

ESTUDIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE¹

Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa. Pereira
Albeiro Hernández Valencia
Magister en Educación. U. de San Buenaventura
ralbeiro@hotmail.com
Norma Constanza Lasso Ramírez
Estudiante de Administración Financiera. U. del Quindío

RESUMEN

El centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Pereira aboca la compilación y análisis de la información obtenida durante los años 2003 y 2004, en los cuales se realizó por parte de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas el trabajo de exploración de las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en el Area Metropolitana Centro Occidente.

El problema se plantea en términos de conocer las estrategias utilizadas para el manejo gerencial de las empresas de la región, la manera como se planea, se controla, se desarrolla el liderazgo, se asumen los retos de la internacionalización y la competitividad.

Los resultados más sobresalientes tienen que ver con la confusión reinante en las diferentes empresas sobre la adopción de los procesos administrativos, sobre los mecanismos y formas de comunicación y sobre las herramientas que hacen posible una administración de calidad.

De los resultados del estudio se puede colegir el real estado de las empresas del Area Metropolitana.

Se muestra informalidad de las empresas, evidenciado en la carencia de registros de las mismas ante los organismos

correspondientes, la ausencia de información institucional consagrada en documentos de las empresas en donde se muestren los procesos administrativos.

Se hallaron óptimos procesos en las empresas ligadas a las grandes multinacionales y dispersión en las áreas administrativas de los diversos sectores y empresas de Risaralda y en especial las de bajo capital y pocos empleados, pero que constituyen el número mas elevado.

El trabajo tomó un total de 350 empresas, pertenecientes a los diversos sectores de la Economía, éstas se seleccionaron de acuerdo al capital, al número de empleados y considerando que adelantaran algún proceso administrativo.

Se dieron dificultades para acceder a la información, por no encontrarse datos de las empresas en las Cámaras de Comercio de las ciudades del estudio; el establecimiento de nuevas empresas o desaparición de otras, sin que medie un proceso que permita identificar con precisión el fenómeno. Para el complemento de la información se recurrió entonces a los datos suministrados por entidades como Cotelco, Federación de ONG de Risaralda y otras.

El conjunto de aspectos asumidos en el estudio se agruparon para esta compilación en las siguientes variables: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones,

¹ En el proyecto trabajaron los estudiantes de los Seminarios de Habilidades Gerenciales de los años 2003 y 2004 de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Pereira. Asesor Técnico Gilberto Álvarez Mejía, asesora metodológica Gloria Inés Castrillón Vera.

indicadores de gestión, innovación y creatividad, medios de comunicación utilizados para dar a conocer los productos, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

PALABRAS CLAVES

Administración, habilidades gerenciales, liderazgo, delegación de funciones, comunicación, empresas.

ABSTRACT

The Center of Investigations of the Cooperative University of Pereira heads for the compilation and analysis of the information obtained during the years 2003 and 2004, in which was carried out on the part of the students of the Faculty of business Administration, the work of exploration of the conditions of the development of the administrative processes in the businesses located in the Central Metropolitan Area West.

The problem is presented in terms to know the strategies utilized for the managerial management of the businesses of the region, the way as is planned, is controlled, develops the leadership, the challenges are assumed of the internationalization and the competitiveness.

The outstanding results have to see with the reigning confusion in the different businesses on the adoption of the administrative processes, on the mechanisms and forms of communication and on the tools that make possible an administration of quality.

Of the results of the study the real state of the businesses can be inferred of the Area Metropolitan.

It is shown informal data of the businesses, shown in the lack of registrations of the same before the corresponding agencies, the absence of consecrated institutional information in documents of the businesses where the administrative processes be shown.

Optimum processes in the businesses connected with the large multinationals they were found and dispersion in the administrative areas of the diverse sectors and businesses of Risaralda and especially those of low capital and few employees, but that constitute the number but high.

The work took a total of 350 businesses, belonging to the diverse sectors of the Economy, these were selected in agreement al capital, al number of employees and considering that they advanced some administrative process.

Difficulties were given to agree to the information, by be not found data of the businesses in the Chambers of Commerce of the cities of the study; the establishment of new businesses or disappearance of other, without mediating a process that permit to identify with precision the phenomenon. For the complement of the information resorted then to the data supplied by companies as Cotelco, Confederacy of ONG of Risaralda and other.

The assembly of aspects assumed in the study they were grouped for this compilation in the following variables: Delegation of functions, criterion to delegate functions, indicators of management, innovation and creativity, media of communication utilized to bring to light the products, management of administrative tools, promotion al teamwork, personal characteristics of the leadership and as are confronted the crisis.

KEY WORDS

Administration, managerial abilities, leadership, delegation of functions, communication, businesses.

ASPECTOS METODOLOGICOS

El estudio realizado se fundamenta en la compilación y análisis de los resultados obtenidos de la investigación de carácter exploratoria sobre las Habilidades Gerenciales en el Area Metropolitana. Centro Occidente.

Para el desarrollo de la investigación exploratoria se efectuó un trabajo de campo

en el cual se realizaron encuestas, entrevistas y un trabajo de observación directa.

Las variables a trabajar son: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones, indicadores de gestión, innovación y creatividad, canales de comunicación y manejo de la información, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

POBLACION Y MUESTRA

Se seleccionaron empresas que por su peso económico, el número de trabajadores y estructura administrativa pudieran aportar al estudio, para lo cual se acude a la información suministrada por las Cámaras de Comercio y a entidades tales como la federación de ONGs, Cotelco u otras según el caso.

Tabla 1. Empresas del estudio de habilidades gerenciales.

SECTOR	No. EMPRESAS
MINORISTAS	20
GREMIOS	8
TURISMO	5
TELECOMUNICACIONES	5
CONSTRUCTORES DE VIVIENDA	7
ONG	6
ALIMENTOS	13
AUTOPARTES	49
SALUD	7
ECONOMIA SOLIDARIA	40
EDITORIALES	10
ELECTRONICA	9
FERRETERO	12
FINANCIERO	30
GASTRONOMIA	15
HOTELERO	27
MUEBLES Y MADERA	15
TRAPICHES PANELEROS	11
PLASTICOS	12
PRENSA HABLADA Y ESCRITA	13
CONFECCION	20
CUERO	12
ASEGURADOR	8
TOTAL EMPRESAS	354

Fuente: Estudio de habilidades gerenciales en el Area metropolitana Centro occidente. Compilación del Centro de Investigaciones.

CONTENIDO

La información obtenida se clasifica en las variables indicadas así:

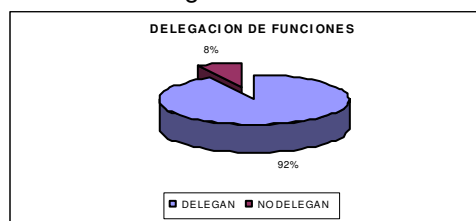
DELEGACION DE FUNCIONES

Tabla 2. Delegación de funciones

	No. de empresas	%
DELEGAN	326	92%
NO DELEGAN	28	8%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfico 1. Delegación de funciones



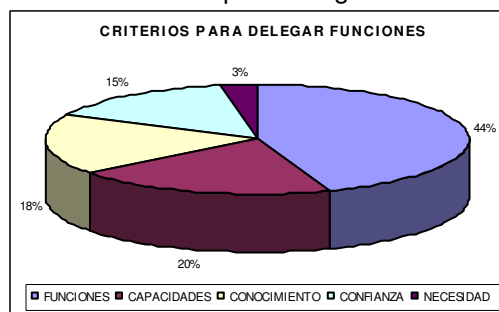
Fuente: Centro de Investigaciones

Tabla 3. Criterio para delegar funciones

	No. de empresas	%
FUNCIONES	145	44%
CAPACIDADES	65	20%
CONOCIMIENTO	58	18%
CONFIANZA	49	15%
NECESIDAD	9	3%
TOTAL	326	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 2. Criterio para delegar funciones



Fuente: Centro de Investigaciones

El 92% de las empresas encuestadas delegan funciones y solo un 8% no delega.

Al determinar los criterios de delegación de funciones se puede plantear que el 44% delega de acuerdo con las funciones establecidas en el manual de funciones, el 20% delega por las capacidades, el 18% por el conocimiento y la capacitación que tenga el empleado para ejercer funciones que demanden mayor responsabilidad, el 15% por la confianza depositada en los empleados y un 9% por necesidad.

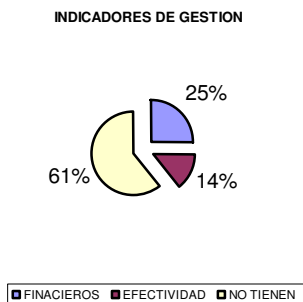
INDICADORES DE GESTION

Tabla 4. Indicadores de gestión

	No. de empresas	%
FINACIEROS	89	25%
EFFECTIVIDAD	50	14%
NO TIENEN	215	61%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 3. Indicadores de gestión



Fuente: Centro de Investigaciones

El 61% de las 354 empresas encuestadas no tienen establecidos los indicadores de gestión lo que indica que no manejan el concepto o que no tiene como medir, evaluar y controlar los recursos económicos, financieros y tecnológicos entre otros, el 25% evalúan la gestión por indicadores financieros o sea por el balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja entre otros y un 14% lo mide por efectividad lo que indica que se tiene en cuenta la eficiencia y la eficacia.

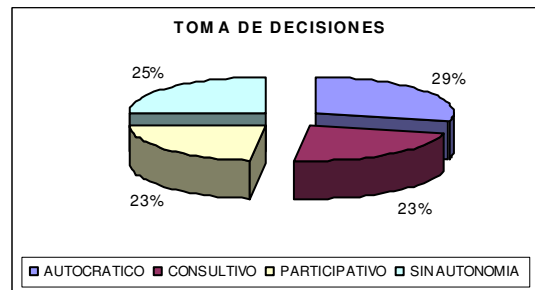
TOMA DE DECISIONES

Tabla 5. Toma de decisiones

	No. de empresas	%
AUTOCRATICO	101	29%
CONSULTIVO	83	24%
PARTICIPATIVO	80	22%
SIN AUTONOMIA	90	25%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 4. Toma de decisiones



Fuente: Centro de Investigaciones

El 29% de los gerentes no tienen en cuenta a sus empleados para tomar decisiones, es una administración centralizada en una sola persona, el 25% no tiene autonomía, lo cual indica que los propietarios o los directivos nacionales son los encargados de tomar las decisiones, el 24% consulta sus decisiones a los empleados, y el 22% participa a los empleados de sus decisiones y tiene en cuenta sus comentarios para tomar la decisión.

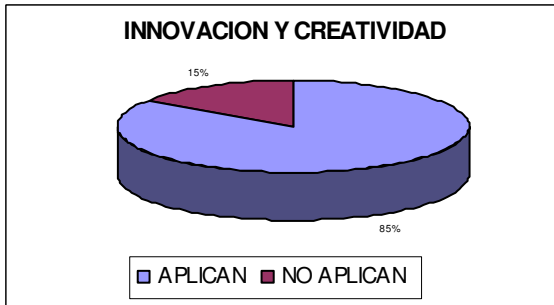
INNOVACION Y CREATIVIDAD

Tabla 6. Innovación y creatividad en el desarrollo de propuestas competitivas

	No. de empresas	%
APLICAN	300	80%
NO APLICAN	54	20%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 5. Innovación y creatividad en el desarrollo de propuestas competitivas



Fuente: Centro de Investigaciones

Para el 80% de las empresas encuestadas es fundamental la creatividad y la innovación para poder obtener un buen nivel en las ventas de sus productos y a la vez posicionar la empresa en la región. Mientras que al 20% no les parece necesario aplicar la creatividad y la innovación puesto que están dedicados a maquilar, o porque consideran que la empresas y los productos todavía tienen muy buena aceptación en el mercado.

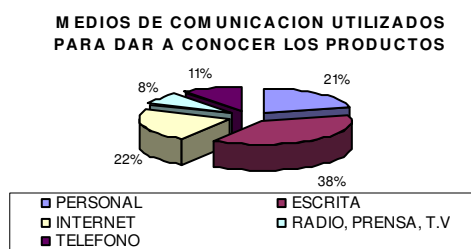
MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS

Tabla 7. Medios de Comunicación utilizados para dar a conocer los productos

	No. de empresas	%
PERSONAL	75	21%
ESCRITA	133	38%
INTERNET	79	22%
RADIO, PRENSA, T.V	29	8%
TELEFONO	38	11%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 6. Medios de Comunicación utilizados para dar a conocer los productos



Fuente: Centro de Investigaciones

El 38% de las empresas, utilizan la forma escrita como medio de comunicación para dar a conocer sus productos mediante volante, avisos, cartas etc, el 22% prefiere ofertarlos mediante portales virtuales, el 21% lo hace de manera directa entre el vendedor y el cliente o sea una atención personalizada, el 8% utiliza el telemercadeo y un 8% hacen campañas publicitarias por medios como radio, prensa y televisión.

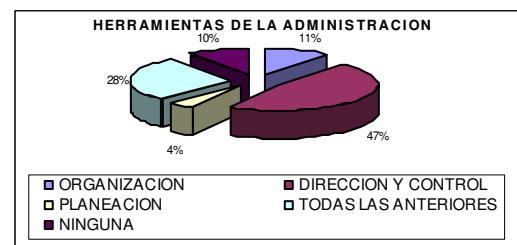
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION

Tabla 8. Herramientas administrativas

	No. de empresas	%
ORGANIZACIÓN	35	10%
DIRECCION Y CONTROL	152	43%
PLANEACION	13	13%
TODAS LAS ANTERIORES	90	25%
NINGUNA	32	9%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 7. Herramientas administrativas



Fuente: Centro de Investigaciones

El 43% de las empresas encuestadas afirman que la herramienta administrativa que utilizan es la dirección y el control, pues con ello se logra que haya un buen funcionamiento en la empresa y además llevar a cabo los objetivos y metas establecidas, el 25% utiliza todas las herramientas con lo cual se logra que los planes, programas, metas y objetivos establecidos para cada área organizacional de la empresa, se lleven a cabo, además se cuenta con la información oportuna para determinar las necesidades del mercado y facilitar la toma de decisiones, el 13% utiliza la planeación como función administrativa, el 10% organiza los procesos y procedimientos y un 9% que corresponde a

32 empresas dice no utilizar ninguna herramienta pues le son desconocidas.

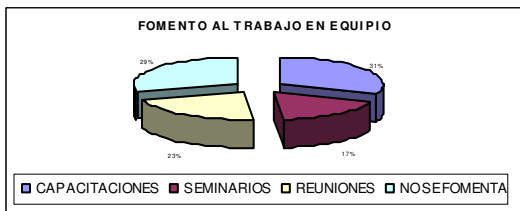
FOMENTO AL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 9. Fomento al trabajo en equipo

	No. de empresas	%
CAPACITACIONES	94	27%
SEMINARIOS	53	15%
REUNIONES	69	19%
NO SE FOMENTA	88	39%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 8. Fomento al trabajo en equipo



Fuente: Centro de Investigaciones

El 39% de las empresas no les parece importante fomentar el trabajo en equipo, el 27% realiza capacitaciones para motivar al personal al trabajo en equipo, y promueve su integración, el 19% realiza reuniones de trabajo, fiestas de integración, y encuentros deportivos entre otros, el 15% subsidian a los funcionarios para que participen de seminarios que luego son socializados con su compañeros de trabajo.

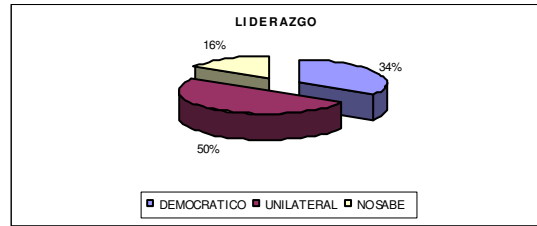
CARACTERISTICAS PERSONALES DEL LIDERAZGO

Tabla 10. Características personales del liderazgo

	No. de empresas	%
DEMOCRATICO	120	34%
UNILATERAL	177	50%
NO SABE	57	16%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 9. Características personales del liderazgo



Fuente: Centro de Investigaciones

El 50% de los líderes de las empresas no tienen en cuenta a los empleados a la hora de tomar decisiones, son autocráticos, el 34% dan participación a los empleados, las decisiones son tomadas en conjunto y el 16% no sabe como medir el liderazgo de los gerentes o desconocen el concepto.

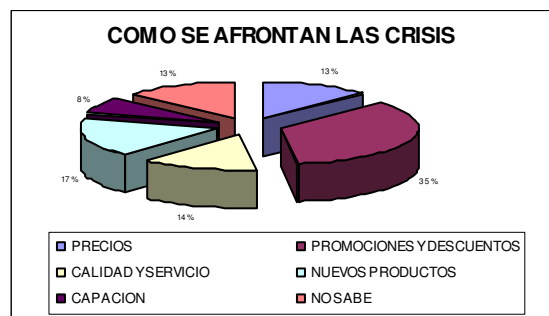
COMO SE AFRONTAN LAS CRISIS

Tabla 11. Como se afrontan las crisis

	No. de empresas	%
PRECIOS	46	13%
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	124	35%
CALIDAD Y SERVICIO	49	14%
NUEVOS PRODUCTOS	61	17%
CAPACION	27	8%
NO SABE	47	13%
TOTAL	354	100%

Fuente: Centro de Investigaciones

Gráfica 10. Como se afrontan las crisis



Fuente: Centro de Investigaciones

El 35% de las empresas coinciden que la mejor forma de afrontar las crisis es por medio de promociones y descuentos, pues con ello

se atrae más compradores y sus productos tienen una mejor rotación, el 17% considera que lo mejor es innovar en sus productos, el 13% no sabe cómo afrontar las crisis o no tienen una estrategia definida, otro 13% afronta las crisis bajando los precios u ofreciendo a más bajo costo que la competencia, el 8% capacita a sus empleados para mejorar los procesos.

OTROS ELEMENTOS PARA EL ANALISIS

Con base al proceso de investigación asumido se pueden determinar los siguientes aspectos relevantes de lo encontrado.

La gerencia está basada en coordinar las funciones de la empresa, sin adoptar estilos gerenciales necesarios para el medio y la época actual.

En las diferentes empresas se utiliza como estrategia para competir dentro del mercado el precio, las empresas manifiestan que es importante el servicio al cliente, y pocas empresas piensan en la innovación.

Las empresas de diferentes sectores en el Área Metropolitana no conocen la participación en el mercado nacional o regional, es decir, que solamente se limitan a competir con la empresa de la zona o la empresa cercana y no están enterados del entorno que los rodea. Es difícil administrar una organización si no se tienen bases o información que indique cómo se encuentra el negocio día a día.

Los gerentes poseen variedad de funciones, es decir, son polifuncionales, lo que demuestra que no existe una delegación de funciones dentro de la organización debido a la falta de asignación de funciones para cada uno de los trabajadores de las empresas.

La crisis económica golpea de tiempo atrás a diversos sectores, constituyéndose en el reto más importante para la supervivencia de las empresas.

En las empresas temen realizar mejoras en sus procesos, ya que consideran que esto requiere una inversión para lo cual no se encuentran en condiciones por la situación económica que golpea a diversos sectores A

pesar de los resultados enunciados, la autonomía para desarrollar proyectos está supeditada en muchos casos a la aprobación de la casa matriz, y, los que son autónomos no la utilizan.

Igualmente se observó que otros indicadores para la medición de resultados sólo son utilizados por empresas con proyección nacional e internacional. Estos indicadores se utilizan como soporte al benchmarking del sector.

Dentro de los objetivos planteados el más representativo para la mayoría de las empresas es mantenerse en el mercado, aplazando decisiones importantes como incursionar en otros mercados o innovar sus productos.

Para que un gerente tenga la capacidad de elaborar e interpretar indicadores de gestión, necesariamente requiere formación profesional, un amplio conocimiento del sector y capacidad de análisis para traducir números en resultados, debe ser un estratega asertivo que utilice la herramienta disponible en el logro de objetivos.

Los cambios ocurridos en las empresas son tecnológicos, adquisición de maquinaria, lo cual es seguido de lejos por los cambios organizacionales.

Solo un pequeño porcentaje poseen indicadores de efectividad que les facilita saber el nivel de eficiencia y eficacia que hay dentro de las compañías manejando los objetivos alcanzados, ejecutados y los programados.

Las empresas que registran largas administraciones, por antiguas, generan algunas barreras administrativas que no permiten adoptar nuevos cambios en los procesos de las compañías.

CONCLUSIONES

La regla más generalizada en la administración son los procedimientos empíricos, lo cual conlleva al gran apego de los administradores a los procesos tradicionales, en donde la innovación y renovación gerencial son desconocidos. Ello

ante la exigencia de resultados inmediatos y sin arriesgar nada.

El papel que tienen que jugar las organizaciones que agrupan algunos de estos sectores es grande, por cuanto se denota dispersión y falta de liderazgo.

El proceso administrativo que asumen las grandes empresas que dependen de las multinacionales, es el más dinámico y creador, lo cual se ve reflejado en los óptimos resultados de su gestión.

Los sectores económicos dispersos y de baja gestión administrativa, son mucho más vulnerables, denotan bajo rendimiento y son poco competitivos.

Si el empleo y la economía de la región está sustentada en las empresas, que teniendo bajo capital y escaso desarrollo gerencial, permanecen aisladas, las posibilidades de asumir los retos urgentes es preocupante.

Algunas empresas a pesar de poseer certificaciones ISO, pasado un tiempo no continuaron dentro de las tareas subsiguientes y abandonaron la gestión.

Hay un grado alto en el desconocimiento de los roles y funciones gerenciales, implica la necesidad de elaborar diferentes tipos de capacitación y sensibilización en las organizaciones.

Falta de acompañamiento en los procesos que desarrollan los diferentes renglones como sistematización estadística, alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas buscando lineamientos para el desarrollo de la región.

La administración se evidencia como empírica y tradicionalista convirtiéndose en una debilidad manifiesta debido a la falta de herramientas que solidifiquen nuevas estrategias que obliguen a la definición de ventajas competitivas, y que se avance en procura de hacerse a nuevos segmentos de mercado en el Área Metropolitana, a nivel regional y nacional, siendo más agresivos con la competencia.

Dentro de los sectores destacados está el sector financiero. El desempeño y la eficiencia

del estilo gerencial de este sector ha tenido importantes avances durante los últimos años. Lo anterior es gracias al trabajo en equipo y al grado de compromiso de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Acercar a la gerencia de las empresas de la región a la capacitación que permita optimizar su capacidad instalada y dote a las mismas de herramientas que les hagan más competitivos.

Propiciar la integración de las empresas en asociaciones y gremios que trabajen conjuntamente por el desarrollo de la economía regional.

Manejar los modelos exitosos de las empresas nacionales y multinacionales para hacer de la administración y gerencia un proceso dinámico y renovador.

Las empresas de los diversos renglones tienen que modernizarse y evolucionar, para ello se tienen que crear estrategias, no sólo crecer en infraestructura, si no como utilizar recurso humano capacitado e idóneo y adoptar nueva tecnología.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE PEREIRA. (Gobernación del Departamento del Risaralda) Pereira la fuerza de una raza. Postergraph. Pereira 2002.

CIR (Centro de Investigaciones Socio-Económicas de Risaralda) [En línea] Pereira: Análisis de las Transformaciones Sociales de la Región [citado 2004-05] disponible en: personales.ciudad.com.ar/ccir/economia/estudios.htm
<http://www.gobernaciondelrisaralda.gov.co>

COLOMBIA. Departamento Administrativo Anual De Estadísticas. Industria. Encuesta anual manufacturera. Total industria 2002. [En línea]. [Citado el: 20 de Junio 2004]. Disponible en http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm

GOBERNACIÓN DE RISARALDA. Atlas de Risaralda. Pereira: Fondo Editorial del

Departamento, Diciembre de 2000.

IAC COLOMBIA. (Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial) [En línea] Colombia: Iniciativa Colombiana [citado 2004-04-15/16/17] disponible en: <http://www.iaccolombia.org/web/index.html>

Indicadores Departamentales; PIB departamental. [En línea], disponible en Internet:
http://chivosweb/dirección_Dllo_territorial/Indicadores_departamentales/resumen_ejecutivo_Dptos/eje_risaralda.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de competitividad regional. Cadena productiva. Citricultura tropical de montaña, centro occidente de Colombia 2002. Acuerdo de competitividad de la cadena citrícola de la región centro occidente del país p.25

PROEXPORT; [En línea], disponible en Internet,
<http://proexport.gov.co/ubecontent/library/documents/DocNewsNo2146DocumentNo1466Doc>
<http://Proexport.comco/vbecontent/library/documents/docnews/docnewsNo2070DocumentsNo1352.Doc>.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. PEREIRA. Trabajos de Grado. Seminario Habilidades Gerenciales. Facultad de Administración de Empresas. 2003-2004.