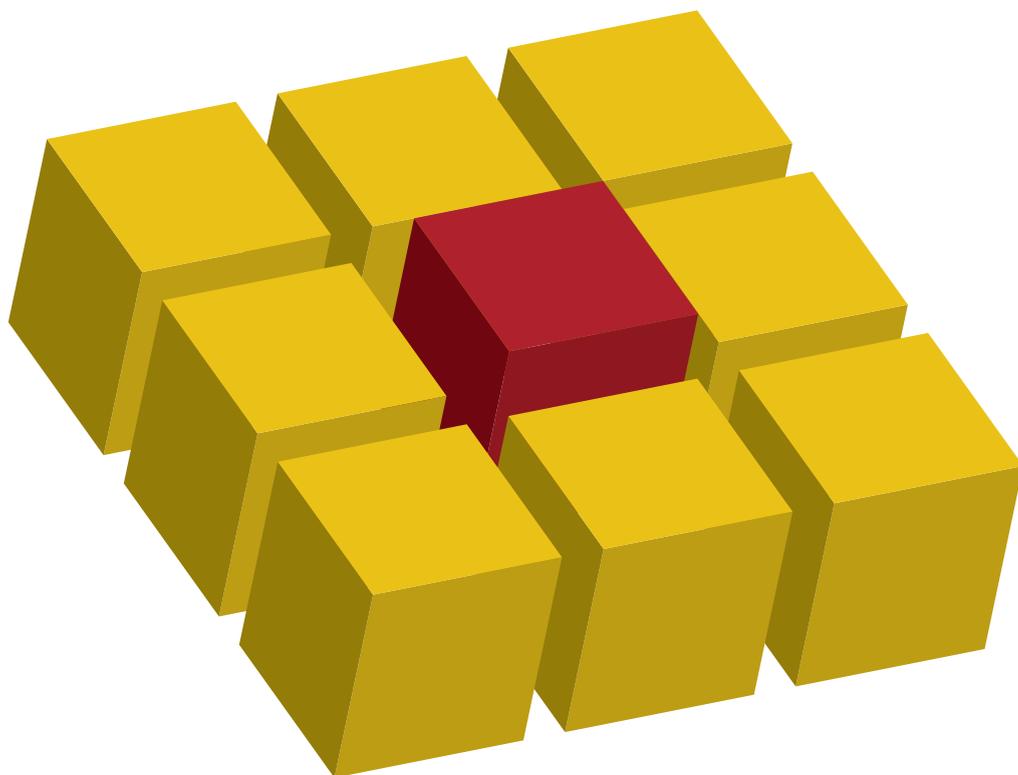


Carlos Eduardo Méndez Álvarez

TECNOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

CASO: GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS
EMPRESAS EN BOGOTÁ



Colección Textos
Facultad de Administración



UR

Tecnologías y herramientas de gestión

*Caso: grandes, medianas y pequeñas
empresas en Bogotá*

Carlos Eduardo Méndez Álvarez



COLECCIÓN TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN

© 2009 Editorial Universidad del Rosario
© 2009 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,
Facultad de Administración
© 2009 Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad - CEEP
© 2009 Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial - GIPE
© 2009 Carlos Eduardo Méndez Álvarez

ISBN: 978-958-738-033-0

Primera edición: Bogotá D.C., julio de 2009
Coordinación editorial: Editorial Universidad del Rosario
Corrección de estilo: María José Díaz Granados
Diseño de cubierta: Lucelly Anaonas
Diagramación: Ángel David Reyes Durán
Impresión:
Editorial Universidad del Rosario
Carrera 7 N° 13-41, oficina 501 • Teléfono 297 02 00
Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida
sin el permiso previo por escrito de la
Editorial Universidad del Rosario

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo
Tecnologías y herramientas de gestión caso: grandes, medianas y pequeñas empresas
en Bogotá / Carlos Eduardo Méndez Álvarez. —Facultad de Administración.
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.
132 p.—(Colección Textos de Administración).

ISBN: 978-958-738-033-0

Planificación estratégica / Planificación empresarial / Administración de calidad total /
Control de calidad / Administración de personal / Control de la producción / Administración
de personal/ Pequeña y mediana empresas / I. Título / II. Serie.

658.4 SCDD 20

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Índice de tablas.....	11
Introducción	13
1. Descripción de las tecnologías y herramientas de gestión.....	16
Marco conceptual sobre tecnologías y herramientas de gestión	18
1.1. Tecnologías de planeación	18
1.1.1. Administración por objetivos	18
1.1.2. Planeación estratégica.....	18
1.1.3 Administración por políticas	19
1.1.4 Énfasis de estas tecnologías.....	19
1.2. Tecnologías de procesos y estructura.....	19
1.2.1 Justo a tiempo	19
1.2.2 Reingeniería	20
1.2.3 <i>Downsizing</i>	20
1.2.4 Énfasis de estas tecnologías.....	21
1.3. Tecnologías de calidad.....	21
1.3.1 Calidad total.....	21
1.3.2 Mejoramiento continuo	22
1.3.3 Servicio al cliente	22
1.3.4 <i>Six Sigma</i>	22
1.3.5 Énfasis de estas tecnologías.....	23
1.4. Tecnologías de dirección de personas	23
1.4.1 Empoderamiento	23
1.4.2 Teoría Z.....	23
1.4.3 <i>Coaching</i>	23

1.4.4 <i>Outplacement</i>	24
1.4.5 Énfasis de estas tecnologías.....	24
1.5. Tecnologías de cambio y aprendizaje.....	25
1.5.1 Desarrollo organizacional.....	25
1.5.2 Aprendizaje organizacional.....	25
1.5.3 Organización cinética.....	26
1.5.4 Énfasis de estas tecnologías.....	26
1.6. Tecnologías de conocimiento de la organización.....	26
1.6.1 Gestión o gerencia del conocimiento.....	26
1.6.2 <i>Benchmarking</i>	27
1.6.3 Énfasis de estas tecnologías.....	27
1.7. Herramientas de gestión.....	28
1.7.1 Capital intelectual.....	28
1.7.2 Gestión por competencias.....	29
1.7.3 <i>Balanced Scorecard</i>	29
1.7.4 <i>e-Business</i>	30
1.7.5 Prospectiva.....	31
1.7.6 <i>Outsourcing</i>	31
1.7.7 Énfasis de estas herramientas.....	32
1.8. Características de las definiciones.....	32
2. Características metodológicas de las tecnologías y herramientas de gestión.....	34
2.1. Generación de la idea de implantación.....	34
2.2. Diagnóstico.....	34
2.3. Formulación de la estrategia.....	35
2.4. Organización de la estructura.....	35
2.5. Puesta en marcha del plan.....	36
2.6. Evaluación y control.....	36
3. Beneficios de las tecnologías y herramientas de gestión.....	38
4. Aspectos que influyen en la implantación.....	40
5. Participación de los integrantes de la organización.....	42
5.1. Participación para el consenso.....	42

5.2. Participación para la expresión	42
5.3. Participación creativa	43
6. Resultados en el tiempo	44
7. Rol del líder en el proceso de implantación	45
8. Investigación sobre la aplicación de tecnologías o herramientas de gestión en empresas colombianas	46
8.1. Antecedentes de la investigación	46
8.2. Investigación sobre tecnologías de gestión 2006.....	49
8.2.1 Objetivos	49
8.2.2 Aspectos de metodología	49
9. Hallazgos en grandes empresas y pymes en Bogotá.....	51
9.1. Características de las empresas	51
9.2. Conocimiento de tecnologías o herramientas de gestión por testigos de excepción.....	53
9.3. Aplicación de las tecnologías y herramientas de gestión	56
9.4. Participación de los estamentos de la empresa o del consultor externo	59
9.5. Participación del consultor externo.....	61
9.6. Participación del personal en el proceso	66
9.7. Resultados de la implantación	71
10. Enseñanzas para la gestión de las empresas	80
10.1. Modelo de gestión de la empresa y cultura que determina	80
10.2. Empresarios y directivos	84
10.3. Revistas especializadas y empresas del sector editorial.....	85
10.4. Consultores	86
10.5. La universidad y los centros de educación no formal.....	88
11. Impacto en Colombia de las tecnologías y herramientas de gestión	91

12. Anexos.....	95
Cuadro 1. Comparación de los objetivos de las tecnologías y herramientas de gestión con los planteamientos en la teoría general de la organización.....	96
Cuadro 2. Comparación de los beneficios que producen las tecnologías y herramientas de gestión con los planteamientos en la teoría general de la organización.....	109
Cuadro 3. Comparación de la participación de empleados en las tecnologías y herramientas de gestión con los planteamientos en la teoría general de la organización.....	122
Referencias.....	126

Índice de tablas

Tabla 1. Tipo de empresas en las que se aplicaron las encuestas.....	51
Tabla 2. Sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas.....	51
Tabla 3. Año de creación de la empresa	52
Tabla 4. Grado de conocimiento de las tecnologías o herramientas de gestión por personas de nivel directivo en grandes empresas	54
Tabla 5. Grado de conocimiento de las tecnologías o herramientas de gestión por personas de nivel directivo en pymes.....	55
Tabla 6. Aplicación de las tecnologías y herramientas de gestión	56
Tabla 7. Tecnología y herramienta de gestión aplicada según tamaño de empresa	57
Tabla 8. Fuente que propone la idea de implementar la tecnología de gestión	59
Tabla 9. Estamentos que participan en la planeación para la implantación de las tecnologías y/o herramientas de gestión ..	60
Tabla 10. Estamentos que participan en la implantación de las tecnologías y/o herramienta de gestión.....	61
Tabla 11. Tamaño y empresas en que participa consultor externo	62
Tabla 12. Fases del proceso en que participó consultor externo	63
Tabla 13. Impacto del consultor externo	63
Tabla 14. Tiempo de participación del consultor externo	64
Tabla 15. Nivel de las personas vinculadas activamente en la implantación de la tecnología y/o herramienta de gestión	67
Tabla 16. Tipo de participación en la implantación de las tecnologías y/o herramientas de gestión.....	68

Tabla 17. Nivel de compromiso y participación de los empleados	68
Tabla 18. Calificación porcentual de la importancia que los encuestados otorgan a los resultados de la tecnología o herramienta de gestión	71
Tabla 19. Factores que influyeron negativamente en la implantación	74
Tabla 20. Duración del proceso de implementación de las tecnologías de gestión	75
Tabla 21. Incorporación de tecnologías o herramientas de gestión a la administración de las empresas en Bogotá	76

Introducción*

En Colombia se han implantado distintas tecnologías de gestión: Desarrollo organizacional (años ochenta), Administración por objetivos (años noventa), Planeación estratégica, Teoría Z –con sus conocidos Círculos de participación–, Servicio al cliente, Calidad total, Reingeniería, *Empowerment*, Administración por políticas y *Benchmarking* (comienzos de los años noventa); *Balance Scorecard*, Aprendizaje organizacional, *Coaching*, *Six Sigma*, *Downsizing*, Gestión por competencias, y otras de los últimos años. Y todas ellas se han diferenciado con relación al origen, conocimiento de las mismas, aplicación, actores que intervienen y resultados en las organizaciones que las utilizan.

Desde la década de los noventa, se tiene la inquietud por conocer cuál ha sido el verdadero impacto de las tecnologías y/o herramientas en las empresas colombianas y la relación que su aplicación tiene con la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, en 1999 se planteó una primera investigación que condujo a un documento titulado “Tecnologías de gestión: un marco de análisis en sus alcances. Metodología” (Méndez, 2001). Este trabajo, que evalúa 220 empresas en la ciudad de Bogotá, concluye señalando el carácter de moda que en su momento tuvieron estas tecnologías, ilustra la forma como se aplicaron en Colombia, indicando el bajo impacto que en la mayor parte de las empresas investigadas tuvo su aplicación. Además, corrobora la hipótesis de que ellas no agregan valor a las teorías de la organización.

* La Administración toma como referencia el conocimiento de los autores de la teoría general de la organización y sus escuelas, lo que ha dando lugar a la aparición de un conocimiento aplicado con una metodología propia y particular. Por su origen, no son teorías; se las conoce y acepta como Tecnologías de Gestión. Y una vez sabidos los resultados de su aplicación, sus autores los difunden y hacen pública su experiencia en los ámbitos académicos, empresariales y de consultoría, haciéndose extensivas a otras empresas en países y sectores de la actividad económica diferentes de aquella en la cual se construyen.

De acuerdo con lo anterior, este autor percibe que los comportamientos de los empresarios no han cambiado en la presente década, además que se sabe de la aparición de nuevas tecnologías y herramientas de gestión. Por ello, en el año 2005 y 2006 se propone y realiza la misma investigación en 201 empresas radicadas en Bogotá, con el propósito de validar las conclusiones del año 1999. Este trabajo sigue la misma metodología del anterior y busca identificar el nivel de conocimiento que personas de empresa tienen acerca de las tecnologías y herramientas de gestión, al tiempo que evalúa su aplicación e impacto, involucrando en la investigación 13 nuevas herramientas y tecnologías de gestión que han hecho su aparición en las organizaciones colombianas.

Este trabajo analiza los resultados de la implantación de las tecnologías y herramientas de gestión en esta década. Además, hace una agrupación por categorías de las mismas e introduce el concepto de herramienta de gestión, señalando su diferencia con las tecnologías. Además, presenta en esta agrupación una síntesis de los objetivos de cada una de ellas. El propósito es presentar al lector, a partir de su definición, un conocimiento general de tales tecnologías y/o herramientas, además de evaluar cuál ha sido el aporte a las empresas estudiadas. Con espíritu reflexivo, este trabajo formula preguntas que espera responder en el transcurso del mismo con respecto a las tecnologías y/o herramientas de gestión, tales como: ¿Cuál es su utilidad? ¿Cuándo deben aplicarse? ¿Qué ha pasado con las tecnologías de gestión en Colombia? ¿Cómo es su enseñanza y aprendizaje en facultades que las tienen como componente de la administración en pregrado y posgrado? ¿Quiénes han sido los mayores beneficiados de las mismas? ¿Por qué los empresarios y directivos se dejan seducir por ellas para aplicarlas en sus empresas?

Este trabajo confirma las hipótesis planteadas en 1999, una de las cuales afirma: “Las tecnologías de gestión tienen semejanzas en sus objetivos, metodología, características y aplicación, por lo cual no existen diferencias significativas entre las mismas. Radica su posibilidad de implantación en los requerimientos de estas y las características particulares de cada organización, por lo que no puede hacerse extensiva su aplicación a todas las organizaciones” (Méndez, 2001). Además, confirma que “Las llamadas teorías modernas de administración como: servicio al cliente, reingeniería, calidad total, planeación estratégica y otras, son tecnologías de gestión que se fundamentan en los principios de las teorías de la

organización, por tanto, en su aporte hay ausencia de valor agregado alguno a las mismas” (Méndez, 2001).

Con este propósito, se presenta al lector en los Anexos de este trabajo un análisis de 24 tecnologías y herramientas de gestión en el que se identifican los aspectos que las mismas señalan en sus objetivos, beneficios y participación de las personas de la organización, relacionados con los planteamientos de los enfoques y autores más reconocidos de la teoría en organización.

En la investigación participaron estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. En el rol de auxiliares de investigación, bajo la dirección de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, aportaron con su trabajo de grado la información utilizada en este trabajo los estudiantes: Alfredo Rafael Martínez López, Alba Luz Vanegas Flórez, Marcela Díaz Hernández, Luz Adriana Forero Rubio, Fabián Felipe Lozano Ávila, Yuly Andrea Mora Tobar, Javier Orlando Cruz Granados. Además, en la organización del material participaron de manera desinteresada Ana María Rodríguez y Sandra Morales.

En este texto el autor analiza los resultados de la implantación de las tecnologías y herramientas de gestión e identifica el nivel de conocimiento que los empresarios tienen acerca de las mismas. Evalúa su aplicación e impacto, involucrando en la investigación 13 nuevas herramientas y tecnologías de gestión que han hecho su aparición en las organizaciones colombianas. Presenta una agrupación de las mismas por categorías e introduce el concepto de herramienta de gestión, señalando su diferencia frente a las tecnologías.

El libro presenta resultados de investigación y concluye con información y análisis importante en la gestión de las empresas colombianas. Está dirigido a cualquier persona con interés en temas de dirección de empresas (empresarios, gerentes, directores, estudiantes de pregrado y postgrado, docentes de gestión). El libro parte de una presentación y agrupación de las tecnologías o herramientas de gestión, descripción de los objetivos que persigue cada una de ellas, metodología de implantación y aspectos fundamentales y señala los resultados de la investigación realizada en empresas localizadas en la ciudad de Bogotá. Finalmente, concluye con el impacto que en diferentes estamentos han tenido tales tecnologías o herramientas de gestión concluyendo que la empresa ha sido la menos beneficiada con las mismas.

