

DIAGNÓSTICO DE ESTILOS GERENCIALES DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE

Diagnosis of managerial styles of the furniture manufacture sector from Area Metropolitana Centro Occidente

RESUMEN

Este artículo muestra los resultados de la investigación realizada para identificar los estilos gerenciales y administrativos vigentes de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar del Área Metropolitana Centro Occidente. Así mismo, una propuesta que permite que ellas, desde su administración, sean altamente productivas, competitivas e innovadoras en una economía globalizada.

PALABRAS CLAVES: Estilos gerenciales, estilos administrativos, productivas, competitivas, innovadoras, economía, globalizada.

ABSTRACT

This document shows the investigation results about the identification of actual managerial styles that are actually used in the furniture for home factories of the Area Metropolitana Centro Occidente. Besides, a proposal that lets these factories be highly productive, competitive and innovating from their administration in a globalized economy.

KEYWORDS: *Managerial styles, administrative styles, productive, competitive, innovating, globalized economy.*

1. INTRODUCCIÓN

La creciente globalización en la que se encuentran inmersos todos los sectores de la economía constituye un principio para que tanto la productividad como la competitividad y la innovación sean el punto de partida a todas las estrategias gerenciales que rigen el desempeño en las empresas.

Por tal razón surge en el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional, la necesidad de averiguar acerca de los conocimientos y prácticas gerenciales y administrativas actualmente latentes en el sector "Fabricación de Muebles para el Hogar" del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) e igualmente verificar la pertinencia existente entre los conocimientos teóricos impartidos en la Universidad y la utilización práctica de las herramientas gerenciales que orientan el desempeño de las empresas industriales de la región.

El proceso para llevar a cabo la investigación se basó en la recolección de la información relacionada con la organización, es decir acerca de las áreas comercial, financiera, del conocimiento y de tecnología en los procesos; así mismo, con el estilo personal de quien lidera los procesos administrativos, haciendo énfasis en las orientaciones humanista, tecnocrática, planificadora y de toma de decisiones y la dirigida hacia las normas y los reglamentos de la empresa.

Fecha de Recepción: 15 Mayo de 2007
Fecha de Aceptación: 15 Julio de 2007

MARTHA CECILIA USME

Ingeniera Industrial
Coordinadora de Prácticas
Empresariales
Universidad Tecnológica de Pereira
mausme@utp.edu.co

PÁMELA FLÓREZ ACOSTA

Ingeniera Industrial
Jefe de Salud Ocupacional
ASUL S.A.
pamelaflorez@hotmail.com

La información recolectada permitió realizar una caracterización del estilo gerencial administrativo del subsector, e igualmente constituye una base para la formulación de una propuesta que se convierta en una herramienta de optimización de recursos y que de igual forma contribuya a la productividad, competitividad e innovación de las empresas.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar el proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica, donde se identificaron y analizaron los aspectos gerenciales administrativos empleados en el sector industrial del área metropolitana centro-occidente.

2.1 Universo

Corresponde a las empresas que se encuentran registradas en las cámaras de comercio de Pereira y Dosquebradas y que se dedican a la fabricación de muebles para el hogar.

N = 35 empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar en el AMCO.

2.2 Población o muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, mediante la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z^2 p q}{m^2} = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05^2)} = 384.16$$

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N} = \frac{384.16}{1 + 384.16 / 35} = 32$$

Ecuación: ¹Calculo tamaño muestra

Descripción:

n = Tamaño de la muestra requerido

Z = Nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 1,96)

p = Se estima una proporción conocida de 0.5

m = margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

N = Número total empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar en el AMCO

3. DIAGNÓSTICO

Los resultados obtenidos de realizar la encuesta a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar, permiten generar el diagnóstico tanto de los aspectos relacionados con la organización como los relacionados con el estilo personal de los gerentes de la misma, situando cada uno de ellos en un nivel bajo, medio o alto.

3.1 La Organización

Para analizar los resultados obtenidos se promediaron las variables analizadas y se determinaron unos niveles de cualificación bajo, medio o alto, a continuación se indican los puntos más destacados en cada área.

3.1.1 Área Comercial

Las empresas del sector en su área comercial se encuentran en un nivel bajo puesto que, aunque conocen a sus competidores y llevan control de proveedores, materias primas y facturación, no manejan inventarios ni control de clientes. Por otra parte, sus ventas presentan poco crecimiento y en su mayoría se encuentran estancadas, siendo estas a nivel local, y algunas empresas medianas logran salir al mercado regional. La principal causa de estas falencias es que las empresas no cuentan con un área comercial claramente organizada y

establecida, ni manejan acuerdos o alianzas con proveedores, clientes u otras empresas del sector, lo cual al mismo tiempo les impide elaborar un plan de mercadeo.

3.1.2 Área Financiera

El área financiera de estas empresas se encuentra posicionada en un nivel medio de gestión, puesto que manejan estados financieros que les permite tomar decisiones frente al quehacer del negocio, y mediante asesorías hacen análisis y cálculos para saber cual es la rentabilidad del negocio y determinar al mismo tiempo si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero. Sin embargo, No realizan presupuestos escritos y principalmente la disminución en las ventas es el aspecto que les impide cumplir puntualmente con sus obligaciones. En nivel medio se encuentran las empresas que conocen las entidades que están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de la empresa, estando entre las más conocidas los bancos.

3.1.3 Área del Conocimiento

En su área de conocimiento las empresas se encuentran en un nivel medio. Esto se refleja debido a que aunque los colaboradores trabajan en equipo, hay mutuo apoyo entre ellos, están altamente motivados, se sienten personalmente satisfechos con el trabajo que desempeñan y los jefes realizan evaluación del desempeño y manejan aunque de manera muy precaria programas de seguridad industrial, no manejan medicina preventiva e higiene industrial. Así mismo, al momento de contratar un colaborador lo más importante es la experiencia cuando se trata de operarios, mientras que si son administrativos o directivos lo más relevante es el nivel educativo. No realizan programas de inducción, capacitación, ni educación continua, e igualmente no tienen planes escritos que les permite realizar ascensos, rotación, promoción, transferencias ni traslado de personal; además, no cuentan con planes de incentivos

3.1.4 Área Tecnológica

El área correspondiente a la tecnología se encuentra en un nivel bajo de gestión puesto que de forma moderada se observan los cambios tecnológicos apreciados en la industria y se mejoran los productos; igualmente, no se han definido misión, visión, valores, objetivos ni políticas, tampoco cuentan con organigrama actualizado, manuales de funciones ni de procesos, no cuentan con departamento de investigación y desarrollo, ni adquieren sistemas de gestión, certificaciones ni sistemas de manejo de residuos sólidos y líquidos en el proceso. La mayor falencia que se encuentra en esta área es que las empresas no se relacionan con universidades, empresas del sector, sector gubernamental y tampoco financiero.

¹ OSPINA BOTERO, David "Introducción al muestreo" ISBN 958701075-2 Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. 2001. Págs. 79-81

3.2 El Estilo Personal de los Gerentes

A continuación se analizan los resultados de las encuestas, indicando los niveles bajo, medio o alto en que se encuentran la Orientación y Estilos Administrativos de los gerentes.

3.2.1 Orientación Humanista

El nivel medio en que se encuentra la orientación humanista de estas empresas se ve reflejado en que se le da alta importancia al proceso de selección del personal, a los mecanismos para estimular al personal y entre ellos en primera instancia está el salario seguido por planes de motivación, otros incentivos y las capacitaciones técnicas; así mismo, se aplican acciones específicas como escuchar opiniones y delegar responsabilidades con el fin de empoderar a los colaboradores, se da la posibilidad de negociar ciertas políticas de la empresa y se encuentran beneficios al trabajo en equipo y, entre ellos, el más destacado es el rendimiento. Adicionalmente, se tiene conocimiento de las personas en cuanto al nivel académico, número de hijos, estado civil y tiempo de laborar en la empresa, e implementan programas de capacitación técnica dirigidos al colaborador y sus familias. Los gerentes se definen en sus estilos de administración como líderes y democráticos.

3.2.2 Orientación Tecnocrática

Las empresas se encuentran en un nivel bajo en lo que se refiere a tecnología y los procesos, puesto que consideran de gran importancia contar con un sistema de comunicación, realizar mejoras al producto y tener control de los procesos, aunque no lo implementan puesto que tienen carencia de los procedimientos para lograrlo.

3.2.3 Orientación Planificadora y Toma de Decisiones

Las empresas en esta orientación se encuentran en nivel medio pues en cuanto a los aspectos legales, de productividad y competitividad, innovación y tecnología empleados en el sector, los gerentes tienen conocimiento actualizado en el ámbito nacional. Así mismo, se tiene conocimiento actualizado sobre los procesos financieros, de producción, compras e inventarios, administración de personal y comercial al interior de la empresa, se planea dándole mayor importancia a los resultados, y consideran importante la certificación de calidad en productos. Sin lugar a dudas, aunque los gerentes le dan mayor importancia a planear el trabajo no lo hacen para un largo plazo sino para dar instrucciones claras de las labores que se llevarán a cabo día a día.

3.2.4 Orientación hacia las Normas y Reglamentos

En esta orientación las empresas se encuentran en el nivel superior ya que así como se considera que las normas y

reglamentos son altamente indispensables, en las organizaciones se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares. Las personas no dependen por completo de órdenes e instrucciones del jefe, en algunas ocasiones toman sus propias decisiones y los jefes están de acuerdo en entregar poder a los colaboradores.

Las empresas medianas y grandes cuentan con alto grado de especialización y con unas funciones claramente establecidas, mientras que en las pequeñas no se tiene esta cultura, por el contrario el personal es poli funcional. Así, los gerentes consideran que un estilo directivo fuerte y direccionador no es el adecuado para que la empresa funcione de la mejor manera.

4. PROPUESTAS

Después de realizar el diagnóstico de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar., se presentan unas propuestas estratégicas que contribuyen para alcanzar una mejor competitividad, productividad e innovación en el sector.

4.1 Agremiación

Mediante un acercamiento por parte de las Universidades con las empresas, tanto pequeñas como medianas y grandes, de muebles para el hogar del AMCO, fomentar en los empresarios una cultura de crecimiento personal y de proyección empresarial colectiva que les permita agremiarse y establecer una reglamentación del trabajo que garantice principalmente la elaboración de productos con materias primas de calidad, la exploración de nuevos mercados, la producción en masa para cumplir con grandes contratos y asegurarle bienestar a los colaboradores.

Así mismo, la agremiación es un mecanismo para que el gobierno asuma la responsabilidad de respaldarlas y desarrolle programas que faciliten la adquisición de capital de riesgo para la ejecución de nuevos proyectos que permitan el crecimiento continuo de las empresas.

4.2 Oficina de Asesorías

Actualmente las empresas, en el afán de ser más competitivas, están buscando mejorar los procesos y procedimientos que se están generando dentro de ellas. Para poder hallar soluciones a sus necesidades requieren de un personal calificado, lo cual implica una inversión para la empresa, o simplemente pueden acudir a contratar practicantes por medio de las Universidades.

La Oficina de Prácticas de los Centros de Educación Superior, es la dependencia encargada de esta labor, de establecer un vínculo entre el estudiante de las diferentes carreras que ofrece la Universidad y las empresas que requieren el servicio.

La mayoría de empresas que solicitan practicantes, lo hacen para solucionar sus problemas en las áreas de producción, finanzas, mercados, administración e investigación de operaciones; etc.; áreas que hacen parte de los diferentes programas que las Universidades ofrecen.

Es por tal razón, que se recomienda la necesidad de crear un ente independiente de la Oficina de Prácticas, la cual se encargue de toda la gestión para la vinculación directa de los estudiantes con las empresas.

Sin embargo esta oficina debe estar ligada con la de Prácticas, la cual se encargará de establecer una relación entre las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente y la Universidad, a través de la participación de los estudiantes de diferentes programas académicos, mediante la realización de trabajos conducentes o no a título de grado o proyectos que sean requisito de alguna asignatura que contenga los programas de estudios.

La asesoría consiste en hacer un seguimiento continuo de todo el proceso a seguir por los estudiantes para el desarrollo del proyecto, para que tanto el estudiante como la empresa y la Universidad resulten beneficiados por la elaboración de un trabajo garantizado acorde a las tendencias actuales de gestión empresarial.

Entre esos beneficios se pueden destacar:

Beneficios de Empresa:

- ✓ Bajos costos de inversión por un buen proyecto.
- ✓ Asesorías de personal calificado.
- ✓ Satisfacción de necesidades.
- ✓ Acceso rápido y seguro a la información.
- ✓ Asesorías en diferentes áreas de la Empresa.
- ✓ Tener acceso a los diferentes servicios y organizaciones estudiantiles (ANEIAP, AIESEC, GEIO) que ofrecen las Universidades, entre ellos están la biblioteca (general, hemeroteca, referencia y servicios virtuales), los laboratorios y los grupos de investigación.

Beneficios del Estudiante:

- ✓ Acceso a la base de datos de las empresas que requieren servicios.
- ✓ Interés por parte del empresario al trabajo que el estudiante esté realizando.
- ✓ Posibilidad de vincularse a la empresa en un futuro.
- ✓ Experiencia.
- ✓ Interrelacionar la práctica con la teoría.
- ✓ Acercarse a la realidad que se vive en el campo laboral.

Beneficios de la Universidad:

- ✓ Creación de vínculos con las empresas.
- ✓ Obtener prestigio y buen nombre.
- ✓ Formación de estudiantes más competitivos.
- ✓ Generación de recursos.

La oficina de asesorías deberá contar con personal capacitado en las diferentes áreas en que se dará el apoyo a las empresas.

Así como la oficina hará uso de los servicios que presta la universidad, también podrá recurrir al conocimiento de los profesores de los diversos programas académicos, quienes además tendrán la posibilidad de realizar proyectos de investigación con base en situaciones específicas de la empresa, que les permita ascender en el escalafón docente.

En la medida en que se obtengan buenos resultados en el desarrollo de los proyectos, se podrá extender el servicio a otras áreas que puedan cubrir las facultades y escuelas de las diferentes universidades, con el fin de darle un cubrimiento total a las necesidades que se presenten en las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente.

4.2.1 Descripción del Proceso de Asesorías

1. Difundir el servicio de asesoramiento a las empresas que están en la base de datos y que tiene el grupo de investigación de desarrollo humano y organizacional a través de visitas.

Igualmente la difusión se hará a través de las empresas que están registradas en la base de datos de la oficina de prácticas y de egresados de las Universidades.

2. Las empresas interesadas deben de identificar las necesidades que tienen para ser más competitivas y verificar si están dentro de las áreas ofrecidas por el servicio de asesorías.

Entre las áreas ofrecidas se cuenta con Administración, Producción, Mercados, Finanzas, e Investigación de Operaciones.

Los temas a tratar dentro de cada una de las áreas son:

- ✓ Sistemas de producción y manufactura flexible.
- ✓ Salud ocupacional.
- ✓ Investigación de mercados.
- ✓ Elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
- ✓ Formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- ✓ Estudios contables y financieros.
- ✓ Formulación y evaluación de proyectos de desarrollo tecnológico.
- ✓ Administración y desarrollo del talento humano.
- ✓ Gestión y control total de la calidad.
- ✓ Investigación de operaciones.
- ✓ Asesoría obtención certificado de calidad y certificado ambiental.
- ✓ Métodos estadísticos.
- ✓ Estudio de métodos y tiempos.
- ✓ Gestión logística.
- ✓ Diseño y distribución de planta.

- ✓ Evaluación y gestión tecnológica.
- ✓ Administración de la producción.

3. Se hará difusión de los diferentes programas académicos a través de avisos, profesores, y/o correo electrónico de las solicitudes de las empresas. El estudiante visitará la oficina para atender a la solicitud requerida y se procederá a una selección por parte del asesor y de la empresa.

4. Después de que el estudiante ha sido seleccionado se realizará una visita conjunta por parte del estudiante y el asesor a la empresa, para poder observar las necesidades de esta y programar el trabajo a realizar.

5. Posterior a la identificación de necesidades y formulado el trabajo que el estudiante va a realizar en la empresa, se va a construir el cronograma de actividades para poder establecer la secuencia de las mismas y el momento justo para poderlas llevar a cabo.

Así mismo se podrá hacer una evaluación continua sobre el proceso que está llevando a cabo el estudiante en la empresa.

6. En el transcurso del desarrollo del proyecto, se va a estar asesorando todo el trabajo que realice el estudiante, así mismo se estará en contacto con la empresa para consultar como se está llevando a cabo el trabajo.

La oficina contará con el apoyo de los profesores para poder llevar a cabo el trabajo de los estudiantes; esto es necesario debido al conocimiento que ellos pueden transmitir.

7. El objetivo de la empresa es obtener resultados, es por tal razón que cualquier proyecto que se ejecute en ellas debe ser sustentada ante los directivos o la persona encargada del proyecto.

8. Después de la sustentación, se hará una evaluación y retroalimentación por parte de la empresa, tanto al proyecto como tal, como al servicio de asesoría.

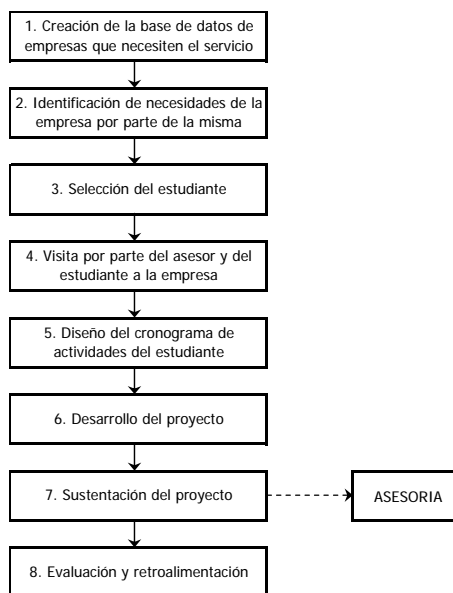


Figura 1. Flujograma oficina de asesorías

5. CONCLUSIONES

Las empresas del sector no están siendo productivas actualmente, ya que no cumplen con unas variables que enmarcan el título de “productivas”, como son:

Generación de utilidades: Al no incrementar las ventas, los costos van aumentando proporcionalmente y por lo tanto no se generan buenas utilidades.

Conocimiento técnico: Al personal no se le está capacitando técnicamente, los métodos de trabajo siguen siendo los mismos desde que las empresas iniciaron actividades.

Interés humano: Las empresas no están brindando programas de capacitación dirigidos al crecimiento y desarrollo personal, ni de bienestar.

Tecnología: Las empresas actualmente no poseen la suficiente liquidez económica para adquirir nueva tecnología, por lo cual esta va siendo obsoleta a través del tiempo.

Cliente: Al no existir un departamento comercial y de mercadeo claramente organizado y definido, no se puede tener un control directo sobre el cliente, en aspectos como la satisfacción de sus necesidades, tendencias de moda, innovación, solución a problemas de calidad, etc.

En las empresas del sector aún no está desarrollada la competitividad, puesto que no cumplen con los siguientes aspectos:

No están ampliando mercados. Se necesita de una visión globalizada para conquistar nuevos mercados. El objetivo es abarcar tanto el mercado nacional, como el internacional.

No existe el progreso técnico. Tanto en conocimiento como en tecnología.

No se están reduciendo costos, porque no se están aumentando las ventas y tampoco hay tecnología para que disminuyan los tiempos de mano de obra, se generen menos productos de mala calidad y se reduzcan los procesos por causa de las devoluciones.

No hay un control de calidad de los productos antes de que salgan al mercado. Los productos que se devuelven se reprocesan o se cambian en su totalidad, es decir, la inspección del producto la esta realizando el cliente, lo cual ocasiona un aumento en los costos y un cliente insatisfecho.

Al no existir un departamento de mercadeo, no se está haciendo inteligencia de mercados, es decir, no se están creando estrategias para la incursión a nuevos mercados, ampliación de ventas, promoción y publicidad, creación de nuevas líneas, etc. No se esta desarrollando una marca diferenciada.

El sector no esta siendo totalmente innovador. En cuanto a diseño, las empresas tratan de mantener las tendencias actuales de la moda y esto se logra a través de la imitación de los productos de otras empresas. En ninguna de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles para el hogar del AMCO se ha creado un departamento de Investigación y Desarrollo, en este caso podría ser de diseño, el cual se encargue de diseñar nuevos productos. Igualmente no se esta siendo innovador en cuanto al proceso productivo.

6. RECOMENDACIONES

Crear asesorías a través de los Centros de Educación Superior, que permitan darle soporte teórico y viabilidad a la ejecución de proyectos para el crecimiento de las empresas y expansión del mercado.

Hacer convenios entre las empresas y las Universidades para acoger en ellas a alumnos practicantes que realicen y documenten la implementación de las funciones y procedimientos.

Consolidar un gremio entre las empresas del sector que sea una garantía para que el gobierno asuma la responsabilidad de respaldarlas, y desarrolle programas que faciliten la adquisición de capital de riesgo para la ejecución de nuevos proyectos.

Crear vínculos con las Universidades, mediante los cuales se lleven a cabo capacitaciones periódicas en temas como construcción de indicadores que permitan tomar decisiones para mantener nivel competitivo.

Recibir asesoría de los Centros de Educación Superior, para la búsqueda de certificaciones de calidad.

Estructurar programas bien definidos de servicio al cliente en donde la postventa sea una prioridad dentro de las directrices de la empresa.

Ofrecer al cliente diseños que realmente llenen sus expectativas y satisfagan sus necesidades.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] FLOREZ ACOSTA, Pamela; JARAMILLO MURCIA, Luz Adriana. Trabajo de investigación “Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial de fabricación de muebles para el hogar en el área metropolitana centro – occidente Págs. 98-131. 2005.
- [2] Conferencia: “La innovación como motor de motor del desarrollo empresarial. Fernando Escobar Mejía. Profesor Facultad de Administración. III Congreso Internacional sobre Administración: Innovación. Universidad de los Andes. Marzo 2004
- [3] La innovación empresarial. Un nuevo enfoque desarrollo. Rodrigo Varela V. Publicaciones ICESI. Julio 1991.
- [4] Encuesta de unidades económicas del DANE, 2004.
- [5] Referencia Microsoft Enciclopedia Encarta
- [6] www.utp.edu.co
- [7] www.proexport.com.co