

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES GERENCIALES DEL MICROEMPRESARIO. CASO DE ESTUDIO: EMPRESAS FINANCIADAS POR CÁRITAS DIOCESANA DE BARQUISIMETO

Ana C. Bracho B.* - María Eugenia Colmenárez**

Sheila K. Hernández R.***

* Licenciada en Administración Comercial. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Profesor Asociado en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela. Email: abracho@ucla.edu.ve

** Licenciada en Administración Comercial. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Profesor Agregado en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Email: mcolmenarez@ucla.edu.ve

*** Licenciada en Contaduría Pública. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Gerente de Administración en Agritech, C.A. Venezuela. Email: kathyhern@me.com

RESUMEN

En gran medida la posibilidad de transformación real de la sociedad recae en las manos de los gerentes de las empresas, pues ellos son responsables del éxito que se pueda tener al alcanzar los objetivos organizacionales y satisfacer las demandas sociales. En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito analizar el cumplimiento de las funciones gerenciales por parte de los microempresarios del Estado Lara, beneficiarios de créditos otorgados por Caritas Diocesana de Barquisimeto. Se realizó un trabajo de campo con modalidad descriptiva, para la cual se aplicaron cuestionarios a los gerentes-dueños de microempresas y personal de la organización encargada del apoyo financiero. Entre los hallazgos más importantes que arroja la investigación, está el reconocimiento de que a pesar de la informalidad y debilidades presentes en el cumplimiento de las funciones gerenciales, los microempresarios han logrado llevar adelante el proceso gerencial de sus negocios, sin perder su esencia como unidades productivas de menor escala, logrando generar las condiciones necesarias para mantenerse en el sector en el que se desenvuelven. En este contexto, y en aras de fortalecer la gestión, se reconoce como prioritaria la capacitación gerencial de los microempresarios.

Palabras clave: Funciones gerenciales, gerentes, microempresarios, Caritas Diocesana de Barquisimeto.

JEL: M10

Recibido: 02/11/2015

Aprobado: 17/03/2016

**FULFILMENT OF MICROENTREPRENEURS MANAGEMENT
FUNCTIONS. CASE STUDY: COMPANIES FUNDED BY CARITAS
DIOCESANA BARQUISIMETO**

Ana C. Bracho B.* - María Eugenia Colmenárez
Sheila K. Hernández R.*****

* BA in Business Administration. MA in Business Management. Professor at the Faculty of Economics and Business Sciences - DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Email: abracho@ucla.edu.ve

** BA in Business Administration. MA in Business Management. Professor at the Faculty of Economics and Business Sciences - DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Email: mcolmenarez@ucla.edu.ve

*** BA in Accounting. MA in Business Management. Administration Manager in Agritech, C.A. Venezuela.

Email: kathyhern@me.com

ABSTRACT

The possibility of real transformation of the society lies to a large extent on the hands of companies' managers, since they are responsible for the successful achievement of organizational goals as well as satisfying social demand. The purpose of this study was to analyze the fulfillment of management functions by micro-entrepreneurs within Lara State which have benefited from loans provided by Caritas Diocesana de Barquisimeto. Fieldwork was conducted following a descriptive design, for which questionnaires were applied to owner/managers of micro enterprises as well as to the staff from the organization in charge of the financial support. The research showed that despite the informality and weaknesses found in the fulfillment of management functions, the micro-entrepreneurs have managed to carry forward the management process of their business, without losing its essence as units of small-scale production while achieving their purposes and benefits. In this context, and in order to strengthen management, it is recognized as a priority management training for micro-entrepreneurs.

Keywords: Management functions, managers, entrepreneurs, Caritas Diocesana de Barquisimeto.

EXECUÇÃO DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DO MICROEMPRESARIO. CASO DE ESTUDO: EMPRESAS FINANCIADAS PARA CÁRITAS DIOCESANA DE BARQUISIMETO

Ana C. Bracho B.* - María Eugenia Colmenárez
Sheila K. Hernández R.*****

* Licenciada em Administração de Empresas. Mestre em Gestão de Negócios. Professor Associado da Faculdade de Economia e Negócios DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Email: abracho@ucla.edu.ve

** Licenciada em Administração de Empresas. Mestre em Gestão de Negócios. Professor da Faculdade de Economia e Negócios DCEE, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Email: mcolmenarez@ucla.edu.ve

*** Licenciada em Contabilidade. Mestre em Gestão de Negócios. Gerente Administrativa da Agritech, C.A. Venezuela. Email: kathyhern@me.com

RESUMO

Em grande medida a possibilidade de transformação real da sociedade recai nas mãos dos gerentes das empresas, porque eles são os responsáveis pelo sucesso que se possa ter em alcançar os objetivos organizacionais e satisfazer as demandas sociais. Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de analisar o desempenho da gestão de microempresários do estado de Lara, que se beneficiam de empréstimos concedidos pela Caritas de Barquisimeto. Foi um trabalho de campo descritivo para o qual foram aplicados questionários aos gerentes e donos de microempresas e pessoal da organização encarregado do apoio financeiro. Entre as descobertas mais importantes deste trabalho é que apesar da informalidade e fraquezas presentes na execução das funções administrativas, os microempresários podem levar o processo administrativo dos negócios para frente, sem que estes percam a sua essência de unidades produtivas de menor escala, alcançando gerar as condições necessárias para se manter no setor no qual eles se desenvolvem. Neste contexto, e no intuito de reforçar a gestão se reconhece como prioritária a capacitação gerencial dos microempresários.

Palavras chave: Funções gerenciais, gerentes, microempresários, Cáritas Diocesanas de Barquisimeto.

Introducción

El entorno empresarial actual se percibe como un torbellino que arrasa continuamente con los parámetros y normas acordadas por las organizaciones para operar, se caracteriza por la violencia y lo inadvertido de los cambios cada vez más profundos y globales que impiden la identificación de escenarios seguros para trazar rutas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las funciones que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo empresarial.

El tema que aborda esta investigación está relacionado con las microempresas, las cuales no sólo no escapan a esta realidad sino que requieren fortalecer sus modelos organizacionales, tradicionalmente empíricos y alejados de toda formalidad. Como ningún otro elemento de la llamada "Economía Social", tal como lo afirman Bonilla y El Troudi (2004), ellas generan un vínculo inquebrantable entre lo que es el Crecimiento Económico - Desarrollo Social, primero por ofrecer oportunidades laborales, segundo por apoyar a los emprendedores y tercero entre otros aspectos importantes por crear confianza y permitir a las familias de bajo recurso una posibilidad de desarrollo.

Los resultados de la investigación de Álvarez (2012) sugieren que uno de los problemas fundamentales de los microempresarios es el acceso al crédito; la baja utilización de esta fuente de financiamiento, está relacionada con las dificultades que, en materia administrativa, caracterizan a los microempresarios. De igual forma, afirma este autor que los microempresarios tienden a tener menos niveles de escolaridad y capacitación gerencial, una incipiente cultura de negocios que evidencia una alta informalidad de los procesos y bajos mecanismos de autorregulación de su desempeño gerencial.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2013), emitidos en el informe técnico de la fuerza de trabajo en marzo 2013, publicado en la web, el sector informal representa el 40,6% de la población, lo que constituye una razón valedera para el objeto de esta investigación, debido al auge del

sector y al apoyo que le ha venido otorgando el gobierno nacional, con el tema relacionado a los microcréditos.

En este contexto, frente a los constantes cambios a nivel económico, político y social que se presentan en la Venezuela de hoy día, los gerentes de las organizaciones, en especial de la microempresa, deben enfrentar el reto de ejecutar actividades propias de la labor gerencial que le permita ofrecer soluciones efectivas en su actuación empresarial, de allí que el objetivo del presente trabajo sea analizar el cumplimiento de las funciones gerenciales, por parte de los microempresarios del Estado Lara, beneficiarios de créditos de Caritas Diocesana de Barquisimeto.

Fundamentación teórica

Como bases teóricas que sustentan la investigación, seguidamente se abordarán los conceptos asociados a la administración así como a las funciones gerenciales, que caracterizan el desempeño de las personas al frente de una organización.

Aproximación al concepto de Gerencia

Por definición las organizaciones consisten en algo más que personas inteligentes sentadas solitariamente haciendo todo el trabajo (Hitt, Black y Porter, 2012). El propósito de ellas es obtener lo mejor de un esfuerzo cooperativo que requiere de pensamientos cuidadosos, aplicación de conceptos, extraordinarias, virtudes interpersonales, soporte de diseño organizacional flexible, un deseo profundo de cambio y la habilidad para aprender y continuar aprendiendo de las experiencias, todo bajo la sutil y rígida orquestación de un buen gerente. Indudablemente, una visión retadora pero definitivamente interesante para el hombre de hoy.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Según Sallenave (2002, pp. 22-23) el gerente

es una figura de valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta, concentrando esfuerzo, energía y procesos; tomando los principios de la administración, como marco

normativo en la organización y aplicando sus habilidades y destrezas en la orientación del logro de objetivos organizacionales.

Aunque no existen remedios infalibles para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos y metas, si existe un amplio campo de conocimientos y experiencias para diseñar y dirigir las organizaciones hacia la excelencia. Kryger (1988) resume la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p. 51). A tal efecto refiere que:

La Gerencia debe verse como un macroconcepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la vialidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone. (p.51)

Por otra parte Berry, Bennet y Brown (1989), conceptualizan a la gerencia como “la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p. 26). En la misma línea de pensamiento Hersey y Blanchard, citados por Chiavenato (2001) dicen que la gerencia es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p. 312). De estas definiciones se desprende que la gerencia se concibe como un proceso que busca a la integración de todos los recursos humanos para alcanzar metas comunes en la organización.

Los autores coinciden en que la gerencia ante todo es la conducción acertada de los recursos disponibles para la consecución exitosa de los objetivos y metas preestablecidas. Así también, destacan que para obtener el éxito organizacional, es necesario involucrar afectiva e intelectualmente a todo el personal, en el proceso de toma de decisiones y ejecución de actividades. De ser así se estaría en vías de una gerencia participativa y pro-activa con una visión crítica, reflexiva e innovadora en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Funciones Gerenciales

El término Gerencia se aplica en las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos o en búsqueda de la optimización de los recursos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras, ahorro de recursos, mejora continua en los procesos entre otros. Para ello tiene que usar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales y debe, asimismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones. Tales afirmaciones se apoyan en Lehmann (2014) quien argumenta que accionistas y dueños buscan la previsibilidad de los acontecimientos mediante protocolos de acción gerencial, y ponen también en práctica la utilización formal de habilidades gerenciales para conducir a la organización hacia el logro de lo que se espera que ocurra.

Resulta evidente que para realizar las funciones gerenciales dentro de una organización se requieren de personas capacitadas, llamadas gerentes. En el caso particular de las microempresas es innegable que sus dueños además de ser emprendedores, deben tomar continuamente decisiones y asumir riesgos, así como ejecutar actividades que están relacionadas a las actividades en referencia, las cuales constituyen el proceso administrativo (Fernández, 2010; Bateman y Snell, 2009; Stoner, 1996; Robbins y Decenzo, 2002; Koontz y Weihrich, 1998). Ante lo expuesto, y tomando en consideración la actuación esperada de un gerente, se tiene que la efectividad gerencial se ha vinculado a las funciones tradicionales de la Administración. Las funciones de planeación, organización, dirección, y control han sido ampliamente aceptadas por los gerentes como una guía para estructurar sus actividades; hoy día estas funciones son tan importantes como siempre al referirse a los principios fundamentales requeridos por empresas que estén iniciándose, o que estén consolidadas, o bien que sean pequeñas organizaciones o grandes corporaciones. (Bateman y Snell, 2009)

Los referidos autores señalan que la Planeación es la “la función de administrar una sistemática toma de decisiones sobre las metas y las actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o la organización entera se proponen” (p. 19). Asimismo, la función de Organización, según Fernández (2010) implica determinar qué tareas hay que realizar, cómo deben agruparse y quién las debe hacer. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y coordina las actividades en una organización, mejorando así las funciones de actuación y control del gerente.

Asociada a la función organización, se encuentra la de dirección; esta implica el logro de la armonía de los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas del grupo. La mejor dirección según Chiavenato (2001), ocurre cuando los individuos ven cómo el producto de sus tareas contribuyen al logro de los fines de la organización. Dirigir según Lehmann (2014) “significa comprender los diferentes sesgos motivacionales que activan a las personas, con el objeto de obtener su adhesión y compromiso para alcanzar las metas acordadas” (p. 48). Del mismo modo, hace énfasis en que es común pensar que el gerente conduce al personal a su cargo pero esto es solo una parte, pues también se debe “dirigir al jefe” buscando acuerdos con la persona de quien se depende, y a su vez, el gerente también debe dirigir horizontalmente a sus pares, exigiéndoles que cumplan con los resultados comprometidos en los planes de acción acordados oportunamente para completar entre todos la cadena de agregado de valor.

La función de Control tiene que ver con la medida y correlación del desempeño en el desarrollo de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están ejecutando. En palabras de Fernández (2010) “El control consiste en evaluar el desempeño de una organización y adoptar las medidas correctivas necesarias” (p. 5). Con el propósito de señalar debilidades y errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a repetirse, este proceso incluye establecer estándares, medir desempeño, realizar acciones correctivas y ajustar estándares en caso de ser necesario.

Cabe destacar que independientemente en el nivel donde se desempeñe el gerente, se cumplen las funciones gerenciales, y en el caso particular de las

microempresas esto se lleva a cabo generalmente por una sola persona quien suele ser el dueño y emprendedor. A continuación el cuadro N° 1 resume las actividades relacionadas con las funciones gerenciales en los diferentes niveles de actuación de las organizaciones.

Cuadro 1. Funciones Gerenciales en los tres niveles organizacionales

NIVEL DE ACTUACION	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL
Institucional	Planeación Estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales	Diseño de la estructura organizacional	Dirección general. Políticas y directrices de personal	Controles globales y evaluación del desempeño organizacional
Intermedio	Planeación y asignación de recursos	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana	Diseño de cargos y tareas. Métodos de proceso de operación.	Supervisión de primera línea	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual.

Fuente: Chiavenato. Administración, teoría, proceso y práctica, 2001, p. 133

Microempresas

Existe una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica. Carpintero (1998) ofrece una definición similar a la anterior aunque agrega detalles respecto a los recursos con los que cuenta la microempresa; al respecto señala que son “pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello esté marcado por un carácter precario” (p. 58). En Venezuela, el Instituto Nacional de Estadística (2010) en los resultados del IV Censo económico 2007-2008, ofrece una

clasificación para las Unidades Económicas según Estrato de Ocupación en la cual considera que las empresas que poseen entre 1 y 4 personas ocupadas corresponden a Pequeña Empresa Inferior, que a los fines del presente trabajo de investigación son las Microempresas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), citada por De Asis, De Labie, Mataix y Sota, (2000), definen a las microempresas como organizaciones que se caracterizan por la facilidad de entrada a nuevos mercados, el desenvolvimiento en mercados no controlados y altamente competitivos, la microescala en las operaciones comerciales, dependencia de recursos autónomos, importancia de la mano de obra familiar, flexibilidad del tipo de trabajo que se desarrolla y aptitudes aprendidas fuera de los sistemas escolares. Por otra parte, el Decreto con fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001), cataloga a la pequeña industria como aquella empresa que llegare a tener entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores al año, así como ventas anuales entre 9.001 a 100.000 Unidades Tributarias.

Con relación a los principales aspectos que caracterizan a las microempresas, Navas (2001) plantea los siguientes: (a) El propietario administra y mantiene el control sobre la empresa; (b) Bajos niveles de ingreso, de productividad y de nivel tecnológico; (c) Escasos volúmenes de capital y de inversión; (d) Dirección poco especializada; (e) Uso de mano de obra familiar; (f) Vulnerables a cambios repentinos y (g) Carencia de eficiencia interna.

No obstante lo anterior, la importancia económica de las microempresas resulta evidente. La aportación cuantitativa de las microempresas se relaciona con el importante papel que juega en la generación de empleos. Al respecto, resulta relevante conocer el surgimiento del micro finanza en Venezuela, variable fundamental de apoyo en el surgimiento de las microempresas, a tal efecto Alves (2011), resume que las primeras experiencias de Micro finanza en Venezuela son tres Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): La Fundación Eugenio Mendoza, el Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP) y la Fundación de la Vivienda Popular.

Expone Barrantes (1997) que a partir del año 1989 el gobierno nacional a través de la comisión presidencial para el enfrentamiento de la pobreza decide incluir el programa de apoyo y promoción a la economía popular como parte de sus políticas sociales. En el actual período presidencial venezolano y a partir de la vigencia de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999), se plantean como una de las más amplias líneas de política pública el desarrollo de la economía social, con estrategias micro financieras para su puesta en práctica. En este contexto se aprueba Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. (2001) con el propósito de ampliar el acceso al crédito a la microempresa y a los sectores de menores ingresos.

Reseña histórica de Caritas Diocesana de Barquisimeto

A los fines del análisis del cumplimiento de las funciones gerenciales del microempresario del estado Lara, se tomaron como sujetos de estudio a aquellos beneficiarios de los programas de financiamiento promovidos por la organización Caritas Diocesana de Barquisimeto, asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal desde el 22 de Septiembre de 1966, pionera a nivel nacional en la asistencia y promoción humana de acuerdo a la doctrina social de la Iglesia Católica. Entre los programas que actualmente se llevan a cabo se cuentan:

- Pastoral Promoción Humana: actividades orientadas a despertar la conciencia del hombre en todas sus dimensiones, y a valorarse para ser protagonista en su propio desarrollo humano y cristiano.
- Pastoral de la Salud: coordinado con alianzas a nivel parroquial, se detectan necesidades puntuales a nivel de salud como asistencia social para el desposeído.
- Programa Micro Financiero: dirigido a los pequeños y medianos empresarios de las diferentes comunidades parroquiales, para este programa sólo se aplican sistemas de refinanciamiento que permitan la consolidación y promoción de las actividades que desarrollan. En este programa, luego de formar al recurso humano, se les brinda apoyo a los

pequeños empresarios, con el ánimo de consolidar sus actividades y así ayudar a activar la microeconomía.

Metodología

La naturaleza de la investigación es de campo con modalidad descriptiva, para la cual se aplicaron instrumentos de recolección de datos de tipo cuestionario cuyas variables fueron las funciones gerenciales: planificar, organizar, dirigir, y controlar, cada una de ellas con siete (7) ítems, para un total de veintiocho (28) preguntas. El instrumento fue validado en su contenido a través del juicio de expertos por parte de docentes especialistas en el área de gerencia de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado (Venezuela).

La población estuvo conformada por dos grupos: uno representado por los microempresarios, beneficiarios de préstamos de Caritas Diocesana de Barquisimeto, activos para el momento de la realización de la investigación, lo cual representó un universo de seis (6) microempresarios, y otro constituido por el personal de las microempresas, en este caso referido a dos (2) empleados por cada una de las organizaciones (12 empleados), para un total de dieciocho (18) individuos, quienes fueron encuestados en su totalidad. Se tomó como referencia el criterio para microempresa del Instituto Nacional de Estadística (2010, p. 18) que clasifica a la Pequeña Empresa Inferior como aquellas que poseen entre 1 y 4 personas ocupadas. Los datos obtenidos fueron organizados y tabulados mediante el uso de la estadística descriptiva, siendo contrastados e interpretados sus resultados con el basamento teórico previamente desarrollado, a fin de presentar las posibles relaciones y posteriores conclusiones que permitan evidenciar cómo son las prácticas gerenciales, asociadas a las funciones de planificación, organización, dirección y control, de quienes lideran estas microempresas.

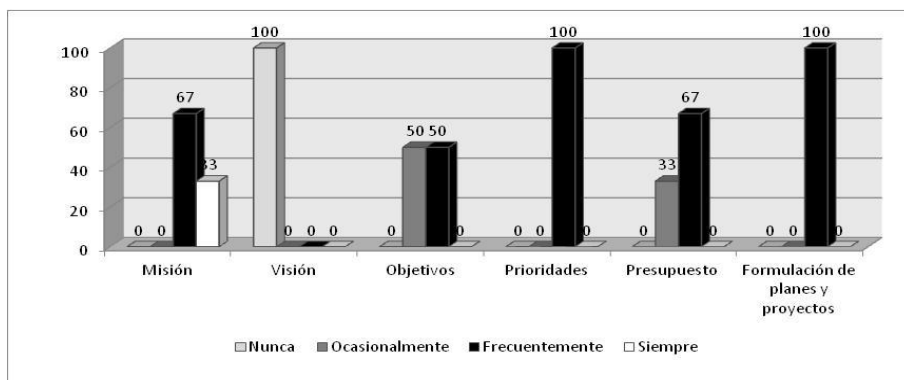
Resultados

Con la intención de examinar a profundidad el cumplimiento de las funciones gerenciales, a continuación se presenta para cada una su correspondiente análisis:

Función Planificación:

En relación con las actividades de *Planificación* es posible apreciar que los microempresarios tienen claro la importancia de saber quiénes son como organización, qué hacen y cómo lograrlo, más esa certeza excluye los aspectos vinculados con la imagen futura del negocio pues de forma unánime los encuestados se pronuncian porque nunca han formulado una visión y, por consiguiente, no tienen una proyección de lo que quieren llegar a ser en un futuro, ni una dirección que oriente las decisiones empresariales. La actuación de los microempresarios está caracterizada por el uso de herramientas que les permitan anticiparse en el corto plazo, por lo que es una constante el definir prioridades así como formular planes y proyectos.

Gráfico 1. Función Gerencial: Planificación



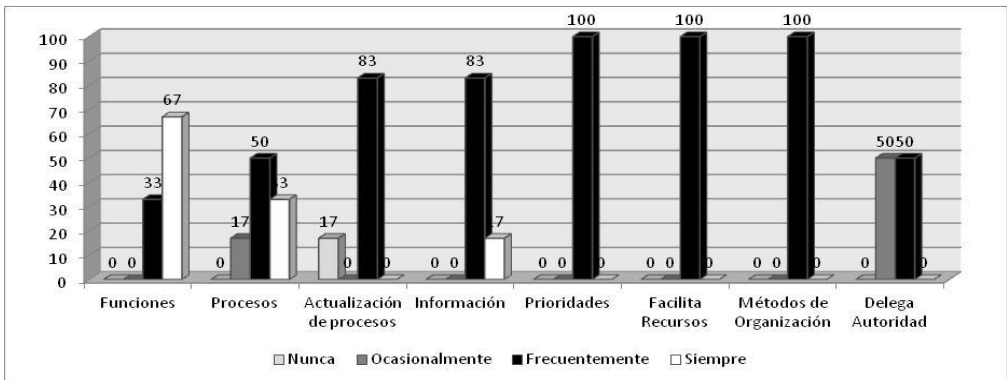
Fuente: Datos de la investigación

Función Organización:

Los resultados obtenidos, y reflejados en el Gráfico 2, ponen en relieve que la función gerencial *Organización* constituye una fortaleza para los microempresarios objeto de estudio al evidenciar, de manera positiva, la existencia de una división de trabajo, en donde está claro quién es el responsable de su ejecución y quién toma las decisiones en el negocio. Estos gerentes frecuentemente se involucran con actividades asociadas a la

estructura, procesos y manejo de recursos, por lo que de forma rutinaria su labor involucra determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, a quién se reportará y dónde se tomarán las decisiones. No obstante, no deja de ser una realidad el que sus estructuras organizativas sean informales, basadas en su experiencia y concebidas sin la orientación técnica que puedan brindar los especialistas en esta área. Otra debilidad identificada en relación con esta función, es la delegación de autoridad, por cuanto suele ser una constante el que sean los microempresarios quienes asuman la casi totalidad de las actividades, al considerar como pérdida de poder la delegación de funciones y toma de decisiones; tal comportamiento evidentemente se traduce en una sobrecarga de trabajo.

Gráfico 2. Función Gerencial: Organización



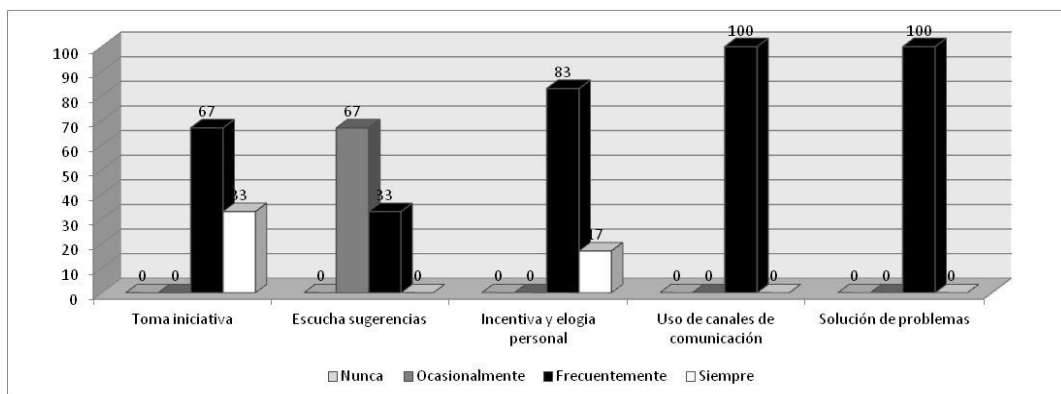
Fuente: Datos de la investigación

Función Dirección:

Los datos obtenidos en cuanto a la función *Dirección* confirman que los microempresarios objeto de estudio asumen de manera protagónica este rol, demostrando un alto desempeño en dicha función; en tal sentido se corroboró el uso de diversos medios de comunicación para contactar a sus clientes y proveedores así como difundir sus productos y servicios a la

comunidad en general. A nivel interno, es posible calificar como fortaleza las actividades llevadas a cabo por los microempresarios relacionadas con aspectos como motivación, negociación y resolución de problemas. Por otra parte, las respuestas permiten ratificar deficiencias ya mencionadas en cuanto a procesos de delegación, pues atender y canalizar sugerencias así como facultar a sus subordinados, no pareciera ser el fuerte de los sujetos de estudio.

Gráfico 3. Función Gerencial: Dirección



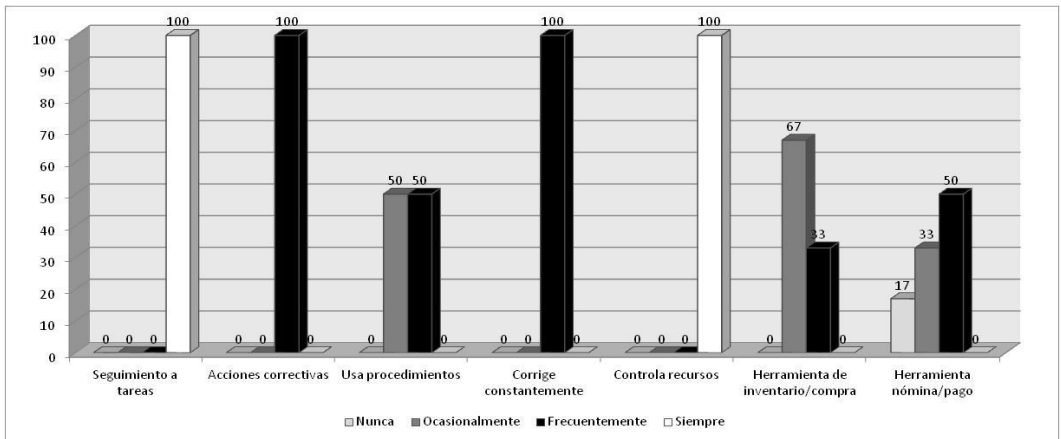
Fuente: Datos de la investigación

Función Control:

La evaluación de las actividades de control revela que los microempresarios, de manera rutinaria, dedican tiempo y esfuerzo a la realización de labores propias de esta función gerencial, no obstante manifiestan no haber recibido una formación que les permita actuar apegados a una metodología en particular, en consecuencia su gestión se caracteriza por actuar de forma totalmente empírica. Las principales debilidades se concentran en el limitado uso de procedimientos administrativos, así como de herramientas que les permitan llevar un adecuado control de inventarios, compra, nómina y pago. Por otra parte, pudo constatare la realización de actividades de seguimiento a las labores diarias que permiten aplicar correctivos, sin embargo en este sentido

también los sujetos de estudio manifestaron dedicar un tiempo en exceso a estas tareas, posiblemente como consecuencia del poco uso de herramientas de control efectivas a procesos medulares del negocio así como resistencia a la delegación, aspectos fundamentales para todo gerente.

Gráfico 4. Función Gerencial: Control



Fuente: Datos de la investigación

El microempresario en su rol de gerente es la persona que tiene la responsabilidad y la tarea de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes a los fines de lograr que las cosas se hagan para cumplir cierta y correctamente con los objetivos y la misión que justifica la existencia de la organización, trabajar a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con los trabajadores, así como satisfacer los deseos y demandas que le exija la comunidad en la cual está inserta. En tal sentido, y partiendo del análisis efectuado, su realidad y requerimientos, en el siguiente cuadro se muestra un resumen de las actividades relacionadas con las funciones gerenciales, discriminando aquellas que en la actualidad llevan a cabo los microempresarios beneficiarios de créditos otorgados por

Cáritas Diocesana de Barquisimeto, así como las actividades que los sujetos de estudio deben incorporar como parte de su rutina gerencial:

Cuadro 2. Funciones Gerenciales actuales y propuestas de los Microempresarios.

ACTIVIDADES ACTUALES	EL GERENTE COMO	ACTIVIDADES A PROPUESTAS
Definir y mantener actualizada la misión de la organización Establecer objetivos y prioridades Formular planes y proyectos Elaborar presupuestos	Planificador	Diseñar estrategias Formular y mantener actualizada la visión del negocio
Definir las actividades y tareas Gestionar recursos Llevar agendas diarias	Organizador	Crear y mantener actualizada la estructura Delegar actividades y recursos al personal Definir y ejecutar mecanismos de coordinación Diseñar y mantener actualizados los procedimientos administrativos
Incentivar el desempeño del personal Tomar decisiones para la solución de problemas Tomar iniciativas Difundir y canalizar los productos, servicios y procesos	Director	Promover la participación del personal Atender y canalizar sugerencias Detectar y atender necesidades de formación del personal
Realizar seguimiento a las actividades Detectar y corregir desviaciones Controlar los recursos e insumos en el proceso	Controlador	Definir estándares Definir e implementar herramientas de control Retroalimentar resultados al personal

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados de la investigación han generado evidencia empírica acerca del cumplimiento de las funciones gerenciales por parte de los microempresarios, en cuanto a las características de su comportamiento gerencial relacionado con dificultades en materia administrativa, incipiente cultura de negocios, informalidad de los procesos y bajos mecanismos de autorregulación tal como lo exponen Carpintero (1998), Navas (2001) y Álvarez (2012). Por otra parte, se evidencia debilidad en el uso o aplicación de las teorías administrativas relativas al desempeño gerencial, tal como planificación a corto plazo y centralización de la toma de decisiones.

Los microempresarios, beneficiarios de los créditos de Caritas Diocesana de Barquisimeto, asumen de manera protagónica su rol como gerentes más como resultado de su condición de dueño del negocio que como un desempeño gerencial sistemático e intencionado; esto trae como consecuencia que el cumplimiento de actividades de planificación, organización, dirección y control se ejecute de manera informal y, a veces, improvisado. Desde esta perspectiva, las prácticas gerenciales de los microempresarios estudiados se caracterizan por tener un predominio de una alta centralización de actividades, debido a la ausencia de delegación, una planificación a corto plazo, marcada por la dinámica económica del país, sin visión de negocio en prospectiva, una baja inclinación hacia la participación del personal subordinado y poco esfuerzo por concretar acciones que conduzcan a su formación. En consecuencia, esta realidad plantea un panorama difícil para los microempresarios toda vez que limita las condiciones para el crecimiento y sustentabilidad empresarial.

La revisión realizada a la labor gerencial permitió constatar la ausencia de procedimientos administrativos así como de adecuadas herramientas de seguimiento (inventario, compra, nómina, pago, entre otros), por tal razón se infiere que el cumplimiento de las funciones gerenciales está signado por debilidades en el manejo de datos que les permitan lograr eficiencia en el uso de sus recursos, haciendo de la Función Control una prioridad para el empresario.

Es conveniente hacer notar que a pesar de las debilidades observadas, no puede de manera absoluta, calificarse como negativa la gestión de los

microempresarios, pues la forma como ejecutan estas funciones les ha dado resultado. En palabras de Chiavenato (2001, pp. 3-4) “gerenciar es el proceso de administrar los recursos para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia”, por tanto, se puede inferir que los microempresarios beneficiarios de créditos por parte de Caritas Diocesana de Barquisimeto tienen claro la importancia de saber quiénes son como organización, qué hacen y cómo lograr mantenerse en el sector donde se desenvuelven (clientes-proveedores-comunidad). En este contexto, y en aras de fortalecer la gestión, se reconoce como prioritaria la capacitación gerencial a fin de mejorar sus capacidades para hacer frente a los continuos retos y producir mejores resultados.

Finalmente, es importante destacar que la presente investigación ha tenido la intención de aportar evidencias empíricas que permitan conocer el cumplimiento de las funciones gerenciales por parte de los microempresarios, así como caracterizar sus rutinas empresariales. Asimismo, se documenta y deja constancia de la experiencia investigativa realizada desde la academia, como espacio que propicia el entendimiento del mundo empresarial, el cual se concreta en el aporte que, desde la universidad, se ofrece a la sociedad enriqueciendo el conocimiento administrativo-gerencial.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, Miguel (2012). *Estrategias Gerenciales en el proceso de recuperación de créditos microempresariales en la Asociación Civil Cáritas Diocesana de Barquisimeto del estado Lara, municipio Iribarren*. Trabajo Especial de Grado no publicado. UCLA, Barquisimeto. Venezuela.
- Alves, Julio Cesar (2011). *Los microcréditos y su funcionamiento*. Disponible: <http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/los-microcredito-su-funcionamiento-en.html>. (Consulta: 2013, junio 17).
- Barrantes, Cesar (1997). *El apoyo a la economía popular en Venezuela. ¿Hacia una política social orgánica de Estado?* Fondo Editorial Tropykos. FACES UCV. Caracas.
- Bateman, Thomas; y Snell, Scott. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. Octava edición. México. Editorial McGraw- Hill.

- Berry Leonard, Bennet David y Brown Carter (1989). *Calidad de Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. Madrid. Díaz de Santos.
- Bonilla, Luis y El Troudi, Haiman. (2004). *Educación en Economía Social, problematización inicial*. Libro Digital, Ediciones Gato Negro. Caracas
- Carpintero, Samuel (1998). *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. Bilbao. Deusto.
- Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. México. Editorial MacGraw-Hill.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000. Caracas.
- De Asis, Agustín, Labie Marc, Mataix Carlos y Sota Javier. (2000). *Las microempresas como agentes de desarrollo en el sur*. Madrid. CIDEAL.
- Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.164, 22 de Marzo 22, 2001
- Decreto con fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5552. 12 de Noviembre de 2001. Caracas.
- Fernández, Esteban (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Primera edición. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Hitt Michael, Black J. Stewart y Porter Lyman. (2012). *Estructuras Organizacionales*. Primera edición. México. Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística (2010) IV Censo Económico 2007-2008. Primeros resultados. Caracas. INE. Disponible: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf> (Consulta 2014, julio 23)
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Hogares por Muestreo, Situación en la Fuerza de Trabajo*. Caracas. INE. Disponible: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/Mensual201303.pdf> (Consulta 2014, julio 23)
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz (1998) *Administración: una perspectiva global*. Edición 6. México. McGraw-Hill.
- Krygier, Alberto (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?* Gerente. Mayo. México: Continental.

-
- Lehmann, Francisco (2014). *Soy Gerente. ¿Y ahora qué?*. México. Cengage Learning Editores.
- Navas, Daniel (2001). *Clasificación de las microempresas*. Disponible: <http://fci.uib.es/Servicios/libros/investigacion/Bukstein/IX.-Clasificacion-de-las-microempresas.cid217666> (Consulta 2014, julio 23).
- Robbins, Stephen y Decenzo, David (2002), *Fundamentos de Administración*. Tercera edición. México: Pearson Educación.
- Sallenave, Jeal-Paul. (2002). *La Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Stoner, James. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana.