

LAS FUNCIONES GERENCIALES Y LOS ROLES GERENCIALES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MANUFACTURERAS. CASO SINALOA

Bojórquez Gutiérrez Fernando¹

*Bojórquez Gutiérrez Alberto**

RESUMEN

El objetivo es medir estadísticamente, el grado en el que las actividades de los gerentes de las Pymes se relacionan con las “funciones gerenciales”, con las otras actividades identificadas por Mintzberg como “roles gerenciales” y con la competitividad.

El procedimiento: Estudiar las teorías relacionadas con las Funciones gerenciales y los Roles gerenciales, analizar la situación de las gerencias de las Pymes, y correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo. Por los resultados de la prueba Chi cuadrada, se observa asociación estadística significativa entre las “funciones gerenciales” y los “roles gerenciales”, por lo que las Gerencias, los Planificadores de los PE y PI de las IES deben de buscar una integración y equilibrio entre el desarrollo y aplicación de estas competencias para “Gerenciar”, y para integrarlas como elementos de entrenamiento de competencias en los estudiantes de administración y negocios.

Palabras clave: Funciones gerenciales, Roles gerenciales

ABSTRACT

The objective is to statistically measure the degree to which the activities of the managers of SMEs are related to "management functions" with the other activities identified by Mintzberg as "managerial role"; and with the competitiveness.

The procedure: To study the theories related to management functions and managerial roles, analyze the situation of managers of SMEs, and correlate the results of the documentary research and field research. By the results of the Chi-square test, significant statistical association between the "management functions" and "managerial role" so that the Managers, Planners PE and PI of the IES should find a integration and balance is observed between development and application of these skills to "To manage" and to integrate them as elements of training abilities in students of business and management.

Keywords: managerial functions, managerial roles.

¹* Universidad de Occidente-Unidad Culiacán

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el ámbito académico es constante la polémica o debate en relación a las funciones o roles que los gerentes realizan en las organizaciones. Una proporción de los académicos sostiene que el trabajo o actividades principales de los gerentes, se relacionan en mayor proporción con las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar; en tanto que otra parte de los académicos, sostienen que los gerentes realizan en menor proporción o no realizan, las funciones gerenciales; sino que realizan en mayor proporción y con mayor frecuencia otras actividades relacionadas con la actividad empresarial, identificadas por Mintzberg (1975) como “roles gerenciales”.

Objetivo de la investigación:

Identificar y medir estadísticamente, el grado en el que las actividades principales de los gerentes de las Pymes se relacionan con las funciones gerenciales, y el grado de atención de los gerentes a las otras actividades relacionadas con los negocios identificadas por Mintzberg (1975) como “roles gerenciales” y el efecto del grado de atención de estos dos grupos de actividades en la competitividad de las firmas.

Preguntas de investigación:

Del conjunto de actividades que los gerentes realizan, ¿Qué proporción se relacionan con las “funciones gerenciales” y que proporción se relaciona con los “roles gerenciales”?

¿Cuáles son esas otras actividades o roles de los gerentes distintos a las actividades o funciones gerenciales?

¿Se observa relación estadística significativa entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales de los gerentes?

¿Se observa relación estadística significativa entre los “ámbitos de la administración”, los “niveles gerenciales” las “funciones gerenciales” y los “roles gerenciales”?

¿Se observa relación estadística entre el grado de atención a estos conjuntos de actividades con la competitividad de la empresa?

HIPÓTESIS

H1. La actividad principal de los gerentes de las Pymes manufactureras no son las “Funciones gerenciales”, sino una variedad de actividades distintas (“Roles gerenciales”).

H2. Las funciones gerenciales, los roles gerenciales y la competitividad de las pymes no están relacionadas

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se precisa identificar las “otras actividades” distintas a las “actividades o funciones gerenciales” que desarrollan los gerentes en la Pymes; y medir estadísticamente, la atención de los gerentes a éstas (funciones gerenciales y a los “Roles gerenciales”); con el propósito de aportar una mayor cantidad de argumentos para académicos y planificadores de los Programas Educativos (PE) y Programas Indicativos (PI) de la Instituciones de Educación Superior (IES), de manera que estos sean reorientados a las necesidades del sector productivo; así como proponer acciones concretas al personal gerencial de las Pymes, para que logren un equilibrio en la atención que sus firmas demandan.

Los planificadores de las IES deben de cuestionarse que nivel de gerentes quieren formar y están formando (Primer nivel, Nivel medio, Primera línea), y a partir de esto, determinar los conocimientos y competencias que el alumnado debe de obtener y desarrollar (“Funciones gerenciales” o “Roles gerenciales”) en razón de los ámbitos de Gerencias (“Gerencias generales” o “Gerencias funcionales”) que sus egresados ocuparan en el sector productivo, social o público.

Descripción del método de investigación (Tipo de estudio)

La investigación inicia con la búsqueda de información en situaciones concretas para analizarlas con un marco teórico general. El procedimiento es el siguiente:

1. Estudiar las teorías relacionadas con las Funciones gerenciales y los Roles gerenciales.
2. Analizar la situación y prácticas de las gerencias de las Pymes en relación con este tema –realizar la investigación de campo, basada en observación, entrevistas y encuesta–
3. Correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo.

Descripción de los instrumentos (Técnicas para la recolección de la información)

- 1) Estudio de la literatura existente relacionada con el tema
- 2) Entrevistas a los directivos de las Pymes
- 3) Contrastar los datos encontrados en las fuentes secundarias (literatura existente) con los datos encontrados a través de las fuentes primarias.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

En razón de la amplitud con la que se ha estudiado las “Funciones Gerenciales” por parte de numerosos autores e investigadores de temas de administración y negocios, solo se trataran en este trabajo de manera sucinta con el propósito de asumir una postura para el propósito del mismo. Resulta pertinente tener en mente que la variedad de enfoques en el análisis de la administración y el gran número de puntos de vista divergentes, han generado confusión en cuanto a que es la

administración. Koontz (2006) llamó a esta situación “*la jungla de la teoría de la administración*”. Esta jungla experimenta constantes cambios, se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados agregándoles algunas palabras nuevas.

Koontz, Weihrich, Cannice (2008) utilizan el término administración para referirse a las actividades y tareas asociadas (planeación, organización, dirección y control) con gerenciar una organización o una de sus unidades. Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) definen al gerente como “la persona responsable de *dirigir las actividades* que le sirven a la organización para alcanzar sus metas” (p. G-6). De manera semejante, Hellriegel, Jackson, Slocum (2002) definieron la *administración* como *tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades* (p.7).

Certo (2001) asumió que la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; de la misma manera, que el pleno ejercicio de los demás elementos de la administración –planeación, organización, toma de decisiones y control– tienen efectos indiscutibles en el que un administrador sea eficaz.

En vista de lo anterior, asumimos que la interpretación clásica de Fayol (1949; Koontz et al, 2008) en relación a los elementos de la administración como funciones de planeación, organización dirección, coordinación y control; permanece y continua siendo aceptada y aplicada. Cada autor clásico define de modo un poco diferente estos elementos, aunque sin apartarse significativamente de la concepción fayolina. Para Urwick (1943; Koontz et al., 2008) los elementos de la administración o las funciones de la administración son: investigación, planeación organización dirección, coordinación y control. Para Gulick (citado por Koontz et al., 2008) los elementos de la administración o las funciones de la administración son: planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

En el planteamiento de Fayol se atribuye el éxito de los gerentes a los métodos empleados más que a las cualidades personales de quien ejerce la gerencia; se pone énfasis en la estructura y los procesos formales. Sin embargo, Toro (1996) asume que el desempeño exitoso de un gerente está regulado y determinado, desde el punto de vista del sujeto, por sus conocimientos específicos del trabajo, por sus habilidades intelectuales y motoras relevantes para la tarea, por sus condiciones motivacionales y por diversos factores de su personalidad.

Por otra parte, Salazar y Romero (2006) mencionan: «Innumerables actores de la organización que intentan explicar el éxito gerencial, centran la correlación de “empresas exitosas” con gerentes que entre otras acciones, hacen de la “planificación” su herramienta fundamental. Pareciera entonces que aquellas empresas u organizaciones que la obvian, tienden a fracasar o por lo menos ser ineficientes». Por consiguiente, para propósitos de este trabajo se puede asumir que la dirección o gerencia de una empresa comprende la administración de la misma a través del proceso de la administración (planeación, organización, dirección y control) y la acción de liderar.

También, de manera semejante y desde la visión de la “teoría de conjuntos”, se define el factor “práctica de la administración” como el *conjunto administración (A)* que está integrado por los elementos: *proceso de la administración (a)* y el elemento *liderazgo (b)*, y se puede expresar de forma simbólica como sigue:

$A = \{ a, b \}$. Por consiguiente *a* y *b* pertenecen a *A*

Por otra parte, Mintzberg en su enfoque (señalado por Koontz, Weihrich, Cannice; 2013) asume que los gerentes en las firmas, atienden en mayor proporción y frecuencia a lo que el identifica como “roles gerenciales” que a las “funciones gerenciales”, al momento de gerenciar la firma. Sin embargo, este trabajo ha sido puesto en “tela de juicio”. Primero, porque la muestra utilizada en su investigación es demasiado pequeña para apoyar su conclusión (la distribución T de Student requiere cuando menos 12 frecuencias de análisis; la Distribución Normal requiere cuando menos 30 frecuencias de análisis; para que la investigación sea aceptada en la comunidad científica). Segundo, al analizar las actividades de los directivos, se debe considerar que todos los directivos tienen que realizar trabajos o actividades no consideradas puramente “Funciones gerenciales”. Tercero, gran cantidad de las actividades gerenciales e identificadas como “roles gerenciales” son complementarias o están correlacionadas con las “Funciones gerenciales”

TEORÍAS BASE

Como se hizo mención de manera precedente, se han estudiado de manera amplia las “Funciones Gerenciales”, sin embargo, “los roles gerenciales” no se han abordado con la misma amplitud. De tal manera, en este apartado se hará una recapitulación de estos dos elementos. Bracho (2005) afirma «tradicionalmente se asocian las funciones de planificación, organización, dirección y control al desempeño gerencial. En este sentido, se espera que los gerentes, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente como tales. No obstante, las funciones que efectivamente realizan estos individuos no son las únicas variables relacionadas con este tema;

los roles gerenciales como papeles de actuación en las empresas también hablan de qué tanto se desempeñan efectivamente como gerentes los individuos en las organizaciones». (p. 7, 8)

Niveles gerenciales

Al abordar el tema de niveles gerenciales debemos tener en mente la dimensión de las organizaciones: Organizaciones grandes y Organizaciones pequeñas. Las grandes organizaciones por lo general cuentan con más de un nivel gerencial, en cambio las pequeñas organizaciones cuentan solo con un nivel gerencial.

a) Gerentes de primer nivel

La dirección general de una firma es responsabilidad de estos gerentes. Los cargos más comunes de estos gerentes son: presidentes del consejo de administración, director general, director de área. Estos gerentes son los responsables de los planes (objetivos, estrategias, políticas) y las metas que definen se comunican a toda la estructura de la organización y finalmente llegan a cada trabajador. Estos gerentes dedican alrededor del 75 % de su tiempo a la planificación.

Los presidentes y directores suelen representar a sus firmas en negociaciones y acuerdos empresariales, en negociaciones con instituciones gubernamentales, y en asuntos comunitarios. Estos gerentes tienen que hacer frente a obligaciones en materia de relaciones públicas en constante aumento. Es su responsabilidad responder con rapidez a situaciones que podrían traer problemas a la imagen de sus firmas.

Para estos gerentes son comunes las semanas de trabajo mayores de 50 horas, jornadas laborales con agendas muy apretadas y viajes constantes.

b) Gerentes de mandos intermedios

Estos gerentes reciben los planes la gerencia de primer nivel y las traducen en planes específicos y metas, que deben operacionalizar con los gerentes de primera línea.

Es responsabilidad de estos gerentes, traducir los planes de la gerencia de primer nivel, en planes, programas y procedimientos operativos concretos. Instrumentan las decisiones de la gerencia de primer nivel, delegando autoridad y definiendo responsabilidad en sus subordinados, así como coordinando programas y asignando recursos con otros gerentes.

Son tareas propias de esto gerentes decidir qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos. Tiene que decidir sobre proyectos, asignar dinero, personal, materiales y fijar

fechas en la que deben realizarse estos. Deben crear criterios de evaluación del desempeño, así como coordinar las actividades de los empleados.

Estos gerentes ocupan cargos de gerencias de plantas, de finanzas, mercadotecnia, de personal, y son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea.

La mayor parte del tiempo de su jornada laboral la destinan a la preparación y revisión de informes, reuniones de trabajo y conferencias telefónicas.

c) Gerentes de primera línea

Este nivel es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. Estos gerentes, pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras firmas, dedican la mayor parte de la jornada laboral; $\geq 80\%$ del tiempo, a quienes supervisan, por lo tanto, dedican poco tiempo a la planeación y organización de la firma.

Estos gerentes son responsables de la producción de bienes y servicios; supervisan las actividades de producción, ventas, mantenimiento y operaciones de control entre otras. Estos gerentes requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan; además de resolver discrepancias entre los trabajadores.

196

Los gerentes de primera línea experimentan una agitada jornada de trabajo, con poco atractivo o elegancia y con constantes presiones.

Ámbitos de la administración

El ámbito de la administración define el alcance de las acciones del gerente, en consecuencia, se han identificado los Gerentes generales y los Gerentes funcionales.

a) Gerentes generales

Éstos son responsables de las operaciones de unidades más complejas (presidencia de la firma, vicepresidencia o gerencias divisionales) y por lo general supervisan a los gerentes funcionales. Deben de contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor.

b) Gerentes funcionales

Éstos son responsables de los departamentos que integran la organización (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos) y supervisan a los trabajadores de estos departamentos; trabajadores que dominan estos campos de operaciones.

Funciones administrativas gerenciales

Koontz, Weihrich y Cannice (2008); Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006); Hellriegel, Jackson y Slocum (2002; 2012); Certo (2001); Urwick (1943) y Gulick (1937) coinciden con Fayol (1949) al enunciar las funciones administrativas gerenciales. Y en razón de la frecuencia y extensión con la que se han estudiado las “Funciones Gerenciales”, solo se trataran en esta sección de manera concisa con la intención de dar coherencia y consistencia lógica a este trabajo (Ver fig.1).

Figura 1 Actividades asociadas con gerenciar una organización o una de sus unidades

Autores	Actividades y tareas asociadas con gerenciar una organización o una de sus unidades (Funciones gerenciales clásicas)	
Fayol (1949)	Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control	Cada autor define de modo un poco diferente estos elementos, aunque sin apartarse significativamente de la concepción Fayoliana
Koontz, Weihrich, Cannice (2008)	Planeación, Organización, Dirección y Control	
Certo (2001)	Planeación, Organización, Toma de decisiones, Control, Liderazgo	
Urwick (1943)	Investigación, Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control	
Gulick (1937)	Planeación, Organización, Asesoría, Dirección, Coordinación, Información y Presupuestación	
Stoner, Freeman, Gilberth Jr.(2006)	Dirección (de actividades que sirven a la organización para alcanzar sus metas)	
Hellriegel, Jackson, Slocum (2002; 2012)	Dirección (de actividades y tareas) de una organización	

Fuente: Construcción propia

Roles gerenciales

Mintzberg, agrupa estos roles gerenciales en: Roles interpersonales, Roles informativos y Roles de decisión. En el caso de los primeros, agrupa a su vez: Representación de la firma, líder, y enlace con los públicos externos. En el caso de los roles informativos se agrupan ser receptor de la información de la operación de la firma, informador a los subordinados, y vocero con los públicos externos. En el caso de los terceros, se agrupan ser decisor de la firma, manejador de conflictos, asignador de recursos, y negociador.

Estos roles se pueden describir o explicar cómo a continuación se menciona:

Representar a la firma.- El gerente representa a la firma en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico (conmemoraciones, recuerdo de acontecimientos, instituciones y hecho fundacionales); estos deberes conllevan el símbolo de los intereses de la gerencia por los intereses de los trabajadores, los clientes y la comunidad donde se localiza la firma.

Líder.- Implica las actividades de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados hacia la proyección de la visión y el logro de los objetivos de la firma.

Enlace con los públicos externos.- Se refiere al trato de los gerentes con personas, organizaciones e instituciones externos a la firma (dependencias gubernamentales, acreedores financieros, proveedores, comunidad y otros) y que pueden influir en los resultados de la misma.

Receptor de la información de la operación de la firma.- Las “redes” (resultados de representar a la firma) juegan un papel significativo en la comunicación e información que requiere la firma; y el papel del gerente, implica buscar, recibir, verificar y seleccionar la información, así como decidir la utilización de ésta en el trabajo administrativo.

Informador a los subordinados.- implica compartir datos significativos o “información privilegiada” con el personal para que contribuya hacia la concreción de la visión y logro de los objetivos de la firma.

Vocero con los públicos externos.- Consiste en compartir información con los “públicos externos” en relación con la postura oficial de la firma en cierto asunto o situación determinada, principalmente en asuntos de “responsabilidad social”.

Decisor de la firma.- Implica decidir sobre cuestiones estratégicas y tácticas relacionadas con la firma (cuando y como involucrar a la firma en nuevos proyectos y nuevas acciones). Este rol está relacionado con el concepto de actividades intraemprendedoras.

Manejador de conflictos.- Este papel lo abordan los gerentes cuando enfrentan problemas, cambios o situaciones que pueden generar crisis en la organización. La clave está, en que el gerente perciba las situaciones o conflictos antes de que escalen a nivel de crisis.

Asignador de recursos.- Comprende evaluar la jerarquía de atención y apremio en la asignación de activos financieros, instalaciones civiles, maquinaria y equipo, personal y otros recursos demandados por las áreas de la organización.

Negociador.- Implica reuniones con personas y representantes de los “públicos interesados en la organización” (acreedores, proveedores, instituciones públicas reguladoras y controladoras, clientes, accionistas, socios, personal, comunidad, deudores) para analizar diferencias e intereses, y lograr llegar a acuerdos que benefician a las partes interesadas (habilidad para emprender estrategia de ganar-ganar y lograr contentar a todas las partes interesadas).

Figura 2 Relación: Funciones Gerenciales/Roles Gerenciales (H1. Las funciones y los roles están relacionados)

Roles	Representante de la firma	Líder	Enlace con los públicos externos	Receptor de la información de la operación de la firma	Informador de los subordinados	Vocero con los públicos externos	Decisor de la firma	Manejador de conflictos	Asignador de recursos	Negociador
Planeación			X		X		X		X	
Organización		X							X	
Asesoría		X								
Coordinación		X								X
Dirección		X		X	X		X	X	X	
Control				X						
Información			X	X	X	X				
Presupuestación									X	

Fuente: Construcción propia

Situación de la Pymes localizadas en Sinaloa

En la entidad se localizaron 253 Pymes manufactureras, y a través de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, se determinó una muestra de 112 Pymes, seleccionadas a través de números aleatorios, muestreo a juicio con base en el resultado de una observación directa previa de las mismas y que conjuntamente presentaron accesibilidad para el estudio. De esta muestra 51 se localizaron en los municipios de Culiacán-Navolato (centro), 40 en los municipios de Ahome-Guasave (norte), y 17 en el municipio de Mazatlán (sur de la entidad).

Por motivos de disponibilidad de recursos (financieros, tiempo y personal), para propósitos de este trabajo se analizaron solo las 51 Pymes localizadas en el municipio de Culiacán; y para conocer la situación de éstas, se aplicaron las siguientes técnicas: Entrevista telefónica, entrevista personal, cuestionario, observación estructurada. Los datos obtenidos a través del levantamiento de campo, se procesan en SPSS

199

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS FACTORES COMPETITIVOS EN LAS PYMES

Según Mintzberg (Koonz, 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.

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, intensiones y propósitos de sus firmas, el 49% practica una planeación proactiva y el 56.9% practica agendar la planificación de la organización.

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].

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.

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”.

Por otra parte, al realizar la prueba de independencia (“Funciones Gerenciales” – “Roles Gerenciales” – “Competitividad de la firma”), para tener respuesta a los cuestionamientos: ¿existe relación estadística entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales? ¿existe relación entre las funciones gerenciales, los roles gerenciales y la competitividad de la firma?; se advierte lo que se presenta en las siguientes tablas.

En la tabla 1, se puede observar la relación “nivel gerencial” con seis (escaneo ambiental, agendar la planificación, planeación proactiva, organización, articulación de recursos y ajuste de los modelos directivos a cambios ambientales) de las diez funciones gerenciales fijadas para este trabajo, y se observa que el “coeficiente de contingencia” se encuentra entre el 0.28 y 0.40, lo que indica la fuerza de relación entre el nivel gerencial y las funciones gerenciales.

En la tabla 2, se observa que el “nivel gerencial” presenta relación con la totalidad de los “roles gerenciales” considerados para este trabajo, y se observa que el “coeficiente de contingencia” se encuentra entre el 0.40 y 0.68. En este resultado se observa que la fuerza de relación entre el “nivel gerencial” y los “roles gerenciales” inicia con la intensidad mayor, de la relación “nivel gerencial” con las “funciones gerenciales”; lo que permite notar que los gerentes se aplican mayormente a los roles gerenciales. Aplicación que permite asumir, que esta práctica podría ser la causa de situar a la Pymes en niveles menores a los niveles óptimos de producción.

En la tabla 3, se observó que la función de “escaneo ambiental” se asocia con la totalidad de los roles gerenciales. La función de planificación se asocia con hasta nueve de los roles gerenciales. La función de organización se observó solo relacionarse con uno solo de los roles, la función de integración se relaciona con hasta cinco de los roles, la función de dirección se relaciona hasta con cuatro de los roles y la función de control se relaciona hasta con tres de los roles gerenciales.

Desde otra perspectiva, se observó que por el número de frecuencias de relación, las funciones gerenciales en primer orden se encuentran asociadas con el rol de “negociador” y “receptor de la información de operación de la firma” con igual cantidad de frecuencias, en segundo orden con los roles de “enlace con los públicos externos” y “vocero con los públicos externos” con igual número de frecuencia, en tercer orden con los roles de “decisor de la firma” y “líder” con igual cantidad de frecuencias, en cuarto orden con los roles de “informador de los subordinados”, “manejador de conflictos” y “asignador de recursos” con igual frecuencia y por ultimo con el rol de “representante de la firma”.

En las tablas 4 y 5, se observó mayor relación estadística entre los roles gerenciales y la competitividad (para propósitos de este trabajo se asume la competitividad como: mercado objetivo, venta local, ventas mercado nacional, ventas mercado internacional, nivel de crecimiento de ventas, relación ventas activos, relación utilidad activos), que la relación observada entre las funciones gerenciales y la competitividad, y se observa que el “coeficiente de contingencia” se encuentra entre el 0.40 y 0.68.

Estos resultados, nos llevan a asumir, que los frutos o rendimientos de la Pymes se deben en mayor proporción al papel de “capital humano” o de la “inercia del mercado” que a la administración de los negocios. Básicamente, como se hizo mención en párrafos precedentes, las gerencias de la Pymes actúan de manera reactiva no proactiva o “no hacen que las cosas sucedan”, “esperan a que las cosas sucedan”. Hannan y Freeman (1989), asumen que las organizaciones o empresas son sistemas estructurados de rutinas, dominados por la inercia, que limita la adaptación organizativa al medio ambiente, y el medio ambiente es el encargado de hacer la selección natural. El resultado de este trabajo resulta antitético con estudio anterior de los mismos autores titulado: *Origen de la productividad, ¿capital humano? o ¿administración y estudio del trabajo?* Publicado en Mercados y Negocios 28, número 2, volumen 14, julio-diciembre 2013. Por lo tanto, el resultado del presente trabajo obliga a revisar el modelo.

Por otro lado, lo que sí se puede asumir es la asociación estadística entre las “funciones gerenciales” y los “roles gerenciales”, por lo que las Gerencias de las Pymes, así como los diseñadores de los Programas Educativos (PE) y Programas Indicativos (PI) de las Instituciones de Educación Superior (IES) deben de buscar una integración y equilibrio [Ver fig.3 (Arreglo de renglones y columnas que muestran la relación entre variables) $A = f(x, y, z)$] entre el desarrollo y aplicación de estas funciones para gerenciar las Pymes por un lado, y por otro lado para integrarlas como elementos de la capacitación y desarrollo de competencias de los estudiantes de administración y negocios . Los diseñadores de PE y PI deben reflexionar en los cursos o asignaturas y los temas que los integren “sumen” a que los estudiantes de administración y negocios adquirieran mayores conocimientos y habilidades para practicar las “funciones gerenciales” en el momentos de gerenciar cualquier organización. Varela (2008) declara: «La educación gerencial ha sido objeto de fuertes críticas en los últimos años. El principal argumento: los egresados carecen de las destrezas gerenciales que el manejo de una empresa competitiva requiere»

También, este resultado, debe de mover a los planificadores de los PE y PI de Administración y Negocios a poner mayor atención para integrar a los PI, temas y actividades para inculcar e impulsar competencias adicionales [Ver fig. 4 (Arreglo de renglones y columnas que muestra la relación entre variables) $B = f(r, s, t)$] a las señaladas por Hellriegel, Jackson, Slocum (2009) —planeación y administración, conciencia global, acción estratégica, comunicación, trabajo en equipo y guía de personal—, las señaladas por Griffin (2011) —técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnosticas, de comunicación, toma de decisiones, administración del tiempo—, las señaladas por Robbins y Decenzo (2002) —habilidades generales (conceptuales,

interpersonales, técnicas y políticas) y habilidades específicas (controlar el entorno de la organización y sus recursos, organizar y coordinar, manejar información, propiciar el crecimiento y desarrollo, motivar a los empleados y manejar conflictos, resolver problemas estratégicos)— como son encauzar: Habilidad para negociar, representar con espíritu y empeño a la firma, ser portavoz con los “públicos” externos e internos de la firma, liderar al interior y exterior , y manejar los conflictos de la firma con sutileza y astucia para lograr ventajas en las negociaciones.

Figura 3 Matriz (arreglo de renglones y columnas que muestra la relación entre variables) de integración y equilibrio entre “Funciones Gerenciales”, “Roles Gerenciales”, “Competencias Gerenciales” y “Competitividad”. $A = f(x, y, z)$

Funciones Gerenciales «x»	Roles Gerenciales «y»										Competitividad «A» $A = f(x, y, z)$
Competencias Gerenciales «z»											Competitividad «A» $A = f(x, y, z)$

Figura 4 Matriz (arreglo de renglones y columnas que muestra la relación entre variables) de “Competencias” demandadas por el “Ambiente de las Pymes”. $B = f(r, s, t)$

	Ambiente de la Pymes		
	Macro Ambiente Externo «r»	Micro Ambiente Externo «s»	Ambiente Interno «t»
Competencias Gerenciales «B» $B = f(r, s, t)$			

Pruebas chi cuadrada SPSS para la independencia de variables

Weirs (2006), Levin y Rubin (2004) señalan: Cuando χ^2 excede el valor critico, las variables están relacionadas; el Coeficiente de contingencia (C) expresa la intensidad de la relación entre las variables y cuando $p < \alpha$ se rechaza la hipótesis nula

Tabla 1. Relación (resultado de las relaciones estadística observadas) de Nivel gerencial con Funciones gerenciales

Nivel Gerencial	Funciones Gerenciales: Previsión: $\chi^2 (6.964) > (5.991)$. $C(0.347)$ y $p(0.031) < \alpha(0.05)$ Planeación: $\chi^2 (4.744) < (5.991)$. Planeación Agendada-Improvisada: $\chi^2 (7.198) > (3.841)$. $C(0.352)$ y $p(0.007) < \alpha(0.05)$ Planeación Proactiva-Reactiva: $\chi^2 (9.868) > (3.841)$. $C(0.403)$ y $p(0.002) < \alpha(0.05)$ Organización: $\chi^2 (7.531) > (5.991)$. $C(0.359)$ y $p(0.023) < \alpha(0.05)$ Integración: $\chi^2 (9.288) > (5.991)$. $C(0.393)$ y $p(0.010) < \alpha(0.05)$ Dirección: $\chi^2 (1.986) < (5.991)$. Modelos Permanentes – Ajustables a cambios culturales: $\chi^2 (1.019) < (3.841)$. Modelos Permanentes – Ajustables a cambios ambientales: $\chi^2 (4.529) > (3.841)$. $C(0.286)$ y $p(0.033) < \alpha(0.05)$ Control: $\chi^2 (0.804) < (3.841)$.
-----------------	--

Tabla 2. Relación (resultado de las relaciones estadística observadas) de Nivel gerencial con Roles gerenciales

Nivel Gerencial	Roles Gerenciales: Representante: $\chi^2 (20.756) > (3.841)$. $C(0.538)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (44.279) > (3.841)$. $C(0.682)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (44.279) > (3.841)$. $C(0.682)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (9.714) > (5.991)$. $C(0.400)$ y $p(0.008) < \alpha(0.05)$ Negociador: Receptor de la información: Decisor: $\chi^2 (10.674) > (3.841)$. $C(0.416)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (10.674) > (3.841)$. $C(0.416)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados: $\chi^2 (10.024) > (5.991)$. $C(0.405)$ y $p(0.007) < \alpha(0.05)$ Asignador de recursos: $\chi^2 (6.122) > (3.841)$. $C(0.327)$ y $p(0.013) < \alpha(0.05)$
-----------------	--

Tabla 3. Relación (resultado de las relaciones estadística observadas) de Funciones gerenciales con Roles gerenciales

Funciones Gerenciales	Roles Gerenciales
Proyecciones económicas, políticas, culturales y de tecnología que puedan afectar la operación de su empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (9.143) > (5.991)$. $C(0.390)$ y $p(0.010) < \alpha(0.05)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (8.531) > (5.991)$. $C(0.379)$ y $p(0.014) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (8.531) > (5.991)$. $C(0.379)$ y $p(0.014) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (21.857) > (9.488)$ $C(0.548)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (17.778) > (5.991)$ $C(0.508)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (14.042) > (5.991)$ $C(0.465)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados $\chi^2 (20.213) > (9.488)$. $C(0.533)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Asignador de recursos $\chi^2 (20.457) > (5.991)$ $C(0.535)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$
Revisión y ajuste de las intenciones, ideas y propósitos (planes) de su empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (4.622) < (5.991)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (5.464) < (5.991)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (5.464) < (5.991)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (18.887) > (9.488)$ $C(0.520)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (12.809) > (5.991)$ $C(0.448)$ y $p(0.002) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (17.369) > (5.991)$ $C(0.504)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados $\chi^2 (22.371) > (9.488)$ $C(0.552)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Asignador de recursos $\chi^2 (20.045) > (5.991)$. $C(0.531)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$

Revisión y ajuste de las intenciones, ideas y propósitos (planes) se realizan de manera anticipada (proactiva) o posterior (reactiva) a acontecimientos (internos o externos a la empresa)	Representante de la firma: $\chi^2 (1.695) < (3.841)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (11.366) > (3.841)$. $C(0.427)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (11.366) > (3.841)$. $C(0.427)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (12.890) > (5.991)$. $C(0.449)$ y $p(0.002) < \alpha(0.05)$ Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (5.649) > (3.841)$. $C(0.316)$ y $p(0.017) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (12.244) > (3.841)$. $C(0.440)$ y $p(0.00) < \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados $\chi^2 (13.784) > (5.991)$. $C(0.461)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Asignador de recursos $\chi^2 (11.088) > (3.841)$. $C(0.423)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$
La revisión y ajuste de las intenciones, ideas y propósitos (planes) se realiza de manera programada con agenda (formal) o improvisada	Representante de la firma: $\chi^2 (0.302) < (3.841)$. Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (8.291) > (3.841)$. $C(0.374)$ y $p(0.004) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (8.291) > (3.841)$. $C(0.374)$ y $p(0.004) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (5.443) < (5.991)$.) Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (1.776) < (3.841)$. Líder: $\chi^2 (1.776) < (3.841)$. Informador de los subordinados $\chi^2 (5.359) < (5.991)$. Asignador de recursos $\chi^2 (3.814) < (3.841)$.
Revisión y ajuste de las áreas, departamentos, funciones, responsabilidades y relaciones de operación en la empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (9.581) > (5.991)$. $C(0.398)$ y $p(0.008) < \alpha(0.05)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (9.822) > (5.991)$. $C(0.402)$ y $p(0.007) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (9.822) > (5.991)$. $C(0.402)$ y $p(0.007) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (17.413) > (9.488)$. $C(0.505)$ y $p(0.002) < \alpha(0.05)$ Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (7.933) > (5.991)$. $C(0.367)$ y $p(0.019) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (10.759) > (5.991)$. $C(0.417)$ y $p(0.005) < \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados $\chi^2 (13.306) > (9.488)$. $C(0.455)$ y $p(0.010) < \alpha(0.05)$ Asignador de recursos $\chi^2 (12.273) > (5.991)$. $C(0.440)$ y $p(0.002) < \alpha(0.05)$
Revisión de las necesidades de articulación, capacitación y promoción del personal de la empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (6.072) > (5.991)$. $C(0.341)$ y $p(0.035) < \alpha(0.05)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (11.750) > (5.991)$. $C(0.433)$ y $p(0.003) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (11.750) > (5.991)$. $C(0.433)$ y $p(0.003) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (4.958) < (9.488)$. Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (3.168) < (5.991)$. Líder: $\chi^2 (5.091) < (5.991)$. Informador de los subordinados $\chi^2 (4.113) < (9.488)$. Asignador de recursos $\chi^2 (2.476) < (5.991)$.
Revisión de los modelos de dirección de la empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (1.617) < (5.991)$. Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (2.3471) < (5.991)$. Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (2.347) < (5.991)$. Manejador de conflictos: $\chi^2 (7.067) < (9.488)$. Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (6.614) > \text{excede el valor critico } (5.991)$. $C(0.339)$ y $p(0.037) < \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (4.852) < (5.991)$. Informador de los subordinados $\chi^2 (5.724) < (9.488)$. Asignador de recursos $\chi^2 (5.455) < (5.991)$.
Revisar si los modelos de dirección de la empresa son permanentes o se ajustan a los cambios culturales (actitudes, comportamientos) del personal de la empresa	Representante de la firma: $\chi^2 (0.497) < (3.841)$. Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (3.548) < (3.841)$. Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (3.548) < (3.841)$.] Manejador de conflictos: $\chi^2 (0.063) < (3.841)$. Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (0.057) < (3.841)$.

	Líder: $\chi^2 (0.331) < (3.841)$. Informador de los subordinados $\chi^2 (0.245) < (5.991)$. Asignador de recursos $\chi^2 (0.045) < (3.841)$.
Revisar si los modelos de dirección de la empresa son permanentes o se ajustan a los cambios medioambientales (competencia, tecnología, ambiente político, ambiente social de la comunidad)	Representante de la firma: $\chi^2 (0.386) < (3.841)$. Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (8.7091) > (3.841)$. $C(0.382)$ y $p(0.003) < \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (8.709) > (3.841)$. $C(0.382)$ y $p(0.003) < \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (0.867) < (5.991)$. Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (0.331) < (3.841)$. Líder: $\chi^2 (1.934) < (3.841)$. Informador de los subordinados $\chi^2 (0.475) < (5.991)$. Asignador de recursos $\chi^2 (0.386) < (3.841)$.
Revisar si se 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]	Representante de la firma: $\chi^2 (1.977) < (3.841)$. $C(0.193)$ y $p(0.160) > \alpha(0.05)$ Enlace con los públicos externos: $\chi^2 (1.324)$ <i>excede el valor critico</i> (3.841) . $C(0.159)$ y $p(0.250) > \alpha(0.05)$ Vocero con los públicos externos: $\chi^2 (1.324) (3.841)$. $C(0.159)$ y $p(0.250) > \alpha(0.05)$ Manejador de conflictos: $\chi^2 (1.724) < (5.991)$. $C(0.181)$ y $p(0.422) > \alpha(0.05)$ Negociador: <i>este Rol resulto una constante</i> Receptor de la información de la operación de la firma: <i>este Rol resulto una constante</i> Decisor de la firma: $\chi^2 (1.920) < (3.841)$. $C(0.190)$ y $p(0.166) > \alpha(0.05)$ Líder: $\chi^2 (3.843) > (3.841)$. $C(0.265)$ y $p(0.050) = \alpha(0.05)$ Informador de los subordinados $\chi^2 (4.333) < (5.991)$. $C(0.280)$ y $p(0.115) > \alpha(0.05)$ Asignador de recursos $\chi^2 (1.605) < (3.841)$. $C(0.175)$ y $p(0.205) > \alpha(0.05)$

Tabla 4. Relación (resultado de las relaciones estadística observadas) de “Funciones gerenciales” con la “Competitividad”

Para propósitos de este trabajo se asume la competitividad como: Mercado objetivo, Venta local. Ventas mercado nacional, Ventas mercado internacional, Nivel de crecimiento de ventas, Relación ventas activos, Relación utilidad activos

Funciones Gerenciales	Competitividad
Proyecciones económicas, políticas, culturales y de tecnología que puedan afectar la operación de su empresa	Mercado: $\chi^2 (0.775) < (5.991)$ Venta local: $\chi^2 (10.710) < (23.685)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (13.139) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.531) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (4.570) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (12.662) > (12.592)$ $C(0.446)$ y $p(0.049) < \alpha(0.05)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (13.606) > (12.592)$ $C(0.459)$ y $p(0.034) < \alpha(0.05)$
Revisión y ajuste de las intenciones, ideas y propósitos (planes) de su empresa	Mercado: $\chi^2 (1.594) < (5.991)$ Venta local: $\chi^2 (6.338) < (23.685)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (6.758) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.594) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (1.056) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (11.847) < (12.592)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (13.015) > (12.592)$ $C(0.451)$ y $p(0.043) < \alpha(0.05)$
Revisión y ajuste de las áreas, departamentos, funciones, responsabilidades y relaciones de operación en la empresa	Mercado: $\chi^2 (1.665) < (5.991)$ Venta local: $\chi^2 (15.654) < (23.685)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (16.693) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (2.448) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (7.553) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (6.462) < (12.592)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (6.216) < (12.592)$
Revisión de las necesidades de articulación, capacitación y promoción del personal de la empresa	Mercado: $\chi^2 (0.350) < (5.991)$ Venta local: $\chi^2 (9.189) < (23.685)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (7.299) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (3.608) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (0.865) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (2.132) < (12.592)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (1.651) < (12.592)$
Revisión de los modelos de dirección de la empresa	Mercado: $\chi^2 (0.455) < (5.991)$

	Venta local: $\chi^2 (8.104) < (23.685)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (11.520) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.259) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (2.502) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (8.215) < (12.592)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (7.571) < (12.592)$
Revisar si se 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]	Mercado: $\chi^2 (1.008) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (7.381) < (14.067)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (4.803) < (14.067)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.707) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (2.900) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (3.532) < (7.815)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (2.863) < (7.815)$

Tabla 5. Relación (resultado de las relaciones estadística observadas) de los “Roles gerenciales” con la “Competitividad”

Roles Gerenciales	Competitividad
Representante de la firma	Mercado: $\chi^2 (0.006) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (17.459) > (14.067)$ $C(0.0509)$ y $p(0.015) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (16.718) > (14.067)$ $C=0.497$ y $p(0.019) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (3.102) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (2.198) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (0.832) < (7.815)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (0.607) < (7.815)$
Enlace con los públicos externos	Mercado: $\chi^2 (0.540) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (29.513) > (14.067)$ $C(0.609)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (29.276) > (14.067)$ $C=0.604$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (5.127) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (0.613) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (1.195) < (7.815)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (1.133) < (7.815)$
Vocero con los públicos externos	Mercado: $\chi^2 (0.540) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (29.513) > (14.067)$ $C(0.609)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (29.276) > (14.067)$ $C=0.604$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (5.127) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (0.613) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (1.195) < (7.815)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (1.133) < (7.815)$
Manejador de conflictos	Mercado: $\chi^2 (2.260) < (5.991)$ Venta local: $\chi^2 (24.033) > (23.685)$ $C(0.570)$ y $p(0.045) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (24.775) > (23.685)$ $C=0.572$ y $p(0.037) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (7.657) < (9.488)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (4.200) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (13.053) > (12.592)$ $C(0.451)$ y $p(0.042) < \alpha(0.05)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (14.618) > (12.592)$ $C(0.472)$ y $p(0.023) < \alpha(0.05)$
Negociador	Mercado: Venta local: Ventas mercado nacional: Ventas mercado internacional: Nivel de crecimiento de ventas: Relación ventas activos: Relación utilidad activos:
Receptor de la información	Mercado: Venta local: Ventas mercado nacional: Ventas mercado internacional: Nivel de crecimiento de ventas: Relación ventas activos:

	Relación utilidad activos:
Decisor	Mercado: $\chi^2 (0.492) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (18.101) > (14.067)$ $C(0.516)$ y $p(0.012) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (19.997) > (14.067)$ $C(0.531)$ y $p(0.006) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.161) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (0.965) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (11.449) > (7.815)$ $C=0.428$ y $p(0.010) < \alpha(0.05)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (10.630) > (7.815)$ $C(0.415)$ y $p(0.014) < \alpha(0.05)$
Líder	Mercado: $\chi^2 (0.492) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (9.416) < (14.067)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (11.339) < (14.067)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (1.161) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (1.070) < (5.991)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (16.389) > (7.815)$ $C(0.493)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (15.441) > (7.815)$ $C(0.482)$ y $p(0.001) < \alpha(0.05)$
Informador de los subordinados	Mercado: $\chi^2 (17.206) > (5.991)$ $C=0.502$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Venta local: $\chi^2 (61.213) > (23.685)$ $C(0.742)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (23.304) < (23.685)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (52.302) > (9.488)$ $C(0.712)$ y $p(0.000) < \alpha(0.05)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (6.795) < (9.488)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (10.353) < (12.592)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (11.635) < (12.592)$
Asignador de recursos	Mercado: $\chi^2 (2.056) < (3.841)$ Venta local: $\chi^2 (10.734) < (14.067)$ Ventas mercado nacional: $\chi^2 (10.906) < (14.067)$ Ventas mercado internacional: $\chi^2 (2.056) < (5.991)$ Nivel de crecimiento de ventas: $\chi^2 (6.571) > (5.991)$ $C(0.338)$ y $p(0.037) < \alpha(0.05)$ Relación ventas activos: $\chi^2 (11.157) < (7.815)$ Relación utilidad activos: $\chi^2 (9.545) > (7.815)$ $C(0.397)$ y $p(0.023) < \alpha(0.05)$

REFERENCIAS

Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la practica. *Compendium: revista de investigación científica*, (14), 5-19.

Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall

Gulick, L. (1937). Science, values and public administration. *Papers on the Science of Administration*, 189-195.

Griffin, R. (2011) *Administración*. México: CENGAGE Learning

Hannan, M., Freeman, J., (1989). *Organizational ecology*. USA, Cambridge, Mass: Harvard University Pres.

Hellriegel, D., Jacson, ,S., y Slocum Jr., J. (2002). *Administración*. México: Thomson.

Hellriegel, D., Jacson, ,S., y Slocum Jr., J. (2013). *Administración*. México: CENGAGE Learning.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill

Levin, R., y Rubin, D., (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Parson, Prentice-Hall

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson/Prentice-Hall

Robbins, S., y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson

Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*, 6(1).

Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (2006). *Administración*. México: Pearson/Prentice-Hall

Toro Alvarez, F. (1996). Determinantes del éxito gerencial. *Revista Latinoamericana de psicología*, 28(1), 97-107.

Urwick, L. (1943). *Elementos de la Administración*. Londres.

Varela, O. E. (2009). El rol de las escuelas de negocios en el desarrollo de destrezas gerenciales: análisis conceptual The development of. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 73-89.

Weiers, R. (2006). *Introducción a la estadística para los negocios*. México: Thomson

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported.

Basada en una obra en riico.net.

