

Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia)

The reality of training and needs on production managers of the footwear, leather and manufactures in the Metropolitan Area of Cúcuta (Colombia)

ALVARO JUNIOR CAICEDO ROLÓN¹

JULLY VIVIANA NIÑO RICO²

YEBRAIL ALEXIS ROMERO ARCOS³

Recibido: 14/01/2013 Aceptado: 17/07/2013

Resumen

La investigación identificó la realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector industrial de calzado, cuero y sus manufacturas en el área metropolitana de Cúcuta. El estudio se abordó mediante la aplicación de un cuestionario validado y confiable que determinó un perfil actual en habilidades gerenciales para 20 gerentes de producción del sector. Las áreas con mayor capacitación recibida fueron: manejo de inventarios, técnicas de supervisión, mejoramiento de la calidad del producto y diseño de nuevos productos. Las modalidades de capacitación más utilizadas son las conferencias, seminarios y los cursos cortos, y las instituciones en las que se apoyan son

1 Magíster en Ingeniería Industrial, Ingeniero de Producción Industrial; Profesor de tiempo completo, Universidad Francisco de Paula Santander, Grupo de investigación en Productividad y Competitividad. Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: alvarojunior450@ufps.edu.co

2 Ingeniera Industrial, Universidad Francisco de Paula Santander. Grupo de investigación en Productividad y Competitividad, Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: jullynino_ommg@hotmail.com

3 Estudiante de Maestría en Gerencia de Empresas, mención Industria. Ingeniero de Producción Industrial. Cúcuta, Colombia.

consultoras externas y otras instituciones públicas o privadas. El perfil actual permitió identificar necesidades de capacitación en las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción y control de inventarios por medio de herramientas informáticas. Las habilidades humanas incluyen el desarrollo de capacidades de trabajo en equipo, negociación, liderazgo y manejo de herramientas informáticas para asegurar una comunicación efectiva. Finalmente, en las habilidades conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información.

Palabras claves:

Capacitación; gerencia; habilidad gerencial; cuero; productividad manufacturera; Colombia.

Clasificación JEL:

D83, L67, M11, J24.

Abstract

The research identified the reality of the training and its needs, in the managers of industrial production of footwear, leather and leather goods in the metropolitan area of Cúcuta. The study was addressed by applying a validated and reliable, which led to a current profile for the 20 managerial skills sector production managers. The areas with greater training received were: inventory management, supervisory skills, improving product quality and design of new products. The most commonly used types of training are lectures, seminars and short courses and the institutions they support are external consultants and other public or private institutions. The current profile allowed to identify training needs in the technical skills of planning, scheduling, production control and inventory control through software tools. The human skills include capacity building of teamwork, negotiation, leadership and management tools to communicate effectively. Finally, conceptual skills required management methods to collect information.

Keywords:

Training; management; managerial skills; manufacturing productivity; Colombia.

JEL Classification:

D83, L67, M11, J24.

Introducción

El entrenamiento se considera un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas (Chiavenato, 2002, p. 306). Las organizaciones deben ser responsables de la capacitación del talento humano enriqueciendo

y manteniendo sus competencias, para contribuir de esta forma en el desarrollo de las ventajas competitivas de las industrias (Acosta, Villegas & Mavárez, 2004; Robbins, 2004; Chiavenato, 2002). Los programas de entrenamiento se enfocan en desarrollar habilidades que van desde las capacidades técnicas a las habilidades interpersonales y conceptuales (Chiavenato, 2002; Katz, 1955). Nahmias (2007) señala que en la actualidad los gerentes de producción requieren una mayor capacitación y preparación. Deben estar mejor versados en diversas tecnologías y mostrarse capaces de manejar sistemas de información y soporte complejos.

Chiavenato (2002, p. 305) expone que el capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. Chase, Jacobs y Aquilano (2010) mencionan el paradigma de la estrategia de producción, que indica la forma como los ejecutivos de producción utilizan las capacidades de sus fábricas como armas estratégicas competitivas. A su vez, autores como Krajewski y Ritzman (2000), o Heizer y Render (1997), coinciden en el papel clave de los gerentes de operaciones en la toma de decisiones, las cuales tienen un impacto significativo en la productividad y competitividad de la empresa.

Caicedo (2008) identificó las áreas de capacitación más buscadas por los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta, que incluyen: la planeación de la producción, seguridad industrial, mantenimiento industrial, trabajo en equipo y liderazgo. Las modalidades más utilizadas son las conferencias y seminarios, cursos y talleres internos y cursos cortos en instituciones de educación regional, apoyándose en universidades públicas y consultoras externas para la capacitación. Acosta, *et al.* (2004) por su parte han indicado que las áreas de capacitación gerencial prioritarias para las pequeñas y medianas industrias (PYMIs) de la región zuliana ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo (Venezuela), se orientan hacia las labores específicas, la supervisión y las tareas administrativas; mientras que la creatividad, la ética, la honestidad, la capacidad para enfrentar el riesgo y el trabajo en equipo son las habilidades más importantes que les han ayudado a dirigir sus empresas de forma eficiente. Estos autores concluyen que un gran número de estas industrias están gestionando internamente la capacitación de sus gerentes y, finalmente, que existe poca participación de las universidades en el proceso de capacitación de las PYMIs zulianas estudiadas.

Caicedo (2011) proporcionó el perfil idóneo en las habilidades requeridas por los gerentes de producción e identificó las necesidades específicas para quienes se desempeñan en el sector de la arcilla en el área metropolitana de Cúcuta, determinando que se deben capacitar principalmente en las habilidades técnicas, esenciales para una labor eficiente en su área. En Centroamérica, la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador (CONAMYPE, 1999) definió el perfil de competencias del empresario de este sector industrial, lo cual permitió identificar necesidades de capacitación prioritarias para el desarrollo y el fortalecimiento de dichas empresas: preparación de planes estructurados en áreas de conocimiento en desarrollo humano, empresarial, productivo, tecnológico y del entorno económico y social. En Venezuela, la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo (EIIUC, 2011) diseñó una propuesta para un plan de entrenamiento y reforzamiento en áreas gerenciales para los

aspirantes a ingresar en el campo automotriz. Partiendo de los atributos para el éxito seleccionados por los gerentes de las ensambladoras que conforman el sector, fue posible identificar las necesidades de adiestramiento gerencial dentro del proceso formativo de los ingenieros industriales de dicha universidad.

Por su parte, Estrada, Payan y Heyller (2006) encontraron que la debilidad más notable que encuentra el empresario del sector del calzado en el área Centro occidental de Colombia (Pereira, La Virginia y Dosquebradas; Risaralda) es la poca formación administrativa, lo que conlleva a no contar con una adecuada organización al interior de sus empresas, por lo cual se plantean propuestas de fortalecimiento del sector que incluyen capacitaciones en áreas empresariales. De otro lado, Ruelas y Pelcastre (2010) identificaron el perfil profesional del directivo de salud y su correspondencia con el perfil técnico y analizaron su pertinencia en el proceso de reforma de la salud en el Estado de México, explorando la formación y el desarrollo profesional, así como la capacitación obtenida y aquella percibida como necesaria para ejercer el cargo. Entre los resultados se obtuvo una concordancia del 42% entre el perfil obtenido y el deseado en jefes jurisdiccionales y del 75% en directivos de hospital. En capacitación sus necesidades iban desde aspectos básicos de administración hasta administración de servicios de salud y calidad. El SENA (2004) realizó una caracterización ocupacional de la cadena productiva del cuero en Colombia, identificando que los empresarios de las empresas del calzado requieren servicios de asesorías en técnica de producción, comercio exterior, diseño, aseguramiento de la calidad y gestión administrativa.

La Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2000) subraya que el sector del calzado es altamente intensivo en mano de obra, con un peso significativo en los índices de empleo. El 60% de las empresas pertenecen al sector de la microempresa, el 35% al sector de la pequeña empresa, y el 5% restante al sector de la mediana empresa. El sector del calzado durante el 2009 registró una difícil situación con una caída en la producción y en las ventas totales, al igual que en el empleo y la productividad laboral, comparados con el año 2008 (ACICAM, 2009). El Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2009) expone que en el año 2007 el sector de curtido y preparado de cueros, calzado, artículos de viaje y maletas aportó \$32.449 millones en la producción bruta del departamento de Norte de Santander, ocupando el tercer lugar después de los productos minerales no metálicos y los productos alimenticios y las bebidas. Este comportamiento convirtió al departamento en el primer exportador colombiano en el mercado internacional del cuero. En efecto, entre las industrias líderes y exportadoras, consideradas sectores industriales estratégicos, se encuentra la del calzado y la marroquinería (Comisión regional de competitividad de Norte de Santander –CRCNS–, 2010).

Sin embargo, la CRCNS (2010) y la Alcaldía de Cúcuta (2008) exponen que la región presenta un bajo nivel de competitividad. Dentro de la cadena productiva del calzado en el ámbito regional y nacional, se encuentran serias deficiencias de competitividad, específicamente en diseño, calidad de los productos y baja productividad (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2007; Departamento Nacional de Planeación, 2007; Banco de

la República, 2004; ACICAM, 2000). Es imposible que las Pymes se cualifiquen por sí solas; es necesario que estén apoyadas por sectores como las universidades, los centros de desarrollo, el sector financiero y otras entidades, todos apuntando hacia acciones concretas de capacitación técnica en mejoramiento de procesos y niveles de tecnologías (Banco de la República, 2004).

La investigación resulta relevante a partir de los argumentos dados por la EIUUC (2011) cuando menciona que en la actualidad la globalización y los avances tecnológicos se presentan con gran rapidez, razón por la cual la formación de los ingenieros de la Universidad de Carabobo debe amoldarse a estos cambios, y a las nuevas realidades conceptuales. Chiavenato (2009) y Codina (2002) coinciden en que se han producido cambios profundos en el entorno en que se mueven las organizaciones, modificando profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo y la actividad gerencial. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que se necesitan para desempeñar las actividades productivas. Esto ha impactado también en las teorías y enfoques tradicionales sobre la administración, poniendo en crisis muchos paradigmas y propiciando nuevos enfoques y escuelas.

De acuerdo con las políticas y programas del gobierno nacional para la competitividad de la cadena del cuero, calzado y manufacturas, se planteó la del capital humano que comprende la formación de aptitudes básicas, competencias laborales, capacidades para la gestión y la investigación, así como el bilingüismo (DNP, 2007). El presente artículo resulta coherente con esta política, lo cual corrobora las necesidades de capacitación del recurso humano dentro del sector productivo en el corto, mediano y largo plazo.

El propósito de la investigación fue identificar la realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector industrial de calzado, cuero y sus manufacturas en el área metropolitana de Cúcuta, cuya información es útil para el diseño e implementación de programas de capacitación que mejoren las capacidades de los encargados del área productiva e influyan favorablemente en la problemática de baja competitividad del sector productivo.

Metodología

Se realizó un estudio descriptivo, considerando las 68 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, productos de cuero y manufacturas en el área metropolitana de Cúcuta asociadas a ACICAM seccional Cúcuta en el año 2010. La mayoría de estas empresas se clasifican como pequeñas de acuerdo a la Ley 905 del 2004, artículo 2, las cuales poseen una planta personal que oscila entre 11 y 50 trabajadores, por lo cual se seleccionó y recolectó información de 20 empresas del sector productivo utilizando un muestreo aleatorio simple.

La investigación se desarrolló aplicando el cuestionario diseñado por Caicedo (2011) con el objeto de identificar las necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector productivo de la arcilla en el área metropolitana

de Cúcuta, el cual presenta dos partes: la primera consta de 12 preguntas, acerca de datos biográficos, la capacitación recibida y las habilidades que le han ayudado o le ayudarían a desempeñarse efectivamente al gerente. La segunda tiene 51 preguntas, donde se le plantean al encuestado una serie de afirmaciones que debía contestar según las experiencias previas en el desempeño de su trabajo. La escala usada es de tipo Likert, donde cada afirmación posee 5 alternativas de respuesta. Dicho instrumento fue validado por medio de revisión de expertos y después se realizó una prueba piloto, con el fin de desarrollar la prueba del ítem a través del análisis discriminante, haciendo uso de la prueba *t* para muestras independientes (de grupos extremos). Finalmente se determinó la confiabilidad del cuestionario, utilizando la estimación del coeficiente de correlación ítem-total corregida, recurriendo al análisis de fiabilidad del programa SPSS, resultando un cuestionario de 63 preguntas con un coeficiente de correlación de 96,24%. Para el caso del sector del calzado, cuero y sus manufacturas, se realizaron ajustes mínimos en el instrumento para que correspondiera al sector estudiado.

Los datos recolectados se ordenaron, procesaron y analizaron estadísticamente, utilizando para ello la estadística descriptiva, contenida en la hoja de cálculo. Para priorizar las acciones encaminadas a contrarrestar la brecha existente entre el perfil idóneo en habilidades gerenciales y el perfil actual encontrado en los gerentes de producción, se utilizó el Método de análisis estructural por medio de la Matriz de impactos cruzados.

Resultados y discusión

Los resultados permiten establecer que los gerentes de producción encuestados tienen amplia experiencia en el sector fabricante de calzado, cuero y sus manufacturas, donde el 80% tiene más de 11 años de estar laborando en este sector. Este resultado coincide con el presentado por Caicedo (2008) en un estudio realizado en el sector de fabricantes de derivados de la arcilla en el área metropolitana de Cúcuta, y el de Acevedo y Rey (2008) en un estudio realizado en el sector bancario de la misma ciudad. Se puede analizar que estos sectores productivos han permanecido estables a través del tiempo, debido a que mantienen a su plantilla de trabajadores, generando empleo y a su vez aprovechando el conocimiento y habilidades de estas personas.

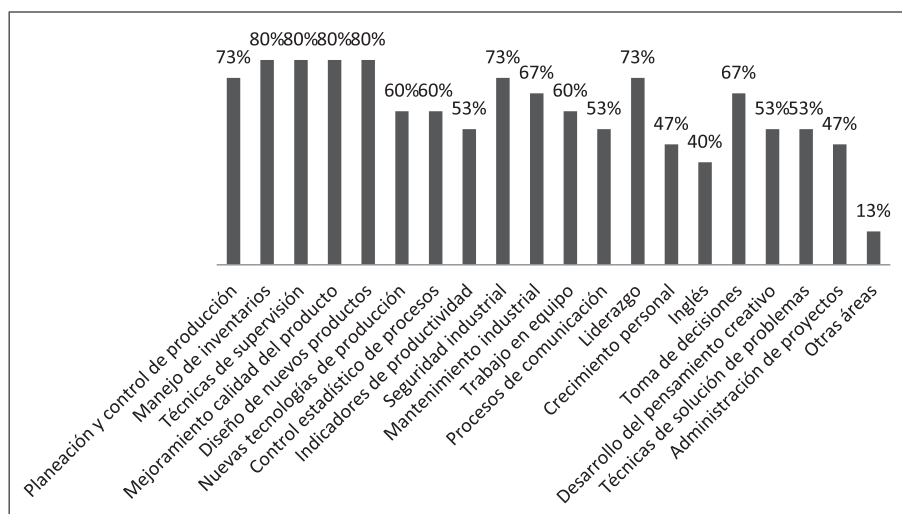
a. Áreas de capacitación en habilidades gerenciales

El 75% han recibido capacitación para ejecutar su trabajo de manera efectiva. Como lo muestra la Gráfica 1, las áreas con mayor capacitación recibida por los gerentes de producción encuestados son: manejo de inventarios, técnicas de supervisión, mejoramiento de la calidad del producto y diseño de nuevos productos (80%); planeación y control de la producción, seguridad industrial y liderazgo (73%). Se observa que la tendencia es hacia el desarrollo de habilidades específicas de la profesión que conlleven a desempeñarse efectivamente en su trabajo y al mejoramiento de la productividad de las industrias. Las áreas con menor proporción de capacitación recibida son: inglés (40%), crecimiento personal y administración de proyectos (47%). Se observa que no

es atractiva la formación en áreas de capacitación generales. La capacitación en diseño de calzado y marroquinería se ha venido ofreciendo a través de los cursos regulares ofertados por el SENA (2011).

Estos resultados son similares a los de Acosta *et al.* (2004) quienes obtuvieron que la capacitación en las pequeñas y medianas industrias zulianas ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo se orientan básicamente hacia las áreas laborales específicas de las industrias, el área de la supervisión y el área administrativa. Además, cuando lo hacen, se enfocan sólo en tareas específicas que mejoren la productividad de las industrias y no en áreas de capacitación general o personal del gerente. Caso contrario al de los jefes jurisdiccionales y los directivos de hospital del Estado de México, donde la falta de requisitos en perfiles técnicos, de capacitación e inducción al cargo puede dificultar las funciones y la demanda de habilidades gerenciales establecidas en la reforma del sector salud (Rueles & Pelcastre, 2010).

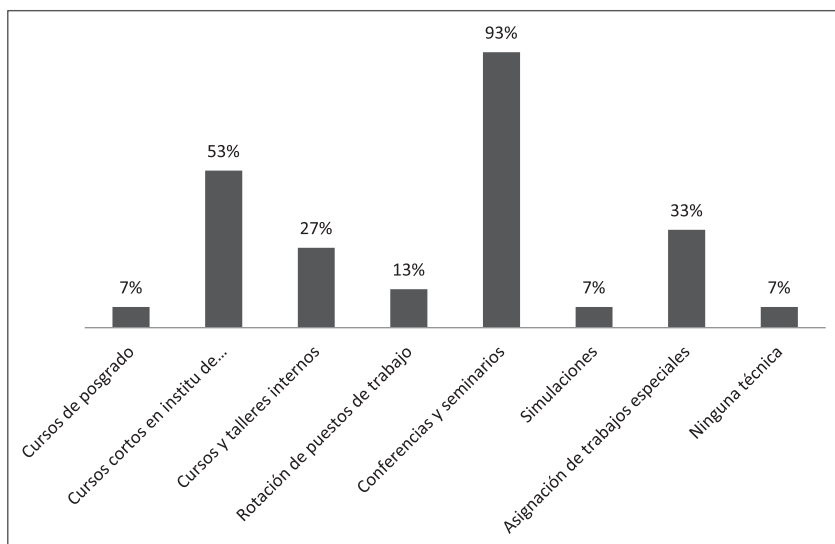
Gráfica 1. Áreas de capacitación recibida para desempeñarse efectivamente en su trabajo



b. Modalidades de capacitación

En la Gráfica 2 se aprecia que las modalidades de capacitación más utilizadas son las conferencias y seminarios (93%) y cursos cortos en instituciones de educación regional (53%). Los resultados coinciden con los obtenidos por Caicedo (2008). Generalmente los cursos cortos los dicta el SENA y son gratuitos para los empleados de las industrias de la región.

Gráfica 2. Modalidades utilizadas para la capacitación de los gerentes de producción



c. Instituciones de capacitación

En la Gráfica 3 se observa que generalmente las industrias del sector encuestadas se apoyan en consultoras externas y otras instituciones públicas o privadas para la capacitación de los gerentes de producción, con un 40% cada una. Se destaca el hecho de que las universidades públicas son las instituciones menos usadas, lo cual coincide con lo mencionado por la Cámara de Comercio de Cúcuta (2007) al señalar que las universidades locales no prestan asistencia científica al sector del calzado; sólo el SENA ha venido impartiendo capacitación desde hace 18 años, a través del Centro tecnológico del calzado. Acosta *et al.* (2004) exponen que un gran número de las industrias estudiadas están gestionando internamente la capacitación de sus gerentes y existe poca participación de las universidades en el proceso de capacitación de las PYMIs zulianas (Venezuela).

d. Perfil actual en habilidades gerenciales

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los gerentes de producción encuestados respecto a las experiencias previas en el desempeño de su trabajo, que permitieron establecer el perfil actual en habilidades gerenciales.

Perfil actual en habilidades técnicas. En la Tabla 1 se aprecian los resultados obtenidos.

Gráfica 3. Instituciones o centros usados frecuentemente para la capacitación de los gerentes de producción

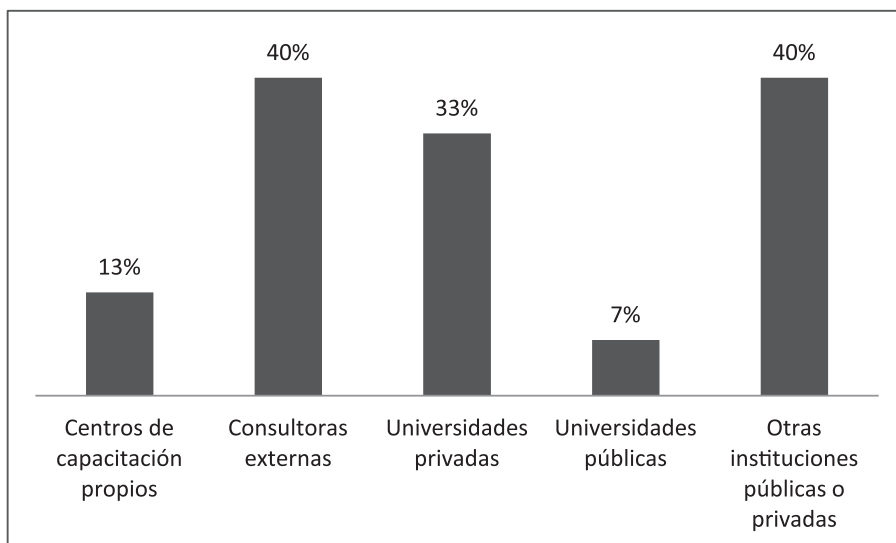


Tabla 1. Distribución porcentual del perfil actual en habilidades técnicas de los gerentes de producción

Ítem	SÍ	CS	AV	CN	NU
¿Elabora el plan general de producción?	60,0%	35,0%	0,0%	0,0%	5,0%
¿Se apoya en algún software para realizar la planificación de la producción?	20,0%	40,0%	5,0%	15,0%	20,0%
¿Establece el programa maestro de producción?	20,0%	25,0%	5,0%	15,0%	35,0%
¿Utiliza la hoja de cálculo para elaborar el programa de producción?	45,0%	30,0%	5,0%	0,0%	20,0%
¿Da seguimiento diario a las actividades planificadas de la producción?	55,0%	35,0%	5,0%	0,0%	5,0%
¿Emplea herramientas informáticas para controlar la producción?	60,0%	15,0%	15,0%	5,0%	5,0%
¿Establece políticas de manejo de inventarios?	45,0%	35,0%	15,0%	0,0%	5,0%
¿Utiliza la hoja de cálculo para controlar los inventarios?	55,0%	20,0%	5,0%	0,0%	20,0%

Continuación Tabla 1. Distribución porcentual del perfil actual en habilidades técnicas de los gerentes de producción

Ítem	SÍ	CS	AV	CN	NU
¿Identifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto?	55,0%	40,0%	0,0%	0,0%	5,0%
¿Realiza investigaciones que conduzcan al mejoramiento del producto?	85,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,0%
¿Identifica el cumplimiento de los parámetros dentro de los cuales debe estar el proceso productivo?	60,0%	30,0%	5,0%	0,0%	5,0%
¿Hace seguimiento a los análisis de calidad realizados a los productos?	60,0%	20,0%	10,0%	5,0%	5,0%

Siempre (SÍ), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (NU).

En la Tabla 1 se aprecia que el 20,0%; 45,0%; 60,0%, y 55,0% de los encuestados utiliza siempre un software o la hoja de cálculo para la planificación, programación y control de la producción e inventarios, respectivamente. Se evidencia que un porcentaje importante de los encuestados no están muy familiarizados con las herramientas informáticas para desarrollar estas funciones. Estos resultados coinciden con los del sector de la arcilla desarrollado por Caicedo (2011) en la misma ciudad. Es motivo de reflexión la situación de las empresas con respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la gestión de la producción.

El 55,0% de los encuestados identifican siempre el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto y el 85,0% siempre realiza investigaciones que conducen al mejoramiento del producto. Este porcentaje resulta importante para una función trascendental en el desarrollo de las ventajas competitivas de las organizaciones; como lo señala Porter, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (2009, p. 219). Lo primero se atribuye principalmente al apoyo dado por el SENA a las empresas de la región, como lo argumentan Sandoval y Flores (2001) y la Cámara de Comercio de Cúcuta (2007), quienes exponen que el SENA es la entidad más ocionada para la capacitación del personal.

El 60,0% cumple siempre con los parámetros del proceso productivo y le hace seguimiento a los análisis de calidad de los productos, especialmente para atender los mercados del exterior. Las exportaciones de calzado de Norte de Santander registraron un crecimiento de 248,1% en el primer semestre de 2007, frente a igual período de 2006 (Banco de la República, 2007).

Perfil actual en habilidades humanas. En la Tabla 2 se aprecian los resultados obtenidos.

Tabla 2. Distribución porcentual del perfil actual en habilidades humanas de los gerentes de producción

Ítem	SI	CS	AV	CN	NU
¿Define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo?	40,0%	35,0%	15,0%	0,0%	10,0%
¿Plantea objetivos claros que motiven al equipo a alcanzarlos?	40,0%	40,0%	15,0%	5,0%	0,0%
¿Efectúa presentaciones en público, para informar hechos organizacionales destacados?	10,0%	45,0%	15,0%	20,0%	10,0%
¿Utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces?	25,0%	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%
¿Consigue acuerdos eficaces para beneficio del equipo?	30,0%	25,0%	30,0%	15,0%	0,0%
¿Ante situaciones de conflicto, logra acuerdos eficaces?	30,0%	45,0%	15,0%	10,0%	0,0%
¿Utiliza el carisma para influir en las personas?	50,0%	30,0%	10,0%	10,0%	0,0%
¿Establece relaciones efectivas con las personas de todos los niveles de la organización?	50,0%	20,0%	20,0%	10,0%	0,0%

Siempre (SI), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (NU).

En la Tabla 2 se observa que el 40,0% de los encuestados definen siempre las tareas y responsabilidades a realizar por los integrantes del equipo y plantean objetivos claros que motiven a éstos a alcanzarlos. Únicamente el 10,0% de los encuestados presenta públicamente los hechos organizacionales destacados, y el 25,0% utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces. Se aprecia la baja incorporación de las TIC en el desarrollo de las operaciones diarias de los gerentes de producción encuestados.

El 30,0% llega siempre a acuerdos eficaces para beneficio del equipo, y también lo logra frente a situaciones de conflicto. Dada la dificultad inherente a este tipo de situaciones, dichas habilidades deben ser reforzadas. El 50,0% utiliza su carisma para influir positivamente en las personas y se relaciona de una forma efectiva con las personas en todos los niveles de la organización. Se aprecia que utilizan el poder referente para liderar el equipo de trabajo. Es oportuno subrayar que el líder efectivo en una organización es aquel que confía más en el poder referente (relaciones de respeto y afecto) que en el poder legítimo y en las sanciones (Katz, 1989).

Estos resultados coinciden con el estudio realizado por la CONAMYPE (1999) donde se identificó la necesidad de capacitación en áreas de desarrollo humano consideradas prioritarias para la gestión del empresario. También son coherentes con los de Caicedo (2011), quien identificó como necesidades la capacitación y el desarrollo de las habilidades de negociación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y manejo de herramientas informáticas en los gerentes de producción del sector de la arcilla. Contrario a los resultados obtenidos en el sector bancario de la ciudad de Cúcuta, donde se observa que las competencias más representativas de los gerentes bancarios son la comunicación, el trabajo en equipo y la acción estratégica (Acevedo & Rey, 2008).

Perfil actual en habilidades conceptuales. En la Tabla 3, se aprecian los resultados obtenidos.

Tabla 3. Distribución porcentual del perfil actual en habilidades conceptuales de los gerentes de producción

Ítem	SI	CS	AV	CN	NU
¿Ejecuta sus funciones teniendo en cuenta los procesos interfuncionales?	40,0%	35,0%	10,0%	10,0%	5,0%
¿Interactúa efectivamente con las demás áreas de la organización?	50,0%	40,0%	5,0%	5,0%	0,0%
¿Está al tanto de las implicaciones para la organización de los sucesos mundiales?	20,0%	50,0%	25,0%	5,0%	0,0%
¿Obtiene información para identificar problemas que afectarían la organización?	20,0%	55,0%	25,0%	0,0%	0,0%
¿Planifica proyectos para el área de producción?	55,0%	30,0%	10,0%	5,0%	0,0%
¿Define los recursos necesarios para cumplir con las tareas?	55,0%	35,0%	5,0%	5,0%	0,0%
¿Emplea herramientas informáticas para organizar los recursos de un proyecto?	45,0%	25,0%	25,0%	0,0%	5,0%
¿Se ilustra acerca de los cambios presentados en el sector calzado, cuero y sus manufacturas?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%
¿Establece objetivos tácticos y operativos congruentes con la estrategia corporativa?	25,0%	55,0%	10,0%	10,0%	0,0%
¿Toma las decisiones con base en aspectos intuitivos o de experiencia?	35,0%	45,0%	20,0%	0,0%	0,0%
¿Hace analogías para generar ideas creativas?	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%
¿Visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional?	45,0%	55,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Siempre (SÍ), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (NU).

Se observa que el 40,0% de los encuestados siempre ejecuta sus funciones teniendo en cuenta los procesos interfuncionales, considerando las demás áreas de la compañía. El 50,0% logra interactuar de una forma efectiva con las demás áreas de la organización. Se aprecia que la mitad de los encuestados ven la organización como un todo, es decir, como un sistema. Katz (1989) expone que las organizaciones sociales son sistemas abiertos que se integran mediante las actividades diseñadas por un número de personas que son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común. Krajewski señala a su vez que los gerentes de operaciones deben crear y mantener relaciones sólidas, tanto interorganizacionales como intraorganizacionales (2000, p. 16). La coordinación interfuncional es esencial para una administración de operaciones eficaz. La función de planeación y control de producción, por su parte, integra el flujo de material usando información del sistema. La interacción con el ambiente externo se logra pronosticando y comprando, mientras que el pronóstico de la demanda de los clientes da inicio a la actividad de planeación y control de la producción. Las compras comunican al sistema de producción los insumos proporcionados por los proveedores externos (Sipper, 1998).

El 20,0% de encuestados está al tanto de las implicaciones de los sucesos mundiales para la organización, y también recolecta información para identificar problemas que podrían afectarla. Es un porcentaje pequeño, lo cual deja en claro que la gran mayoría de los gerentes se preocupa más por las áreas específicas que de los acontecimientos mundiales. La escasa frecuencia del desarrollo de esta habilidad indica entonces que se debe fortalecer. El 55,0% de los encuestados siempre planifica sus proyectos para el área de producción y define los recursos necesarios para realizarlos, y el 45,0% emplea herramientas informáticas para organizar los recursos de un proyecto. Se evidencia que los gerentes de producción no ejecutan con frecuencia estas actividades, lo cual deja en evidencia que una de las principales necesidades del sector es la de mejorar y profundizar la transferencia de tecnología y conocimientos desde otros países productores, así como los flujos de inversión de capital de largo plazo hacia el sector (ACICAM, 2000). El 35,0% siempre toman decisiones con base en aspectos intuitivos o de experiencia y el 45,0% lo hace casi siempre. Generalmente se toman decisiones de manera subjetiva; como lo indica Daft (2000), esta forma de abordar los procesos de decisiones no es arbitraria, ya que se fundamenta en años de práctica y experiencia en el terreno.

Conclusiones

Se concluye que los gerentes de producción encuestados tienen amplia experiencia en el sector fabricante de calzado, cuero y sus manufacturas. La capacitación tiende hacia el desarrollo de habilidades específicas de la profesión que conlleven un desempeño eficiente y el mejoramiento de la productividad de las industrias, y no en áreas de capacitación general o personal del gerente. Entre las modalidades más utilizadas están las conferencias y seminarios y cursos cortos en instituciones de educación regional que generalmente son ofertados por el SENA y son gratuitos para los empleados de las industrias de la región. Entre las instituciones empleadas para la capacitación se encuentran las consultoras

externas y otras instituciones públicas o privadas. Se destaca el hecho de que las universidades públicas son las instituciones menos usadas para la capacitación.

En el perfil de habilidades técnicas se aprecia poca familiaridad con las herramientas informáticas para desarrollar las funciones de administración de la producción. Se destaca la experticia en la identificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto y de los parámetros del proceso productivo, e igualmente en la realización de investigaciones que mejoren la calidad de los productos. En el perfil de habilidades humanas, los gerentes encuestados planifican los equipos de trabajo y se relacionan efectivamente con sus superiores, pares y subalternos, pero se evidencia dificultad para lograr acuerdos eficaces en situaciones de conflicto; así mismo, el poco uso de medios informáticos para redactar informes y la escasa realización de presentaciones para comunicar hechos organizacionales destacados. En el perfil de habilidades conceptuales, los encuestados consideran la empresa como un sistema, toman decisiones fundamentadas en la experiencia, pocas veces obtienen información para identificar amenazas para la organización, se preocupan poco por el impacto de los acontecimientos mundiales, y se destaca el hecho de la mínima planificación de proyectos para el área de producción.

Las necesidades de capacitación identificadas incluyen las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción y control de inventarios, por medio de herramientas informáticas. En las habilidades humanas, el desarrollo de capacidades de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y el manejo de herramientas informáticas para comunicarse de una manera eficiente. En las habilidades conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información. Estas necesidades constituyen un insumo fundamental en el diseño de programas que las satisfagan y evalúen el desempeño del recurso humano para incrementar la competitividad del sector productivo. Además, se presenta una oportunidad para que las instituciones de educación públicas o privadas de la región ofrezcan cursos de capacitación a los gerentes de producción, generando alternativas de interacción entre el sector productivo y la academia.

Referencias

- Acevedo, C., & Rey, Z. (2008). Estudio de competencias gerenciales en el sector bancario de la ciudad de Cúcuta con el objeto de determinar la eficacia gerencial. (Tesis de grado). Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería industrial. San José de Cúcuta, Colombia.
- Acosta, A., Villegas, E., & Mavárez, E. (2004). La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias (PYMIs) Zulianas. *Revista de ciencias sociales*, 10(3), 441-448.
- Alcaldía San José de Cúcuta. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011*. San José de Cúcuta, Colombia.
- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM). (2000). *Plan de mejoramiento de la cadena productiva del calzado, el cuero y su manufactura*. Bogotá, Colombia.

- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM). (2009). *Cómo va el sector*. Bogotá, Colombia.
- Banco de la República de Colombia. (2004). *Notas económicas regionales (región centro oriente)*. N.º. 3. Bucaramanga, Colombia.
- Banco de la República de Colombia. (2007). *Notas económicas regionales (región centro oriente)*. N.º. 3. Bucaramanga, Colombia.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2007). *Visión de competitividad regional*. Consultora de Confecámaras Santander: Marcela Angulo. San José de Cúcuta, Colombia.
- Caicedo, A. (2008). Programa de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector productivo de derivados de la arcilla del Área Metropolitana de Cúcuta. (Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial). Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. Facultad de Ingeniería. San Cristóbal, Venezuela.
- Caicedo, A. (2011). Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. *Revista Respuestas*, 16(1), 30-37.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (12ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento humano; un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (1ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Codina, A. (2002). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? [Archivo electrónico]. Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/doc_6.doc
- Comisión regional de competitividad Norte de Santander. (2010). *Avances del Plan regional de competitividad a Diciembre de 2009. Plan de Acción 2010*. San José de Cúcuta, Colombia.
- Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (1999). Planes de capacitación y asistencia técnica para los diferentes niveles de empresarios de la MYPE. Sector industria. Recuperado de <http://www.conamype.gov.sv/biblio/pdf/1221.pdf>
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª. ed.). México: Thomson S.A.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad documento sectorial, cadena cuero, calzado y manufacturas*. Bogotá, Colombia.

- Escuela de ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo. (2011). Diseño de una propuesta para un plan de entrenamiento y reforzamiento en áreas gerenciales en la formación del ingeniero industrial con aspiraciones a ingresar al campo automotriz carabobeño en Venezuela (s.a.). (Tesis de grado). Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/tesis-grado-titulo-ingeniero-industrial/tesis-grado-titulo-ingeniero-industrial.pdf>
- Estrada, S., Payan, A., & Heyller, F. (2006). El Sector calzado del área Centro Occidente. Rumbo a la productividad y competitividad con ingenio e innovación. *Revista Scientia et Technica*, 22(31), 188-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639033>
- Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas* (4ª. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Katz, D. (1989). *Psicología social de las organizaciones* (2ª. ed.). México: Trillas.
- Katz, D. (September 1, 1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33(1), 33-42.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis* (5ª ed.). México: Pearson.
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Pearson.
- Rueles, M., & Pelcastre, B. (Abril 1, 2010). Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 15(2), 59-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47313840003>
- Sandoval, M., & Flórez, O. (2001). Estudio del perfil de las empresas manufactureras de calzado de la ciudad de Cúcuta, para presentar propuestas de recuperación y fortalecimiento. (Tesis de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de Administración de empresas. San José de Cúcuta, Colombia.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2011). *Oferta educativa SENA 2011*. Recuperado de <http://senavirtual.info/oferta-educativa-sena-2011/>
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2004). *Cadena productiva del cuero. Caracterización ocupacional. Actualización. Mesa sectorial el cuero, calzado, y marroquinería*. Medellín, Colombia.
- Sipper, D., & Bulfin, R. (1998). *Planeación y control de la producción* (1ª ed.). México: McGraw Hill.