

Modas administrativas: muchas promesas fallidas

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



05 de 16
Fascículo Interactivo



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo



05 Fascículo Interactivo



Resumen

Los empresarios colombianos aplican tecnologías y/o herramientas de gestión que no han cumplido con su propósito y expectativas. Esta investigación que se desarrolló en doscientas una grandes y pequeñas empresas hace seguimiento a las tecnologías que están empleando los empresarios, tales como la planeación estratégica, la atención al cliente y otras. Sin embargo, éstas fracasan al no tener resultados en el corto plazo, además, los gerentes escogen tales tecnologías descuidando el proceso de aplicación teniendo como consecuencia el bajo compromiso de los empleados. De esta forma se ha convertido en modas administrativas pasajeras que no han logrado hacer parte de la gestión de las empresas.

Palabras claves: tecnologías, herramientas de gestión, modas administrativas, Pymes, atomización de procesos, consultoría externa.

En pleno siglo XXI, los directivos de las empresas colombianas siguen cometiendo los mismos errores de los años ochenta y noventa del siglo pasado en la aplicación de tecnologías o herramientas de gestión como administración por objetivos, planeación estratégica, calidad total, justo a tiempo, mejoramiento continuo, reingeniería, servicio al cliente, *balanced scorecard* y gestión del conocimiento.

A juicio de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ni los empresarios ni los gerentes han aprendido la lección que les deja el reiterado número de procesos fallidos, frente a muy pocos casos de éxito en la aplicación de dichas tecnologías de gestión.

Continúe el tema en el fascículo interactivo en www.urosario.edu.co/investigacion

Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** www.urosario.edu.co/investigacion.

Bibliografía  Fotografía  Página web  Video  Foro 



Esta es una de las principales conclusiones que deja un estudio llevado a cabo por el profesor Méndez (con el apoyo de estudiantes de la Universidad) en doscientas una Pymes y grandes empresas de Bogotá. Allí se entrevistó a 300 personas que desempeñan cargos de presidente, gerente, director y mandos medios, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa a la que pertenecen.

Dicho estudio confirmó el carácter de moda que han tenido dichas tecnologías de gestión en las empresas colombianas, las cuales en los últimos años han sido objeto de análisis para los investigadores de la Universidad del Rosario.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

FECHA	2005-2006
UNIVERSO	91 grandes y 110 pequeñas y medianas empresas en Bogotá
MUESTRA	Se entrevistaron a 201 personas que se desempeñan cargos como presidentes, gerentes, directores y mandos medios (en calidad de testigos privilegiados)
METODOLOGÍA	Estudio exploratorio que utiliza como técnica la encuesta dirigida a presidentes, gerentes, directores y mandos medios en Bogotá

Asimismo, dejó en evidencia que la aplicación de tecnologías de gestión en Colombia se caracteriza por: 1) el bajo compromiso de los empleados, que no responden a las exigencias; 2) fallas en los procesos de implantación, que se expresan en la mala comunicación desde la gerencia hacia los niveles operativos de la organización, y 3) la falta de apoyo de la alta gerencia.

Tecnologías de gestión

La Administración ha tomado como referencia el conocimiento de los autores de la teoría general de la organización y sus escuelas, dando lugar a la aparición de un conocimiento aplicado con una metodología propia y particular. Sin embargo, por su origen, no son teorías, pero son conocidas y aceptadas como tecnologías o herramientas de gestión que, una vez conocidos los resultados de su aplicación, son difundidos en los ámbitos académicos, empresariales y de consultoría, haciéndose extensivas a otras empresas en países y sectores de la actividad económica diferentes a aquella en la cual se construye.

HERRAMIENTAS PREFERIDAS POR LAS EMPRESAS

De veinticinco tecnologías o herramientas de gestión analizadas, las más conocidas por los encuestados son: planeación estratégica (73% en la gran empresa y 68% en las Pymes) y servicio al cliente (85% en personas vinculadas a las Pymes y 64% en la gran empresa).

Con resultados inferiores al 63% los encuestados de las grandes empresas y Pymes manifiestan tener diferente nivel de conocimiento sobre administración por objetivos, mejoramiento continuo, justo a tiempo, reingeniería y desarrollo organizacional y gestión por competencias y otras. Las tecnologías que tienen mayor aplicación en la gran empresa y comparadas con las Pymes son: gestión por competencias, administración por objetivos, *balanced scorecard* y aprendizaje organizacional.

Las doscientas una empresas analizadas, han aplicado las tecnologías de gestión así: 65% servicio al cliente, 58% planeación estratégica, 53% calidad total, 32% desarrollo organizacional, 32% mejoramiento continuo, 25% justo a tiempo, 18% gestión por competencias, 17% administración por objetivos y con resultados inferiores al 16% en las otras quince tecnologías analizadas por el investigador de la Universidad del Rosario.

A juicio del profesor Méndez, lo preocupante es que pocas personas de las encuestados entienden los objetivos, alcance, metodología de

Empresas estudiadas

El 24% de las organizaciones estudiadas fueron creadas antes de 1975 y el 61,19% en el período comprendido entre 1976 y 2000. Esta condición de permanencia le da soporte a la investigación realizada, en razón a la trayectoria de las empresas en el sector al que pertenecen.

En relación con el tamaño, se identificaron grandes y Pymes localizadas en Bogotá. La mayoría de ellas (93%) de carácter privado. Además, el 56% pertenecen al sector servicios, el 26% al comercio y el 18% a la industria.

implantación, beneficios y dificultades de aplicación de cada tecnología o herramienta de gestión implementada en su organización. Es decir, el conocimiento que adquieren los directivos a través de terceros (consultores externos, académicos, conferencistas u otros) es parcial, lo que dificulta una visión integral de la tecnología y, por obvias razones, su apropiación.

¿QUIÉN DECIDE IMPLEMENTAR LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN?

Hay una diferencia marcada entre la gran empresa y las Pymes a la hora de analizar quién toma la iniciativa de implantar una determinada tecnología de gestión. A diferencia de las Pymes, donde el gerente general tiene un papel significativo (80%), en la gran empresa sólo lo hace el 38%. En esta última tienen mayor participación los gerentes de áreas (52%) y los comités (45%).

Una vez tomada la decisión de implantar la tecnología o herramienta de gestión aparece el proceso de planeación para su ejecución. En este caso, la investigación encontró que en la gran empresa participan con mayor intensidad los gerentes de área (62%) y grupos o comités (38%) constituidos para tal fin. En las Pymes, la gerencia general (en el 93% de los casos) lidera el proceso, que comparte en menor intensidad con los gerentes de área.

Una vez tomada dicha decisión, un asesor externo (55% en la gran empresa y 67% en las Pymes) influye en el proceso que se inicia, cuyo papel genera mayor dependencia desde el inicio del proceso hasta sus fases de

evaluación y seguimiento. El nivel de satisfacción con el trabajo del consultor muestra que el 70% de los encuestados en la gran empresa lo calificaron como alto y muy alto, mientras que en las Pymes llegó al 97%.

En relación con el tiempo que el consultor externo acompaña el proceso de cambio, se encontró que la mayoría no excede los doce meses, tanto en las Pymes (73%) como en la gran empresa (78%). Paradójicamente, a pesar de ser mayor la intervención del consultor externo en las Pymes, su permanencia es levemente inferior que en la gran empresa, donde participa con menor intensidad en las fases del cambio.

A juicio del profesor Méndez, esta situación se explica por las expectativas de los gerentes, tanto de las Pymes como de las grandes empresas, de obtener resultados en

Las Pymes han aprovechado mejor las tecnologías de gestión, pues en las grandes empresas la inversión de capital y tiempo, no ha sido compensada con resultados.



el corto plazo. Sin embargo, al no cumplirse tales expectativas, deciden suspender la participación del consultor externo.

¿POR QUÉ FRACASA LA IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN?

Visión subjetiva de los directivos, no corresponde a la realidad de la organización: en la dinámica de la gran empresa los directivos enfrentan la presión del grupo de interés dueño del capital para producir resultados y el gerente busca en la herramienta de gestión respuesta a tales exigencias. En las Pymes, es el resultado de la iniciativa del dueño quien en calidad de gerente general propicia la implantación por motivos de crecimiento, proyección o por razones de carácter subjetivo, pero no por la de la convicción de la utilidad de la tecnología.

Atomización de procesos: no hay homogeneidad en la forma como se vinculan las personas de diferentes estamentos de la empresa en las fases del proceso de cambio. Significa que, al llevarla a la práctica en las empresas analizadas, existen diferencias significativas que determinan una participación fragmentada y parcial en el proceso.

A partir de la atomización de tales procesos, las personas de la empresa que participan pierden la visión integral del proceso, con los efectos que esta situación podrá tener en los resultados, además de la mayor resistencia de las personas al proceso mismo, por no entenderlo en su dimensión total.

Bajo compromiso: la forma como los empleados de los diferentes niveles involucrados reciben, participan y se identifican con el proceso en la implantación de la tecnología, influye en el nivel de compromiso que los encuestados perciben, quienes le dan una baja calificación como consecuencia de la interpretación que dan los líderes internos del proceso –o en su defecto el consultor externo– a la forma de implantarla.

TECNOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APLICADAS POR LAS EMPRESAS

TECNOLOGÍA:	Grandes empresas		Pymes		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Servicio al cliente	42	46	77	85	119	65
Planeación estratégica	51	56	55	60	106	58
Calidad total	38	42	58	64	96	53
Desarrollo organizacional	17	19	41	45	58	32
Mejoramiento continuo	21	23	18	20	39	21
Justo a tiempo	18	20	14	15	32	18
Gestión por competencias	20	22	11	12	31	17
Administración por objetivos	21	23	8	9	29	16
<i>Bechmarking</i>	7	8	20	22	27	15
<i>Balanced Scorecard</i>	22	24	1	1	23	13
<i>Empowerment</i>	10	11	8	9	18	10
<i>E-Business</i>	8	9	7	8	15	8
Aprendizaje organizacional	9	10	4	4	13	7
<i>Couching</i>	8	9	5	5	13	7
Reingeniería	6	7	5	5	11	6
Administración por políticas	9	10	1	1	10	5
Gestión del conocimiento	6	7	0	0	6	3
<i>Six sigma</i>	6	7	0	0	6	3
Capital intelectual	4	4	2	2	6	3
<i>Downsizing</i>	4	4	0	0	4	2
Teoría Z	3	3	1	1	4	2
Prospectiva	3	3	1	1	4	2
Organización cinética	3	3	0	0	3	2

Fuente: Línea de Gestión Empresarial, Grupo Perdurabilidad, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Este nivel bajo de compromiso se refleja en la participación atomizada de las personas en las diferentes etapas del proceso; la baja calidad de la comunicación, antes y durante el cambio, y el aprendizaje del proceso en sí mismo, sus alcances, metodología, beneficios e inconvenientes.

PYMES APROVECHAN MEJOR LAS TECNOLOGÍAS

Hay una estrecha relación entre la percepción que tienen los directivos de las empresas y la calificación que le otorgan a los resultados, que en su conjunto muestran como las tecnologías más aplicadas: servicio al cliente (65%), planeación estratégica (58%), calidad total (53%) y desarrollo organizacional (32%), las cuales tienen algún impacto en la gestión de mercadeo y la estrategia de la gran empresa.

Sin embargo, dicho impacto no ha cumplido con las expectativas de los directivos y gerentes. Los aspectos anteriormente analizados, relacionados con el conocimiento de la tecnología de gestión por parte de los directivos, la participación de terceros, la fragmentación de la metodología de implementación y la participación de los diferentes estamentos de la empresa y su nivel de compromiso, explican los resultados de tal aplicación.

En consecuencia, las grandes empresas que han aplicado tales tecnologías o herramientas de gestión no han percibido resultados positivos que justifiquen la inversión de capital financiero, de personal y de tiempo, al no incorporar de manera permanente dichas tecnologías en la gestión y en la cultura de la organización, asegura el profesor Méndez.

En la implantación de la tecnología o herramientas de gestión, las Pymes han tenido una dinámica diferente al de las grandes empresas, gracias al conocimiento que sus directivos tienen sobre la misma, a la participación en el proceso desde una perspectiva integral, al compromiso de los empleados, al rol y la dedicación del consultor externo. Sin embargo, esto no ha permitido su adopción permanente.

CAMBIOS TRAS LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En las grandes empresas se encontró que para los directivos no es claro cuáles han sido las situaciones que han influido en los resultados observados. Sin embargo, perciben que faltó claridad desde la presentación del proceso (48%) y fue una moda para atender necesidades del mercado o de la empresa (52%).

A su vez, las personas encuestadas destacaron como aspectos dinamizadores del proceso el apoyo de la gerencia después de su presentación y la destinación de recursos humanos y financieros para culminarlo. Sin embargo, resulta paradójico que en las empresas que cuenta con el apoyo del nivel directivo y con recursos suficientes, los resultados no sean los mejores.

A juicio del investigador de la Universidad del Rosario, eso explica la poca convicción frente al proceso, la falta de compromiso, las dificultades en la comunicación y la incorporación de la tecnología más como una moda. Lo mismo ocurre en las Pymes, donde la implementación del proceso de cambio encontró condiciones menos difíciles para su aplicación y resultados.



DIFICULTADES A LA HORA DE INCORPORAR HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

1. En las empresas analizadas no se sustentó de manera contundente la utilidad y los beneficios que produce la aplicación de las tecnologías o herramientas de gestión. Esto fue más evidente en las grandes empresas que en las Pymes.
2. La urgencia de resultados y de soluciones a problemas concretos propician la decisión de implantar una tecnología o herramienta que se desconoce, la cual es considerada como una tabla de salvación por su funcionalidad en contextos de empresa, cultura y país diferentes. Sin embargo, aunque los gerentes consideran que les ayudará en su gestión, ven dichas herramientas como alternativas de carácter coyuntural pero no para incorporarlas en su gestión.
3. Los directivos de las empresas toman la decisión de implantar nuevas herramientas de gestión sin un conocimiento suficiente sobre su objetivo, alcance, metodología, beneficios, dificultades de implantación o de los requerimientos desde la perspectiva de la cultura organizacional, necesarios para que se apliquen con eficiencia.
4. Las grandes empresas asumen el proceso con facilitadores internos que carecen del conocimiento y



la empresa y para su gestión, dejando de lado las que hayan sido implantadas por sus antecesores.

LECCIONES NO APRENDIDAS

Las tecnologías y herramientas de gestión han mostrado un impacto positivo para las editoriales, revistas, universidades, consultores, docentes y centros de educación no formal. Paradójicamente, sus resultados no benefician a quienes van dirigidas: las empresas que las implementan.

Por el contrario, han sido fuente de fracasos, de inversiones sin retorno, de procesos fallidos, desmotivación de los empleados y frustraciones en directivos y empresarios. Es decir, que tienen todo el mérito para ser llamadas modas, que poco o nada han aportado a la gestión de las organizaciones, advierte el profesor Méndez.

El académico les recomienda a los empresarios, directivos, agentes de cambio interno, docentes y consultores que diseñen en conjunto metodologías propias que respondan a las características de la empresa colombiana y sirvan para que tales tecnologías y herramientas de gestión –mediante procesos de cambio eficientes– se incorporen a la cultura de la empresa.

De lo contrario, como lo han demostrado las investigaciones realizadas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en las últimas dos décadas, muy seguramente en diez años estaremos contando la historia con estas u otras tecnologías de gestión, pero con los mismos pobres resultados, puntualizó el investigador.

El conocimiento de la cultura de la empresa

por parte del gerente influye positivamente en la implementación de las herramientas, pues asegura que la adopción sea permanente.

experiencia de la metodología que exige la tecnología o herramienta de gestión. Esto significa que la empresa aprende sobre su experiencia, lo que en ocasiones no conduce a una buena práctica.

Por su parte, las Pymes establecen vínculos más estrechos con el consultor externo en las diferentes fases. Los costos y el tiempo que demanda su intervención en el proceso, propician su alejamiento en el corto plazo sin transferir el conocimiento de la metodología a personas de la empresa. Como consecuencia, la organización no tiene un conductor habilitado para apropiarse del proceso y llevarlo a su implantación total e incorporación en su gestión.

5. Empresarios, directivos, consultores y académicos colombianos tienen una alta dependencia de las teorías y técnicas sobre gerencia que se originan en países desarrollados. A la vez, muestran su avidez de conocimiento ante los llamados gurús en temas específicos de gerencia, dando lugar a que se conviertan –desde la década de los ochenta hasta hoy– en modas de gerencia.

6. Al igual que en otros frentes de la dinámica social y política, los líderes de las empresas toman decisiones marcadas por la subjetividad. Esto lleva a utilizar las herramientas que en su criterio son de mayor conveniencia para

¿Cómo
para te vas a preparar
competir
en el futuro?

Empieza
por escoger una
carrera
que vaya

**ADELANTE
EN EL TIEMPO**

adelante en el
tiempo.

Conoce todo lo que quieres saber
acerca de nuestros programas entrando
ya a www.adelanteeneltiempo.com

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Pensamiento Estratégico, Realidad Empresarial,
Liderazgo, Gestión Empresarial, Internacionalización
de la Empresa, Administración en Salud, Nuevas
Tecnologías.

DECANO

Luis Fernando Restrepo P.

DIRECTOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Carlos Maldonado C.

INVESTIGADOR

Carlos Eduardo Méndez A.

PARA MAYOR INFORMACIÓN

ESCRIBA AL CORREO

carlos.mendez@urosario.edu.co

Para profundizar en estos temas,
consulte la página web

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>



Esperen el
**próximo
fascículo**
el 8 de Junio



Rector Hans Peter Knudsen Q. • **Vicerrectora** Nohora Pabón F. • **Síndico** Carlos Alberto Dossman M. • **Secretario General** Luis Enrique Nieto A. • **Gerente Comercial y de Mercadeo** Marta Lucía Restrepo T. • **Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación** Luis Fernando Chaparro O. • **Gerente del Programa de Divulgación Científica** Margarita María Rivera V. • **Periodistas Científicos** Julio Norberto Solano J. y Paola Martínez Ocampo • **Diseño y Diagramación** Ekon7 Juan Manuel Rojas De La Rosa • **Corrección de Estilo** Leonardo Holguín R. • **Impresión** OP Gráficas • **Pre-prensa y Circulación** El Tiempo.

ISSN 1909-0501

