

# Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela

Muñoz Fernández, Miguel Ángel<sup>1</sup>  
Ugueto Maldonado, Martha Graciela<sup>2</sup>

Recibido: 26/01/2014

Revisado: 03/05/2014

Aceptado: 07/06/2014

## Resumen >>>

Planificar, organizar, dirigir y controlar; son las funciones gerenciales y administrativas aceptadas universalmente como teóricas. No obstante, se cuestiona si son aplicables a cualquier contexto y organización, por lo que se decidió identificar aquellas funciones realmente ejecutadas por los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) más reconocidas de la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira, específicamente en los rubros: panadería, metalmecánico y calzado; y así contextualizar las funciones teóricas a la realidad de estas empresas en San Cristóbal. La investigación que sustenta el presente artículo se realizó bajo un enfoque cualitativo para obtener la información de las propias experiencias de los gerentes; para ello se partió de la aplicación de una serie de entrevistas semi-estructuradas basadas en el análisis funcional hasta que la información fuese repetitiva entre los entrevistados. Finalmente, se logró identificar diez funciones gerenciales claves aplicadas por los gerentes estudiados para el desempeño exitoso, las cuales se contrastaron con las funciones teóricas. En este sentido, se percibió que estas últimas se encuentran inmersas dentro de las aplicadas en la realidad, de manera transversal; es decir, las funciones gerenciales identificadas en el contexto de estudio poseen cuotas de las funciones teóricas universalmente reconocidas.

**Palabras clave:** Funciones gerenciales, análisis funcional, pymes, gerente.

## Abstract >>>

### CONTEXTUALIZING THEORETICAL MANAGEMENT FUNCTIONS

#### TO THE REALITY OF SMES IN SAN CRISTOBAL, TÁCHIRA STATE, VENEZUELA.

*Plan, organize, direct and control; are the management and administrative functions accepted universally as theoretical. However, it is questionable whether they are applicable to any context and organization, so it was decided to identify those functions actually executed by managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) most recognized of the Metropolitan Area of San Cristobal, Táchira state, specifically in the categories: bakery, metalworking and footwear; order to contextualize the theoretical functions to the reality of these companies in San Cristobal. The research underlying this article was conducted under a qualitative approach to obtain information from the experiences of managers; for it was began on the application of a series of semi-structured interviews based on functional analysis until the information was repetitive among respondents. Finally, it identified ten key management process applied by the managers surveyed for successful performance, which were compared with the theoretical functions. In this regard, it was felt that the latter are embedded within to the applied in the reality and a transversely way; ie management functions identified in the context of study have shares of universally accepted theoretical functions.*

**Key words:** management functions, functional analysis, SMEs, manager.

- 1 Profesor Asistente, a dedicación Tiempo Completo en la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Venezuela, del Departamento de Ingeniería Industrial. Ingeniero Industrial, UNET, 2008. Maestría en Gerencia de Empresas Mención Industria, UNET, 2013. Investigador A-1 del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII) 2013. Correo electrónico: mmunoz@unet.edu.ve
- 2 Profesor Asociado en la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Venezuela, en Gerencia y Administración de Personal e investigador en el área de Formación y Desarrollo del Recurso Humano. Ingeniero Industrial, UNET, 1998. Magíster en Gerencia de Empresas, UNET, 2006. Doctor en Educación, UPEL, 2014. Correo electrónico: mugueto.unet.edu.ve

## 1. Introducción

En un mundo globalizado y dinámico como el actual, toda organización empresarial debe contar con gerentes que sean capaces de mantener y(o) incrementar su cuota de participación en el mercado en el que se encuentran sus productos. Para ello, se debe tener plenamente identificadas las funciones que deben desempeñar con el propósito de lograr el éxito en su gestión organizacional, destacando que cuando se habla de éxito en este artículo, se alude a los logros que los gerentes han demostrado con el manejo de las empresas, como: prestigio, incremento de su participación en el mercado, diversificación de productos, entre otros.

Es importante aclarar que, las funciones gerenciales y(o) funciones administrativas teóricas fueron identificadas por varios autores expertos en el tema, como Fayol (1916), Mintzberg (1973), Katz (1974), entre otros; las cuales fueron analizadas y condensadas por Robbins y Coulter (2005) como: planificar, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, se ha considerado que estas funciones son muy genéricas y su conceptualización puede variar según el contexto social y económico. Inclusive se dice que no son aplicadas plenamente en cualquier organización debido a que sus variables internas y externas son muy propias en cada situación.

El propósito de la investigación que sustenta el presente artículo fue determinar las funciones clave para el desempeño exitoso de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira; las cuales se usaron luego para compararlas con las funciones administrativas teóricas y poder concluir en qué grado son aplicadas estas últimas bajo el contexto de estudio, es decir, verificar la existencia de una contextualización de las funciones teóricas. Esta investigación se realizó bajo el paradigma cualitativo con la intención de obtener la información directamente de las propias experiencias de los informantes clave, como los gerentes de las Pymes en el contexto de estudio. Adicionalmente, la investigación es de tipo descriptiva con un diseño de campo, en la que se emplearon entrevistas semi-estructuradas siguiendo la técnica del análisis funcional dirigidas a los gerentes de las Pymes

de tres (3) rubros económicos como son: panadero, metalmecánico y calzado. La selección de estos rubros estriba en la importancia que tienen en el desarrollo económico de la región.

El presente artículo está comprendido por una breve introducción como se ha mostrado hasta ahora, las bases teóricas que soportan la investigación, una síntesis de la metodología empleada, los resultados obtenidos más destacados, las conclusiones que se desprenden del estudio y finalmente las referencias bibliográficas utilizadas.

## **2. Bases teóricas**

### **2.1. El gerente**

No se puede pasar por alto la explicación del principal objeto de estudio de la investigación como son “los gerentes”. Para ello, se toma en consideración el concepto expuesto por Robbins y Coulter (2005) quienes sostienen que un gerente es aquella persona encargada de coordinar las actividades de otras personas, con el fin de alcanzar las metas y objetivos en las organizaciones en las cuales se desempeñan, velando siempre porque se realice de una forma eficiente y eficaz. Adicionalmente, el profesor experto en el área gerencial, Alejandro López de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, expone que toda persona con subordinados y objetivos que lograr, es un gerente. Por ejemplo: un educador, un mayordomo, supervisor de línea de caja, entre otros. (A. López, comunicación - entrevista personal, 30 de septiembre de 2009).

Por otra parte, es importante aclarar que existen diferentes tipos de gerentes, como los clasificados por los autores previamente mencionados: (a) los gerentes de primera línea que se encargan de supervisar el trabajo de los empleados que fabrican los bienes a vender y(u) ofrecen los servicios de la organización; (b) los gerentes medios, encargados de vigilar los resultados de los gerentes de primera línea; y (c) los gerentes superiores o directores, responsables del manejo general de las organizaciones. Para efectos de la investigación, los gerentes tomados en consideración son aquellos calificados como

directores (los que se encuentren en el nivel jerárquico más alto de las empresas), ya que como se mencionó previamente son ellos quienes se encargan de definir y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos en beneficio de las organizaciones que manejan, es decir, son los que poseen la mayor responsabilidad.

## 2.2. El desempeño de un gerente y su éxito

Muchos se habrán preguntado ¿Cómo se puede medir si un gerente está realizando bien su trabajo? y para responder a esa pregunta basta con conocer qué es realmente el desempeño gerencial y para ello Stoner, Freeman y Gilbert (1996) lo definen como la medida que permite conocer si un gerente ha sido eficiente y eficaz en la realización de sus labores para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Estos autores comentan que:

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas (p. 9).

Por otro lado, Arroyo (2012) expone que “...el éxito dentro de una organización depende de lo que se haya podido lograr en rentabilidad y competitividad...” (p.25). Al respecto, Hill y Gareth (2005) exponen que en el mundo de los negocios, lo común es que se considere el desempeño superior en términos de la rentabilidad de una empresa en relación con la de otras, en el mismo tipo de negocio o industria y, la rentabilidad de una empresa, es decir el retorno sobre el capital invertido, el cual está determinado por las estrategias que adoptan sus gerentes. Ahora bien, se dice que una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria. Mientras mayor sea el grado hasta el cual la rentabilidad de la empresa supere la de la industria, mayor será su ventaja competitiva (Hill y Gareth, *ob.cit*)

En función de lo expuesto por los autores anteriormente citados, el éxito de un gerente depende directamente de las estrategias que formule y ejecute, las cuales determinan el desempeño de las orga-

nizaciones que direccionan; dicho desempeño, a pesar de poder ser medido en diferentes ámbitos o perspectivas, como lo son: desde los procesos (eficiencia, eficacia o calidad) o desde los clientes (prestigio, nivel de satisfacción) finalmente, van a impactar en el ámbito financiero, siendo dentro de éste, uno de los indicadores principales la rentabilidad, medida utilizada por todos los negocios, por ser el fin último de las empresas lucrativas, permitiendo como punto comparativo, ser un indicador del nivel de competitividad de una empresa y, por ende, del éxito de la gestión del gerente.

### **2.3. Funciones, roles o habilidades de un gerente**

Todo gerente en su desempeño laboral debe llevar a cabo una serie de funciones que vayan acordes con su cargo, que a su vez permitan justificar su existencia dentro de las organizaciones. Comúnmente, tanto Stoner, Freeman y Gilbert (1996), como Robbins y Coulter (2005) manifiestan que teóricamente la administración está enmarcada en cuatro funciones elementales como son:

1. Planificar: que incluye la generación o regeneración de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa y el proceso de la administración estratégica.

2. Organizar: que contempla el estudio y diseño de la estructura organizacional, canales de comunicación, asignación de roles y responsabilidades a los empleados de las empresas que los gerentes manejan, entre otras acciones.

3. Dirigir: donde se supervisan las actividades de los empleados, se crea una cultura organizacional idónea, se motivan y satisfacen las necesidades de los trabajadores y se promueve el trabajo en equipo; con el fin de lograr los objetivos y metas que la empresa se haya propuesto.

4. Controlar: con esta función se evita y(o) contrarresta cualquier desviación que tengan las acciones en la organización sobre lo planificado previamente.

Es importante destacar, que esta definición de funciones gerenciales es solo a manera de referencia, ya que una de las intenciones de la investigación es identificar en realidad las funciones que ejercen los gerentes de las Pymes de la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira.

#### 2.4. Análisis funcional

Esta técnica fue utilizada para identificar las funciones gerenciales realmente aplicadas por los gerentes abordados en el contexto de estudio, pero también permite identificar las competencias necesarias para desempeñar una función laboral de manera exitosa, a través de una serie de desagregaciones de la misma, hasta llegar a un punto final donde se indiquen los aspectos que puede desempeñar una persona, conocidos como “elementos de competencias”. Para entender mejor este concepto, el Sistema Nacional de Competencias, Conocer (1998), citado por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, Cinterfor (2010), al igual que Saracho (2005), comentan que mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, se estará identificando las competencias demandadas para una función.

En otras palabras, para el análisis funcional se requiere desagregar funciones en varios niveles con el fin de llegar a lo más específico que puede realizar una persona o tener conocimiento al respecto. Para ello, Cinterfor (*ob.cit*) dice que el análisis funcional parte de la finalidad, propósito clave de la organización o aspecto que se desea desagregar. Este propósito debería estar previamente establecido en la empresa y de no ser así habrá que deducirlo de las personas que se relacionen con las funciones a estudiar dentro de la organización. Luego habría que preguntarse ¿Qué se debe hacer para lograr el propósito? y allí se obtendrá una serie de funciones principales referidas a la función o aspecto clave a investigar. Seguidamente, se vuelve hacer la misma pregunta, para obtener funciones básicas (más específicas) y seguir continuamente desagregando hasta llegar a los elementos de las competencias.

Esta desagregación de las funciones es similar a una excavación por niveles, ya que se parte de lo general hacia lo específico, es decir, se busca detectar lo más detallado posible las acciones y conocimientos básicos que debe tener en cuenta una persona para desempeñar correctamente una función clave, esto se denomina elementos de competencias (lo mínimo). Así mismo, Cinterfor (*ob.cit*) comenta que el nivel anterior a los elementos, se le denomina unidad de competencia, la cual debe responder a la siguiente pregunta “¿Qué debe hacer o conocer una persona para alcanzar el propósito que se está estudiando?”. Estas unidades de competencia representan una aproximación a las competencias requeridas para una función en específico. Para tener una mejor idea al respecto, se puede ver el gráfico N° 1.

Gráfico N° 1. >>>  
**Esquematación del mapa funcional empleado en la investigación.**



**Fuente:** Tomado del mapa funcional expuesto por Cinterfor (2010).

El análisis funcional es aplicado para determinar competencias que debe poseer una persona para desempeñar sus funciones laborales dependiendo del cargo a ocupar, al tipo de organización y contexto geográfico en el cual ésta se encuentre. Adicionalmente es aplicado como parte del análisis ocupacional por organizaciones como el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (1998) y la Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales “Chile Valora” (2012), entre otras.

### 3. Metodología

En el desarrollo de la investigación que sustenta el presente artículo, se tomaron en cuenta aquellos gerentes que pertenecen a empresas cuyo crecimiento en tamaño y reputación haya sido notable en los últimos tiempos, partiendo de los rubros económicos objeto de estudio (calzado, panadero y metalmeccánico), ubicados en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira. Estos gerentes fueron visitados para consultar primeramente su disponibilidad de atención y programación de citas para las entrevistas, todo esto se realizó para un número determinado de gerentes por rubro económico a estudiar. La cantidad de gerentes entrevistados dependió de sus respuestas, es decir, si luego de varias entrevistas los gerentes repetían información y no aportaban algo nuevo a la investigación (a pesar de repreguntar), se concluyó que la información estaba agotada y no era necesario entrevistar a otros.

Al tener relativamente claro a quiénes entrevistar, la técnica de recolección de datos estuvo basada, como se mencionó previamente, en el “análisis funcional” a través de una entrevista semi-estructurada, que contenía como guión las siguientes premisas: (a) definición del propósito real de cada una de las organizaciones que se estudian; (b) consultar con los gerentes generales o directores ¿Qué hacen para alcanzar ese propósito? (c) a medida que el gerente respondía, se estaba atento para repreguntar ¿Qué hace para alcanzar lo mencionado? y así en la medida de lo posible con cada respuesta y cada gerente entrevistado.

El objetivo principal del análisis funcional en la investigación, consistió en buscar a partir del propósito de la organización que se estudiaba, la identificación de las funciones clave que realmente ejerce un gerente para alcanzar dicho fin y ser exitoso, estableciendo luego como complemento las unidades y elementos de competencias mediante su desagregación en sub-funciones (Ver Gráfico N° 1). Las funciones clave se obtendrían al responder la pregunta: ¿Qué hacer para lograr el propósito de la gerencia? Y las mismas deben ser lo suficientemente amplias como para generar de ellas las unidades y elementos de competencias sucesivos.

Esta técnica fue empleada en la investigación dado que permite relacionar el propósito de las organizaciones que dirigen los gerentes, con las funciones que estos desempeñan. Adicionalmente, permitió separar lo que realmente para ellos es una función, de lo que son sus posibles competencias y comportamientos para el logro del éxito en sus gestiones. Es importante aclarar que el alcance de esta técnica es la identificación de las funciones gerenciales, las cuales incluyen las posibles unidades y elementos de competencia que pudieran servir de base para otras investigaciones, y que a criterio de los autores de la presente investigación, se requeriría aplicar otras técnicas complementarias como: panel de expertos, entrevistas de incidentes críticos u otras, para realmente identificar las competencias de tales gerentes.

Por otro lado, para el instrumento de registro de datos se consideró que la manera más rápida para tener soporte de la información a recolectar era usando un grabador de audio para hacer estas entrevistas, por lo que vale aclarar que las mismas se hicieron bajo el consentimiento de los entrevistados, pero con la condición de proteger su identidad. Cabe señalar que la información se levantó entre agosto de 2011 y febrero de 2012.

Mientras que los informantes clave resultantes de aplicar esta primera técnica se muestran en el Cuadro N° 1, aclarando que la denominación de estos se debe a que el acuerdo logrado con los mismos para ser entrevistados era proteger su identidad y la cantidad de entrevistados por rubro se estableció de manera aleatoria dado que ya la información era repetitiva.

Cuadro N° 1. >>>  
Informantes clave para el análisis funcional

Técnica	Rubro Económico	Denominación
Basado en el Análisis Funcional	Panadero	Panadero A
		Panadero B
		Panadero C
		Panadero D
		Panadero E
		Panadero F
		Panadero G
	Sub-total panadero	7
	Metalmecánico	Metalmecánico A
		Metalmecánico B
		Metalmecánico C
		Metalmecánico D
	Sub-total metalmecánico	4
	Fabricación de Calzado	Calzado A
		Calzado B
Calzado C		
Calzado D		
Sub-total calzado	4	
Total Análisis Funcional		15

Fuente: Elaboración propia.

Todas las entrevistas de audio fueron tabuladas en Microsoft Word con el fin de identificar palabras clave relacionadas con tareas o comportamientos que demuestran los gerentes estudiados. Seguidamente se agruparon las palabras clave de acuerdo a criterios en común, para luego de agrupadas, obtener conjuntos más genéricos o categorías hasta lograr un nombre que las agrupara por completo. A manera de ejemplo, para la función “gestionar la imagen pública de la empresa”, se muestra en el Cuadro N° 2 la categorización inicial realizada para su obtención.

Cuadro Nº 2. >>> Categorización inicial para obtener la función gerencial clave a manera de ejemplo

<b>Función Tentativa</b>	<b>Sub-función</b>	<b>Posibles Unidades de Competencia</b>	<b>Pre – Elementos de Competencias</b>
Gerenciar la imagen pública	Aplicar Responsabilidad Social Empresarial.	Tener responsabilidad social para con los empleados.	Brindar ayuda económica en la medida de lo posible a los empleados que así lo requieran. Otorgar beneficios laborales extras no estipulados en la Ley, como premios al esfuerzo. Satisfacer las necesidades de sus empleados. Promover el desarrollo de mejores habilidades en sus empleados. Dar lo mejor a sus empleados.
		Tener responsabilidad social hacia la comunidad.	Pensar en siempre dar beneficios a la comunidad. Querer aportar ayuda a la comunidad cuando esta la necesite. Colaborar con escuelas, parroquias, asilos, entre otros.
	Mantener la categoría de la empresa.	Velar por la buena imagen de la empresa desde los ciudadanos.	Demostrar que es una organización responsable con sus empleados, sus productos, sus clientes y con la comunidad. Proporcionar un producto o un servicio de calidad.
	Colaborar con las universidades e institutos educativos.	Brindar colaboración en la formación de estudiantes.	Dar facilidad para realizar trabajos de grado universitario en su empresa. Permitir el desarrollo de pasantías en su organización. Permitir la realización de trabajos de campo en su organización.
		Brindar colaboración a la investigación universitaria.	Estar al tanto de las investigaciones realizadas en las universidades de la región. Colaborar con las investigaciones realizadas en las universidades, si está a su alcance.
			Proponer y financiar líneas y proyectos de investigación que sean de interés para su empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Después de generadas las categorías iniciales, las mismas se re-analizaron con el fin de simplificarlas mediante fusiones de aquellas que tuviesen el mismo significado y así evitar información redundante. Adicionalmente, se verificaron y modificaron los nombres de categorías para otorgarles un carácter más formal y adecuado de acuerdo a lo que se estaba investigando. Por ejemplo, en vez de “gerenciar la imagen pública” como se mostró en el Cuadro N° 2, se le otorgó el nombre de “gestionar la imagen pública”, debido a que se busca canalizar esta condición para la empresa que el gerente maneja, respecto a los entes internos y externos. Mientras que a otras se les otorgó el nombre de “administrar” al inicio del nombre toda vez que son funciones más relacionadas con aspectos internos de la empresa. Para el ejemplo traído como colación (ver Cuadro N° 2), las sub-funciones y unidades de competencia tentativas fueron fusionadas entre sí ya que significaban prácticamente lo mismo y se orientaban hacia la responsabilidad social empresarial.

#### 4. Resultados

Entre los principales resultados de la investigación, se tienen:

##### 4.1. Funciones clave para un desempeño exitoso de los gerentes de las Pymes en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira

En total se obtuvieron diez (10) funciones gerenciales clave como se muestran a continuación con sus correspondientes definiciones:

1. *Gestionar la satisfacción de necesidades de sus empleados.* El gerente realiza un conjunto de acciones orientadas hacia el manejo del personal de su empresa, abarcando aspectos que van desde la satisfacción de sus expectativas como clientes internos de la organización, hasta el desarrollo y aprovechamiento de sus talentos personales y laborales en pro de la empresa que maneja.

2. *Administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa.* El gerente se enfoca en resolver problemas de rentabilidad de la empresa y en el mejor de los casos incrementarla. Así mismo, está en la constante búsqueda de disminuir y(o) controlar los costos

totales de la empresa que maneja y vela por el mejor aprovechamiento del apoyo financiero percibido o dado a terceros.

3. *Gestionar la satisfacción de necesidades del cliente.* El gerente tiene como norte la satisfacción continua de las necesidades de sus clientes, compradores, consumidores y(o) usuarios, a través de los productos generados por la empresa que gerencia.

4. *Gestionar la relación con los proveedores.* El gerente se encarga de negociar, exigir y verificar todos los pedidos necesarios a los proveedores. Así mismo, se encarga de entablar excelentes relaciones con los proveedores para generar a mediano plazo alianzas estratégicas. Adicionalmente, se incluye el diseño de acciones que disminuyan el poder de los proveedores, como por ejemplo la búsqueda de insumos o materia prima sustituta.

5. *Administrar efectivamente el proceso de compras.* El gerente establece mecanismos para el manejo eficiente de todo el proceso de compras, que va desde el control del inventario hasta del manejo de los criterios para compras internacionales.

6. *Administrar el mantenimiento y actualización de maquinarias y equipos.* El gerente continuamente realiza estudios sobre sistemas, máquinas, equipos y herramientas que le permitan mejorar sus procesos. También se incluye la generación de una cultura orientada al cuidado de la tecnología que posee en la empresa.

7. *Indagar y analizar las variables externas que afectan su empresa.* El gerente investiga el acontecer de las variables externas (competidores y variables macroambientales) de las cuales no posee control y que pueden impactar positiva o negativamente en la empresa que dirige.

8. *Diseñar e implementar estrategias.* El gerente idea, diseña y ejecuta acciones diferenciadoras en pro de la empresa bajo su responsabilidad, buscando aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades que la empresa posee, así como aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas que le ofrece el entorno donde se encuentra.

9. *Administrar el agregado de valor en sus productos y procesos.* El gerente planifica, dirige y controla los procesos productivos de la empresa que maneja, es decir, aquellas operaciones que agregan valor a los insumos adquiridos y se relacionan con la misión y visión organizacional.

10. *Gestionar la imagen pública de la empresa.* El gerente demuestra que la organización está comprometida con el bienestar de sus empleados, el ambiente y la comunidad en general a través de acciones sociales. Además, ejecuta planes para mantener una buena percepción del público en general sobre su empresa, colabora con la formación profesional de estudiantes y se apoya en investigaciones universitarias aplicables a la misma.

#### **4.2. Contextualización de las funciones gerenciales y administrativas**

Al analizar las funciones administrativas y(o) gerenciales teóricas en conjunto con las identificadas en la investigación que precede al presente artículo, se pudo determinar que las primeras se encuentran inmersas de manera informal en aquellas a las que realmente son aplicadas por los gerentes en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira; claro está, que algunas en menor medida que otras. Por tal motivo, se decidió elaborar un Cuadro (Ver Cuadro N° 3) donde se señalan para cada función aplicada en la realidad, en qué grado se aplican las funciones teóricas, por medio de una escala.

Cuadro N° 3. >>>  
**Grado de presencia de las funciones gerenciales teóricas en el contexto de estudio.**

Funciones	Planificar	Organizar	Dirigir	Controlar	Estrategizar
Gestionar la satisfacción de necesidades de sus empleados.					
Administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa.					
Gestionar la satisfacción de necesidades del cliente.					
Gestionar la relación con los proveedores.					
Administrar efectivamente el proceso de compras.					
Administrar el mantenimiento y actualización de maquinarias y equipos.					
Indagar y analizar las variables externas que afectan su empresa.					
Diseñar e implementar estrategias.					
Administrar el agregado de valor en sus productos y procesos.					
Gestionar la Imagen Pública de la empresa.					

Donde:

Alto.	
Medio.	
Bajo.	
Nulo.	

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro N° 3 muestra el cruce entre las funciones previamente mencionadas y que representan la contextualización de las funciones gerenciales teóricas en la realidad estudiada, y a su vez una escala que contiene cuatro niveles, los cuales muestran el grado en que la función teórica está presente en el contexto de estudio a través de la función aplicada realmente por los gerentes.

A manera de ejemplo, la función aplicada “gestionar la satisfacción de necesidades de sus empleados” posee una alta presencia de la función teórica “dirigir” y en un grado mediano de la función “planificar”. Esta información se obtuvo al analizar y al asociar los comportamientos identificados para la función aplicada.

Es importante aclarar que la forma en que se llegó a este resultado dependió de la orientación que tenían los elementos de competencia (comportamientos deseados) identificados con el análisis funcional, recordando que cada función cuenta con unidades y elementos de competencia como se explicó anteriormente. Por ejemplo, si una función gerencial clave identificada para el contexto de estudio poseía comportamientos orientados más hacia la planificación (función teórica) entonces se concluye que dicha función teórica tiene una alta presencia en la realidad estudiada a través de la función aplicada e identificada en la investigación a través de los gerentes. Para tener una mejor idea de lo que se explica, a continuación se muestran algunos ejemplos de elementos de competencias identificados con el análisis funcional que se asociaron a las funciones gerenciales teóricas:

1. Planificar: planifica viajes a las principales capitales en el país para dar a conocer sus productos y sus bondades, planifica las paradas de producción por fallas eléctricas, establece, revisa las metas de ventas, entre otros.

2. Organizar: planifica el esquema del trabajo de lo que se debe hacer (la ruta de trabajo y la ruta de equipos), delega funciones de almacén y de inventario a otras personas cuando el tamaño de la empresa se incrementa, delega funciones y responsabilidades en sus empleados o personal de confianza, entre otros.

3. Dirigir: entabla una negociación sincera con los trabajadores sobre los posibles premios para su motivación, promueve la armonía entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, y la proactividad en sus empleados, entre otros.

4. Controlar: realiza comparaciones de producción de lo que se hizo en el mes actual con lo que se hizo el mes anterior a través de indicadores de gestión, corrige a los empleados si estos realizan inadecuadamente alguna actividad, establece medidas que eviten que los errores vuelvan a ocurrir, entre otros.

Sin embargo, existe un criterio muy importante como es la “generación de estrategias” planteadas en algunos elementos de competencia identificados en la investigación, como por ejemplo: diseña y emplea estrategias orientadas a la explotación de sus productos mediante el marketing 2.0 (marketing por internet con el uso de páginas Web, redes sociales, entre otras opciones), idea y genera estrategias de pronto pago para mantenerse solvente con los acreedores, establece estrategias para adquirir divisas a precios más económicos, comportamientos que van asociados con funciones y acciones referidas a elementos o variables externas como: los clientes, los proveedores, los competidores, las variables macroambientales y la sociedad; en pocas palabras sopesa no solo los aspectos internos de la empresa, sino también aquellos que son externos. Por ende, para un gerente no solo basta con planificar, organizar, dirigir y controlar, sino también ser lo suficientemente estratega por el bienestar de la empresa que maneja. Es importante aclarar, que se identificó una función gerencial clave denominada “diseñar e implementar estrategias” pero el generar estrategias también puede ser una función inmersa de manera informal en el resto de las funciones gerenciales clave definidas en la presente investigación, como se vio en los ejemplos al inicio del análisis.

## 5. Conclusiones

Del presente artículo se derivan las siguientes conclusiones:

Los gerentes de las Pymes en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira, ejecutan diez funciones gerenciales clave para desempeñarse de manera exitosa: gestionar la satisfacción de necesidades de sus empleados, administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa, gestionar la satisfacción de necesidades del cliente, gestionar la relación con los proveedores, administrar efectivamente el proceso de compras, administrar el mantenimiento y actualización de maquinarias y equipos, indagar y analizar las variables externas que afectan su empresa, diseñar e implementar estrategias, administrar el agregado de valor en sus productos y procesos, y gestionar la imagen pública de la empresa.

De lo expuesto en el párrafo anterior, se indagó en qué nivel se encuentran presentes las funciones gerenciales teóricas como: planificar, organizar, dirigir, controlar e inclusive estrategizar; en las funciones identificadas en el rutinario trabajo gerencial analizado en la investigación. Con esto se aclaró, que las funciones teóricas se encuentran inmersas en las funciones aplicadas en la realidad estudiada de acuerdo a cuatro escalas como son: alta, media, baja o nula. Es decir, las funciones teóricas poseen cierto grado de participación variable dentro de las funciones gerenciales identificadas en el contexto de estudio. Partiendo de esto, se concluye que los gerentes de las Pymes en la Zona Metropolitana de San Cristóbal, estado Táchira, de manera indirecta y en diferentes grados de intensidad aplican las funciones gerenciales teóricas universalmente aceptadas.

## 6. Referencias >>

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cardozo, N., Infante, C., Pérez, F., & Ugueto, M. (2007). Sector Panadero. Una Alternativa de Desarrollo en el Estado Táchira. *Revista Científica UNET*, 19, 153.
- Cardozo, N., Infante, C., Pérez, F., & Ugueto, M. (2003). *Caracterización del Recurso Humano en la PYME del Estado Táchira*. San Cristóbal: FEAUNET.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, Cinterfor. (2010). *Guía para Elaborar el Análisis Funcional*. Consultado el 24 de junio de 2010 desde [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/guia\\_anafuncional.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/guia_anafuncional.pdf)
- Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales “Chile Valora” (2012). *Guía de Apoyo para la Elaboración del Análisis Funcional*. Consultado el 3 de junio de 2014 desde [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab\\_anafuncional\\_cvalora.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalora.pdf)
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (1998). *El Enfoque del Análisis Funcional*. Consultado el 3 de junio de 2014 desde: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/analisis\\_funcional\\_conocer.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/analisis_funcional_conocer.pdf)
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
- González, T. (2009). Flexibilidad y Reflexividad en el Arte de Investigación Cualitativa. *SciELO*, 18. Consultado el 24 de febrero de 2012 desde <http://bit.ly/zGc9lq>
- Hay Group (2004). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

- Hill C. & Gareth J. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (6 ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
  - Katz, R. (1974). *Skills of and Effective Administrator*. Harvard Business Review.
  - Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
  - Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va Ed.). México: Pearson Education.
  - Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
  - Stoner, J.; Freeman, E.; y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
-