

DIAGNOSTICO DE LOS ESTILOS GERENCIALES VIGENTES DEL SECTOR CONFECCIONES DEL ÁREA METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS DE FORMACIÓN

RESUMEN

Este artículo describe brevemente la forma en que se realizó el proceso de caracterización de los estilos y las herramientas gerenciales administrativas usadas actualmente por los gerentes de las empresas del sector industrial “Fabricación de prendas de vestir excepto de piel del Área Metropolitana de Centro Occidente” y las estrategias más adecuadas de formación para que contribuyan con la productividad, competitividad e innovación para alcanzar estándares internacionales.

PALABRAS CLAVES:, Estilo gerencial, productividad, competitividad, innovación

ABSTRACT

This document briefly describes the form in which it was made the process of characterization of the styles and the administrative management tools used at the moment by the managers of the companies of the industrial sector “articles Manufacture to dress except skin of the Metropolitan Area of Center the West” and the adapted strategies to formation so that they contribute with the productivity, competitiveness and innovation to reach international standards.

KEYWORDS: Management style, productivity, competitiveness, innovation

ÁNGELA MARÍA LANZAS DUQUE

Ingeniera Industrial
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
amlanzas@utp.edu.co

JOHN ALEJANDRO OSPINA BAÑOL

Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
alejoospina84@gmail.com

ROBERTH EDUARDO PÉREZ RENGIFO

Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
roep4@gmail.com

Grupo de Investigación de la Maestría de Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

1. INTRODUCCIÓN

El subsector de las confecciones del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) se caracteriza por ser el mayor generador de empleo y de desarrollo económico de la región en las últimas décadas; de igual forma es reconocido a nivel nacional e internacional por su excelente calidad en el producto y su mano de obra calificada, convirtiéndolo en un gremio con altas oportunidades frente al comercio exterior.

En la actualidad no se conocen investigaciones específicas que permitan detectar las falencias del sector desde el punto de vista gerencial, lo que podría llevar a inferir que las empresas están perdiendo la oportunidad de ser más competitivas y productivas en un mercado globalizado.

Las razones que se mencionan, motivo a realizar una investigación que permitiera conocer cuales son los estilos gerenciales que se aplican actualmente, para poder identificar necesidades y generar de propuestas concretas que conlleven a que cada empresa sea más competitiva, productiva e innovadora.

Buscando que las empresas se apropien de los tres elementos que se mencionan, es necesaria la creación de propuestas que articulen la Academia, el Gobierno y los gremios.

2. CONTENIDO

2.1 Definición de conceptos:

En la realización del estudio se definieron tres elementos básicos que deben de buscar las empresas con el fin de garantizar su permanencia tanto en el mercado internacional como nacional, estos son: Productividad, competitividad e innovación, los cuales se describirán brevemente a continuación:

Productividad: Es la capacidad que tienen las organizaciones de satisfacer su propósito y alcanzar su meta, reflejándose en la generación de utilidades, a través del adecuado manejo de los factores externos y internos que afectan el desempeño de todas sus áreas. Involucra elementos como conocimientos técnicos, recursos humanos, tecnología, gestión, medio ambiente, responsabilidad social, entre otros.

Innovación: “Innovación es la puesta en práctica de nuevas combinaciones”¹ que buscan básicamente la solución de problemas; es el resultado de identificar nuevas maneras de utilizar los recursos y llevar a cabo las rutinas, siempre en función de satisfacer necesidades y generar mayores beneficios para las personas y su entorno.

Competitividad: Es la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida, participación en los mercados; tanto regionales, nacionales e internacionales; involucrando innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad entre otros.

2.2 Metodología implementada en la investigación:

Para abordar el problema identificado, el Grupo de Investigación de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial diseño un instrumento de recolección de información cuyo objetivo era indagar sobre la organización y el estilo personal de los gerentes de las empresas del subsector.

2.2.1 Definición del tamaño de la muestra:

Para definir el número de empresas a estudiar se realizó un muestreo aleatorio probabilístico, en el cual la población son todas las empresas dedicadas a la Fabricación de Prendas de Vestir, excepto de piel, del AMCO que se encuentran formalmente constituidas ante la Cámara de Comercio y que tuviesen tres o más empleados contratados en el momento de la investigación; la población encontrada fue de ochenta (N) empresas.

Para fijar los valores de las variables p y q se realizó una encuesta aleatoria preliminar en la cual se consultó por el nivel académico del gerente, presumiendo que el nivel educativo conlleva a tener un estilo gerencial definido; siendo p la probabilidad de no tener una formación profesional y q que si la tenga.

Por medio de esta encuesta preliminar se identificó que ocho de los gerentes encuestados no tienen formación profesional y 2 si la tienen; arrojando una proporción de $p=0.8$ y $q=0.2$; adicionalmente se definió un nivel de confianza del 95 % ($z=1.96$) y un margen de error del 5% ($d=0.05$).

Como resultado se obtuvo que el número de empresas a aplicar el instrumento fuera cincuenta y ocho (58).

2.2.2 Características del Instrumento de recolección de información:

El instrumento diseñado para identificar los estilos gerenciales aplicados por los gerentes y la manera de pensar de cada uno de ellos, fue una encuesta que consta de dos partes:

Primera parte: esta compuesta por preguntas relacionadas con la organización, la cual a su vez se divide en cuatro áreas: comercial, financiera, conocimiento (personas) y tecnología (procesos); en esta sección se consulta el conocimiento que cada empresario tiene de la gestión de cada uno de los departamentos, así como la implementación de herramientas básicas para el correcto y óptimo funcionamiento de la organización.

Segunda parte: preguntas concernientes con el estilo personal de los gerentes, lo cual se puede relacionar directamente con su gestión organizacional; se busca conocer cuál es la orientación que posee cada uno de los directivos en función de las tendencias administrativas más marcadas en nuestro medio como son: Humanista, Tecnocrática, Planificadora y Normativa.

3. RESULTADOS

El resultado obtenido después de aplicar el instrumento a las empresas seleccionadas de la muestra son:

3.1 Resultados Primera parte: Organización

3.1.1 Área comercial:

Existe una gran dependencia de la maquila, no hay diversidad de marcas propias, además, no se están implementando herramientas esenciales como planes integrales de mercadeo y estrategias de marketing para fortalecer el área comercial de las compañías que lo poseen.

Ausencia de la cultura del servicio al cliente postventa, un gran número de empresas no tiene contacto con el cliente sino hasta la próxima compra perdiendo la oportunidad de convertirlo en un cliente fiel.

Las empresas del sector conocen a sus competidores, sin embargo no tienen acuerdos o alianzas vigentes con ellos, desaprovechando las ventajas de ser un gremio fuerte a la hora de negociar con bancos, tener una adecuada oferta exportable por medio de la asociatividad.

El posicionamiento adquirido por las empresas de la región le ha permitido a la mayoría mantener en crecimiento sus ventas

¹ Schumpeter, J.A. (1912). [1934]. The theory of economic development. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

3.1.2 Área financiera:

Las organizaciones se han preocupado por tener esta área más estructurada, ya que están haciendo uso de asesorías, sin embargo algunas empresas no están utilizando sus estados financieros para tomar decisiones oportunas,; adicionalmente los presupuestos se realizan de una manera empírica enfocados a cubrir el día a día.

Muchas empresas se privan de crecer por temor al endeudamiento, ya que no conocen los programas y entidades que otorgan recursos y las empresas que poseen obligaciones con terceros en ocasiones incumplen con sus pagos en mayor grado por la cartera morosa de sus clientes, evidenciando una inadecuada gestión de sus flujos de caja.

3.1.3 Área del conocimiento:

Se identifica que un reducido grupo de empresas poseen programas de capacitación y de inducción; sin existir planes que permitan ascensos, promoción, traslados ni rotación de los empleados al interior de la organización.

Los empresarios del sector ven en el dinero la mejor forma de incentivar a sus colaboradores, dejando de lado otro tipo de reconocimientos.

Se realizan evaluaciones de desempeño de manera no formal, sin embargo es considerado un aspecto importante ya que determina los niveles de calidad de la empresa.

En el sector no se ofrecen programas adicionales en salud a los que ofrece las Entidades Prestadoras de Salud y las Administradoras de Riesgos Profesionales, y en su gran mayoría no implementa programas de bienestar educativo, cultural, familiar y deportivo.

3.1.4 Área Tecnológica:

El sector presenta debilidades en esta área, ya que debido a los rápidos cambios en la moda, requiere de un departamento de investigación y desarrollo que adquiera e implemente sistemas informáticos y personal capacitado no sólo para diseño sino para ventas en línea; las empresas en su gran mayoría no tienen definido por escrito un direccionamiento estratégico que les permita encaminar todos sus esfuerzos y acciones hacia las metas propuestas.

La implementación de nuevas tecnologías esta siendo realizada por una pequeña porción de empresarios y se puede corroborar que el sector no tiene relaciones solidas con la Universidad y con el sector Gubernamental, privándose de implementar nuevas teorías administrativas y de operación.

Se identifica que una gran mayoría de empresarios no son concientes de los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, en gran parte por la falta de una visión del negocio a largo plazo.

3.2 Segunda parte: Orientación de los gerentes

3.2.1 Orientación Humanista:

Para los empresarios sus colaboradores son muy importantes, ellos consideran que el proceso de selección es fundamental y que es relevante brindar incentivos, aunque es preciso considerar otros métodos de motivación que no sean en dinero.

Los gerentes en una gran mayoría conocen aspectos personales de sus empleados y opinan que se podrían realizar programas de capacitación, crecimiento personal, promoción, prevención y salud tanto para el trabajador como para su familia.

Un alto porcentaje de dirigentes consideran que lleva un estilo caracterizado por el liderazgo y que fomentan el trabajo en equipo, pues encuentran beneficios en ello, como lo son la productividad, eficiencia, calidad y mejora del clima organizacional de la empresa.

3.2.2 Orientación Tecnocrática:

Contar con un sistema de comunicación, realizar mejoras al producto, invertir en tecnología moderna y tener manual de procedimientos son aspectos de gran valor para los empresarios del sector, sin embargo muy pocos lo utilizan debido a la falta de conocimiento, recursos y al poco acercamiento que han tenido con las instituciones que fomentan este tipo de elementos.

3.2.3. Orientación Planificadora:

Es notoria una leve tendencia de los directivos del sector hacia la planeación de sus actividades y al mismo tiempo, ésta va encaminada hacia el logro de las metas, los objetivos propuestos, no obstante falta que se determinen las estrategias y acciones concretas que se implementaran para lograrlo.

3.2.4 Orientación hacia las normas:

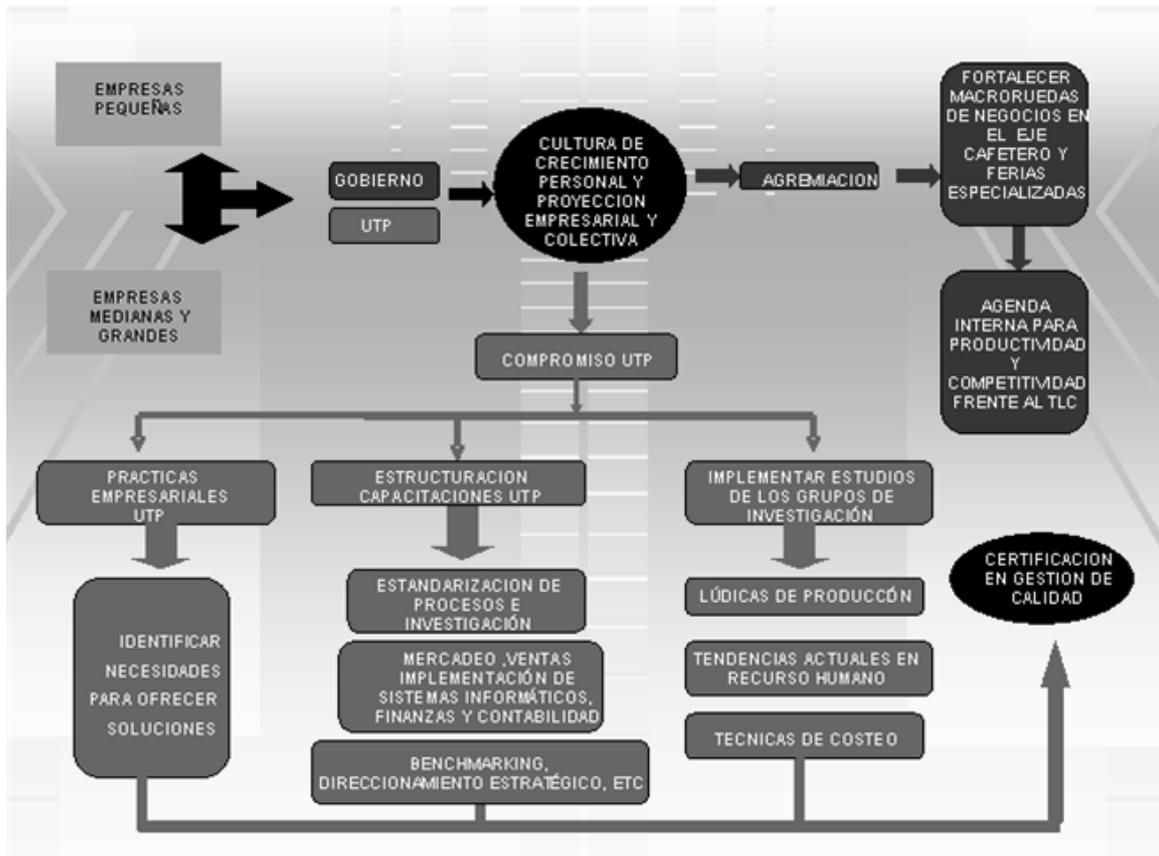
Los gerentes se rigen por las normas y los reglamentos, pero estos no se encuentran formalmente establecidos.

Se nota una orientación hacia el trabajo en equipo, ya que los empleados tienen cierto grado de autonomía para tomar sus propias decisiones ya sea con la presencia del gerente o sin él; no se da la especialización de los colaboradores en una labor definida, algunas empresas procuran la rotación o poli funcionalidad, perdiendo la oportunidad de que por la práctica el operario se vuelva más hábil en una operación determinada.

Con la información obtenida en cada una de las orientaciones investigadas, es posible concluir que no existe un solo estilo gerencial que predomine, si no más bien se evidencia que los gerentes están tomando elementos de cada una de las tendencias para realizar la dirección y gestión de su organización.

4.0 ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

Después de realizar el diagnóstico del sector de la fabricación de prendas de vestir, se presentan unas propuestas estratégicas de formación en tendencias gerenciales administrativas, que contribuyan para alcanzar la competitividad, productividad e innovación en el gremio, el esquema de dicha propuesta se presenta a continuación. (Ver Figura 1)



Propuesta
Figura 1. (Fuente los autores)

De acuerdo a lo presentado en la figura 1 los actores iniciales de la propuesta deben ser el Gobierno local y la Universidad Tecnológica de Pereira mediante la generación de espacios que propicien la creación de una cultura de crecimiento personal y de proyección empresarial y colectiva, tanto en las pequeñas medianas y grandes empresas, para que esto conlleve a los procesos de asociatividad y puedan generarse con mayor facilidad la puesta en marcha de proyectos.

4.1 Estrategias recomendadas para el Gobierno:

Las estrategias recomendadas para el Gobierno Nacional y Local son:

- Promover la iniciativa de asociatividad de los empresarios, mediante la construcción de los esquemas apropiados y la disposición de los recursos que se requiera para ello.
- Cumplir a cabalidad el proyecto Colombia 2019, donde se asegure la infraestructura necesaria para que los sectores sean más competitivos y productivos frente al Tratado de Libre Comercio, mediante mejoras de puertos, vías de transporte y telecomunicaciones.

- Desarrollar las estrategias definidas en la Agenda Interna del Departamento para sector de las confecciones.
- Incentivar la inversión nacional o extranjera para crear textileras en la región, con el fin de disminuir costos.
- Impulsar a los procesos de investigación y desarrollo en lo referente a materiales, procesos y tecnología.

4.2 Estrategias recomendadas para los Gremios:

Los gremios son los llamados a congregarse a todas las empresas del sector para liderar y desarrollar programas y proyectos que los beneficien de forma común.

Su papel inicial y permanente es sensibilizar a los directivos de las organizaciones de los beneficios de trabajar unidos;

Como beneficios se tienen:

- Mayor poder de negociación tanto en compra de materia prima e insumos, como en ventas.
- Mayor capacidad de respuesta ante grandes pedidos de compradores internacionales, por medio de ampliación de la oferta exportable.
- Mayores opciones de acceso a los apoyos financieros y técnicos del gobierno y de las entidades de fomento.
- Aumento de la posibilidad de transferencia de tecnologías entre empresarios del sector.

La asociatividad permitirá presentar y solicitar al Gobierno local, la realización de ferias especializadas en el AMCO, con el fin de que cada empresa de a conocer sus productos y ventajas comparativas, facilitando el inicio de una relación con posibles clientes. De igual forma podrían programarse macro ruedas de negocios donde la asociación se de a conocer tanto a nivel nacional como internacional.

4.3 Estrategias recomendadas para la Universidad Tecnológica de Pereira

Como apoyo al sector, la Universidad debe realizar jornadas de capacitación, fortalecimiento de las prácticas empresariales y de la relación de los grupos de investigación con las empresas.

4.3.1 Capacitación:

El objetivo es brindar formación a los empresarios en áreas como producción, finanzas, talento humano, mercadeo y ventas, informática e Internet, de tal manera que se deje el empirismo que ha quedado evidenciado en este estudio y se tengan bases teóricas sólidas para la toma acertada de decisiones.

La Universidad deberá crear ofertas de capacitación para los empresarios en las cuales se presentarán los contenidos de los cursos y las fechas tentativas para llevarlas a cabo, previa concertación con los interesados, la Institución facilitará los recursos físicos, logísticos y su personal docente, los empresarios y el gobierno dispondrán de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades.

Algunos temas identificados en los cuales los empresarios requieren formación inmediata y que pueden ser brindados por la Universidad son los siguientes:

- Comercial: Variables mercadológicas, investigaciones de mercados, comercio internacional.
- Financiero: Presupuestos, estados financieros, matemática financiera.
- Producción: Sistemas de control, métodos y tiempos, planeación, uso de indicadores, balanceos.
- Talento Humano: Procesos de selección, implementación de programas en los siguientes aspectos: Incentivos, bienestar, capacitación y salud ocupacional.
- Tecnología: Sistemas de gestión de calidad, aplicación de indicadores de gestión, manuales de funciones, definición organizacional y vigilancia tecnológica.

Con el fin de perfeccionar el estilo personal u orientación de los gerentes se proponen las siguientes capacitaciones acorde al área:

- Humanista: Como estructurar un plan de motivación e incentivos en la pequeña y mediana empresa, organigramas horizontales, liderazgo.
- Tecnocrática: Manejo de sistemas de información administrativos.
- Planificadora: Formulación y evaluación de proyectos, direccionamiento y planeación estratégica.
- Hacia las normas: Enfoque a las normas ISO, flexibilización de reglamentos para aprovechar la iniciativa de los colaboradores y especialización en el trabajo.

De igual forma podrá capacitar en temas de actualidad e interés como: BENCHMARKING, Direccionamiento estratégico para PYMES, Vigilancia tecnológica, OUTSOURCING, entre otros; los cuales pueden ser brindados en cursos más avanzadas de tal manera que sean aplicados en cada una de las empresas del sector.

A la par la Universidad puede poner a disposición los softwares especializados que actualmente posee, como el Vigilancia Tecnológica, entre otros.

Adicionalmente los empresarios podrán solicitar formación en temas específicos, ya sea directamente a la Universidad o por medio de la asociación que se cree al interior del sector.

4.3.2 Grupos de Investigación:

El objetivo de vincular los grupos de investigación al sector, es enfocar la investigación a la solución de problemas que efectivamente tienen los empresarios y de esta forma implementar las nuevas tendencias que se den en el medio y poner en práctica los resultados que se generen en dichos procesos.

Partiendo de las necesidades presentadas por el sector y las identificadas en este trabajo, los grupos de investigación podrán fortalecer o crear líneas específicas para fortalecer al sector de la confección.

Es fundamental que se creen mecanismos efectivos de divulgación para que el conocimiento que se genere de los procesos investigativos impacte y contribuya con el desarrollo de las empresas.

4.3.3 Fortalecimiento de las Prácticas Empresariales:

Las Prácticas Empresariales tienen como fin compartir conocimientos entre los universitarios y empresarios, con el objetivo de que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos durante la carrera e ingresen al medio con conocimientos más sólidos acerca de este sector; también es el medio mediante el cual se facilita la implementación de los conocimientos generados por los grupos de investigación y las capacitaciones ya impartidas.

Para fortalecer las prácticas se recomienda que se diseñe un mecanismo que permita identificar las necesidades puntuales de las organizaciones, para que a los grupos de investigación formulen soluciones concretas que contribuyan con el fortalecimiento de las empresas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector de las confecciones ha sido uno de los más fortalecidos en los últimos años, no obstante dicho fortalecimiento no se ha sido dirigido a mejorar los estilos gerenciales en cuanto a tendencias administrativas se refiere; por lo tanto el diseñar y ofrecer estrategias que permitan potenciar las habilidades de los directivos en los procesos de planeación, dirección y control contribuirán al mejoramiento de la productividad y competitividad bajo parámetros de innovación.

El éxito de cualquier propuesta solo será posible si los dirigentes tienen la disposición y voluntad para ello, de igual forma deben comprometer recursos y facilitar el acceso de la Universidad a través de los Grupos de Investigación, las prácticas empresariales y los diferentes programas de formación.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. México: Editorial Color S.A., 2004.
- [2] DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario Innovador. Chile: Ediciones Suramérica, 1996
- [3] Grupo de Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Risaralda, 2004.
- [4] HENAO MEJÍA, Luz Adriana. MIRANDA VELA, Álvaro Fernando. Análisis estructural del Sector Confección Textil excepto calzado de Risaralda. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira, 1999
- [5] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá ICONTEC, 2002. (NTC 1486).
- [6] LERMA SUÁREZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 1998.
- [7] PORTAFOLIO, Diario. Abril 7 de 2005, Marzo 29 de 2006
- [8] VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Segunda Edición. Bogota, D.C: Pearson Educación, 2001.