, de información y de decisión definidos por Mintzberg.

Esto se demuestra en la realidad al observar que en el Grupo 1 la mayoría de los gerentes se sienten identificados por las tres relaciones; predominando enlace en la relación interpersonal, divulgador en la de información y empresario en la de decisión. En el Grupo 2 sin embargo no sucede esto, no predominando ninguno.

En nuestra opinión el motivo de ello es que el tipo de organizaciones que conforman el Grupo 1 permiten desempeñar el rol gerencial en su totalidad, con todo lo que ello implica, viéndose disminuida esta capacidad en las organizaciones del Grupo 2, que, al ser de desempeño más informal, el gerente no se ve habilitado a ejercer su función en plenitud, limitándose a cumplir un rol meramente interpersonal, haciendo de enlace y figura destacada.

Nos interesa estudiar específicamente el rol de empresario en este tipo de organización. Es interesante observar que muchos entrevistados, todos pertenecientes al Grupo 1, se sintieron identificados con este rol, subrayando algo que expresó muy ilustrativamente la gerente de la Fundación Peluffo Giguens, “sin fines de lucro no significa no ganar, hay que darle una forma empresarial a la organización”.

A nuestro entender, no es casualidad que todos pertenezcan al Grupo 1, ya que estas organizaciones tienen un porte tal que permiten desarrollarlas más como empresas lucrativas. Asimismo, el hecho de que ninguno de los pertenecientes al Grupo 2 haya escogido este rol en particular, denota la carencia arriba mencionada en la aplicación de los roles en este tipo de organización.



Dentro del rol interpersonal resaltamos especialmente los rasgos que hacen a un líder. Los rasgos elegidos por excelencia entre los entrevistados fueron confianza en sí mismos y empuje.

En un mayor grado de profundidad de estudio sobre los rasgos que hacen a un líder, por la claridad que aportan a nuestra conclusión general, nos interesa realizar un análisis separado para cada grupo. En el Grupo 1 notamos que contar con conocimientos adecuados para el trabajo es considerada de suma importancia para ser un buen líder, además de la inteligencia. No así lo interpretan los entrevistados del Grupo 2, los cuales no consideraron dichos conocimientos como indispensables, dándole la mayor importancia a la confianza en sí mismos.

Tercera: Estilos de comportamiento

Ante la investigación realizada pudimos comprobar que un gerente puede adoptar distintos estilos de comportamiento, dependiendo de las características de la organización que lideran.

Un aspecto importante es que la mayoría se sintió identificada con el estilo democrático. Para la aplicación de éste es necesario contar con personal adecuado en el cual el gerente pueda confiar y delegar tareas de manera de que se sientan involucrados con la organización.

Según nuestro criterio este es el estilo más aplicable para el buen desempeño del líder, si lo que se desea es obtener sinergia positiva en el comportamiento del personal y provocar compromiso, otorgando a las personas la posibilidad de conocer el significado de lo que hacen, sentirse orgullosos de su trabajo y por ende lograr el cumplimiento del objetivo de la organización.

Cuarta: Enfoque situacional y características distintivas

Partiendo de la teoría y luego de observar la realidad, hemos llegado a la conclusión de que el enfoque situacional definido en el Marco Teórico es el que mejor se aplica para la gestión de este tipo de organizaciones.

Afirmamos esto porque son organizaciones que se deben adaptar continuamente. En función de ello el gerente debe orientar a la organización y la gente con la que trabaja a enfocarse en las distintas contingencias de las personas a quienes les brindan sus servicios, sin perder de vista su fin último



que es un ser humano cambiado. Para ello el gerente debe ser el primer comprometido con que cada “producto” es una persona, cada solución es un ser humano cuya calidad de vida se ve mejorada, cada idea de maximizar recursos significa una mejor calidad de vida para los beneficiarios, cada decisión tomada puede cambiar el curso de la salud de una persona, acompañando a que la imagen de la organización resalte y se destaque del resto. En definitiva, nos interesa recalcar que cada persona asistida es una contingencia particular a manejar.

Por su parte, una mejor imagen es una mayor fuente de ingresos. Esto determina que el gerente deba prestar especial atención al entorno cambiante en el que se mueven y a la competencia con otras organizaciones del mismo tipo a la hora de desarrollar la estrategia para recaudar fondos.

Es necesario marcar la diferencia en relación a los recursos humanos con que cuenta la organización sin fines de lucro con respecto a una cuyo fin sí lo es. La característica distintiva de poseer personal voluntario debe ser tomada en cuenta a la hora de gerenciar dicho recurso.

Por lo anteriormente mencionado consideramos que un gerente que lidere este tipo de organización debe poseer características distintivas, un perfil especial con respecto a quien lidere una organización lucrativa. Entendemos que el perfil que mejor lo define es el del Liderazgo Centrado en Principios establecido por Stephen R. Covey, el cual se encuentra desarrollado en el Marco Teórico.

Nos sorprendimos gratamente al observar que muchos de los gerentes entrevistados para ambas muestras, resaltaron como características distintivas algunas de las que plantea Covey en su modelo.

Lo interesante de todo este estudio fue poder formarnos una opinión en base a las charlas mantenidas con los entrevistados, sobre todo aquello que debe ser diferente en quien lidera estos proyectos.

En función de ello es nuestra opinión que este líder debe poseer fundamentalmente vocación de servicio, necesidad de ayudar con sus conocimientos con un fin altruista, trabajar subordinando las expectativas



económicas en función de la satisfacción personal de desempeñar esta tarea, poseer sensibilidad y efectuar la gerencia con humanidad.

Debe asimismo manejarse con equilibrio entre las causas morales y las económicas. Este gerente debe poder balancear adecuadamente los escasos recursos con el hecho de que se brinda un servicio destinado a la salud y tener la aptitud y la humanidad para tomar la decisión correcta.

Quinta: Vinculación con la búsqueda de financiamiento

Las entidades sin fines de lucro se financian normalmente por medio de ayudas externas y no mediante recursos generados por la propia actividad, ya que la realización de éstas no suele reportar beneficios. Grupo 1 En la mayoría de las organizaciones pertenecientes a este grupo el gerente no está vinculado a la búsqueda de financiamiento.

Creemos que el motivo de esto es que ya tienen estipulada la forma de financiarse, ya sea por eventos fijos, a través de impuestos, donaciones voluntarias o cuotas en caso de que corresponda el pago de las mismas, o también por la existencia de un departamento especialmente creado para ello.

Según nuestra opinión es más factible que las organizaciones de este grupo reciban donaciones voluntarias por parte de empresas o particulares, ya que tienen mayor difusión, ya sea por su trayectoria, su tamaño o su posicionamiento en el mercado. Grupo 2 los resultados de esta muestra subrayan que el gerente está totalmente involucrado en la búsqueda de financiamiento. El motivo de ello es que deben estar en una búsqueda constante de los mismos, más que en las organizaciones del Grupo 1, ya que se manejan de manera más informal al administrar sus recursos y son menos conocidas en el entorno. El hecho de estar en esta búsqueda permanente, impide el desarrollo de los restantes aspectos de la gestión gerencial.

Es por esto que, no importando las características de la organización, opinamos que el gerente no debe estar abocado a la búsqueda de financiamiento, sino participar en el diseño de las estrategias para el desarrollo de fondos y luego en la administración de los fondos conseguidos para su mejor uso.



Si no se tiene en cuenta lo mencionado previamente, se corre el riesgo de incurrir en que la búsqueda de financiamiento se convierta en prioritaria, dejando de lado las restantes funciones gerenciales, pudiendo incluso afectar el objetivo principal por el cual la organización fue creada.

Sexta: Vinculado a la publicidad y sensibilización de la población Los gerentes de toda clase de organización enfrentan una competencia global cada vez más intensa y más exigencias impuestas por las mayores expectativas de desempeño de inversionistas y usuarios.

Somos conscientes, luego de investigar las organizaciones del tercer sector, de que la sensibilización de la población es el motor que las mueve ya que les permite conseguir la mayor parte de sus fondos. El gerente no puede ser ajeno a esto y debe involucrarse en transmitir a la sociedad la realidad que las ocupa.

Por su parte, hacia adentro de la organización, consideramos importante que el gerente se ocupe de que quienes trabajan en ella se encuentren alineados con las políticas de sensibilización, es decir que sean conscientes de las mismas.

Tercer antecedente

Bojórquez y Bojórquez en el (2015) de la Universidad Occidente unidad-Culiacán realizaron la siguiente investigación titulada “Las funciones gerenciales y roles gerenciales en la competitividad de las pymes. Caso Sinaloa” realizado en memoria del IV congreso de la red internacional de investigadores. La cual fue realizado en el año 2015 y abordo a las siguientes conclusiones.

Según Mintzberg citado por (Koonnz, Weihrich y Cannice, 2008) los gerentes se aplicaban con mayor frecuencia a los roles gerenciales más que a las funciones gerenciales. Sin embargo, los autores mencionados de manera precedente, asumen que la magnitud de la muestra de estudio de Mintzberg no permitía cumplir con los parámetros de confiabilidad estadística.

Primera: En este trabajo, al estudiar la muestra de Pymes a través de un análisis estadístico descriptivo de frecuencias, en el espacio de las “Funciones Gerenciales” y particularmente en la planificación, se observó, que solo el 45.1% de los gerentes entrevistados (en una escala de siempre, en ocasiones y casi nunca) siempre atienden los análisis y proyecciones económicas, políticas,



culturales y de tecnología que puedan afectar la operación de su empresa, el 66.7% siempre revisa y ajusta las ideas, intenciones y propósitos de sus firmas, el 49% practica una planeación proactiva y el 56.9% practica agendar la planificación de la organización.

Segunda: Solo el 33.3 % declaro que siempre revisan y ajustan las áreas, departamentos, funciones, responsabilidades y operaciones de la empresa. El 31.4% siempre revisan las necesidades de articulación, capacitación y promoción del personal de la empresa. El 11.8% siempre revisan los modelos de dirección de la empresa; el 13.7% declaro que los modelos de dirección de la empresa se ajustan a los cambios culturales (actitudes, comportamientos) del personal de la empresa, así como a los cambios medioambientales (competencia, tecnología, ambiente político, ambiente social de la comunidad) donde se localiza la empresa. El 60.8% siempre revisan y ajustan las herramientas, métodos o técnicas de medición de resultados y aplicación de acciones correctivas en la empresa [análisis financiero, modelos de programación y medición de las operaciones (ventas, producción), medición de la actuación y productividad de personal].

Tercera: Por otra parte, el análisis de los “Roles Gerenciales” nos llevó a los siguientes resultados: el 68.6% de los gerentes, siempre (en una escala de siempre, en ocasiones y casi nunca) funge como representante de la firma, el 82.4% siempre se desempeñan como enlace con el público externo y como vocero con el público externo, el 41.2 % siempre actúan como manejador de conflictos, el 100% declaro ser los negociadores de la firma, así como receptor de la información de operación de la firma; el 52.9% siempre deciden y actúan como líderes en la firma (el 47.1% restantes declaro que delegan situacionalmente estas funciones), el 37.3 % siempre se desempeñan como informador de los subordinados, y el 39.2% como asignador de recursos.

Cuarta: Considerando los datos precedentes, se puede percibir que las gerencias de la muestra de Pymes estudiadas, se aplican mayormente a los “roles gerenciales” que a la “funciones gerenciales”. Este resultado, permite inferir que las gerencias de la Pymes “no hacen que las cosas ocurran”, sino que “esperan a que estas ocurran”. Dicho de otra manera, los gerentes practican una



“administración reactiva” y no una “administración proactiva”; practica contraria al espíritu de la administración.”. Bracho (2005) afirma, “los gerentes no pueden simplemente permanecer a la expectativa por lo que pudiera suceder, al contrario, deben ser ellos quienes produzcan los cambios, quienes marquen el camino”.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Primer antecedente

Fierro en el (2015) de la Universidad Nacional de Huancavelica realizo la siguiente investigación titulada “Roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la municipalidad provincial de Huancavelica -año 2012” para optar el título profesional de licenciado en administración lo cual abordo a las siguientes conclusiones.

Primera: A través de la investigación se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo no se relacionan de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2(g/6) = 13.90$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$. Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.

Segunda: Se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión interpersonal no se relacionan de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrado obtenido fue de $\chi^2(g/6) = 26,710$ la misma que tiene asociado una probabilidad $p = 0,5$.

Tercera: Respecto a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión informativo no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada



obtenido fue de $z_2 (g/=6) = 20,81$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$.

Cuarta: En lo que refiere a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión decisoria no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $z_2 (g/=6) = 52,46$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$.

Segundo antecedente

Rios en el (2018) de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión realizo la siguiente investigación titulada “Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2017” para optar el título profesional de licenciado en administración lo cual abordo a las siguientes conclusiones.

Primera: En la hipótesis especifica 1, se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.771; por lo que aseveramos el rol interpersonal influye muy significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores; esto implica que el rol de representantes, líderes de su facultad y los contactos con las autoridades de la Universidad y con las diferentes instituciones públicas y privadas, redundan en un adecuado desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes facultades que dirigen.

Segunda: En la hipótesis especifica 2, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.553; por lo que queda demostrado que el rol informativo influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; predominando su rol de monitor o informador, divulgador y vocero de su facultad, la cual permite un desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes oficinas de sus facultades.

Tercera: En la hipótesis especifica 3, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.555, por lo que queda demostrado que el rol de toma de decisiones influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los



colaboradores; ya que las autoridades tienen roles de emprendedores, mediador de conflictos, distribuye los recursos tangibles, es un negociador cuando existe algún problema en su facultad.

Cuarta: En la hipótesis general, se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

Tercer antecedente

Zarzo en el (2016) de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur realizó la siguiente investigación titulada “Los roles gerenciales y su relación con el desempeño de los gerentes públicos: Dirección general de trabajo del ministerio de trabajo y promoción del empleo” para optar el título profesional de licenciado en administración lo cual abordó a las siguientes conclusiones.

A través de esta investigación se evaluó el desarrollo de los roles gerenciales institucionales de los gerentes públicos en la Dirección General de Trabajo (DGT), para que esto conlleve a una buena gestión administrativa. Se concluyó: Primera: Dentro del rol Interpersonal, el rol del representante está a un nivel alto, esto quiere decir que los directores cumplen bien el rol de la figura simbólica, ejecutando cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.

Segunda: Los roles de liderazgo y enlace (rol interpersonal) están a un nivel medio, debido a que los directores no muestran mucho interés en la motivación de su equipo de trabajo y no aprovecha bien sus redes de contactos externos e informadores para beneficio de la dirección.

Tercera: En el rol Informativa, el rol de portavoz está a un nivel alto, quiere decir que los directores de la DGT desarrollan bien este rol, cumpliendo con transmitir la información a la gente fuera sobre planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.



Cuarta: Los roles de supervisor y de difusor (rol informativo) muestra un nivel de desarrollo medio, debido a que los directores de la DGT no buscan ampliar la información interna y externa para comprender mejor el entorno de su organización y no transmiten adecuadamente la información recibida a los subordinados.

Quinta: En el rol Decisoria, los roles de distribuidor de recursos y del negociador están a un nivel alto, esto quiere decir que los directores de la DGT cumplen bien con estos roles de decisión dentro de la organización, afianzando así en la asignación de recursos, y representar bien en negociaciones importantes.

Sexta: Los roles del empresario y del manejador de perturbaciones (rol de decisión), están a un nivel medio, quiere decir que no están siendo desarrollado o aprovechado adecuadamente por parte de los directores de la DGT.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Roles gerenciales

Según Mintzberg citado por (Robbins y Coulter, 2018):

El concepto de roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen. Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente. (p.10)

Robbins y Judge en el (2017) mencionan que:

Henry Mintzberg, ahora un destacado experto en administración, emprendió un estudio cuidadoso de ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos al inicio de su carrera. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados, que tenían una función esencial en las organizaciones. (p.7)



Al respecto Laudon y Laudon (2016) sobre los roles gerenciales refiere:

Los gerentes desempeñan roles clave en las organizaciones. Sus responsabilidades varían desde tomar decisiones, escribir informes, asistir a las reuniones y hasta hacer los arreglos para las fiestas de cumpleaños. Para poder entender mejor las funciones y los roles gerenciales, debemos examinar los modelos clásico y contemporáneo del comportamiento gerencial.

El modelo clásico de administración, que describe lo que hacen los gerentes, raras veces fue cuestionado durante los más de 70 años que ha estado en operación desde la década de 1920. Henri Fayol y algunos de los primeros escritores describieron por primera vez las cinco funciones clásicas de los gerentes como planificación, organización, coordinación, decisión y control. Esta descripción de las actividades gerenciales dominó el pensamiento de los gerentes durante mucho tiempo, y aún es popular en la actualidad.

El modelo clásico describe las funciones gerenciales formales, pero no habla sobre lo que hacen con exactitud los gerentes cuando planifican, deciden cosas y controlan el trabajo de otros. Para esto debemos recurrir al trabajo de los científicos contemporáneos del comportamiento, que han estudiado a los gerentes en su labor diaria.

Los modelos del comportamiento establecen que el comportamiento actual de los gerentes parece ser menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo y menos organizado que lo que el modelo clásico nos hubiera hecho creer.

Los observadores encuentran que el comportamiento gerencial tiene en realidad cinco atributos que difieren mucho de la descripción clásica. En primer lugar, los gerentes desempeñan una gran cantidad de trabajo a un ritmo implacable; los estudios han demostrado que los gerentes se involucran en más de 600 actividades a diario, sin interrumpir su ritmo. En segundo lugar, las actividades gerenciales están fragmentadas; la mayoría dura menos de nueve minutos y sólo el 10 por ciento de éstas duran más de una hora. En tercer lugar, los gerentes prefieren información actual, específica y adecuada información impresa casi siempre será demasiado anticuada). En cuarto lugar, prefieren las formas orales de comunicación a las formas escritas debido a que los medios orales proveen



una mayor flexibilidad, requieren menos esfuerzo y producen una respuesta más rápida. En quinto lugar, los gerentes dan mucha prioridad al hecho de mantener una red diversa y compleja de contactos, que actúa como un sistema de información informal y les ayuda a ejecutar sus agendas personales junto con sus objetivos tanto a corto como a largo plazo. (pp.458-459).

Según Mintzberg citado por (Robbins, Decenzo, y Coulter, 2013) afirma que:

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg realizó un estudio empírico sobre cinco miembros de la alta dirección en funciones. Lo que descubrió puso en tela de juicio las por mucho tiempo arraigadas nociones acerca de las labores de un gerente. Por ejemplo, a diferencia de la idea predominante de que los gerentes eran pensadores reflexivos que procesaban la información de manera cuidadosa y sistemática antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los gerentes de su estudio se involucraban en numerosas actividades diversas, no estructuradas y de corta duración. Estos gerentes tenían poco tiempo que dedicar al pensamiento reflexivo debido a que se encontraban con constantes interrupciones y sus actividades solían durar menos de nueve minutos. (p.9)

2.2.2. Importancia de los roles gerenciales

Al respecto Griffin (2011) menciona que:

El rol de los gerentes en las organizaciones es de vital importancia. Si bien no son dioses, tampoco pueden estar desarmados. Su papel está mediado por factores internos y externos. Sus decisiones y acciones están reguladas por el entorno organizacional y la cultura organizacional, y estos factores ayudan a elaborar las estrategias de un gerente. (p.15)

Según Robbins y Decenzo (2002) afirma que:

Un estudio comparativo de los dos arrojos que la importancia de los roles difiera significativamente. El rol más importante del gerente de una pequeña empresa es el de vocero. Este dedica una gran parte de su tiempo a actividades dirigidas al exterior, como reunirse y estimular el cambio. En contraste, los intereses más importantes del gerente de una organización grande están dirigidos al interior: deciden que unidades de la organización recibirán ciertos recursos disponibles,

así como la cantidad de estos. De acuerdo con el estudio, el rol de empresario buscar oportunidades para negocios y planificar las actividades para mejorar el desempeño_ es el menos importante para los gerentes de empresas grandes. (p.11)

Según Rodríguez (2005) dice que:

Es importante porque revela desde un enfoque empírico lo que los gerentes hacen, y establece relaciones con la teoría existente. La atención que se le da a la gestión del talento humano y a las interacciones sociales resaltar la importancia que el comportamiento ético y la RSO tiene en la opción de un desempeño gerencial adecuado. (p.43)

2.2.3. Lugar de trabajo de los gerentes

Robbins y Coulter (2018) mencionan que:

Es obvio que los gerentes realizan su trabajo en organizaciones, pero, ¿qué es una organización? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico. La universidad en donde usted estudia es una organización, lo mismo que las dependencias gubernamentales, las iglesias, Zynga, la tienda de abarrotes de su barrio, United Way, el equipo de béisbol de los Cardenales de St. Louis y la Clínica Mayo.

Estas organizaciones son consideradas como tales en virtud de compartir tres características. (p.6)



Figura 1. Características que comparten las organizaciones
Fuente: Administración 12ª edición figura 1-2 (Robbins & Coulter, 2018)



2.2.4. Los gerentes y dónde trabajan

Robbins y Coulter (2018) menciona lo siguiente:

Es muy probable que los gerentes no sean quienes creemos ni lo que podríamos esperar. Por ejemplo, los hay desde 18 y hasta de más de 80 años de edad. Además, dirigen grandes corporaciones, empresas de tamaño medio e iniciativas empresariales recién surgidas. Se les encuentra en dependencias gubernamentales, hospitales, pequeñas empresas, organismos sin fines de lucro, museos, escuelas, e incluso en organizaciones no tradicionales, como campañas políticas y espectáculos musicales. Hay gerentes realizando labores administrativas en todos los países del orbe. Además, algunos de ellos son gerentes de nivel alto y otros lo son de primera línea. Por otra parte, en la actualidad hombres y mujeres por igual pueden desempeñar cargos gerenciales; sin embargo, el número de mujeres que ocupan posiciones de alto nivel sigue siendo bajo. (p.5)

2.2.5. Los gerentes

Robbins y Coulter (2018) menciona lo siguiente:

Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. También podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización (digamos, empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa). Tenga en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas. Por ejemplo, un supervisor de pago de seguros podría procesar las solicitudes correspondientes y, además, coordinar las actividades de otros ajustadores de seguros. (p.7)



2.2.6. Niveles gerenciales

Robbins y Coulter (2018) lo conceptualizan de la siguiente manera:

¿Las organizaciones cuentan con alguna forma de clasificar a los gerentes? En las organizaciones estructuradas de forma tradicional (casi siempre en estilo piramidal, ya que son más los empleados que pertenecen a los niveles organizacionales bajos que aquellos que conforman los niveles altos), la clasificación puede constar de gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel. En el nivel gerencial más bajo, los gerentes de primera línea administran el trabajo de los empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como supervisores o hasta gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina. Los gerentes de nivel medio administran el trabajo de los gerentes de primera línea, y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos individuos pueden tener títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división. En los niveles superiores de la organización están los gerentes de alto nivel, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general se les conoce como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director operativo o director general. Sin embargo, no todas las organizaciones se estructuran con base en una forma piramidal tradicional. Algunas, por ejemplo, cuentan con configuraciones más laxas, en donde el desempeño de las actividades está en manos de equipos de empleados que cambian constantemente de un proyecto a otro, según lo requieran las demandas de trabajo. Si bien resulta difícil decir quiénes son los gerentes en ese tipo de organizaciones, es evidente que alguien debe jugar ese papel; es decir, alguien debe coordinar y supervisar el trabajo de los demás, aun cuando ese “alguien” cambie a medida que las tareas o proyectos se modifiquen, y sin importar que ese “alguien” ostente o no el título formal de gerente. (p.6)

2.2.7. Los roles gerenciales: una mirada a Mintzberg

Según Pacheco, Molina y Ascanio (2017) mencionan que:

En palabras de Mintzbert, la práctica gerencial se concibe como un triángulo donde se encuentra el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte de aportar las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones; y la ciencia proporciona el orden por el medio del análisis sistemático del conocimiento. A continuación (Mintzberg, 2009) ilustra, la concepción del triángulo. (p.3)

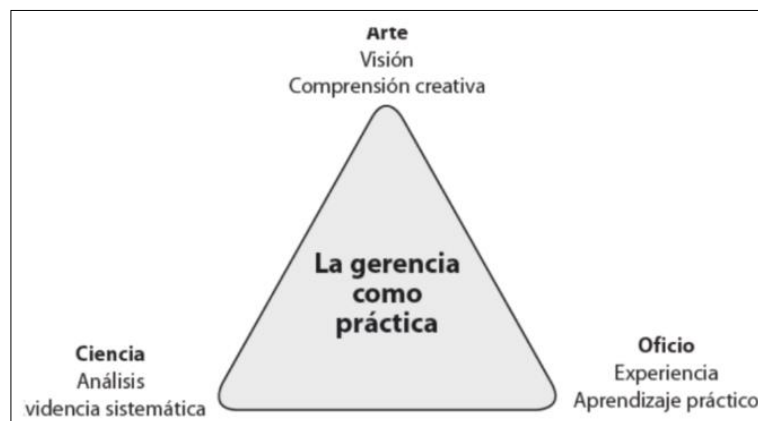


Figura 2. Los roles gerenciales: una mirada a Mintzberg
Fuente: Gerencia como arte y ciencia (Mintzberg,2009)

2.2.8. Importancia de los roles gerenciales en empresas grandes y pequeñas

Robbins y Decenzo (2002) mencionan que:

El rol más importante del gerente de una pequeña empresa es el de vocero. Este dedica una gran parte de su tiempo a las actividades dirigidas al exterior, como reunirse con clientes, arreglar financiamientos con banqueros, buscar oportunidades nuevas y estimular el cambio. En contraste, los intereses más importantes del gerente de una organización grande están rígidos al interior: deciden que unidades de la organización recibirán ciertos recursos disponibles, así como la cantidad de estos. De acuerdo con este estudio, el rol del empresario, buscar oportunidades para negocios y planificar las actividades para mejorar el desempeño es el menos importante para los gerentes de empresas grandes.

En comparación con el gerente de una empresa grande, es mucho más probable que el de una pequeña tenga una visión general. Su trabajo combinara las

actividades del ejecutivo máximo de una compañía grande, con muchas actividades diarias que corresponden a un supervisor de primera línea. Es más, la estructura y la formalidad características de que hacer de un gerente en una organización grande suelen dejar paso a la informalidad en las pequeñas empresas. Es menos probable que la planeación sea un ritual cuidadosamente orquestado. El diseño de la organización es menos complejo y estructurado. Además, el control de la pequeña empresa depende más de observación directa que de sistemas computarizados de monitoreo complejos.

Nuevamente, como ocurre en los niveles de organización, encontramos diferencias en el grado y en la importancia, pero no en las actividades. Los gerentes de empresas grandes y pequeñas en esencia desempeñan las mismas actividades, la única diferencia está en forma de llevarlas a cabo y en la proporción de tiempo que dedican a cada una de ellas. (p.12)

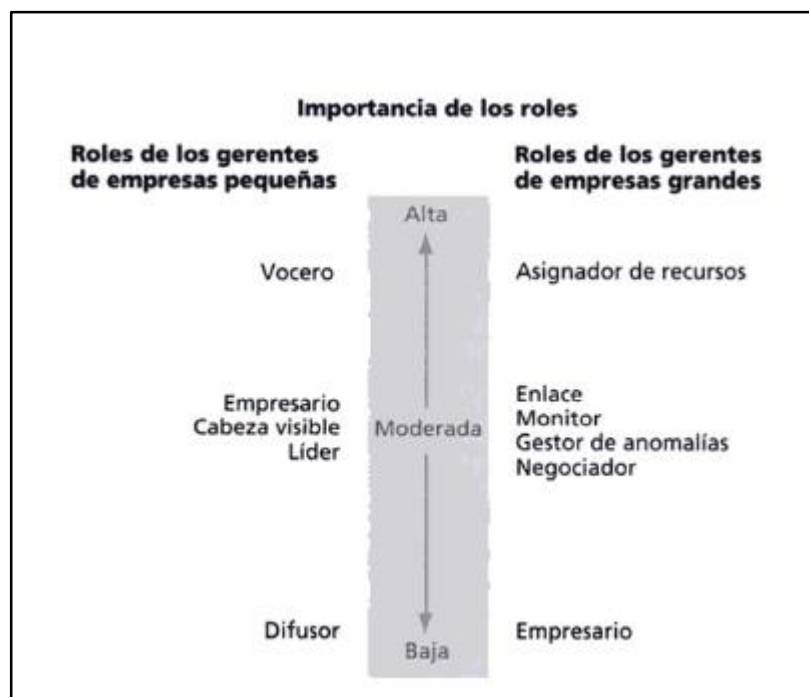


Figura 3. Importancia de los roles

Fuente: Adaptado de J.G.P. Paolillo: the manager's self-assessments of managerial

2.2.9. Características de los roles gerenciales

Mintzberg (1973) citado por (Rodríguez, 2005) llevó a cabo una investigación empírica con cinco presidentes de empresas. Durante periodos de cinco días, observó a cada uno de ellos en sus actividades laborales normales. A partir de estas



observaciones propuso el enfoque de roles gerenciales, basado en cinco características.

1. Los gerentes trabajan 24 horas al día en un ambiente conflictivo.
2. Los gerentes no se pueden concentrar por un periodo largo de tiempo en una actividad.
3. Los gerentes no hacen planeación reflexiva, en lugar de eso resuelven los problemas que se presentan y satisfacen la necesidad de información.
4. Los gerentes emplean la tercera parte de su tiempo en comunicación.
5. Los gerentes usan comunicación oral el 67% de las veces. (pp.111-113)

2.2.10. Categorías de los roles gerenciales

Según Mintzberg citado por (Robbins y Coulter, 2018) las categorías de los gerenciales son:

2.2.10.1. Los roles interpersonales

Robbins y Judge (2017) afirman que:

Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el rector de una universidad entrega diplomas en la graduación, o cuando el supervisor de una fábrica hace el recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol interpersonal fundamental de liderazgo. Este rol implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es de enlace, es decir quien establece contactos y fomenta las relaciones con otros individuos que brindan información valiosa. (p.7)

Según Laudon y Laudon (2016):

En roles interpersonales los gerentes actúan como testafierros para la organización cuando representan a sus compañías frente al mundo exterior y realizan tareas simbólicas, como otorgar premios a los empleados, en su rol interpersonal. Los gerentes actúan como líderes e intentan motivar, aconsejar y apoyar a los subordinados. También



actúan como enlaces entre los diversos niveles organizacionales; dentro de cada uno de estos niveles sirven como enlaces entre los miembros del equipo administrativo. (p.459)

“Tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace” (Robbins y Coulter, 2018, pág. 10).

A. Representante

Según (Michael, 2006) Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, como atender una labor de asistencia social, dar la bienvenida a un asignatario extranjero, o presidir una celebración de despedida para un empleado que se jubila. En termino militar conocido para esta función de representante de la organización es el de “portar la bandera”. Aun cuando en alguna ocasión específica quizás esta conducta no sea importante en sí, durante un periodo la actividad llega a ser componente indispensable en el trabajo de un administrador. Si usted lo duda, solo entreviste a cualquier administrador que conozca. Por ejemplo, la próxima que se reúna con el decano de la escuela de negocios, pregúntele que tan a menudo considera necesario participar en actividades de representante; piense, por ejemplo, en las ceremonias de graduación y su importancia en los beneficios a largo plazo para la escuela. (p.27)

“Figura simbólica: se requiere que ejecute cierto número de tareas rutinarias de índole legal o social” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

B. Líder

Según Mintzbertg citado por (Michael, 2006) en el sistema de Mintzbetg este papel es en esencia el de influir en los demás o en dirigirlos. Es el conjunto de responsabilidades que las personas



comúnmente asocian con el trabajo del administrador, ya que la organización le otorga a este la autoridad en influencia real, ejercerán lo que se denomina comportamiento de liderazgo. La conducta de líder se demostraría cuando, por ejemplo, el líder de un equipo de un proyecto recién considerado reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas acerca de cómo alcanzarlas. (p.27)

“Es responsable por la motivación y dirección de empleados”
(Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

C. Enlace

Según (Michael, 2006) Este papel destaca los contactos que el administrador tiene con personas externas a la cadena de mando de la autoridad formal. Tales contactos incluyen no solo a los otros administradores dentro de la empresa, sino también a muchos individuos fuera de ella; por ejemplo, clientes, proveedores, funcionarios gubernamentales, y administradores de otras organizaciones. Asimismo, destaca interacciones horizontales, en contraste con las interacciones interpersonales verticales del administrador, y resalta que el hecho de una parte importante del trabajo de los administradores consiste en servir como intermedio entre su propia unidad, y otras unidades y grupos. El rol de enlace se aplicaría a la situación en que el gerente de marketing interactúa con clientes clave para saber acerca de sus reacciones ante las nuevas ideas de producto. (p.27)

“Mantiene una red de contactos externos que lo apoyan y le brindan información” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).



2.2.10.2. Los roles informativos

Laudon y Laudon (2016) dice que:

En su rol de información, los gerentes actúan como los centros nerviosos de sus organizaciones, puesto que reciben la información más concreta y actualizada para distribuirla a quienes necesitan conocerla. Por lo tanto, son diseminadores de información y voceros para sus organizaciones. (P.459)

Robbins y Judge (2017) menciona que:

Todos los gerentes, hasta cierto punto recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá plantean los competidores y otras cuestiones similares. Mintzberg llamo a esto el rol de vigilante. Los gerentes también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Este es el rol de divulgador. Asimismo, desempeñan el rol de vocero cuando representar a la organización ante colaboradores externos. (p.8)

“Los roles informativos involucran la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y vocero” (Robbins y Coulter, 2018, pág. 10).

A. Monitor

Según (Michael, 2006) Este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avances cruciales que podrían afectar el trabajo de su unidad y el suyo propio. El monitoreo, como se señaló antes, en general tiene que ver con información escrita y hablada, así como hechos “sencillos” y “complejos”. Un administrador que pasa largo rato en sala informal del lobby charlando con otros colegas con la familia de reunir datos sobre nuevo desarrollo industrial serio ejemplo de este rol. (p.28)



“Recibe una amplia variedad de información; sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

B. Difusor

Según (Michael, 2006) El administrador no solo recibe información sino también envía. Con frecuencia envía información que el receptor desea, pero que sin la ayuda del administrador le sería difícil adquirir. El supervisor que se entera de los planes de reorganización de su área y comunica dicha información a sus subalternos estaría actuando en su rol de divulgador. (p.28)

“Transmite la información recibida de los asociados externos, u otros empleados, a los miembros de la organización” (Robbins & Judge, 2017, pág. 7).

C. Portavoz

Según (Michael, 2006) Con frecuencia se solicita al administrador que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable. En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización; en los niveles administrativos superiores, este rol del vocero interno también podría complementarse con un componente externo, en el cual la organización y sus actividades e intereses a menudo deben manifestarse al mundo exterior. Cuando el administrador de la región occidente se reúne con otros gerentes regionales y muestra las visiones o perspectivas del personal de ventas de su región sobre qué tan probable es que funcione el nuevo plan de incentivos de ventas propuesto, está desempeñando un rol de portavoz. (p.28)

” Trasmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).



2.2.10.3. Los roles decisorios

Según Laudon y Laudon (2016) dice que:

Los gerentes toman decisiones. En su rol decisional, actúan como emprendedores al iniciar nuevos tipos de actividades; manejan los disturbios que surgen en la organización; asignan los recursos a los miembros del personal que los necesitan; además, negocian conflictos y actúan como mediadores entre los grupos conflictivos.

Robbins y Judge (2017) menciona que:

Mintzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejoraran el desempeño de su organización. Como encargados de manejar conflictos, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como distribuidor de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades (internas y externas) con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad. (p.8)

“Implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador” (Robbins y Coulter, 2018, pág. 11).

A. Emprendedor

Según (Michael, 2006) Los administradores no únicamente toman decisiones rutinarias en su trabajo, sino que a menudo se comprometen en actividades para explorar nuevas oportunidades o iniciar nuevos proyectos. Esta conducta emprendedora dentro de la organización suele implicar una serie de decisiones menores que permiten la evaluación continua respecto a seguir adelante con las nuevas empresas o abandonarlas. Este tipo de comportamiento conlleva cierto grado de riesgo, aunque el riesgo a menudo se limita o se minimiza por la secuencia de decisiones. Suponga, por ejemplo, una gerente de



producción de bajo nivel que propone una idea para una nueva unidad organizacional de ventas, que analiza con sus colegas y luego, con base en sus reacciones, la modifica y la presente a la administración del nivel superior. Esta administradora estará manifestando una conducta emprendedora que va más allá de sus responsabilidades cotidianas. (p.29)

“Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para generar un cambio” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

B. Solucionador de conflictos

Según (Michael, 2006) Los administradores inician sus propias actividades, pero también deben ser capaces de responder ante los conflictos o disturbios. En este papel el administrador a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o moderador de conflictos. La finalidad de este rol es, por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. Si usted como administrador enfrentara una situación donde sus trabajadores no estuvieran de acuerdo en quien vería realizar una tarea particularmente desagradable, pero necesaria, e interviniera para resolver la situación, estaría funcionando como un mediador de conflictos. (p.29)

“Es responsable de efectuar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

C. Asignador de recursos

Según (Michael, 2006) Como los recursos de todo tipo casi siempre son limitados en las organizaciones, una de las principales responsabilidades de los administradores es decidir cómo distribuir los recursos que están bajo su responsabilidad. Las decisiones de asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad, y un efecto indirecto al comunicar ciertos tipos de información a los miembros de la unidad. El administrador de los servicios en un gran hotel, quien decide cuantas, y



cuales cajas se asignarán cada turno, está operando en un rol de asignador de recursos. (p.29)

“Toma a prueba decisiones organizacionales importantes” (Robbins y Judge, 2017, pág. 7).

D. Negociador

Según (Michael, 2006) Este tipo de comportamiento administrativo se refiere al hecho de que a menudo se le llama al gerente para que realice acuerdos con personas de otras unidades o de otras organizaciones (dependiendo del nivel del puesto administrativo). El administrador que se encuentra en esta situación de decisión es responsable de saber que recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas. La persona de un equipo negociador que ayuda a establecer una nueva empresa conjunta con una compañía externa estaría funcionando en el rol negociador.

“Es responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia” (Robbins y Judge, 2017, pág. 17).

2.3. Marco conceptual

A. Administración

“Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2018)

B. Administrar

Ramirez (2010) (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos.



C. Ambulante

“Ambulante viene (Del lat. Ambulans < ambulante, andar) que realiza una actividad yendo de un lugar a otro sin tener un lugar estable o fijo” (Real Academia de la Lengua Española, 2016).

D. Autoridad

Escribano (2007) autoridad, paridad con la responsabilidad: principio que sostiene que la responsabilidad por la acción no debe ser mayor ni menor que la autoridad delegada. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar tareas y la responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizó la delegación para que estas actividades se cumplieren. (p.35)

E. Dirección

“Es el rumbo o camino que un cuerpo sigue en su movimiento. También significa consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a otro hacia algún destino” (Ramirez, 2010).

F. Ejecución

Ramirez (2010) la palabra ejecución viene del latín executionis. Significa hacer una cosa, realizar una tarea, etc. Los directivos, gerentes, gestores, jefes se llaman ejecutivos porque su función es hacer las cosas o lograr que las tareas y funciones de la empresa se lleven a la práctica.

G. Empresa

“Se ha usado con el significado de acción ardua o difícil que un individuo o grupo de individuos emprendedores realiza para llevar a cabo un intento o designio. La voz ardua, (dua) viene del latín ardúus que significa muy difícil.” (Ramirez, 2010)

H. El emprendedor

Ramirez (2010) dentro del campo de la formación profesional de empresarios ha surgido el término de emprendedor. Existen personas creativas que sin pretender ser dueños de una empresa estimulan la creación de entes empresariales impulsan



y promueven empresas y son exitosos en el campo de la gerencia de empresas y de negocios.

I. Gerencia

“Puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa” (Ramirez, 2010).

J. Innovación

Ruiz y Enrique (1989) los Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

K. Roles

Según Hernández (1998) son patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

L. Organización

“Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.” (Robbins y Coulter, 2018, pág. 7)



2.4. Variable

2.4.1. Variable

Roles gerenciales

2.4.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1

Conceptualización de la variable

Variable	Concepto
Roles Gerenciales	Según Henry Mintzberg citado por (Robbins y Coulter, 2018) El concepto de roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen. Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente. (p.10)

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores
Roles gerenciales	Roles interpersonales	Representante	<ul style="list-style-type: none"> •Representación en actividades Protocolarias •Organización de celebraciones •Labor de asistencia social
		Líder	<ul style="list-style-type: none"> •Influencia •Comportamiento
		Enlace	<ul style="list-style-type: none"> •Contactos externos •Contactos internos •Interacciones horizontales •Mediador
	Roles informativos	Monitor	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de información escrita •Búsqueda de información hablada
		Difusor	<ul style="list-style-type: none"> •Recepción de información •Emisor de información
		Portavoz	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación al interior •Comunicación al exterior
	Roles decisorios	Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa •Evaluación continua
		Solucionador de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> •Moderador de conflictos •Solucionador de problemas
		Asignador de recursos	<ul style="list-style-type: none"> •Distribución de recursos •Difusión de presupuesto
		Negociador	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutar acuerdos •Gestión de acuerdo •Responsabilidad en gestiones

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica, dado que su propósito es llegar al conocimiento de los roles gerenciales en el Centro Comercial Confraternidad.

Carrasco (2019) menciona que:

Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que las analizan para perfeccionar sus contenidos. (p.43)

3.2. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, según (Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) menciona que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

3.3. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental, según Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) menciona que: “Los estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

3.4. Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo.

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) menciona que:

Que con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o



cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relaciona estas. (p.92)

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población de objeto de estudio está conformada por 1251 socios que laboran en el Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco, lo cual se decidió trabajar con una muestra.

3.5.2. Muestra

Para hallar la muestra de los 1251 socios del Centro Comercial Confraternidad del Cusco se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 N \cdot p \cdot q}{E^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z=Límite de confianza 95%

P=Proporción de aciertos 0.5

q= Proporción de errores 0.5

Reemplazando en la formula se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 1251 (0.5 * 0.5)}{0.05^2 (1251 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)} = 294$$

La encuesta fue aplica a 294 socios del Centro Comercial Confraternidad



3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica

La técnica que se utilizó para la recolección y tratamiento de los datos hacia el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación en el Centro Comercial Confraternidad será la encuesta, se aplicará a la muestra de la población.

3.6.2. Instrumento(s)

El instrumento que se usó para la recolección de datos es el cuestionario el cual se aplicó para obtener datos exactos de la situación.

3.7. Procesamiento de datos

Los datos obtenidos de la presente investigación fueron procesados a través de un programa estadístico SPSS para el procesamiento de los datos y resultados, Word para procesar el texto y para analizar los gráficos Excel lo cual nos permitirá analizar los resultados e interpretarlos para saber dónde se presentada la deficiencia el Centro Comercial Confraternidad respecto a los roles gerenciales en el año 2019.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019, se encuestó a 294 socios, en el que se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Ítems
Roles gerenciales	Roles interpersonales	Representante	1, 2, 3
		Líder	4, 5
		Enlace	6, 7, 8, 9
	Roles informativos	Monitor	10, 11
		Difusor	12, 13
		Porta voz	14, 15
	Roles decisorios	Emprendedor	16, 17
		Solucionador de conflictos	18, 19
		Asignador de recursos	20, 21
		Negociador	22, 23, 24

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 2,33	Bajo
2,34 – 3,67	Medio
3,68 – 5,00	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.803	24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.803 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable roles gerenciales

Para describir los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019, se describe las dimensiones de: roles interpersonales, roles informativos y roles decisorios. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Roles interpersonales

Describir los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

A) Resultados de las sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

Tabla 6

Sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

	Representante		Líder		Enlace	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	157	53.4%	229	77.9%	252	85.7%
Medio	135	45.9%	65	22.1%	41	13.9%
Alto	2	0.7%	0	0%	1	0.3%
Total	294	100%	294	100%	294	100%

Fuente: Elaboración propia

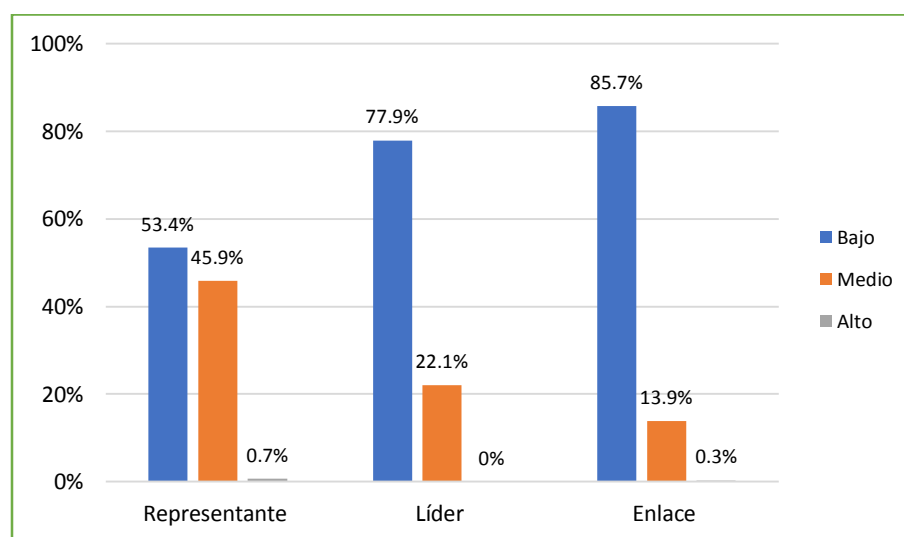


Figura 4. Sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se observa que el 53.4% de los socios encuestados del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco, consideran que el rol de representante de los directivos es bajo, el 45.9 % señalan que es medio y el 0.7% difieren que es alto; por lo tanto, se puede afirmar que los directivos desarrollan de forma inadecuada el rol de representante ya que los socios no se sienten representados en las actividades protocolarias, presentan molestia de cómo es la organización de reuniones.
- El 77.9% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan el rol de líder en un nivel bajo y el 22.1% infiere que desarrollan en un nivel medio; por lo tanto, los socios no se sienten liderados ni influenciados por los directivos ya que no logran transmitir las metas y objetivos a donde se quiere llegar.
- Por otro lado, se observa que en un 85.7% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan en un nivel bajo el rol de enlace, un 13.9% en un nivel medio y en un 0.3% un nivel bajo; por lo tanto, los socios consideran que los directivos no mantienen comunicación con los delegados de sección ni con los contactos externos es por ello que los socios sienten que no tienen un intermediario que pueda comunicar todo lo que opinan o desean a las empresas privadas y públicas.

B) Resultados de la dimensión roles interpersonales

Tabla 7

Roles interpersonales

	f	%
Bajo	241	82%
Medio	53	18%
Alto	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Elaboración propia

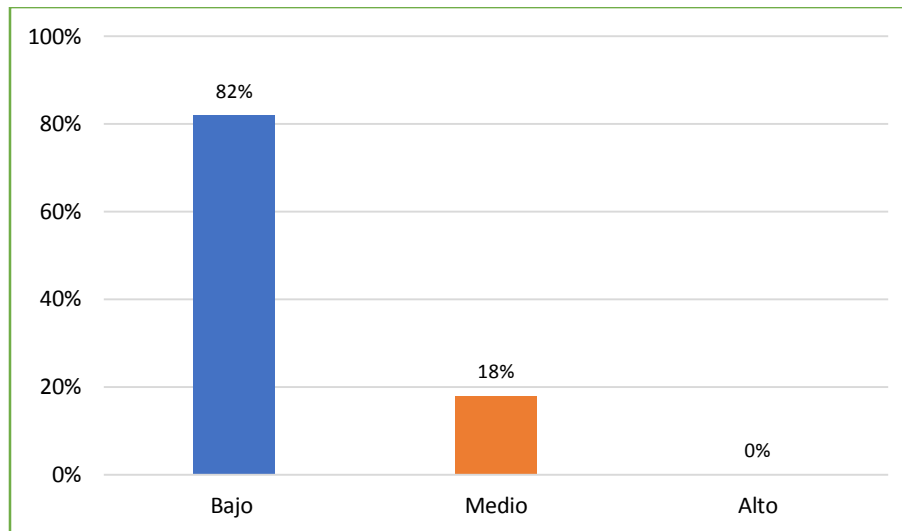


Figura 5. Roles interpersonales
Fuente: elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 82% de los socios encuestados señalan que los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidades bajo, mientras que el 18% restante consideran que es medio; por lo tanto, podemos afirmar que un gran porcentaje lo consideran bajo, ya que los directivos no respetan los acuerdos tomados en las asambleas, no encabezan las actividades protocolarias, los socios no se sienten liderados ni influenciados y sienten no directivos no transmiten lo que quieren al exterior.

C) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

Tabla 8

Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

	Promedio	Interpretación
Representante	2.31	Bajo
Líder	1.88	Bajo
Enlace	1.80	Bajo
Roles interpersonales	2	Bajo

Fuente: Elaboración propia

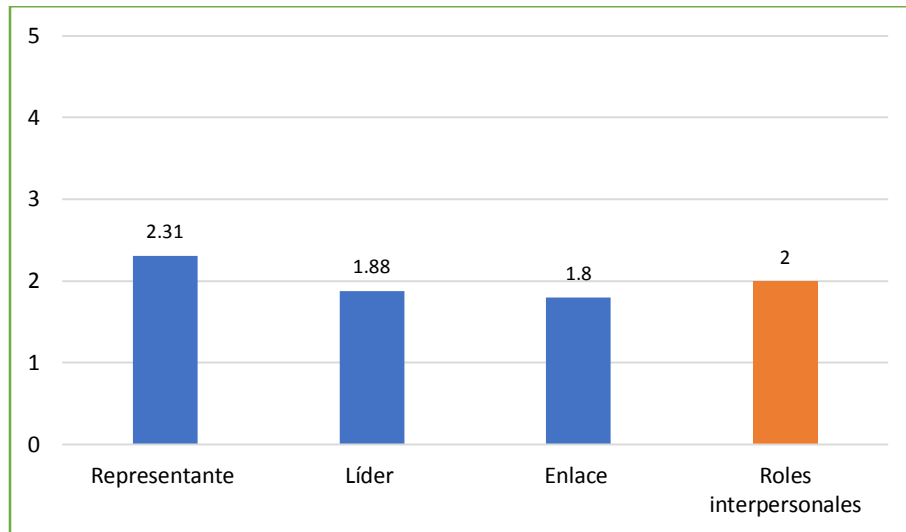


Figura 6. Comparación promedio de los sub dimensiones de la dimensión roles interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se observa que el rol de representante presenta un nivel bajo con un promedio de 2.31, mientras que el rol de líder mantiene un nivel bajo con un promedio de 1.88 y el rol de enlace tiene un nivel bajo con un promedio de 1.8. Es así que la dimensión roles interpersonales presenta un nivel bajo con un promedio de 2; por lo tanto, se puede afirmar que los socios sienten que no los representan adecuadamente, no se sienten liderados, sienten que no transmiten sus ideas o peticiones a las empresas públicas, privadas y exterior.

4.2.2 Roles informativos

El objetivo es describir los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

A) Resultados de las sub dimensiones de la dimensión roles informativos

Tabla 9

Sub dimensiones de la dimensión roles informativos

	Monitor		Difusor		Porta voz	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	243	82.7%	230	78.2%	231	78.6%
Medio	51	17.3%	64	21.8%	63	21.4%
Alto	0	0%	0	0%	0	0%
Total	294	100%	294	100%	294	100%

Fuente: Elaboración propia

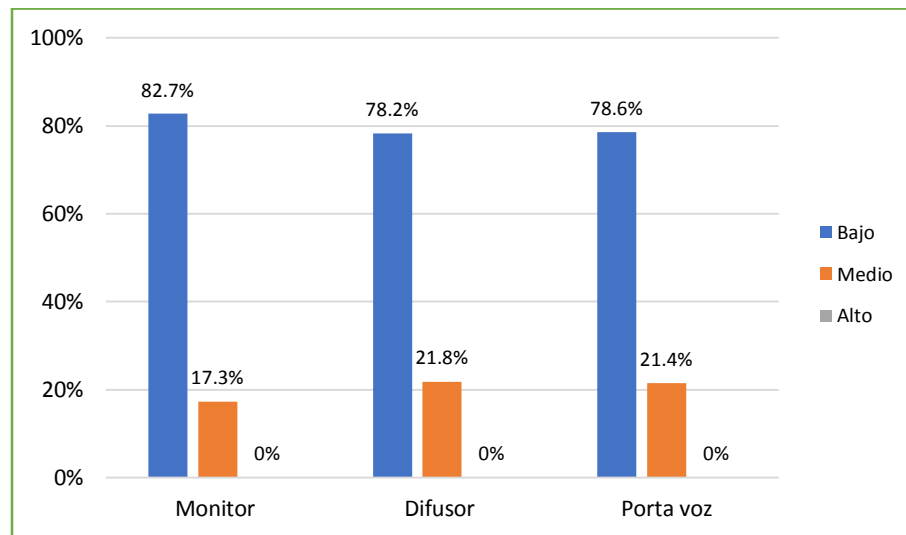


Figura 7. Sub dimensiones de la dimensión roles informativos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se observa que un 82.7% de los socios encuestados del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco consideran que los directivos presentan un nivel bajo en el rol de monitor, mientras que el 17.3% difieren que presentan un nivel medio. Los socios consideran que los directivos en su mayoría de veces no monitorean información que podría perjudicar el trabajo de los socios o beneficiarlos.

- En cuanto al rol de difusor un 78.2% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan en un nivel bajo, mientras que el 21.8% afirman que desarrollan en un nivel medio. Ya que los socios afirman que los directivos a veces brindan información errónea, fuera de tiempo y que casi siempre improvisan sus actividades.
- En cuanto al rol de porta voz un 78.6% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan en un nivel bajo, mientras que el 21.4% afirman que desarrollan en un nivel medio. ya que los socios afirman que los directivos no manifiestan sus puntos de vista que quieren lograr ni cuáles son sus planes de trabajo.

B) Resultados de la dimensión roles informativos

Tabla 10

Roles informativos

	f	%
Bajo	276	93.9%
Medio	18	6.1%
Alto	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Elaboración propia

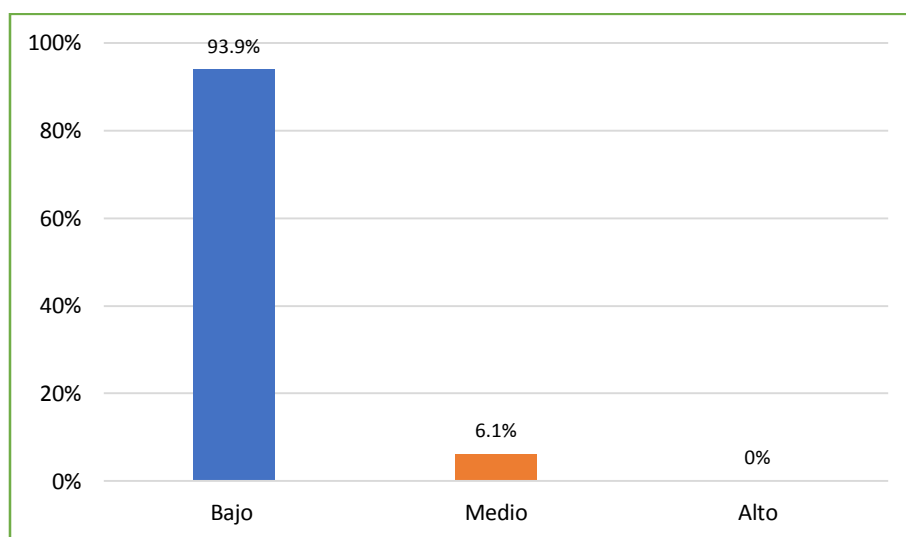


Figura 8. Roles informativos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que 93.9% de los socios encuestados señalan que los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco son bajos, mientras que el 6.1% restante consideran que desarrollan en un nivel medio; por lo tanto, podemos afirmar que los roles informativos se encuentran en un nivel bajo ya que los socios afirman que los directivos comunican a los socios información inconcreta, fuera de tiempo y no hace llegar la información a todos los socios.

C) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles informativos

Tabla 11

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles informativos

	Promedio	Interpretación
Monitor	1.71	Bajo
Difusor	1.75	Bajo
Porta voz	1.77	Bajo
Roles informativos	1.74	Bajo

Fuente: Elaboración propia

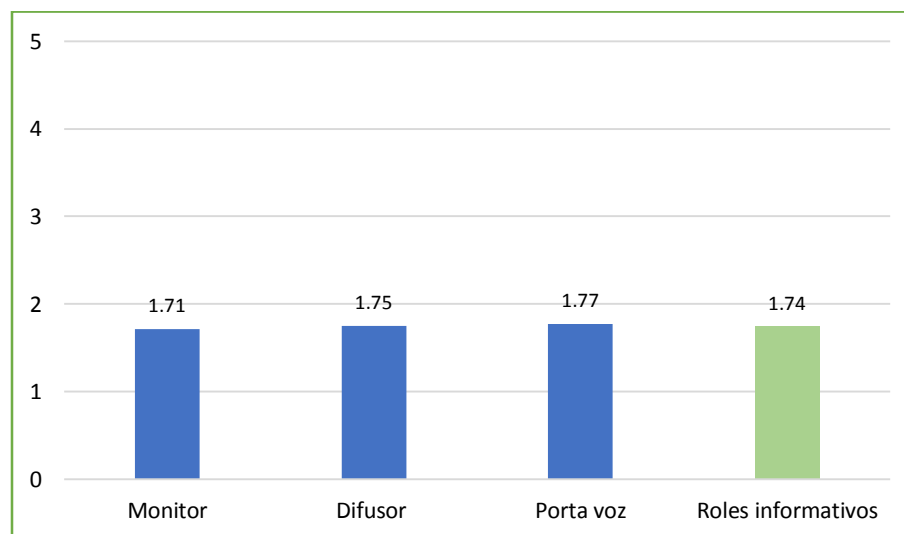


Figura 9. Comparación promedio de las sub dimensiones de los roles informativos
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que el rol de monitor presenta un nivel bajo con un promedio de 1.71, mientras que el rol de difusor tiene un nivel bajo con un promedio de 1.88 y el rol de porta voz presenta un nivel bajo con un promedio de 1.77. Es así que en promedio la dimensión roles informativos presenta un nivel bajo con un promedio de 1.74, ya que los socios afirman que los directivos en su mayoría de veces no monitorean información, comunican información inconcreta, fuera de tiempo y no hace llegar la información a todos los socios.

4.2.3 Roles decisorios

El objetivo es describir los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.

A) Resultados de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios

Tabla 12

Sub dimensiones de la dimensión roles decisorios

	Emprendedor		Solucionador de conflictos		Asignador de recursos		Negociador	
	f	%	f	%	f	f	%	F
Bajo	244	83.0%	244	83.0%	249	84.7%	271	92.2%
Medio	49	16.7%	50	17.0%	45	15.3%	23	7.8%
Alto	1	0.3%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	294	100%	294	100%	294	100%	294	100%

Fuente: Elaboración propia

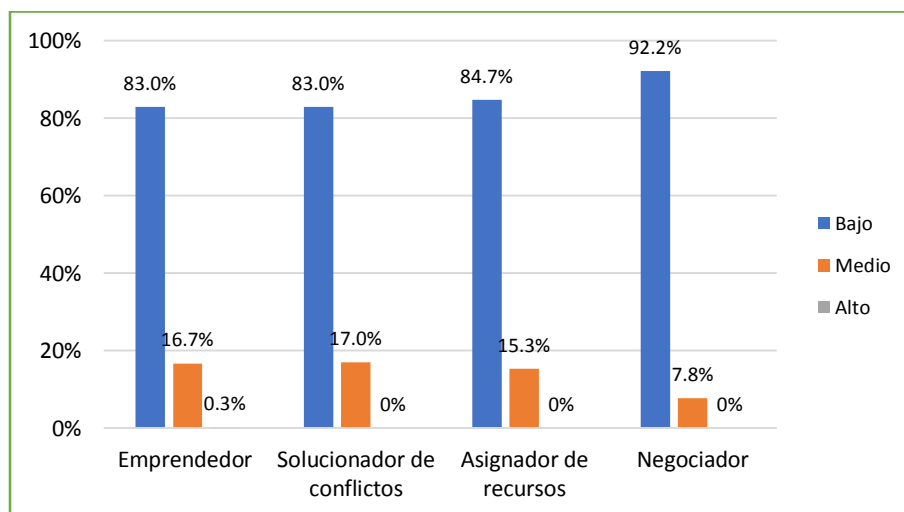


Figura 10. Sub dimensiones de la dimensión roles decisorios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Se observa que un 83% de los socios encuestados del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco consideran que los directivos presentan un nivel bajo en el rol de emprendedor, un 16.7% consideran que presentan un nivel medio y mientras que un 0.3% difieren que los directivos presentan un nivel alto. Ya que los socios afirman que los directivos no exploran nuevas oportunidades ni inician nuevos proyectos que proponen los socios lo que ocasiona que los socios estén desmoralizados.
- En cuanto al rol solucionador de conflictos se observa que un 83% de los socios consideran que los directivos desarrollan en un nivel bajo y un 17% manifiestan que en un nivel medio. Ya que los socios afirman que nunca y casi nunca los directivos intervienen en los conflictos que ocurren en el Centro Comercial. porque solo se mantienen al margen cuando ocurren estas situaciones y esperan que un socio intervenga para calmar o solucione el conflicto.
- En cuanto al rol asignador de recursos un 84.7% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan en un nivel bajo, mientras que un 15.3% consideran que desarrollan en un nivel medio. Ya que los socios afirman que los directivos designan los recursos humanos, físicos y monetarios de forma inadecuada, por otro lado, no sustentan todos los ingresos y egresos que se realizan.
- En cuanto al rol de negociador un 92.2% de los socios encuestados consideran que los directivos desarrollan en un bajo, mientras que un 7.8% de los socios consideran que desarrollan en un nivel medio. Ya que los socios afirman en su mayoría los directivos no se hacen responsables del uso de los recursos que comprometen, así también manifiestan que no se contrata a personal adecuado y no hay nuevas negociaciones con otras empresas.

B) Resultados de la dimensión roles decisorios

Tabla 13

Roles decisorios

	f	%
Bajo	285	96.9%
Medio	9	3.1%
Alto	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Elaboración propia

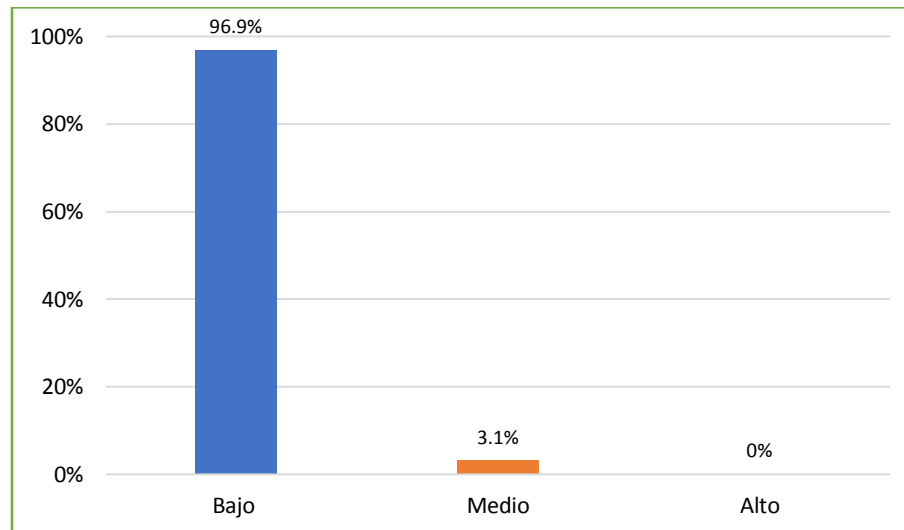


Figura 11. Roles decisorios

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que un 96.9% de los socios encuestados señalan que los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidades bajo, mientras que el 3.1% restante consideran que desarrollan en un nivel medio; por lo tanto, podemos afirmar que los roles decisorios se encuentran en un nivel bajo. Ya que los socios afirman que los directivos no actúan como emprendedores al no iniciar nuevos tipos de actividades, no manejan los disturbios que surgen, contratan a un personal no calificado así también afirman que no se negocia con más empresas.

C) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios

Tabla 14

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios

	Promedio	Interpretación
Emprendedor	1.72	Bajo
Solucionador de conflictos	1.69	Bajo
Asignador de recursos	1.67	Bajo
Negociador	1.65	Bajo
Roles decisorios	1.68	Bajo

Fuente: Elaboración propia

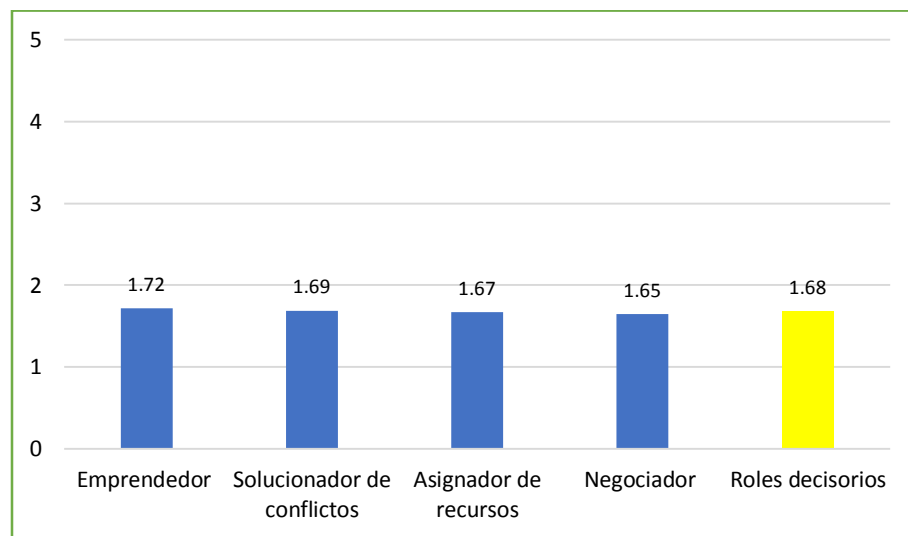


Figura 12. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión roles decisorios
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que el rol de emprendedor presenta un nivel bajo con un promedio de 1.72, el rol de solucionador de conflictos tiene un nivel bajo con un promedio de 1.69, el rol de asignador de recursos tiene un nivel bajo con un promedio de 1.67 y el rol de negociador tiene un nivel bajo con un promedio de 1.65. Es así que en promedio la dimensión roles decisorios presenta un nivel bajo con un

promedio de 1.68. Ya que los socios manifiestan que los directivos no emprenden nuevas ideas o actividades, no manejan los disturbios, contratan a un personal inadecuado así también afirman que no negocian con más empresas.

4.3. Resultado de la variable roles gerenciales

Tabla 15

Roles gerenciales

	f	%
Bajo	283	96.3%
Medio	11	3.7%
Alto	0	0%
Total	294	100%

Fuente: Elaboración propia

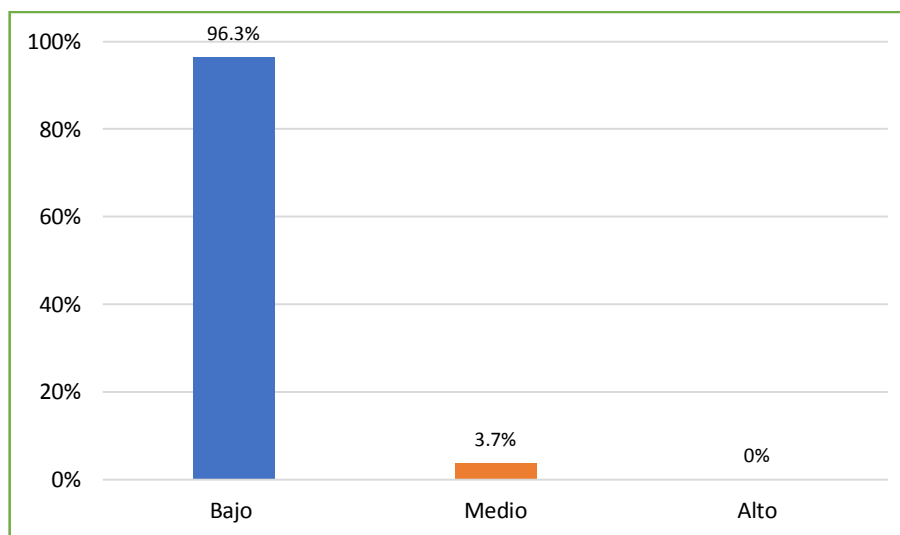


Figura 13. Roles gerenciales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que el 96.3% de los socios encuestados consideran que los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco desarrollan en un nivel bajo los roles gerenciales, mientras que un porcentaje restante de 3.7% de los socios consideran que desarrollan los roles gerenciales en un nivel medio. Por lo que se puede afirmar que los directivos desarrollan acciones o comportamientos interpersonales, informativos y decisorios inadecuadamente lo cual no encarnan en los socios.

A) **Comparación promedio de las dimensiones de la variable roles gerenciales**

Tabla 16

Comparación promedio de las dimensiones de la variable roles gerenciales

	Promedio	Interpretación
Roles interpersonales	2.	Bajo
Roles informativos	1.74	Bajo
Roles decisorios	1.68	Bajo
Roles gerenciales	1.81	Bajo

Fuente: Elaboración propia

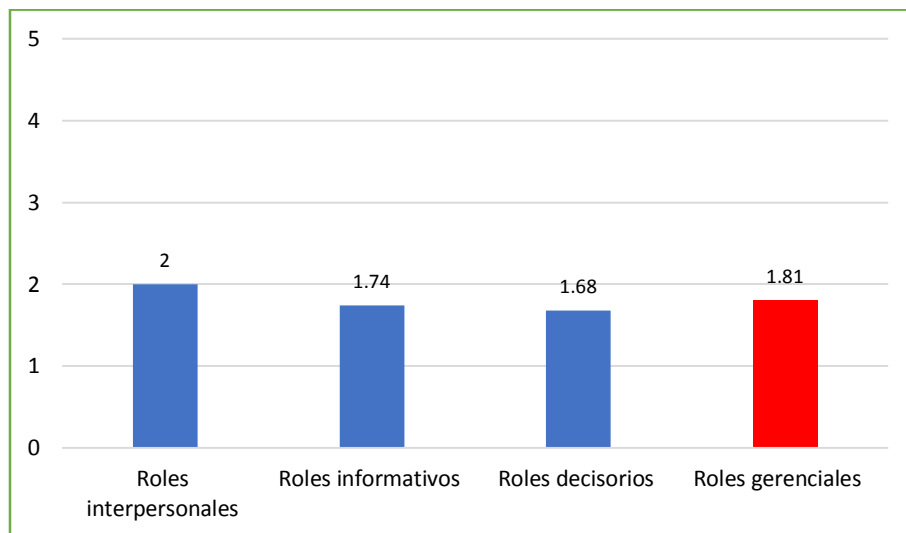


Figura 4. Comparación promedio de las dimensiones de la variable roles gerenciales
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que los roles interpersonales presentan un promedio de 2, los roles informativos con un promedio de 1.74 y los roles decisorios con un promedio 1.68 considerándose las tres dimensiones en un nivel bajo; Por lo tanto, se puede afirmar que los roles gerenciales se encuentran en un nivel bajo con un promedio 1.81. así mismo los directivos del Centro Comercial consideran que desarrollan los directivos de mala manera los roles gerenciales ya que en su mayoría de los socios encuestados marcaron nunca y casi nunca.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019, para lo cual se adquirió la información de los socios, lo que permitió cumplir con los objetivos planeados en cuanto a realizar la descripción de los roles gerenciales y sus respectivas dimensiones: roles interpersonales, roles informativos y roles decisorios

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Uno de los resultados más importantes de la investigación se presenta en cuanto a que directivos demuestran un cumplimiento bajo de los roles gerenciales, con un promedio de 1.81, según manifiestan los socios de la institución, quienes consideran que los directivos demuestran un desempeño bajo en cuanto a los roles interpersonales, informativos y decisorios; lo que significa que, los roles gerenciales no están siendo desarrollados correctamente por los directivos, generando descontento, disconformidad e inconformidad en los socios, también podemos afirmar que los directivos no cumplen las propuestas de su plan de trabajo y no hacen prevalecer los acuerdos que están estipulados en el libro de actas.

Por otro lado, en cuanto el rol representante se obtuvo un promedio 2.31 que es considerado bajo, pero esta lo más aproximado a un nivel medio, ya que algunos socios marcaron entre a veces y casi siempre que los directivos los representan.

5.2. Comparación crítica con literatura existente

Laudon & Laudon (2016) sobre los roles gerenciales refiere que: “Los gerentes desempeñan roles clave en las organizaciones. Sus responsabilidades varían desde tomar decisiones, escribir informes, asistir a las reuniones y hasta hacer los arreglos para las fiestas de cumpleaños” (p.458).



Respecto a la teoría existente sobre los roles gerenciales nos permite conocer otra forma de administrar las organizaciones, según las actividades y funciones que desarrollan los gerentes, directivos o persona que esté responsable de una unidad en un entorno cambiante y globalizado.

Así como (Bracho, 2005) en su investigación titulada "Desempeño de las funciones gerenciales y roles gerenciales que predominan en los egresados de maestría del programa gerencial empresarial sostuvo que:

En relación con los roles gerenciales, fue posible demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes objeto de estudio, de características propias de roles Interpersonales y de Información. Las debilidades existentes se ubican en el rol de Decisión, específicamente en las categorías de Asignador de Recursos y Negociador (p.14).

Los resultados permiten corroborar lo mencionado por Bracho, sin embargo, los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad no presentan el mismo cumplimiento que los egresados de maestría del programa gerencial empresarial, ya que solo coinciden en los roles decisorios presentando un nivel bajo de cumplimiento.

Otra investigación que permite refrendar lo estudiado es "Los roles gerenciales y su relación con el desempeño de los gerentes públicos: Dirección general de trabajo del ministerio de trabajo y promoción del empleo" elaborado por (Zarzo Tolentino, 2016).

En su estudio se comprobó que los gerentes de dicha institución cumplen los roles gerenciales en un nivel alto y medio. Por lo tanto, se puede afirmar que los directivos del centro comercial no están desarrollando de una manera adecuada sus actividades de gestión ya que presentan un nivel bajo en los roles gerenciales, es por ello que se realizó esta investigación que era de suma importancia para el centro comercial.

5.3. Implicancias del estudio

El presente estudio se demostró que el cumplimiento de los roles gerenciales es importante para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, mediante un adecuado liderazgo que permita que los integrantes de las organizaciones generen compromiso y vinculación hacia ellas; por lo tanto, la investigación presenta aspectos de mucha relevancia para ser utilizadas en futuras investigaciones referidas al tema.



Las recomendaciones brindadas en el presente trabajo, deberán ser tomadas en cuenta para mejorar los roles gerenciales y los socios cambien su percepción en cuanto a las actividades.

Servirá también para profundizar conocimientos y como antecedentes para futuras investigaciones.



CONCLUSIONES

Después de realizar la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Los directivos demuestran un cumplimiento bajo de los roles gerenciales con un promedio de 1.81, en los roles interpersonales con un promedio 2, en los roles informativos con un promedio 1.74; por último, la dimensión roles decisorios con un promedio de 1.68 considerado de nivel bajo.

Segunda: En cuanto a la dimensión roles interpersonales y sus sub dimensiones se encuentra con un nivel bajo; por lo tanto, en el rol de representante los socios consideran con un promedio de 2.31, ya que los directivos no demuestran presencia continua en las actividades protocolares y organización de reuniones, los socios afirman que en un 1.88 en promedio se cumple el rol de líder determinándose bajo, ya que los socios afirman que no se sienten liderados ni influenciados por los directivos y por último de la sub dimensión del rol de enlace se encuentra con un promedio 1.8 considerándose el cumplimiento en un nivel bajo según los encuestados, ya que los directivos no transmiten las ideas y las peticiones a las instituciones publica y privadas.

Tercera: En cuanto a la dimensión roles informativos se determinó que su cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.74. En el rol monitor se determinó un promedio de 1.71 considerado de nivel bajo, ya que los directivos no monitorean la información continuamente; por otro lado, en el rol difusor presenta un 1.75 en promedio, calificado como nivel bajo, reflejando que los directivos no siempre comunican la información de manera oportuna a veces fuera de tiempo; finalmente el rol de porta voz presenta un promedio de 1.77 considerado de nivel bajo, por lo que se puede afirmar que los directivos no hacen llegar los comunicados e información a todos los socios.

Cuarta: En cuanto a los roles decisorios se determinó que los directivos realizan el cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.68, así también el rol de emprendedor se determinó que se cumple en un nivel bajo con un promedio 1.72, ya que los directivos no emprenden nuevas ideas o actividades, promociones y nuevas campañas. El rol solucionador de conflictos con un promedio de 1.69 determinado en nivel bajo, considerando que los directivos no manifiestan soluciones ante los conflictos que ocurren. Con un promedio de



1.67 se determinó que el cumplimiento del rol asignador de recursos se desarrolla en un nivel bajo, por lo que se afirma que los directivos contratan a personal inadecuado, realizan mal el uso del recurso monetario y finalmente en cuanto al rol negociador los socios perciben que el cumplimiento es bajo con un promedio de 1.65, entonces se puede afirmar que los directivos no gestionan ni ejecutan acuerdos con otras instituciones públicas y privadas.



RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco, gestionar y presupuestar la contratación de un administrador o especialista en temas administrativos, para que sirva de apoyo en la organización y manejo de las diversas actividades que se desarrollan en el Centro Comercial.

Segunda. A los directivos, sobre los roles interpersonales, específicamente en el rol de representante; asistir a las reuniones convocadas por instituciones estatales y privadas, afín de conseguir proyectos y abrir puertas institucionales; así también, se recomienda liderar en las actividades programadas por el Centro Comercial. Se recomienda también tomar en cuenta las opiniones y peticiones de los socios, así como asumir su representatividad y enlace a nivel institucional.

Tercera. En cuanto a la dimensión roles informativos, se recomienda que; Los directivos monitoreen permanente la información, se mantengan en comunicación constante con los contactos internos y externos a la organización y así podrán mantenerse al tanto de cualquier situación que pueda presentarse. Se recomienda también que difundan información concreta, entendible y a tiempo; por otro lado, en el rol de portavoz se recomienda diferentes formas o medios de comunicar a las asambleas, actividades y ceremonias.

Cuarta. Por último, en cuanto a los roles decisorios, se recomienda a los directivos; innovar en formas de promoción del Centro Comercial, desarrollando campañas orientadas a la población usuaria para tener mayor concurrencia en la institución. Se recomienda también que los directivos brinden soluciones inmediatas a los conflictos; así también, realizar presupuestos para las actividades que desarrollarán, manteniendo un adecuado uso de los recursos de la institución. Finalmente, establecer convenios de intercambio de recursos y conocimiento con instituciones de la región, tanto en temas comerciales como de promoción.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amondaraim, M., Beati, E., & Ezeiza, M. (2009). El rol gerencial en las organizaciones sin fines de lucro del sector de la salud en Uruguay. *Tesis de titulacion*. Universidad de la Republica, Montevideo.
- Bojórquez, F., & Bojórquez, A. (2015). Las funciones gerenciales y roles gerenciales en la competitividad de las pymes manufactureras. Caso Sinaloa. *Trabajo de investigación*. Universidad de Occidente, Culiacán, Sinaloa, Mexico.
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: Funciones y roles en la practica. *Tesis de maestria*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Venezuela, Barquisimeto.
- Diaz Carrasco, S. (2019). *Metodologia de la investigacion científica*. Lima: San Marcos de Anibal Jesús Paredes Galván.
- Escribano, P. (2007). *Legislacion administrativa*. Sevilla: Rafael Llamas Cadabal.
- Fierro Cornejo, Z. G. (2015). Roles Gerenciales Del Personal Directivo Y La Eficiencia Laboral Del Personal Administrativo En La Municipalidad Provincial De Huancavelica -año 2012. *Tesis de titulacion*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. Texas: Cengage Learning.
- Hernández Orozco, C. (1998). *Glosario administrativo*. Costa Rica: Euned.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *metodologia de la investigacion*. mexico: Mc Graw Hill.
- Laudon, k. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistema de informacion gerencial*. Mexico: Pearson Educacion.
- Michael, H. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Pacheco, G., Molina, B., & Ascanio, A. (2017). roles gerenciales de mintzberth: una evidencia empirica en la universidad. *I+D revista*, 3-4.
- Ramirez Cordoba, C. (2010). *Fundamentos de la administracion*. Bogota: Eco Ediciones.
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *The free dictionary*. España: Larousse Editorial, S.L.



- Rios Blas, C. M. (2018). Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. *Tesis de titulacion*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamineto Organizacional*. Mexico: Pearson Educación .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de la administracion*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez Córdoba, M. d. (2005). *Comportamiento ético gerencial*. Colombia: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia.
- Ruiz, M., & Enrique, M. (1989). *Innovacion tecnologica y su gestion*. Barcelona: Productica.
- Zarzo Tolentino, M. (2016). Roles gerenciales y su relación con el desempeño d ellos gerentes públicos: Dirección general de trabajo del ministerio de trabajo y promocion del empleo. *Tesis de titulación*. Universidad nacional tecnológica de Lima sur, Lima, Perú.



ANEXOS



Anexo 1

Matriz de consistencia

TITULO: ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DEL CENTRO COMERCIAL CONFRATERNIDAD, DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS CUSCO – 2019

Problema	Objetivos	Variable	Metodología
<p>Problema general ¿Cómo son los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco -2019?</p>	<p>Objetivo general Describir los roles gerenciales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019.</p>	<p>Variable Roles gerenciales</p>	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p>
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo son los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019? - ¿Cómo son los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019? - ¿Cómo son los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad del Cusco-2019? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir los roles interpersonales de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad el Cusco-2019. - Describir los roles informativos de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad el Cusco-2019. - Describir los roles decisorios de los directivos del Centro Comercial Confraternidad de la ciudad el Cusco-2019. 	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Roles interpersonales Roles informativos Roles de decisión 	<p>Diseño de la investigación: No experimental</p> <p>Alcance de la investigación: Descriptivo</p> <p>Población: 1251 socios</p> <p>Muestra: 293 socios</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>