

NECESIDAD DE NUEVAS METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA

Clemencia Morales-Montejo
Instituto Tecnológico de Monterrey

Campus Ciudad de Mexico

Dentro del tópico de evaluación organizacional, podemos referirnos a dos planteamientos diferentes, uno que consiste en mejorar las organizaciones y otro en mejorar las metodologías de evaluación. El presente artículo está relacionado con este ultimo planteamiento, el mejoramiento de metodologías que permitan profundizar teóricamente en la evaluación organizacional. Se espera en un próximo artículo contar la experiencia de como este tipo de metodologías desarrolladas y utilizadas en forma complementaria, han venido aplicándose al medio colombiano a manera de "observatorio", a través de consultorías, asesorías y cátedras universitarias, las cuales han permitido de una u otra forma mejorar directa o indirectamente las organizaciones colombianas.

La influencia del ambiente complejo y cambiante actual, hace necesario introducir mecanismos ágiles, que permitan la evaluación del desempeño organizacional. Es fundamental introducir metodologías flexibles para reducir la incertidumbre que caracteriza nuestro actual entorno, con el fin de controlar el gran número de variables económicas y sociales que se mueven al interior y al exterior de la empresa. Para esto es necesario contar con indicadores y sistemas de información flexibles, que apoyen la medición organizacional, como herramientas de soporte a la toma de decisiones.

Es de vital importancia lograr integrar metodologías que permitan una retroalimentación constante de la organización, como herramientas fundamentales para analizar las organizaciones competitivamente, especialmente porque Colombia trabaja actualmente en un ambiente de globalización y modernización organizacional.

Estas metodologías deben permitir la comparación de diferentes tipos de empresas que estén en el mismo sector económico y otras que estén en sectores diferentes integrando la variedad de enfoques de evaluación que se utilizan en las diferentes funciones de cada compañía.

LA EVALUACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA

La evaluación de empresas en Colombia no ha sido fácil. De una parte, la influencia del ambiente complejo y cambiante, caracterizado en los últimos años por un mercado abierto en el sector industrial y la privatización y modernización del sector público, hacen necesario introducir mecanismos ágiles que permitan su evaluación constante. De otra parte, es muy difícil evaluar organizaciones comparativamente dado que hasta hace muy poco tiempo comienzan a utilizarse herramientas concretas que le permiten a las entidades contar con aprendizaje institucional adecuado para obtener resultados integrales y acordes con los objetivos planteados en la planeación de sus acciones.

a. Metodologías para la evaluación de Empresas en Colombia

Colombia empezó a trabajar en un ambiente de mercado abierto desde 1993, y entonces comenzó a privatizar y modernizar sus empresas públicas como mecanismo para la implementación de la apertura.

Desde comienzos de los años 30's hasta el presente, el gobierno Colombiano ha adoptado políticas de intervención en la economía nacional con el objeto de mejorar y racionalizar la producción, el mercadeo y la distribución de bienes. La Constitución de 1991 resalta la importancia de mecanismos para utilizar los resultados de la gestión pública y privada en términos de mejoramiento de la economía:

“La constitución de 1991 expresa un mandato del pueblo Colombiano que nos compromete, como servidores públicos, en el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo. Debemos localizar todos nuestros esfuerzos hacia la generación de resultados que materialicen las expectativas de desarrollo de la nación colombiana en su riqueza social, étnica, ambiental, de género y territorial.” Documento de Planeación 1995.

Igualmente, la apertura ha hecho que las empresas privadas tengan que prepararse a competir a nivel mundial. Se necesita por lo tanto desarrollar indicadores en términos de cumplimiento y calidad que estén de acuerdo con la nueva Constitución Colombiana de 1991.

El gobierno ha venido creando mecanismos que permiten medir el desempeño de las empresas. Hoy, hay directivas específicas dentro de la modernización del sector público. Existen entre otros la "Ley 87", "Directiva Presidencial 02", El "Plan Indicativo: Una Herramienta de Gestión" y el Documento "Compes-2688-DNP" por medio de los cuales se organiza el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados de la Gestión Pública y han sido orientadas al proceso de diseño e implementación del sistema de control interno en las empresas públicas colombianas.

- El objetivo general de la "Ley 87" es dar algunos criterios generales para desarrollar y adaptar métodos generales de evaluación para cada empresa específica.

- El objetivo general de la "Directiva Presidencial 02" es controlar y monitorear que las actividades, las tareas, los recursos y la información se realicen y administren bajo la política y los objetivos de la ley. Estas leyes han iniciado un esfuerzo en planeación estratégica y en control de gestión como un primer paso hacia la medición del desempeño de las empresas públicas.

- El objetivo del Documento CONPES-2688-DNP de Enero de 1994 es dar cumplimiento a la normatividad legal descrita y hacer permanentes los esfuerzos que se han adelantado en el campo de la evaluación.

- En 1994 el Grupo de Consultoría Inglés PA hizo un estudio sobre control interno, contratado por la Consejería para la Modernización del Estado dentro de la Misión para la Moralización y Eficiencia de la Administración Pública. Se analizó la experiencia del control interno en organizaciones públicas, considerando como muestra siete Instituciones.

- Así mismo, el “Plan Indicativo: Una herramienta de Gestión” del Departamento Nacional de Planeación provee el marco metodológico definido por el Gobierno para establecer el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Gestión.

Entre los mecanismos para cumplir con este Plan está Sinergia, el cuál es el nombre dado al Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública. Ha sido concebido como herramienta para evaluar políticas públicas, programas, subprogramas y proyectos, con el fin de proveer información pertinente y oportuna para los procesos de toma de decisiones en torno al Plan Nacional de Desarrollo. Con SINERGIA se espera lograr una sinergia entre y dentro de las entidades públicas a nivel nacional.

“Con la operación de Sinergia vamos a generar herramientas que proporcionen mayor efectividad en el logro de metas, en el cumplimiento de responsabilidades estratégicas y en el impacto de estos logros sobre la gestión global del Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 1995)”.

En lo referente a privatización, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras se creó en 1985, con el propósito de tomar bajo control, capitalizar, operacionalizar y reorganizar las entidades financieras.

Todo esto ha generado en las empresas la necesidad de tener indicadores de gestión y sus mediciones como herramienta importante para evaluarse internamente y mostrar que cada empresa necesita ser competitiva. Hoy en día se tienen varias ideas y propósitos acerca de la privatización cuyo principal objetivo es la apertura internacional de la economía local, para lo cuál el gobierno está tratando de que se alcance eficiencia y productividad en todas las empresas industriales, comerciales y de servicios.

A través de todos estos esfuerzos, vemos como la gestión pública orientada a resultados es la propuesta diseñada para la materialización de una estrategia que, aprovechando este espacio abierto dado por la Constitución, incorpore un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado.

En la revista Innovar No.4 Carlos Martínez (1994) en su artículo sobre modernización de la gerencia municipal, habla sobre experiencias concretas en la gestión pública local a través de estrategias de descentralización, mejoramiento de la capacidad gerencial del Estado y participación de la comunidad. Para ello, define un nuevo concepto de gestión, en el cuál se corrigen los factores que han impedido que la sociedad alcance los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo. Se espera por lo tanto que las organizaciones públicas se modernicen enfocándose a sus decisiones políticas, de planeación, regulación, control y coordinación y transfiriendo parte de sus funciones al sector privado como primera etapa de la modernización.

b. Aún hay necesidad de mejorar y volver más flexibles las herramientas de evaluación que se están utilizando

Las empresas colombianas necesitan ser aún más agresivas, más adaptables de lo que ahora son, desarrollando una mayor capacidad para aprender a sobrevivir y a cambiar en un medio más competitivo. Un gran cuello de botella hoy día se encuentra en el ritmo que les exige el medio ambiente para que cambien y se adapten a un mercado abierto competitivo. El medio ambiente se ha tornado cada vez más complejo, menos predecible y más turbulento. Aparentemente, las empresas colombianas aún no responden lo suficientemente rápido y efectivamente a los cambios que ocurren a su alrededor. Ellas necesitan aprender que el único tipo de equilibrio que puede obtenerse en un medio turbulento es, paradójicamente, ser cambiantes y dinámicas.

Saber lo que una empresa necesita hacer es parte de su éxito. Con el fin de lograr el éxito, las empresas colombianas deben ser eficientes, saber cómo planificar, ejecutar y controlar operaciones. Se les debe dar herramientas a los administradores que les permitan entender, evaluar y hacer frente a la modernización de las empresas públicas y privadas que en la mayoría de los casos son complejas. La supervivencia de estas empresas exige que no sólo los individuos sino también estas aumenten su capacidad para aprender y para adaptarse.

Es necesario que los administradores colombianos entiendan y acepten que todas las proyecciones hechas acerca del futuro de sus empresas en el mercado abierto y la modernización empresarial tienen una gran componente de incertidumbre. Su éxito radica en sistemas integrados de evaluación que permitan identificar qué tan bien le va a la empresa como un todo.

A pesar de todos los esfuerzos descritos anteriormente, el encontrar herramientas efectivas de evaluación organizacional es aún difícil. Se hace necesario investigar en herramientas que permitan utilizar diferentes tipos de indicadores en diferentes tipos de empresas y en particular del sector público donde la evaluación empresarial no tiene únicamente que ver con indicadores cuantitativos.

Programas como Sinergia pretenden ser una red de autoevaluación de resultados a partir de un proceso de aprendizaje continuo de la gestión pública. Su objetivo es proporcionar una metodología para facilitar que los objetivos sean medibles en términos de resultados. De esta forma a partir de los objetivos y metas acordados en los documentos CONPES para cada programa de gobierno, a través de las unidades de gestión, cada entidad fijará sus propios objetivos y los parámetros de evaluación de su cumplimiento. Con base en los resultados de la red de autoevaluación y de las evaluaciones estratégicas, se realizará una META-EVALUACION consolidando la información

recibida y retroalimentando con ella los procesos de formulación de políticas, asignación de presupuesto y gestión institucional.

En lo relativo a este programa hasta ahora se ha realizado un plan piloto que se sigue evaluando. Hay un decreto que coloca al Plan Indicativo con carácter obligatorio para todas las entidades públicas. Sin embargo, los principales obstáculos en la evaluación de Sinergia ha sido la falta de una visión de largo plazo de las políticas del Estado, la falta de delegación de ámbitos de acción de las instituciones, la ausencia de objetivos comunes dentro de una estrategia nacional, la desarticulación entre los procesos de planeación y presupuestación, la carencia de una cultura para evaluar y aprender, la limitada autonomía en las decisiones internas de las instituciones, el desconocimiento o manejo inadecuado de tecnologías de gestión y de sistemas de información.

Además, la operatividad del plan y su implementación es complicada si no se cuenta con la construcción, disponibilidad y utilización de redes de información. Se espera obtener al final una información vertical y otra horizontal que aún es incipiente. La información horizontal corresponde a la evaluación por entidades y la vertical a la evaluación por programas organizacionales.

Estos problemas repercuten en la implementación de Sinergia ya que la planeación estratégica no se debe considerar como única herramienta de evaluación, sino que a la vez se hace necesario evaluar procesos organizacionales e involucrar mecanismos que permitan evaluar la cultura organizacional ante el cambio.

En lo relativo a la asistencia técnica del Grupo de Consultoría PA, estuvo enfocada a fortalecer los mecanismos de control interno, a mejorar los controles fiscales y la auditoría financiera de la Contraloría General y dar operatividad y eficiencia a las oficinas de control interno. Más tarde durante 1995-98 hubo una nueva asesoría para darle un nuevo enfoque al control. Sin embargo muchas de las recomendaciones de estos estudios, están aún sin implementar.

Lo que se quiere es diseñar metodologías que le permitan a la empresa evaluarse a sí misma. Cada organización debe descubrir su propia metáfora de éxito, la cual debe permitirle autoevaluarse e identificar las premisas para hacerlo. La desmotivación de los empresarios colombianos de ser eficientes es común en las empresas públicas y privadas colombianas. Debemos por lo tanto ofrecerles mecanismos de auto evaluación que les permita competir con creatividad e innovación para lograr el desarrollo y la adaptación de sus organizaciones al complejo y cambiante mundo actual.

A la vez debe ser posible medir el impacto que estas organizaciones tienen en la sociedad. Martínez (1994) dice que “ la medición de resultados de gestión deberá orientarse por criterios no solo de eficiencia sino de eficacia”.

UNA MEJORA A LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN INVOLUCRANDO EL ENFOQUE SISTEMICO Y LA CIBERNÉTICA

Para ampliar y mejorar estas metodologías se ha visto la necesidad de basar la evaluación no solo en planes estratégicos e indicadores puntuales, sino en utilizar otros enfoques teóricos como son

el enfoque de sistemas y la cibernética. Estos enfoques permiten además hacer evaluación de la estructura, procesos y la cultura organizacional como complemento a las estrategias organizacionales.

Basados en algunas ideas de la literatura relevante, en especial haciendo referencia al trabajo realizado por Jackson y Gregory en las universidades de Hull y Lincolnshire/Humberside sobre evaluación empresarial, se enfatiza aquí en la integración teórica de dichos modelos. Especialmente, hace pensar que la necesidad de diversos tipos de evaluación depende principalmente de los diferentes propósitos que se deben ser involucrados en la evaluación de una organización. Estos propósitos para hacer la evaluación están relacionados con las diferentes maneras de mirar las organizaciones. El escoger una u otra forma de analizar la empresa depende principalmente de las características del grupo evaluador, de sus requerimientos, y de lo que se perciba como características importantes para el desempeño actual de la empresa. En el caso de las empresas públicas, hay que conocer el entorno de quién toma las decisiones y saber como se concibe la empresa para hacer el respectivo diagnóstico.

Igualmente, es importante establecer cuándo las diferentes metodologías de evaluación son significativas en el manejo organizacional para poder determinar el tipo de enfoque de mayor peso que es necesario usar en una organización de determinado sector, y cómo complementar estos enfoques para mirar una organización en particular.

La hipótesis está formulada de acuerdo a los siguientes puntos:

- primero, acerca de las diferentes metáforas bajo las cuales se puede mirar una organización, lo cuál permite tener diferentes percepciones o visiones de ella. Dadas las condiciones particulares bajo las cuales se comporta una organización es posible que su evaluación dependa del análisis particular de todas estas diferentes visiones organizacionales.
- segundo, al sugerir el mejor método para hacer la evaluación se deben considerar enfoques sistémicos y metodologías de evaluación capaces de manejar la complejidad que enfrentan las organizaciones modernas.
- tercero, es necesario identificar cómo definir indicadores para cada metodología de evaluación no solo cuantitativos sino también cualitativos, con el objeto de realizar diagnóstico y pronóstico estratégico en empresas manufactureras y de servicio, públicas y privadas.
- cuarto, ¿Cómo usar las diversas metodologías de evaluación de manera complementaria o interrelacionada en las operaciones diarias de una empresa?

b. Diversas formas de Evaluación

Lo importante es determinar si todos estos enfoques son útiles para evaluar cualquier tipo de empresa, en cuáles circunstancias se puede usar apropiadamente cada uno de estos enfoques y si pueden usarse de manera complementaria en cada empresa que se está analizando. De acuerdo con Gregory y Jackson *(1991),

"hay diversas formas de evaluación: enfoque basado en objetivos, enfoque basado en sistemas, enfoque basado en multiactores y el enfoque basado en la cultura organizacional."

Un breve resumen de estos enfoques aparece a continuación:

- En un enfoque de **evaluación por objetivos**, la evaluación se basa como su nombre lo indica en el logro de los objetivos formales que la empresa trata de alcanzar. Este enfoque trabaja bajo el supuesto de que la empresa es controlada por un grupo de tomadores de decisiones racionales, quienes son capaces de establecer objetivos claros y medibles para la empresa en su conjunto con un mínimo de recursos. Esta metáfora asimila la organización como una máquina en la cuál su éxito depende en que las metas se logren a un ritmo operativo más o menos constante.

- El enfoque de **evaluación sistémico-orgánico**, se centra en la idea de que es imposible actuar en un área específica sin causar múltiples reacciones en la organización como un todo. A medida que las empresas crecen en tamaño y complejidad, su análisis y su diseño no se debe basar únicamente en transacciones. Es importante analizar la organización como un sistema coherente, sus relaciones con el medio ambiente, con su industria y sus competidores teniendo en cuenta sus numerosas entradas y salidas. La noción de adaptación al medio, desarrollo, crecimiento, flexibilidad, estabilidad y la capacidad de la empresa para sobrevivir son fundamentales en este enfoque evaluativo. De acuerdo con Beer*, 1987,

"La supervivencia es una característica inherente a cada organización como un sistema capaz de aprender, adaptarse y desarrollarse."

- El enfoque de **evaluación basado en multiactores** se centra en la idea de que todos los actores involucrados en la organización, y en especial la alta dirección deben ser los responsables del éxito empresarial. Este es un enfoque pluralista que tiene en cuenta los diferentes puntos de vista de todos estos agentes empresariales y reconoce que pueden ocurrir conflictos entre ellos, a la vez que evalúa su desempeño en términos de cómo se satisfacen los intereses de dichos actores. La metáfora se basa en asumir juicios subjetivos acerca del logro y la efectividad de una organización, que deben ser asimilados y conjugados por cada actor que juegan un rol dentro de la organización.

- El enfoque de **evaluación basado en la cultura** se centra en la idea de que los individuos llegan a compartir una cultura específica dentro de la organización. La cultura empresarial se produce de una manera autoreferencial, siguiendo la teoría de la autopoiesis. De acuerdo con Maturana y Varela está es la característica que define a un sistema viviente, o sea la autoproducción de las partes. La cultura hace que una organización en particular se diferencie de otras empresas, y en particular de su medio ambiente.

Debido a la multiplicidad de actores que participan en la organización, cada empresa tiene objetivos e intereses bastante particulares dentro de un sector. La evaluación de la organización debe ser completamente coherente con sus actores, promoviendo debates y logrando un consenso entre ellos no necesariamente normativo, con el fin de satisfacer a sus empleados y clientes.

c. Diferentes visiones organizacionales

Como se menciono anteriormente, los diferentes enfoques de evaluación están ligados a las distintas maneras de percibir las organizaciones.

- En el enfoque de evaluación por objetivos la organización se percibe como una máquina que trata de lograr sus metas con un mínimo uso de sus recursos. Este tipo de evaluación se basa en volver operativas las estrategias organizacionales, tomando los objetivos como lo más importante a cumplir por la dirección en un sistema integrado con sus metas específicas.

- En un enfoque de evaluación sistémico orgánico, la organización es considerada como un sistema de partes interactuantes. Sin embargo, el que todas las áreas contribuyan a satisfacer las necesidades de la organización como un todo es aún discutido en algunas empresas. Es necesario considerar si los procesos organizacionales son lo bastante eficientes para asegurar que las entradas al sistema se transforman en las salidas por medio de un continuo proceso de retroalimentación. Además, hay que garantizar que estos sistemas se adapten al medio ambiente considerando la organización como un sistema adaptativo complejo y flexible.

- En el enfoque de evaluación basado en Multiactores de acuerdo Gregory y Jackson, 1991

“la organización es vista como un escenario de acción social”

donde cada individuo tiene su propio conjunto de creencias y valores que se comparten a través de la interacción con otros. Como resultado de este proceso de interacción emerge una estructura organizacional de carácter social. En este enfoque la organización es vista como un sistema pluralista con diferentes visiones y políticas, donde la evaluación es resultado de interacciones permanentes con el medio ambiente. Tanto los actores internos como externos deben ser considerados. La organización depende de agentes externos como la comunidad, el gobierno, los clientes, los proveedores y los acreedores por los cuales esta sobrevive y se desarrolla.

- El enfoque basado en la cultura contempla una organización coherente y unificada con un alto nivel de entendimiento entre los miembros y recompensas asociadas con la satisfacción organizacional. La organización es vista como un sistema social, el cual se proyecta a sus miembros generando una cultura específica que identifica la organización.

d. Diferentes enfoques sistémicos sugeridos para desarrollar cada visión organizacional

Existen diferentes enfoques sistémicos que se pueden considerar para poder llevar la teoría de evaluación a la práctica de acuerdo a cada visión organizacional. Cada enfoque sistémico puede asociarse con una visión particular de la organización.

- El enfoque de evaluación por objetivos puede ser apoyado por la metodología de la planeación interactiva de Warfield 1989. El método de Administración Interactiva es un enfoque sistémico que permite definir estrategias y misiones organizacionales. Administración Interactiva se convierte en un proceso en el cuál se obtiene de los diferentes grupos de la

organización la máxima participación e interacción de los miembros de la organización en la definición del Plan Estratégico en un mínimo de tiempo.

- El enfoque de evaluación sistémico-orgánico, utiliza el Modelo de Sistema Viable de Beer 1979, 1983, 1985, como la mejor forma de estructurar la organización en relación con los enfoques de sistemas tradicionales. Además contribuye a la identificación de los procesos funcionales de la organización y su revisión, al compararlos con el Modelo de Sistema Viable de tal forma que se asegure su adaptabilidad, autonomía, coordinación, control, desarrollo y cohesión.

- En el enfoque de evaluación basado en multiactores y en cultura, se utiliza la metodología de Checkland (Soft Systems Methodology), la cuál puede ser usada como modelo para analizar situaciones complejas donde el recurso humano esta involucrado. El primer paso en SSM consiste en el análisis de situaciones problemáticas y la construcción de un completo panorama de éste, resaltando aspectos importantes. A partir de este panorama se tienen definiciones básicas y modelos conceptuales tendientes a mejorar estas situaciones problemáticas. La comparación entre las situaciones problemáticas y los modelos conceptuales es esencial para generar debate acerca de los posibles cambios que pueden brindarse como alternativas de mejoramiento de las situaciones problemáticas. Esto permite que a través de las diferencias entre los modelos ideales y la realidad se puedan identificar los cambios que pueden ser hechos con el aporte de pensamiento sistémico y sus modelos. La discusión debe permitir confirmar cuales de los cambios son verdaderamente factibles y deseables de implementar en la organización en el corto plazo. De esta forma se ofrece una evaluación de la organización de acuerdo a los criterios de los múltiples actores, los cuáles están directamente involucrados en la creación de una cultura organizacional.

e. Como definir Indicadores para cada metodología de Evaluación

La evaluación se relaciona con la identificación de los diferentes indicadores necesarios para medir el comportamiento organizacional. Estos indicadores que se utilizan en la medición del comportamiento organizacional pueden variar de un enfoque metodológico a otro.

Cada enfoque de evaluación considera diferentes formas de medir comportamiento. Una forma apropiada de hacerlo podría llevar a la identificación de indicadores en términos de lo que cada enfoque define como efectividad organizacional. Estas definiciones están directamente relacionadas con lo que se entiende como éxito en término de medición de comportamiento, bajo cada esquema.

En el enfoque de evaluación por objetivos la medición se hace de forma cuantitativa ya que los indicadores numéricos usualmente son los empleados en medir si el plan estratégico en la organización es alcanzado. De acuerdo con Gregory (1995),

“Esta forma de evaluación considera la organización como una máquina en la cual la efectividad se define como la habilidad organizacional para alcanzar los objetivos.”

En el enfoque de evaluación sistémico-orgánico la evaluación es orientada por un experto de

acuerdo a ciertas características especiales de la organización que es evaluada. De acuerdo a Gregory (1995),

‘En esta forma de evaluación la efectividad se define como la capacidad organizacional para sobrevivir y adaptarse a un entorno dinámico’.

En el enfoque de evaluación basado en Multiactores, el énfasis de la evaluación depende de los diferentes actores involucrados. De acuerdo con Gregory (1995)

“Efectividad es la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de todos aquellos actores involucrados.”

En el enfoque basado en Cultura, la evaluación se hace dentro de la categoría cualitativa con énfasis en las relaciones y comunicaciones entre sus individuos. La organización como un todo necesita mantener una cultura que la distinga de las demás por medio de un proceso de autopoiesis. El sistema debe ser capaz de responder a las perturbaciones del medio ambiente. De acuerdo con Gregory (1995),

“Efectividad es la habilidad de la organización para generar y perpetuar una cultura la cuál debe permitir que los individuos que sirven a la organización alcancen todo su potencial”.

La pregunta crucial es si la definición del conjunto más apropiado de los indicadores indentificados bajo cada enfoque puede generar la base de mejoramiento organizacional en el proceso de evaluación, y si la teoría de evaluación que se utiliza tiene significado en la práctica.

f. Necesidad de Integrar estas metodologías de Evaluación

Cualquiera que sea el enfoque que se utilice para comprender la realidad de las organizaciones, este requiere que se utilice apropiadamente. Este entendimiento necesita no solo conocer cada metodología sino también sus supuestos y restricciones en diferentes escenarios.

Un resumen de los diferentes puntos tratados anteriormente en términos de las diferentes metodologías de evaluación, los enfoques sistémicos sugeridos para llevar a cabo cada tipo de evaluación, las respectivas visiones bajo las cuáles se estudian las organizaciones y el enfoque sistémico sugerido para cada enfoque, se muestra a continuación:

Metodología de Evaluación	Visión de la Organización	Enfoque sistémico sugerido
---------------------------	---------------------------	----------------------------

Basado en:		
Objetivos	Máquina	Administración Interactiva
Orgánico Sistémico	Sistema adaptativo complejo	Modelo del Sistema Viable
Multiactores	Sistema Pluralístico	Metodología de Sistemas Suaves
Cultura	Cultural	Metodología de Sistemas Suaves

Tabla 1

CONCLUSIONES

La complementariedad entre las diferentes metodologías de evaluación consideradas en este artículo se hace necesaria. La Tabla 1 además de ser un resumen plantea la necesidad de complementar las diferentes metodologías, cuestionarlas y considerar tres puntos importantes:

Primero, si cualquier tipo de intervención que se haga en la organización asegura una forma apropiada de evaluación. Cada organización es un mundo diferente, con sus respectivos objetivos, procesos, políticas y cultura. Igualmente se ve influenciada por un entorno complejo que cambia y evoluciona todo el tiempo, esto hace que cada organización sea diversa y particular en cada instante de tiempo.

Segundo, si es posible que una organización requiera más de una metodología y modelo que le permita hacer seguimiento y monitoreo a cambios que se suceden tanto en el entorno como en la organización en diferentes situaciones y en distintos tiempos. Esto necesita de mecanismos que permitan obtener un ciclo permanente de evaluación con énfasis en el desarrollo e integración de las diferentes metodologías.

Tercero, es discutible el uso de las diferentes metodologías en forma complementaria, las cuáles deben permitir hacer medición del comportamiento de los planes, del potencial de supervivencia de la organización, de la satisfacción de sus ejecutivos y trabajadores y de su cultura, en forma simultánea e integral. La complementariedad de las diferentes metodologías de evaluación debe facilitar la medición del comportamiento organizacional teniendo en cuenta el rango total de las situaciones organizacionales que pueden presentarse interna y externamente. Si no se considera el universo de las posibles medidas de comportamiento necesarias en cualquier tiempo y circunstancias, la medición no sería exitosa.

No existe un sistema de indicadores únicos. A medida que la organización evoluciona se sugiere tener metodologías flexibles que ayuden a entender y analizar las organizaciones de una manera dinámica. El entorno cambiante hace necesario que los indicadores evolucionen no solo en su identificación sino también en su medición. Jugar con la incertidumbre y el riesgo es lo que permite llegar finalmente al Sistema de Indicadores flexibles más apropiado para cada momento, lo cuál debe ser el resultado de una continua retroalimentación.

Se ha dicho que el objetivo de este artículo es presentar nuevas metodologías o contribuir al mejoramiento de las metodologías organizacionales existentes. En un artículo posterior se espera mostrar como es posible llegar al mejoramiento organizacional como producto de la aplicación de estas metodologías en cursos, seminarios y asesorías, de tal manera que se incorporen y pueda ser parte de las herramientas operativas que se utilicen en la evaluación organizacional. Se espera que el uso de estas metodologías en el tiempo se convierta en un proceso que produzca resultados positivos que ayude a beneficiar empresas comerciales, industriales, gubernamentales y sociales, ayudándoles a usar de la manera más apropiada metodologías y métodos para medir la eficacia e ineficacia en su gestión.

Hasta el momento los resultados que se están logrando han permitido mejorar las herramientas a utilizar, que contribuyan a la toma de decisiones y la definición de prioridades para la asignación de recursos dentro de cada empresa de manera integral y no aislada. Porque, a pesar del esfuerzo por hacer intentos para evaluar organizaciones en el país como son los casos enunciados al comienzo del artículo, estos son experimentos que evalúan cada entidad en solo un aspecto, como es el de la evaluación de sus objetivos. Aquí se mide tan solo el logro de los resultados esperados de cada programa específico en cada organización como mecanismo para el cumplimiento de las responsabilidades que sobre el Plan de Desarrollo tiene cada entidad.

En otras organizaciones se ha utilizado la reingeniería como mecanismo para hacer su evaluación en término de procesos. Los indicadores de procesos están directamente relacionados con el tipo de actividad que realizan las empresas, y por ende el sector al que estas pertenecen. En este aspecto los indicadores que han venido utilizando las organizaciones están relacionados con los procesos que se llevan a cabo dentro de cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de manera aislada. La posibilidad de diseñar indicadores de procesos es ilimitada y depende de lo que cada funcionario responsable de cada proceso quiera controlar.

Cada organización es única y lo ideal es encontrar indicadores diseñados a partir de sus propias características. Hay que complementar la evaluación de objetivos y de procesos con otros indicadores importantes como son los relacionados con la cultura organizacional y la política. Por ejemplo, el propósito fundamental de Sinergia es propiciar un cambio paulatino pero radical, en el ciudadano en el desempeño de la administración, por lo cual es fundamental diseñar indicadores que permitan evaluar cómo se implementa el programa logrando una culturización de los individuos que se vea reflejada en un aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, hay que ir paso por paso en el desarrollo de nuevas herramientas que permitan tener en cuenta variables subjetivas que no son fáciles de medir y para lo cual la metáfora de multiactores puede proporcionar una excelente guía.

REFERENCIAS

Departamento Nacional de Planeación, 1995, Folleto Sinergia- Gestión Pública Orientada a Resultados.

Flood, Robert L. and Michael Jackson, 1991, Creative Problem Solving: -Total Systems Intervention, John Wiley & Sons, London.

Gregory, A. J, and Michael Jackson, 1991, "Evaluating Organizations: A systems and Contingency Approach", Systems Practice, Vol.5. No. 1.

Gregory, A. J, and Michael Jackson, 1992, "Evaluation Methodologies: A System for Use", J. OPL RES SOC. Vol 43, No.1, pp 19-28.

Gregory, A, 1995, "Models in Evaluation: Four Approaches", Second Chapter, PhD Thesis. University of Hull.

Morgan, G, 1986, Images of Organization, Sage, Beverly Hills, CA

Morales Clemencia , 1992, Stability Indicators, A tool for Organizational Planning and Control, Master of Philosophy Thesis, The University of Aston in Birmingham, April 1992.

Morales Clemencia , 1995, "Stability Indicators: A tool for Organizational Planning and Control in Carbocol", Issues of the Critical Systems Thinking, 4o. Conference of the United Kindom Systems Society. University of Humberside and Hull, July 11-14 1995.

Morales Clemencia, 1995, "Systems Study of the Scope and Significance of Evaluation Methodologies Methodologies in the Management of Organizations in Colombia". Proceedings of the Thirty-ninth Annual Meeting Faculty of Philosophy. Free University, Amsterdam, July 24-28, 1995.

Morales Clemencia, 1997, "Complementarity of Evaluation Methodologies in the Organizations in Colombia", Proceedings of the United Kingdom Systems Society 5th International Conference Systems for Sustainability: People, Organizations and Environments. Milton Keynes, July 1997.

Warfield John N, 1989, Societal Systems Planning, Policy and Complexity
The Systems Inquiry Series; Intersystems Publications; U.S.A. 1989.