

Morales Clemencia (1992)
“Necesidad de Nuevas Metodologías Organizacionales”
Revista Sistemas No.52, pg.5-11,
ACIS, Bogotá

NECESIDAD DE NUEVAS METODOLOGIAS ORGANIZACIONALES

El ambiente de los negocios se hace cada vez más complejo. Sin embargo, esta complejidad puede ser reconocida mediante la observación y seguimiento de una tremenda cantidad de acontecimientos inesperados para los que hay que tomar decisiones. Cada nueva situación debe ser analizada con herramientas que permitan manejar un sinnúmero de variables que requieren, muchas veces en forma inmediata tomar decisiones. Por esta razón, es indispensable utilizar metodologías organizacionales y sistemas de información que den respuesta, en tiempo real, a los puntos críticos de la empresa.

La influencia que tiene hoy en día el medio ambiente complejo y cambiante en las organizaciones, hace necesario introducir mecanismos ágiles que permitan su permanente evaluación. La supervivencia de las organizaciones se ha vuelto dependiente de la habilidad de sus ejecutivos para administrarlas, ajustarlas y adaptarlas al medio ambiente complejo que caracteriza la presente década. Se hace fundamental que las empresas utilicen nuevas tecnologías organizacionales que faciliten planear y controlar la organización, manejando la información más relevante, de tal forma que puedan pensar, razonar, comparar y tomar las mejores decisiones, para tener ventajas competitivas dentro de la industria en la cual se mueven.

Estas metodologías deben facilitar el manejo de la incertidumbre ambiental y ayudar a predecir mejores tendencias acerca del futuro, permitiendo una mejor gestión. Dichas metodologías flexibles deben facilitar la planeación y el control de un gran número de variables económicas y sociales, implicadas en cada proceso organizacional.

Influencia del medio ambiente en el manejo de las organizaciones

La evolución histórica de las organizaciones, ha hecho que diferentes factores hayan influenciado su desarrollo administrativo en un determinado momento. Fué así, como en un comienzo el énfasis se hizo en optimizar la tarea, más tarde la estructura, luego los recursos humanos y finalmente la tecnología. Sin embargo, actualmente la complejidad del medio ambiente cambiante es el factor que más influencia las organizaciones.

En la década de los noventa, éstas deben estar preparadas para sobrevivir y responder a esos cambios del ambiente. El mundo se torna más complejo, cada día estamos inmersos en un medio más difícil. Hay muchos más grados de complejidad caracterizados por más gente, más organizaciones, más tecnologías, más problemas,

-

-

más oportunidades, más información, etc. El cambio es enormemente complejo y puede ser interno o externo a las compañías.

Como el cambio continúa a una rata sin precedentes, las organizaciones deben ser más adaptables y tener una mayor capacidad de aprendizaje para poder sobrevivir y desarrollarse en la década de los noventas. Hay confusión en el entorno con problemas energéticos y ambientales, nuevos y crecientes cambios tecnológicos, nuevas fuerzas competitivas, inflación, globalización, las diferentes condiciones económicas de los países compitiendo por los diferentes mercados mundiales y la dificultad de alcanzar un consenso entre los varios actores que afectan la Organización como son los accionistas, deudores, clientes, proveedores, administradores, gobierno, comunidad, consumidores y otros.

Hay cambios profundos que están ocurriendo en el entorno político, económico, social y tecnológico en que las empresas se encuentran operando y estos cambios hacen necesaria una revisión a gran escala de la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el estilo de gerencia de las mismas. Los cambios son el resultado de dos poderosas fuerzas que emergen, determinando lo que serán las firmas del futuro: la tendencia a la globalización en los grandes mercados industriales y de consumo y la creciente importancia que la tecnología está adquiriendo en las actividades de la firma. (Hax "Builing the firm of the future" Sloan Management Review, Spring 1989)

Es por lo tanto necesario, darle a los ejecutivos herramientas que les permitan entender y enfrentarse a los rápidos cambios en las diversas situaciones organizacionales. Sobrevivir requiere de una creciente dosis de aprendizaje, adaptación y ajustes, tanto individuales como organizacionales. Parte de los cuellos de botella organizacionales hoy en día, están relacionados con las típicas tasas a las cuales éstas se adaptan a las nuevas circunstancias cambiantes del medio ambiente.

Se requiere abrirle a la organización nuevas oportunidades en el futuro, que le permitan reaccionar a los cambios que ocurren en el ambiente externo y por otro lado mantener constantes observaciones del presente que le permitan descubrir formas creativas internas, destinadas a mejorar la posición competitiva de la Empresa. Planeación está relacionada con el establecimiento de la mision, objetivos, estrategias y políticas, de acuerdo con los cambios del ambiente. Por otro lado, el control está relacionado con la forma o medio como éstos podrían ser evaluados a través de criterios de medición de la estabilidad organizacional, teniendo en cuenta el permanente análisis del desempeño tanto interno como externo de la Organización.

La integración corporativa debe ser el núcleo central del proceso estratégico gerencial. Esta integración permite el que todas las áreas de la Organización deban ser planificadas simultánea e integralmente, para que no se produzca un conflicto entre los diferentes grupos organizacionales y permitir que la solución que se les dé a los problemas de una de las áreas, pueda facilitar el cambio de estrategias o políticas correspondiente a otra.

-

-

Cuando prevalece una forma de integración inapropiada o incompleta, se puede llegar a limitar los planes estratégicos, creando resistencia entre los miembros de la Organización, en lo que respecta a dichos cambios. La integración de la planeación y el control no son posibles si no se dispone de información oportuna y de un total compromiso de la Compañía, especialmente en las esferas de la alta gerencia. Este compromiso de los miembros de la Organización como un todo, requiere el desarrollo de un clima empresarial apropiado en que lo más importante, es que sea conducente a la creación de un diálogo abierto entre los ejecutivos sobre todos los puntos estratégicos.

Necesidad de métodos flexibles para desarrollar nuevas metodologías organizacionales.

Hay imprecisión en la forma como se ha predicho el futuro, dados los métodos empíricos que han venido siendo utilizados. Existe evidencia de la imprecisión en la exactitud, la efectividad y el uso que han tenido dichas proyecciones. Esto está relacionado principalmente con problemas en los métodos estadísticos utilizados en el pasado, en especial en lo referente a los supuestos en que éstos se han basado y a las restricciones que les han sido definidas.

Con la creación de estos sistemas inflexibles y rígidos, se ha generado cualquier cantidad de obstáculos organizacionales internos que están en detrimento de su rendimiento final. Todo lo anterior hace que sea esencial introducir métodos flexibles de retroalimentación y aprendizaje, que permitan manejar incertidumbre para ir moldeando el futuro. Siempre hay situaciones que no fueron consideradas al ser diseñados métodos que no manejan la incertidumbre. Lo importante es por lo tanto, analizar en qué forma se debe aprovechar ésta para lograr que estos sistemas hagan más efectiva la Organización.

La incertidumbre en lugar de ser un problema organizacional, es aquéllo que le permite poder sobrevivir y adaptarse a los cambios de su medio ambiente. Por lo tanto, el que exista incertidumbre no es excusa para evitar el tomar decisiones y definir acciones que permitan prepararse mejor a enfrentar dicho futuro. Lo primordial, es acostumbrarse a manejar esta incertidumbre y a reducir el impacto sorpresa que ésta trae consigo. Es esencial tener sistemas con flexibilidad suficiente para manejar la incertidumbre y poder tener respuestas efectivas de la Organización al ambiente, haciendo posible el tomar mejores decisiones que garanticen una mejor gestión.

Se hace por lo tanto necesario, entender y aceptar que todas las proyecciones que se hagan acerca del futuro deben considerar incertidumbre. El éxito está en tener sistemas integrados de planeación y control, que permitan identificar y predecir mejores tendencias, dándole mayor peso a los acontecimientos del presente, comparados con los del pasado.

Necesidad de diseñar modelos sistematizados efectivos.

A medida que la tecnología se desarrolla más rápidamente, las estructuras organizacionales se vuelven más planas o menos jerárquicas, lo que hace que las organizaciones se vuelvan más dependientes de su información. El soporte informático debe estar completamente articulado a la Organización, apoyando sus estrategias y garantizando que la planificación de los sistemas de información se haga a partir de los objetivos, estrategias y metas corporativas. La información transforma la decisión, la decisión presupone una estrategia de negocios y, al mismo tiempo, es ésta la que pone a prueba la estrategia y sus supuestos. Por lo tanto, los sistemas de información y los modelos sistematizados que se desarrollen para manejar estos sistemas de información, se convierten en el mecanismo mediante el cual se logra tanto coherencia como aprendizaje organizacional.

Dentro de las cosas que pueden hacer a las organizaciones más competitivas, el cambio tecnológico es el más importante. La tecnología y la innovación han cambiado el medio y el mundo de los negocios. La tecnología cada día se convierte en una componente importante de competencia, para poder sobrevivir y crecer en la economía emergente del entorno de los negocios de la presente década. Es cada día más sofisticada, hay máquinas inteligentes capaces de comunicarse en lenguaje natural, resolviendo problemas difíciles y apoyando la toma de decisiones complejas y subjetivas.

Algunos cambios como la integración de telecomunicaciones e informática, el mejoramiento de la capacidad de las redes, la transmisión combinada de voz, datos e imágenes, la expansión de las redes públicas de datos, el establecimiento de estándares en equipos, telecomunicación y políticas, hace que la brecha tecnológica y de diseño organizacional sea más difícil de cerrarse cada día. Por lo tanto, se hace fundamental, que las empresas apliquen en forma adecuada nuevas tecnologías para el manejo de la información, de manera que éstas puedan pensar, razonar, comparar y tomar decisiones que les permitan tener ventajas competitivas dentro del sector.

Para ésto se requiere que los ejecutivos en cualquier momento, puedan mediante la implementación de sistemas de información y de modelos sistematizados, analizar los datos en el mismo momento en que están siendo generados. De igual forma, se hacen necesarios, sistemas de información que permitan un manejo local adecuado, que haga posible la interconexión de los sistemas descentralizados dentro de la corporación.

Es importante por lo tanto, generar y reconocer criterios flexibles para el diseño de sistemas de información que permitan darle este soporte a la gerencia, integrando las actividades de sistematización en la Organización, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para toma de decisiones a nivel gerencial. De igual forma, es primordial poder contar con modelos sistematizados que utilicen este desarrollo tecnológico para hacer posible el manejo de estos sistemas de información.

El por qué un Sistema de Información o Modelo para el manejo de las organizaciones

Lo importante en el desarrollo de esta clase de Sistemas de información, es la definición de criterios que permitan un diseño efectivo. Para que un sistema de información sea efectivo, debe tener la suficiente flexibilidad como para responder en forma continua a los cambios en información y tecnología. Este Sistema de Información podrá dar respuestas en tiempo real y así los administradores tomarán las decisiones pertinentes en el momento más adecuado, sin verse inundados con datos innecesarios o inadecuados sino más bien con señales de alerta en caso que algo salga mal.

Para que la flexibilidad de los Sistemas de Información sea posible, hay que establecer criterios claros para la definición de filtros y amplificadores. Estos criterios deben facilitar la identificación de Indicadores de Gestión, que definan el tipo de información que debe ser transmitida no sólo a los diferentes niveles de recursión sino también a los diferentes ejecutivos que han de recibirla.

Se hace, por lo tanto, necesario encontrar criterios para agregar datos y transacciones apropiados y útiles para el ejecutivo encargado, ya que éste es un paso muy importante en el diseño de sistemas de información. Hay infinidad de formas para producir estas agregaciones, pero no todas son igualmente efectivas.

El objetivo de esta clase de sistemas de información es poner a disposición de la organización, únicamente aquellos indicadores que sean requeridos con su información necesaria, en el sitio correcto, en el momento oportuno, con la calidad indispensable y con el costo adecuado para el desarrollo normal de las actividades organizacionales.

Igualmente, este Sistema de Información debe dar soporte al logro, seguimiento y monitoreo de las estrategias y objetivos necesarios para que la misión organizacional se cumpla debidamente.

Los nuevos esquemas innovativos plantean un lugar donde los ejecutivos de alto nivel puedan reunirse a tomar las decisiones importantes de la empresa, basados en información suministrada por el sistema. La información que finalmente les llega debe provenir del proceso de filtración y amplificación de definiciones, monitoreos, análisis de resultados, sugerencias, hallazgos, comentarios y riesgos.

Esto implica una estructura organizacional descentralizada con un grupo de personas altamente preparadas que puedan interpretar resultados y cuyo análisis pueda influir en la organización, a través de filtros, al siguiente nivel de recursión. Estas salidas permiten hacer predicciones con métodos especiales de retroalimentación y aprendizaje en los diferentes niveles recursivos de la organización.

Este tipo de diseños debe permitirle a cada ejecutivo, estar conectado en línea dentro del sistema para recibir señales provenientes de los indicadores pertinentes, lo cual le ayudará a mantenerlo alerta con respecto a las distintas preguntas que él desee formular sobre un indicador en particular. Las preguntas deben estar relacionadas con su propia responsabilidad o con la del nivel inferior de recursión. La información generada es luego revisada por el siguiente nivel de recursión. Los indicadores se ajustan según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización.

El objetivo es disponer de herramientas que sirvan para crear un balance entre las capacidades administrativas y la complejidad organizacional. El futuro puede ser proyectado cuando los análisis se basan en principios racionales para que permitan que los analistas pronostiquen el mañana, de acuerdo con su propia sensibilidad.