

INDICADORES DE ESTABILIDAD. UN NUEVO ENFOQUE EN EL DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIA

Por Clemencia Morales Montejo

La Organización como un Sistema Integral

El ambiente de los negocios ha cambiado radicalmente en la última década. Existe infinidad de variables políticas, sociales, económicas y tecnológicas que han creado un entorno muy complejo.

La libertad de las corporaciones se ha visto restringida por factores externos que han influenciado el normal desarrollo de los negocios: escasez de combustible y su necesidad de controlar costos, inflación, altas tasas de interés, desempleo, la imposibilidad de reducir personal en tiempos de crisis, etc.

Es imposible hacer algo sin tener un efecto múltiple que afecte las organizaciones. A medida que estas van creciendo y se vuelven más complejas, su análisis y diseño no puede hacerse basado en funciones separadas del negocio como son finanzas, personal, producción, mercadeo etc. sino que cada día es más importante analizarlas como un todo coherente. El concepto de organización como un sistema integrado es esencial en el desarrollo de habilidades que faciliten encontrar cursos de acción innovativos.

Actualmente, las corporaciones tienen que estar alertas todo el tiempo en el reconocimiento y monitoreo de factores externos e internos que afectan la organización en forma integrada y no áreas específicas. Su supervivencia depende de su habilidad para manejar, ajustar y adaptarse al entorno complejo y tener una mayor capacidad competitiva. Es por esto esencial alcanzar una mayor productividad, incrementar la calidad, mejorar los servicios a los clientes, utilizar tecnologías innovativas y buscar un mercadeo efectivo.

Eficiencia y Eficacia en la Organización

Una organización es una red cerrada de relaciones interpersonales. Su comportamiento y eficiencia es consecuencia no sólo del comportamiento y eficiencia de cada funcionario sino de las relaciones entre ellos (Sinergia). Cada día se requiere mayor aptitud al cambio y mejor capacidad de aprendizaje tanto de los individuos como de las organizaciones para poder sobrevivir.

Las organizaciones deben pasar de un énfasis en la eficiencia (racionalización de recursos) a un énfasis en eficacia (logro de resultados en forma oportuna), manteniendo una relación dinámica entre sus productos y las necesidades del medio. Para esto hoy en día se necesita de todos administrativos más eficientes que ayuden a mantener bajo control el gran número de variables que influyen en la organización.

Una propiedad de toda organización es su desagregación estructural. Este desglose hace posible el diseño natural de medidas de rendimiento a distintos niveles en la organización. Para que una administración sea eficiente es necesario realizar los planes, su ejecución y análisis de los resultados en forma integrada, eficiente y coherente.

Todas las dependencias organizacionales se deben integrar en una acción continua y permanente para mantener estabilidad interna y adaptarse a un entorno cambiante. Para lograrlo es necesario que haya entre los ejecutivos un "Diálogo Abierto" sobre estrategias y que este contribuya a definir prioridades para dirigir y reaccionar a futuros cambios.

La medición tiende a cuantificar los procesos que se suceden en la organización. En la medida en que sus resultados sean igual a las necesidades del medio ambiente, la empresa será eficaz. La efectividad de la Organización depende de la viabilidad que tenga la organización para mantener su viabilidad en el cumplimiento de sus misiones organizacionales en los diferentes niveles.

Los Gerentes deben centrar su atención en aquellos procesos que producen resultados. Para incrementar la productividad es necesario mejorar la calidad de los procesos. Se debe verificar el uso de los recursos, la racionalidad de los procesos y el logro de los resultados de acuerdo con indicadores de estabilidad. Además aplicar técnicas para identificar sistemáticamente el nivel de eficiencia y eficacia óptima dentro de la Empresa con el fin de lograr la efectividad total.

Indicadores de Estabilidad

Control se define como "la medida de desviaciones del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas." El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos. El control se ejerce de acuerdo a indicadores que son una medida de lo que la organización hace en un determinado momento.

La descomposición de objetivos en metas y actividades tiene implicación en el proceso de definición de indicadores. Cuando estos están fuera de control debe ser posible detectar inestabilidad. Es fácil ver cómo las debilidades que se presentan en la organización se refieren a una identidad ambigua.

Modelar las actividades primarias define el "objeto" del control y por lo tanto una referencia a los niveles estructurales de la organización. Actividades Primarias son aquellas actividades que identifican la organización e implementan las tareas implícitas en la identidad organizacional o sea los productos o servicios que se ofrecen en el mercado y de los cuales depende su viabilidad. Son todas las actividades que obedeciendo a la misión de la Compañía, podrían sobrevivir por sí solas y tienen dicha responsabilidad pues es directa o indirectamente lo que la empresa desea hacer viable.

Se hace necesario contar con una metodología que suministre la información sobre indicadores básicos que identifiquen donde hacer la intervención en forma oportuna. De

esta forma la empresa se ira evaluando con respecto a INDICADORES que se establecen y que se supone son suficientes para garantizar que la empresa logre los resultados que se desean.

Hay necesidad de estudiar no sólo indicadores internos sino externos situados fuera de los límites de la empresa y que influyen en aspectos estructurales y de comportamiento.

Los indicadores deben diseñarse para las actividades organizacionales a diferentes niveles de agregación. Debe ser posible identificar un conjunto de indicadores los cuales deben proveer una medida acerca del comportamiento de la organización. Dichas medidas deben ayudar a los administradores a tomar acciones que ayuden a mejorar el grado de comportamiento de las situaciones.

En la medición de los indicadores es importante tener medidas de su comportamiento en términos de actualidad, capacidad y potencialidad. Donde ACTUALIDAD es un valor fluctuante basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes. CAPACIDAD es lo máximo que podría hacerse con los recursos existentes y bajo las restricciones presentes, es un valor fijo. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

POTENCIALIDAD es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad. Es un valor normativo que tiene que ver con la fijación de políticas de producción, mercadeo o finanzas.

Índices

Con estas tres mediciones de los indicadores es posible tener índices. Estos están definidos por la relación entre las 3 medidas. Ayudan a observar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo y a visualizar qué sucede bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares. Estos índices producen una evaluación del comportamiento de los indicadores en el tiempo.

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD: es el cociente entre actualidad y capacidad máxima. Mide los posibles desarrollos organizacionales considerando recursos que están presentes pero inactivos.

ÍNDICE DE LATENCIA: es el cociente entre capacidad y potencialidad Mide qué tan lejos puede llegar el sistema en uno, dos o tres años. Aquello que está presente potencialmente pero aún no se ha alcanzado. Las anotaciones a latencia se definen para todas las actividades de acuerdo a condiciones de potencialidad que pueden ser alcanzadas.

ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO: es el cociente entre actualidad y potencialidad. Su significado se define de acuerdo con el presente y el futuro. Produce un balance entre los

alcances en el corto tiempo y la necesidad de desarrollar recursos para que la productividad se mantenga o incremente en el futuro.

Conceptos de Planeación relacionados con Índices

Poder integrar planeación y control ayuda a visualizar el comportamiento organizacional en el tiempo. Mientras control ayuda en la visión del presente, planeación ayuda a abrir la organización ante nuevas oportunidades en el futuro.

Existen diferentes conceptos de planeación relacionados con índices: planeación táctica, estratégica y normativa. El término Planeación tiene implícito el concepto de tiempo en el corto, mediano y largo plazo. Hoy en día el término más usado es el de planeación estratégica. Se dice que ayuda a construir una organización más adaptable y responsable a un entorno cambiante. Donde el cambio, el riesgo, y la volatilidad del ambiente están influyendo constantemente.

PLANEACIÓN TACTICA: se relaciona con planes en el corto plazo. Planear con base en actualidad. A medida que cada administrador conoce su capacidad máxima y actualidad, puede saber qué, es lo que va a hacer mañana. Es una referencia de lo que podría hacerse si se tienen en cuenta los niveles actuales de productividad.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: hace referencia a planeación por objetivos en el mediano plazo. Se hacen necesarias algunas negociaciones organizacionales para el diseño de nuevos objetivos y el proceso continuo para alcanzarlos. Esta planeación trabaja sobre la base de la capacidad máxima. Es planear con los mejores recursos existentes para ser utilizados en los próximos años. Es la relación de muchos planes que en un proceso continuo son soportados para alcanzar la capacidad máxima. La planeación estratégica es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro para identificar hasta donde se quiere llegar y la forma más conveniente de hacerlo.

PLANEACIÓN NORMATIVA: es una planeación basada en la potencialidad. Ofrece los mejores beneficios a largo plazo. Lo que debería hacerse en cada actividad si se quitan las restricciones y se desarrollan los recursos.

Conclusión

Para que las funciones de planeación y control en las organizaciones sean efectivas, se hacen necesarios sistemas que produzcan información relevante y oportuna, y que ayuden a la planeación, seguimiento y monitorio en el comportamiento de las organizaciones.

La mayoría de sistemas de información desarrollados hasta el momento han tenido poco o negativo impacto en nuestras organizaciones. Estos en lugar de filtrar la información relevante han contribuido a la proliferación de datos e información en la gran mayoría de los casos en que se tiene experiencia.

Un sistema de planeación por índices es en Sí mismo un sistema de información gerencial. Se definen en la organización tantos índices como planes son definidos. Cada índice ser capaz de absorber toda la variedad relevante a cada actividad que deba ser medida, para que esto sea posible se requiere el esfuerzo de toda la organización. Debe producirse un plan que pueda operar en una estructura dinámica la cual debe estar alimentándose y produciendo información continuamente.

Con el sistema de información que aquí se propone, las diferentes áreas organizacionales producen indicadores de estabilidad que proporcionan la información relevante para la planeación y el control de la organización en el tiempo adecuado. Esto permite un mayor entendimiento del comportamiento de la organización, como también facilita el análisis de deficiencias organizacionales aún antes de que estas se presenten. Es un sistema de información que aumenta la capacidad de planeación y control de los ejecutivos proporcionándoles herramientas que ayuden a anticiparse a problemas y deficiencias futuras y que les brinda oportunidad para desarrollar una rápida adaptabilidad y capacidad de aprendizaje.

REFERENCIAS

Beer.S (1966)
"Decision and Control".
Wiley. Chichester.

Beer.S (1972)
"Brain of the firm"
Allen Lane the Pinguin Press.

Beer.S (1979)
"The heart of the enterprise"
Wiley. Chichester.

Beer. S (1985)
"Diagnosing the System for Organizations"
John Wiley & Sons. Chichester.

Espejo R. (1979)
"Cybernetic filtration of management information"
Working paper No.126 February 1979. The University of Aston.
Managment Centre.

Espejo R. (1983)
"Strategies for information managment"
Cybernetics and systems: An International Journal, 14,1983,

pp 315-341.

Espejo R. & Garcia O (1985)

"A tool for distributed planning"

In proceedings Orwellian symposium and international conference
in systems research. Information and Cybernetics. Baden, Baden.
West Germany.

Clemencia Morales Montejo. En la actualidad esta haciendo Investi-
gación en el Doctoral Programme del Management Centre de la Univer-
sidad de Aston en Inglaterra. MSc. Investigación e Operaciones y
Análisis de Sistemas de la Universidad de Aston. Ingeniero de Sistemas
Unandes. Catedrática de varias las Universidades y Asesora de em-
presas en las áreas de Planeación, Control e Informática.