

Reflexiones sobre un estudio en empresas colombianas acerca de tecnologías y herramientas de gestión

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo*

Recibido: 08/10/2008 • Revisado: 05/12/2008
Aceptado: 07/12/2008

Resumen >>

En la década de los años 80 se inicia como actividad permanente en la dinámica de la gestión en las empresas colombianas, incorporar tecnologías y herramientas que se consideran alternativa para la eficiencia operacional. Por ello los empresarios deciden emplear la planeación estratégica, calidad total, administración por objetivos, mejoramiento continuo, servicio al cliente, reingeniería y otras que son difundidas para su implantación en el contexto de las organizaciones. La experiencia de tales aplicaciones trae testimonios que narran el éxito o fracaso dejando versiones encontradas sobre una misma tecnología. Este artículo presenta conclusiones de la investigación realizada en 201 empresas de diferentes sectores y tamaños en Bogotá, Colombia, sobre los resultados que en tales empresas ha tenido la aplicación de las llamadas tecnologías y herramientas de gestión. Responde preguntas que indagan sobre las personas, grupos u organizaciones que se han beneficiado por su aparición e incorporación. Además la forma como participa la alta gerencia, los empleados y el consultor externo destacando la importancia de la cultura organizacional. Desde esta perspectiva este artículo confirma hipótesis que señalan el carácter de moda de tales tecnologías y herramientas así como la insignificante incorporación y permanencia en la gestión de las empresas que han pretendido incorporarlas.

Abstract >>

Reflections on a study of Colombian companies about technology and management tools

80's decade starts as a permanent dynamic activity in the management of Colombian companies incorporating technologies and tools that were considered alternatives for operational efficiency. That is why employers chosed to employ strategic planning, total quality management, continuous improvement, management by objectives customer service, reengineering and others that were widely used in the context of organizations. The experience of these applications brought testimonies that showed success or failures of difference versions of the technology. This article presents the findings in research conducted in 201 enterprises of different sizes and sectors in Bogotá, Colombia, above the results in such companies where the application of such technologies and management tools. Took place. The research answers questions about individuals, groups or organizations that have benefited incorporating such tools. The investigation also includes situations in which the dynamics of the process of change impacces in the participation of senior management, employees, the outside consultant, and the importance of organizational culture in the company. From this perspective present research confirms the nature of fashion of such technologies and tools as well as the low level of integration and continuity in the management of the companies

*Sociólogo de la Universidad de Santo Tomás y Magíster en Administración de la Universidad de Los Andes. (MBA) Actualmente docente, investigador y coordinador del área de organizaciones de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Colombia. Correo Electrónico: carlos.mendez@urosario.edu.co

Introducción

En esta primera década del siglo XXI, se siguen cometiendo los mismos errores de los años 80 y de los 90 en la intención de aplicar las tecnologías o herramientas de gestión. Las empresas colombianas no aprendieron la lección. De manera reiterativa caen en los yerros de otros directivos en años pasados y, en consecuencia, aparecen intentos fallidos que con el tiempo han hecho que sean conocidos más los fracasos que los pocos éxitos en su aplicación. Transcurrido un período mayor de 20 años las experiencias de las empresas colombianas en la aplicación de tales tecnologías o herramientas, continúan en la categoría de modas de gestión. Las causas de tal situación prevalecen y podrán señalarse como factores de fracaso.

La invasión como novedad de los libros fuentes y artículos en revistas especializadas y la consiguiente asimilación de conceptos en los lectores, los han llevado a la construcción de estereotipos ideales en el afán de encontrar soluciones, receta a los problemas de empresa.... Los multiplicadores quienes en el rol de consultores, la mayoría de las veces, externos, con unos portafolios convincentes, que ofrecen y venden a las empresas como productos, señalando sus bondades y beneficios, enfatizando en su conveniencia de aplicación. La necesidad del empresario o el gerente quien con una mentalidad cortoplacista busca soluciones a sus problemas de estrategia, competitividad, y/o de ventas, de costos, y/o aspectos que recibe presiones de su Junta Directiva o de socios que le piden "resultados". La oportunidad que encuentran algunas empresas por iniciativa propia o por imitación de marcar diferencia frente a otras en su sector.

Investigaciones realizadas encuentran resultados que confirman el carácter de "moda"

que han tenido estas tecnologías en empresas colombianas. De esta forma se confirman hipótesis planteadas y sobre las cuales se encuentra alguna explicación al manejo de moda que podría darse a su aplicación en el país.

Efectivamente el bajo compromiso de los empleados que no responden a las exigencias de estas tecnologías, las fallas en los procesos de implantación que se expresan en la mala comunicación hacia abajo y la falta de apoyo de la alta gerencia que curiosamente es la fuente donde se inicia el cambio, evidencia los esquemas administrativos sobre los cuales funcionan las empresas y que son contradictorios con las exigencias de participación de la gente que caracteriza a las tecnologías. (Méndez, 2001, p. 8)

Ante estos resultados y pasados unos años, se proponen nuevas investigaciones en trabajos de grado elaborados en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, bajo la dirección de este autor (Forero y Lozano, 2006; Mora y Cruz, 2006), en las cuales se quiere analizar la forma como se han aplicado las tecnologías o herramientas de gestión después del año 2000 en empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Para este propósito, los objetivos son los mismos de la primera investigación del año 99. Se utiliza la misma herramienta de investigación mejorada y además incluye nuevas tecnologías y herramientas de gestión que aparecen en Colombia a partir de la primera investigación. Desde esta perspectiva se pasa de 12 tecnologías o herramientas de gestión a 25. Lo que significa que en un espacio de seis años, se duplicó el número de estas y, en consecuencia, las opciones para la empresa colombiana. El autor agradece a los estudiantes citados que con esfuerzo contribuyeron a este trabajo, así como a Ana María Rodríguez y Sandra Morales quienes apoyaron la organización del material.

1. Tecnologías y herramientas de gestión

Los 20 años pasados y hasta el presente dejan en el estado del arte de las organizaciones material variado que se puede agrupar en las llamadas tecnologías de gestión y otras que este autor denomina herramientas de gestión. La diferencia entre unas y otras se explica en su metodología de implantación, la forma en que participan las personas y la intensidad con la cual intervienen sus competencias en el trabajo. Todas estas pretenden contribuir por su aplicación al cumplimiento de los objetivos establecidos en su visión particular.

Tecnologías de gestión. Procesos de intervención que buscan resultados previamente establecidos en la perspectiva de cambio planeado. Modifican los conocimientos, habilidades y actitudes de personas en todos los niveles y áreas de la organización. Su metodología conduce a la conformación de grupos de trabajo eficientes, la participación en procesos de decisión, así como a la alineación con rasgos particulares de cultura que aparecen y consolidan en la conciencia colectiva de la organización por su aplicación.

Herramientas de gestión. Metodologías validadas para ser aplicadas en la gestión de la organización. Ofrecen a la alta dirección técnicas o información que permiten planear y controlar la organización. Tienen bajo impacto en las competencias, procesos y participación de las personas, así como en su cultura.

Una agrupación de tales tecnologías y herramientas propuesta por este autor conduce a su identificación en categorías para su presentación y análisis así:

1. Planeación (Administración por objetivos. Planeación estratégica. Administración por políticas.)
 2. Calidad (Calidad total. Mejoramiento continuo. Six Sigma. Servicio al cliente)
 3. Dirección de personas (Empoderamiento. Coaching. Teoría Z. Outplacement.)
 4. Cambio y aprendizaje (Desarrollo Organizacional. Aprendizaje organizacional. Organización cinética)
 5. Conocimiento en la organización (Benchmarking. Capital intelectual. Gestión del Conocimiento.)
- Herramientas de gestión: (Balance scorecard. E-business. Gestión por competencias. Prospectiva. Outsourcing.)

2. Investigación sobre aplicación de tecnologías y herramientas de gestión en grandes medianas y pequeñas empresas en Bogotá

Con el propósito de ilustrar al lector se presenta información referida a los objetivos y la metodología, a manera de ficha técnica, sobre el proyecto de investigación que sirve de sustento a las reflexiones que se proponen en este documento. No es propósito del autor y su artículo presentar los resultados de la investigación propuesta y ejecutada en su totalidad.

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Conocer el grado de información y conocimiento que tienen presidentes, gerentes, directores y mandos medios (testigos privilegiados), sobre las tecnologías o herramientas de gestión, así como acerca de su aplicación y resultados en pequeñas, medianas y grandes empresas en Bogotá.

2.1.2. Objetivos específicos

- Describir el nivel y la fuente de conocimiento que tienen testigos privilegiados sobre cada una de las tecnologías o herramientas.

- Conocer el nivel de aceptación y de aplicación que han tenido las tecnologías o herramientas de gestión en las empresas investigadas.

- Identificar en aquellas empresas que han aplicado tales tecnologías o herramientas de gestión el grado de participación de la dirección; de consultores externos o internos y de las personas de diferentes cargos y niveles.

- Precisar los resultados que produce para la empresa la aplicación de la(s) tecnología(s) o herramienta(s) de gestión.

- Determinar el nivel de incorporación alcanzado por la tecnología o herramienta de gestión en la empresa, identificando los líderes de tal proceso y la forma como son asimiladas en la gestión.

2.2. Aspectos metodológicos

Para el propósito de la investigación se definió tomar como unidad de investigación personas que desempeñan cargos como presidentes, gerentes, directores y mandos medios (en calidad de testigos privilegiados), quienes por la naturaleza del cargo que ocupan tienen conocimiento global de la compañía, así como sobre la aplicación de las tecnologías o herramientas de gestión. Además se toma como criterio de selección el tamaño de operación de las empresas a que pertenecen, esto es, pequeñas, medianas y grandes empresas en Bogotá. Por el carácter exploratorio del estudio, no se selecciona una muestra bajo parámetros rigurosos definidos para este propósito. Para la gran empresa se aplicaron en total 91 encuestas. Para la pequeña y mediana empresa, se acudió a la Asociación de pequeños Industriales (ACOPI) Bogotá, entidad que proporcionó una

base de datos de 200 empresas. De esta lista se seleccionó una muestra 110 empresas. Las encuestas fueron aplicadas de manera aleatoria, presentando diferencias en el tipo de empresa en su carácter, así: público (10%), privado (88%) y mixto (2%); y pertenecientes a los sectores: comercial (26%), industrial (18%) y servicios (56%).

La encuesta busca obtener información relativa a tres aspectos, así: primero, los datos de la persona encuestada: nombre, cargo, antigüedad, edad. Con referencia a la empresa: clase, sector, años de creación. El segundo aspecto identifica el grado de conocimiento y la fuente del mismo, que acaezca de cada una de las tecnologías o herramientas de gestión tiene la persona encuestada. La última parte busca información particular de cada empresa sobre la forma como ha asumido el proceso de aplicación de las tecnologías o herramientas de gestión identificando aspectos tales como la participación de la dirección o de un consultor externo en el liderazgo del mismo, así como de otras personas de la organización en el proceso de implantación. El impacto y resultados en la aplicación con el propósito de conocer posibles situaciones que indiquen su posible fracaso, o por el contrario, la incorporación al management de las empresas por su vigencia en el momento de la investigación.

Las personas que respondieron la encuesta se encuentran vinculadas a empresas con un nivel de antigüedad desde su creación, así: en las grandes, el 43,8% son empresas fundadas entre 1900 y 1975, mientras que el 49,4%, se encuentran de los años 1976 al 2000. En la pequeña y mediana empresa, en este último rango de tiempo en su creación coinciden más del 61%. Se puede afirmar que la muestra a la que pertenecen las personas encuestadas y las

empresas para las que trabajan, en el caso de la gran empresa, se percibe un número significativo que ha perdurado en el tiempo. Para el caso de la mediana y pequeña, se puede inferir que al igual que las anteriores, han tenido un tiempo de permanencia importante en el sector a que pertenecen.

3. Reflexiones sobre hallazgos que resultan de la encuesta aplicada

La información obtenida sobre la aplicación de las tecnologías y herramientas de gestión conduce a reflexiones que resultan de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué ha pasado con las tecnologías de gestión en las empresas investigadas? ¿Por qué los empresarios y directivos se dejan seducir por estas para aplicarlas? ¿Cómo es su enseñanza y aprendizaje en las Facultades que las enseñan como componente de la Administración a nivel de pregrado y postgrado? ¿Quiénes han sido los mayores beneficiados de las mismas? Para esta última pregunta es importante señalar el modelo de gestión en que se fundamenta la administración de la empresa y la cultura que determinan los empresarios y directivos, los consultores externos de las empresas, los difusores de las tecnologías y herramientas de gestión, las universidades y entes privados que enseñan aspectos de administración

3.1 El modelo de gestión en que se fundamenta la administración de la empresa y la cultura que determina

Aunque despierta reacciones en la academia, la consultoría e inclusive en las empresas, los modelos de gestión o administrativos que predominan con mayor fuerza en las empresas colombianas, son aquellos que se fundamentan en los postulados de F. W. Taylor, Max Weber y

en alguno medida de Henri Fayol. Tal afirmación, podrá ser considerada por algunos, inapropiada para el siglo XXI. Las empresas en Colombia validan las afirmaciones de Gary Hamel en su libro *El futuro de la administración*:

¿De qué otra manera se habría podido cumplir la meta de Taylor de mecanizar el trabajo, sino construyendo una burocracia, con las rutinas normalizadas, unas descripciones de los cargos estrechamente delimitadas, cascadas de objetivos y estructuras jerárquicas de dependencia? Aunque Max Weber murió hace casi 90 años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad –las características a las cuales rendía homenaje en su himno a la burocracia– son todavía hoy los cánones de la administración moderna. Aunque deploremos la “burocracia”, ella es aún el principio organizador de prácticamente todas las organizaciones públicas y comerciales del mundo, incluida la suya (Hamel, 2008: pp.18,19).

Estas afirmaciones las podrán aceptar y compartir todos aquellos expertos en procesos de certificación y normas para este propósito, que sin saberlo o no, aplican a estos autores, cuando exigen a empresarios y directivos formalizar la empresa, identificar sus procesos, proponer la estructura formal, escribir los manuales de funciones, definir los procedimientos, documentar todo lo que ella sucede. Todo ello, previsto en los autores antes mencionados. Sin embargo, el asunto no es meramente formal, la realidad es que en su gestión los gerentes en las grandes, pequeñas y medianas empresas aplican la filosofía de dirección y gerencia que se encuentra inmersa en los postulados de estos autores. Sin embargo, tales postulados no son exclusivos o únicos. En el interior de las empresas aparecen con menor intensidad que las anteriores, prácticas de gestión que se explican en la llamada teoría de las relaciones humanas y la del comportamiento, en la que se

aplican planteamientos de autores como Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Chester Barnard, Herbert Simon y muchos otros que han enriquecido la visión humana de las organizaciones.

Una investigación iniciada hace 12 años que entiende la cultura como una conciencia colectiva y aplica con metodología propia el modelo propuesto en 50 empresas en Colombia, permite caracterizar la cultura identificando lo que denomina rasgos altamente arraigados, esto es:

...aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativamente y cualitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y en consecuencia tienen presencia concreta en la organización. (Méndez, 2006 pp. 147).

Conforme a la metodología propuesta se agrupan tales resultados en macro tendencias consideradas IDEAS FUERZA¹, que coadyuvan en la caracterización la cultura de una organización. Tales macro tendencias (ideas-fuerza) de la cultura son las siguientes: la formalización y la calidad de la interacción social.

Formalización. Determinada por el diseño racional de la estructura de la organización. Se caracteriza por el ordenamiento de cargos y funciones que se fundamentan por escrito y determinan comportamientos estándar. Además por la descripción y documentación de procesos y procedimientos administrativos, normas,

relaciones de poder y autoridad entre jefes con subalternos y relaciones sociales entre iguales. La formalización en la organización determina y obliga comportamientos con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.

Calidad de la interacción social. Es la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo² y que se reflejan en su desarrollo individual, participación e identidad y satisfacción.

De acuerdo a las definiciones que se han dado a las macro tendencias identificadas. Se establecen los vínculos que existen entre la formalización y la calidad en la interacción social y la forma como estos se presentan en la organización determinando los tipos de cultura así:

Cultura humanitaria. Los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y, con menos intensidad, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.

Cultura explícita. Los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos previamente establecidos, sujetos a normas y reglamentos, con líderes centrados en las tareas con baja participación, relaciones impersonales y despersonalizadas, además con pocas expectativas de desarrollo personal y baja satisfacción en el trabajo.

1 En concepto de Antonio García Trejano son "formas mentales o de conciencia que no solo tienen fuerza externa incorporada, sino que ellas mismas constituyen una fuerza de comunicabilidad social, en virtud de su especial intensidad" <http://antoniogarciatrejano.com/2007/06/27/tres>

2 Propician la unión y cohesión social de las personas. Son cooperación, acomodación y asimilación.

Cultura alternativa. Existe equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos macrotendencias. Podrá ser alternativa-humanitaria o alternativa-explicita

La investigación señala que prevalece de manera significativa en el mayor número de las 50 empresas colombianas lo que se ha denominado EXLICITA, esto es, la que resulta en especial de la aplicación de los postulados de F. W. Taylor y Max Weber.

Las tecnologías o herramientas de gestión como requerimiento para su implantación demandan personas flexibles con capacidad para asumir responsabilidades nuevas, de participar ejerciendo iniciativa y creatividad en su labor, personas integradas, con alta cohesión social capaces de trabajar en equipo. Líderes centrados en las personas que propicien la consulta y participación en las decisiones propias del cargo o de mayor nivel referidas a la estrategia, la empresa. Personas con capacidad de disenter en el marco del respeto y la participación con la autoridad formal. Es decir, comportamientos que se encuentran en la cultura humanitaria. En consecuencia las tecnologías y herramientas de gestión son propicias para este último tipo de cultura organizacional de la cual se encuentran lejos los comportamientos que resultan en la cultura explícita. La conclusión es clara, los resultados de aplicación y bajo nivel de incorporación de las tecnologías y herramientas de gestión se explican por hipótesis que este autor ha verificado y validado en investigaciones anteriores que se expresan así:

El modelo administrativo que predomina en la administración de una organización es determinante de la conciencia colectiva que se proyecta en el sistema de significados compartidos, explícitos en rasgos altamente arraigados que son referentes del comportamiento de las personas de la organización.

En la administración de las organizaciones colombianas se aplican con mayor énfasis modelos que se sustentan en las teorías, principios y conceptos desarrollados por F. W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber; tales modelos dan lugar a rasgos que determinan y permiten describir su cultura. (Méndez, 2006: p. 63)

4. Empresarios y directivos de las empresas

El nivel de conocimiento que empresarios, directivos, gerentes de tercer nivel, supervisores y otras personas de las empresas tienen sobre las tecnologías o herramientas de gestión no es suficiente para asumir la responsabilidad de iniciar procesos de cambio sustentados en la implantación de las mismas. La ausencia de un conocimiento total e integral de la tecnología, producido por la versión de un artículo bien escrito al respecto, o la argumentación de un consultor que busca un contrato, no son fuentes suficientes para el conocimiento de una tecnología o gestión. La pregunta es, ¿cuántas personas de aquellas que en estos niveles decidieron y propiciaron la implantación de la tecnología y/o herramienta, hicieron una lectura completa de la obra del autor que la propone? Los resultados a esta pregunta podrán ser sorprendentemente bajos. Entonces ¿Qué aplican? ¿Qué compran? ¿Qué esperan? La solución a sus problemas inmediatos que, en su pragmatismo debe arrojar resultados en el corto plazo, sin considerar el tiempo del proceso y la dinámica de una metodología que no es de fácil aplicación. Después de un tiempo la decepción por la ausencia de resultados esperados, los costos del proceso que no previeron, conducen a quitar su apoyo al proceso de cambio iniciado. Por otro lado, se observan empresas de carácter multinacional que siguiendo lineamientos de

casa matriz y con una cultura particular, aplican tecnologías o herramientas de gestión, que por las condiciones que esta propicia, se aplican y se integran al management local. Estas experiencias quieren ser copiadas por otras empresas locales de carácter nacional, fortalecidas además, por la lectura del best-seller gerencial del momento, que propicia una aplicación que deja mucho que desear en sus resultados.

Los empresarios y directivos de las grandes empresas como de las pymes objeto de esta investigación le apuestan a soluciones inmediatas, con resultados que satisfagan las exigencias a su gestión. Aparentemente no existe en ellos interés por patrocinar el desarrollo de metodologías construidas en su propia realidad que contribuyan a la eficiencia. No existe la sensibilidad en ellos sobre la posibilidad de aportar al desarrollo de un management propio, la vía más fácil es intentar con lo que llega de otros contextos, repitiendo los mismos errores de las últimas tres décadas. No aprenden la lección.

5. Revistas especializadas y empresas del sector editorial

Los libros de las tecnologías y herramientas de gestión han sido resultado de experiencias y respuesta de sus autores a condiciones sociales, culturales y de empresa diferentes a lo que sucede en Colombia y en América Latina. Su origen es, en un alto porcentaje, de países desarrollados como Japón y Estados Unidos. No existen en los registros difundidos trabajos de autores colombianos y latinoamericanos que hayan aportado con nuevas tecnologías o herramientas de gestión. En este sentido la capacidad de producción en general es bastante baja y poco significativa. El negocio de las revistas y empresas del sector editorial

es vender sus productos. Gracias a su esfuerzo llegan a millones de personas en el mundo libros y textos escrito por autores reconocidos de las diferentes disciplinas que propician la incorporación de nuevo conocimiento en la formación de profesionales de tales disciplinas, o el aprendizaje por parte de egresados de las mismas. En la difusión de las tecnologías y herramientas de gestión han tenido un papel protagónico medios de comunicación como las revistas, el acceso a Internet, así como los libros y textos de reconocidas empresas del sector editorial. Desde la década de los años 80 del pasado siglo, aparecen best-seller en la literatura administrativa, libros que con una buena gestión de los agentes de promoción, merchandising en las librerías, publicidad a través de diferentes medios, ferias del libro y otros, son promocionados intensamente con resultados satisfactorios en sus ventas

Sin embargo, ante tales estrategias de ventas, no queda sino felicitar a las empresas por los esfuerzos que hacen al respecto. Es tan exitoso su plan de promoción que sus productos además de ser best seller en el sector editorial, se han constituido en los promotores directos para que los contenidos de tales libros los quieran aplicar consultores y directivos en las empresas y además enseñarlos en la educación formal y no formal. Sin embargo, el asunto queda allí, buenas ventas para las empresas editoriales, bajos resultados para las empresas, frustraciones, bajo nivel de aplicación del conocimiento divulgado.

6. Los consultores

La actividad de consultoría tiene una función muy importante en todo el proceso de implantación de tecnologías y herramientas

de gestión. La década de los años 90 marca un crecimiento significativo de la consultoría de empresas en el país. Esta situación es producida por varios factores, entre otros la apertura económica que obliga a las empresas a enfrentar un entorno y mercado distinto, frente al cual deben responder de manera inmediata y en este propósito se consolida la consultoría especializada en aspectos fundamentales de la empresa. A manera de ejemplo, una de ellas, es la planeación estratégica, la cual se había empezado a aplicar a mediados de los años 80. El éxito de la calidad total en países desarrollados propicia su aplicación y patrocinio en el medio empresarial colombiano. Así de a poco, se consolida un mercado importante de consultoría en el cual se ofertan tecnologías o herramientas de gestión como “productos” a las empresas, que por experiencias de multinacionales que operan en el país, la literatura administrativa que ofrecen las empresas del sector editorial, revistas especializadas y otros, son de interés para ofrecer a las empresas. En este proceso, se presenta un aprendizaje de los consultores para quienes su primer contacto es la lectura del libro fuente de la tecnología. A partir de tal lectura y desde su interpretación personal, con algún sesgo de su formación profesional, construyen una metodología de aplicación que se constituye en el “know how” que ofrecen a las empresas. En este punto, empieza la búsqueda de empresas para hacerlas sus clientes y a las que presentan tales tecnologías y herramientas como “productos” rediseñados con su propia metodología. Desde cualquier perspectiva, esto es legítimo y es resultado de la interpretación, la habilidad de diseñar un producto y de buscar el hacerlo realidad por su aplicación.

Por otro lado, las empresas reciben las propuestas de consultoría sobre la tecnología del momento, el directivo escucha propuestas

con “versiones diferentes”, sobre el alcance, la metodología, las implicaciones del proceso, matizado además con diferencias de precio significativas. Al respecto, vale la pena ilustrar de una empresa colombiana que con intención de iniciar un proceso de transformación cultural decide hacer una investigación sobre el concepto y metodologías para este propósito. Identifica cuatro universidades con reconocimiento por la investigación sobre el tema, empresas reconocidas de consultoría y la experiencia de dos empresas que han iniciado este proceso. Como conclusión se encuentra que todos entienden de manera diferente el concepto y en consecuencia parten de conceptos y metodologías diferentes. En este caso el dilema de la empresa será, a quien contratar, sin embargo, esta situación trasciende mucho más, seguramente los directivos de la empresas tendrán una confusión acerca de lo que sería un proceso de transformación cultural.

Esta situación, no ha sido ajena a las tecnologías o herramientas de gestión se generan “productos diferentes” con una terminología particular, además con una metodología de intervención que construye cada consultor sobre una misma tecnología. El empresario y/o el directivo por la falta de conocimiento de la tecnología y/o herramienta de gestión toma decisiones para contratar al consultor por referencia, por precio, o por el respaldo que da la marca y experiencia de la firma que oferta tal producto comprando en la consultoría un producto con la ilusión de solucionar sus problemas coyunturales, pero como se observó en la información obtenida en la encuesta sus resultados no son los deseados. La pregunta es ¿cuál es el costo de este proceso fallido para la empresa? No solo desde la perspectiva económica sino de credibilidad para futuros procesos de cambio que podrán ser necesarios

para la empresa. Quien ganó en este proceso, al igual que las editoriales, el consultor.

La propuesta es que los empresarios propicien con los mismos consultores externos, procesos orientados a la construcción de metodologías propias para la aplicación de tales tecnologías y herramientas de gestión, invirtiendo en la contratación, preparación y facultando consultores internos pertenecientes al área de gestión humana, con capacidad de apropiarse de tal metodología y de incorporarla a la empresa, dándole continuidad y permanencia a la misma. Esto reduce costos de consultoría externa y en el tiempo podrá hacer procesos más eficientes.

7. La universidad y centros de educación no formal

La enseñanza de la administración y la socialización de los avances de esta disciplina en sus modelos y metodologías, no ha sido exclusiva de la universidad y sus programas de pregrado y posgrado, así como en cursos de educación continua especializados en estos temas. Intervienen además otros centros de educación no formal que propician la difusión del conocimiento aplicado a la gestión de las empresas, organizando cursos en los que enseñan los últimos avances que se conocen por los editores o personas que conocen del tema.

Desde esta perspectiva aparecen otras fuentes difusoras de las tecnologías o herramientas con diferentes intereses y su alcance hay que dimensionarlo desde perspectivas inclusive antagónicas. La universidad como centro de formación no puede quedarse atrás frente a los nuevos conocimientos y es su obligación no solamente incorporar los en el currículo de sus programas de formación, sino proporcionar a

sus estudiantes, mediante la compra, los libros fuentes de tales tecnologías y herramientas de gestión. Al respecto, han sucedido eventos importantes en el interior de la dinámica universitaria, y en el cuerpo profesoral responsable de transmitir tales conocimientos y su necesidad de estar actualizado en la frontera del conocimiento, de manera particular en estos aspectos. Desde la aparición y fuerza que toman algunas de las primeras tecnologías de gestión en el contexto colombiano en la década de los años 80, las tecnologías para algunos docentes se convierten en la temática que es necesario incorporar. Esto, se hace de manera desordenada. Para ilustrar un caso: planeación estratégica, la abordan profesores de tres o cuatro materias, todos repitiendo los mismos conceptos de manera teórica y seguramente sin referencia de aplicación práctica. Así con la tecnología que va marcando su aparición en libros, revistas, artículos. Es posible que al final el estudiante tenga el concepto, la metodología, todo desde la perspectiva teórica que en algunos casos plasmaron en un trabajo de grado, pero que no trasciende más allá del autor.

Por otro lado, algunos docentes que se convierten en propagadores de tales tecnologías y herramientas de gestión, han llegado a proponer la eliminación de cursos y contenidos importantes en la formación del administrador o de un gerente para darle cabida a estos temas. En algunos centros universitarios, la controversia se centra en eliminar los cursos de teoría organizacional y reemplazarlos por materias aisladas, de calidad total, planeación estratégica, empoderamiento, balance-scorecard u otras de las tecnologías o herramientas de gestión, pretendiendo de esa manera, tener un "currículo actualizado" en lo que ellos pueden considerar la frontera del conocimiento administrativo. Al respecto, cada Facultad es autónoma en el diseño

de su currículo y de las materias que incorpora para enseñar a sus estudiantes. La idea no es cuestionar la enseñanza de tales tecnologías y herramientas de gestión, es llamar la atención sobre el desprecio que algunos académicos y planes de estudio han dado a otros contenidos importantes como es el caso de las teorías organizacionales. Se escuchan como argumentos: que están pasadas de moda, que Taylor, Fayol y Weber son del siglo pasado y que no se deben enseñar, junto a otros argumentos cuestionables, que son objeto de otro escrito. Lo que se quiere destacar es que las tecnologías y herramientas de gestión, son sólo eso, técnicas y metodologías que conducen a lo que se pueden considerar buenas prácticas administrativas, no son fundamento y parte de la administración en su epistemología.

La pregunta es: ¿la enseñanza de estas tecnologías ha cumplido su objetivo en los estudiantes de pregrado y postgrado, para que adquieran los conocimientos suficientes y las habilidades necesarias para comprender y, si es el caso liderar estos procesos en su implantación?, los resultados de los últimos 10 años, dejan entrever que es posible que esto no haya sucedido al menos con suficiente intensidad, solamente unos pocos la habrán interiorizado. ¿Vale la pena este esfuerzo?, ¿dónde quedaron los conocimientos y las horas de enseñanza sobre estos contenidos?

Los cursos no formales sobre las tecnologías y herramientas de gestión son otra fuente para la socialización de las mismas en el ámbito empresarial. Programas orientados a empresarios, directivos, gerentes de nivel medio, supervisores y otros profesionales de la empresa son el nicho de mercado para Facultades a través de sus programas de educación continuada de empresas especializadas. Conferencistas nacionales e internacionales son invitados a participar como expositores

en cursos programados en algunas ocasiones masivamente y dictados masivamente con los gurús a las que asisten personas de la empresa. Pero como su mismo nombre lo dice son conferencias, con información importante pero de poca practicidad y cuando se acude a ella, se presentan casos de empresas en otros contextos y realidades diferentes a las que el empresario colombiano tiene en su práctica diaria. En el caso de los conferencistas locales, en ocasiones son consultores que utilizan tales seminarios para ofrecer su “producto”, socializándolo de acuerdo a sus expectativas y conveniencia.

¿Cuál ha sido el impacto de tales cursos? ¿Qué alcance han tenido en las empresas? ¿Un curso de 8 ó máximo 16 horas es suficiente para entender en su complejidad el proceso de cambio que exige la implantación de una tecnología o herramienta de gestión? Este autor no tiene las respuestas, espero que el lector las pueda encontrar.

8. Impacto de las tecnologías de gestión en las empresas objeto de investigación

Se presentan consideraciones al respecto. Es posible que algunas de ellas sean cuestionadas, y otras, validadas por el lector

La difusión y socialización ha sido similar con el paso de los años. Aparece un volumen importante de títulos sobre tecnologías y herramientas de gestión que llegan a nichos de mercado claramente definidos de los que forman parte personas que mediante su compra tienen la oportunidad de conocer acerca de sus contenidos y metodologías

La consultoría encuentra en las tecnologías y herramientas de gestión oportunidades de

negocio diseñando y adaptando “productos” que en un mercado variado y altamente competido procuran vender a nichos de mercado de igual manera claramente identificados

Las empresas que organizan eventos los siguen programando con los gurús del momento con los consiguientes resultados financieros de su gestión

Las universidades hacen los ajustes necesarios en sus programas académicos incorporando tales contenidos en cursos que forman parte de su malla curricular y de esta forma pretenden alcanzar un nivel importante en la frontera del conocimiento de la disciplina.

Frente a los resultados anteriores, que se consideran importantes para sus respectivos protagonistas (casas editoriales, consultores, Facultades de administración, programas de educación continuada, empresas promotoras de cursos) es importante sacar conclusiones sobre el impacto de las tecnologías y herramientas de gestión en las empresas.

Los resultados de la investigación referenciada en 1999 no difieren significativamente de las del estudio presentado en este documento en las grandes empresas y pymes.

Tales resultados reafirman hipótesis planteadas y sobre los cuales se encuentra alguna explicación al manejo de moda que podría darse a la aplicación de tecnologías de gestión en nuestro país. Efectivamente, el bajo compromiso de los empleados que no responden a las exigencias de estas tecnologías, las fallas en los procesos de implantación que se expresan en la mala comunicación hacia abajo y la falta de apoyo de la alta gerencia que curiosamente es la fuente donde se inicia el cambio, evidencian los esquemas administrativos sobre los cuales

funcionan las empresas y que son contradictorios con las exigencias de participación de la gente que caracteriza a las tecnologías.

Comprender el alcance de cada tecnología en sus objetivos, características, metodología, ventajas, desventajas, requerimientos de participación de la gente, tiempo de implantación y su relación con las teorías organizacionales se convierte en un aspecto importante de análisis y reflexión que permite evaluar cuál es el verdadero aporte de cada una de estas a la eficiencia de la organización y a la teoría general de la administración. (Méndez, 2006, p. 31)

De manera reiterada aparecen situaciones particulares en directivos, empresarios y gerentes de las empresas referidas al poco conocimiento que tienen de las tecnologías, su metodología de aplicación. La participación y contratación de consultores externos. Los resultados dejan en duda la efectividad de tales tecnologías y herramientas de gestión tal como sucedió en la década de los años 90. Significa, lo anterior, que no han existido cambios cualitativos importantes en el interior de las empresas y sus gerentes quienes deciden aplicar las tecnologías y herramientas de gestión. Aparecen con un relativo significado la aplicación las mismas tecnologías.

La situación no ha cambiado. Las tecnologías y herramientas de gestión son consideradas por empresarios y directivos de las empresas elementos que podrán influir positivamente en los resultados de su gestión directiva, de allí la necesidad de su implantación. Las publicaciones al respecto, conversaciones con colegas y la información proveniente de consultores, unidas a la necesidad de optimizar resultados, juegan un papel determinante en la decisión de implantar cualquiera de estas. La decisión de implantación va acompañada de un nivel alto

de desconocimiento sobre el tiempo, alcances y requerimientos de la tecnología por parte del directivo o empresario, quien en su pragmatismo quiere resultados inmediatos. No entiende que estos requieren de tiempo y la utilizan en un momento de coyuntura de la empresa.

Los empresarios y gerentes no tienen una comprensión y entendimiento de la cultura de su empresa y mucho menos tienen tiempo de evaluar la conveniencia y las condiciones de implantación de las tecnologías.

El proceso tiene dificultades en su dinámica y es difícil alinear a las personas para que tengan compromiso con el mismo. Significa que la metodología utilizada no es apropiada a las condiciones de la empresa, y lo que es un factor determinante, no se tiene en cuenta en su cultura.

Las tecnologías en su aplicación están lejos de contribuir a la innovación en la gestión, sus resultados de implantación no son significativos en la relación entre el número de empresas que inician el proceso y las que lo culminan con su incorporación definitiva a la gerencia con resultados verificables que soporten la eficiencia de su aplicación.

La deserción de las empresas que iniciaron el proceso es alta, no hay continuidad, no existe el interés ni la constancia necesaria en personas de la empresa para hacer de esta tecnología una característica del management.

Las situaciones analizadas señalan que las tecnologías y herramientas de gestión tienen un impacto altamente positivo en empresas y personas vinculadas a aspectos de gestión (editoriales, revistas, universidades,

consultores, docentes, centros de educación no formal), paradójicamente sus resultados no son satisfactorios para quienes van dirigidas, las empresas que las implementan; en la mayoría de las empresas que las adoptan no se han cumplido los propósitos por las que se decidió su implantación. Por el contrario, en la mayoría de las veces han sido fuente de fracaso, inversiones sin retorno, procesos fallidos. Podrían recibir el calificativo de modas que poco o nada han aportado.

Será que al repetir esta investigación en 10 años, como se ha hecho en este documento ¿el efecto será el mismo? ¿La historia se seguirá repitiendo?...

Los planteamientos anteriores no pretenden en ningún momento descalificar la importancia de las tecnologías de gestión y de su aplicación en la organización para alcanzar la eficiencia y mejorar sus resultados. No puede desconocerse que la implantación de cualquiera de estas tecnologías en la organización, por sus alcances, la convierte en un factor de cambio determinante en la organización. Más aún, en opinión de este autor, como factor de cambio, influye en la cultura de la organización de tal forma que modifica el sistema de significados compartidos que tienen las personas de la organización y que se manifiestan de diferentes formas, su comportamiento social y el desempeño laboral. Las tecnologías de gestión por su aplicación se vuelven parte de la cultura organizacional que generan rasgos que han de caracterizar a la organización en el desempeño futuro, por tal razón no podrán las empresas latinoamericanas y colombianas volver a caer en errores de aplicación con estas tecnologías u otras que se construyan en los tiempos venideros (Méndez, 2001: p. 37).

Conclusión

Las experiencias en la aplicación de las tecnologías y/o herramientas de gestión dejan enseñanzas a empresarios y directivos sobre su función y comportamiento en los procesos de cambio. No pueden proponer innovación en sus empresas con tecnologías blandas que desconocen. Asumir procesos de cambio con pleno conocimiento de su metodología, el alcance y el tiempo que requieren para alcanzar los resultados esperados. Liderar tales procesos de cambio con su ejemplo mediante participación activa en las actividades que estos requieran exigiendo que participen otros directivos de la empresa. Dar apoyo incondicional a facilitadores internos o consultores externos en las convocatorias que realizan en las que se requiere participación activa de personas de los diferentes niveles. Apropiarse del proceso de cambio, hacerle seguimiento y entenderlo. Mantener la continuidad con una visión de mediano y largo plazo sobre resultados. Invertir en la consecución y/o formación

de consultores internos que se apropien del proceso de cambio.

Los investigadores y estudiosos de la gerencia deben aceptar los retos que exige la empresa. Es necesario buscar otras alternativas de respuesta partiendo del análisis de los problemas de la empresa y sus necesidades, construyendo a través de la investigación, marcos teóricos y metodologías propios que sean pertinentes a las necesidades y contexto en que estas empresas actúan. De esta forma, mediante la investigación aplicada para la solución de problemas, construir y proponer productos de consultoría que conduzcan a la intervención para la eficiencia con tecnologías propias. Es fundamental la alianza universidad-empresa con el propósito de financiar esta investigación que responda a las características de las empresas en el contexto de su país y su cultura social. Para que de esta forma las tecnologías y herramientas de gestión que resultan de la investigación aplicada se incorporen a la cultura organizacional y vida de la empresa alcanzando la anhelada eficiencia.

Bibliografía >>

Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Méndez Álvarez, C. (2001). Tecnologías de gestión. Bogotá: Facultad de administración, Universidad del Rosario (Borradores de investigación. No. 6)

Méndez Álvarez, C. (2006) Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa. Noriega Editores.

Forero L. A. y Lozano F. (2006). Aplicación de tecnologías de gestión en pymes de Bogotá. Tesis para optar el título de administrador de empresas. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia

Mora Y. A. y Cruz J. O. (2006). Aplicación de tecnologías de gestión en grandes empresas de Bogotá. Tesis para optar el título de administrador de empresas. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
