
INDICADORES DE ESTABILIDAD

CLEMENCIA MORALES MONTEJO

INTRODUCCION

La planeación estratégica se puede definir como el proceso sistemático de ir construyendo el futuro con base en el presente, para identificar hasta dónde puede llegar la empresa y así encontrar la forma más conveniente de ir creando un futuro. De esta manera la planeación estratégica proporciona herramientas flexibles que ayudan a construir una organización más adaptable y responsable al entorno cambiante que caracteriza nuestra era.

La estrategia es una acción para alcanzar un objetivo que determina una forma de comportamiento dentro de un entorno competitivo. Implica concebir ideas, planear el manejo del tiempo y simular la competencia. El diseño de estrategias debe considerarse como una acción sistemática mental que ayuda a anticiparse a futuros hechos y a sus consecuencias. La planeación de estrategias corporativas debe integrar todos los patrones de decisión de una organización, involucrando objetivos, políticas y planes necesarios para que sea posible alcanzar dichos propósitos.

La toma de decisiones se facilita si las estrategias, los objetivos y sus prioridades han sido correctamente establecidos. Por otra parte, mien-

tras más conocimiento e información relevante se tenga de la organización y de su entorno, mejor será el plan estratégico que se proponga y más fácil la identificación de los indicadores apropiados para evaluar el plan. Por lo tanto, las decisiones que se tomen serán mejores y más apropiadas.

Para implementar las estrategias seleccionadas, los administradores involucrados deben establecer las acciones a tomar en un corto plazo. Aquellas deben ser traducidas a tareas concretas, las cuales están sujetas a una evaluación a través de un monitoreo en cortos períodos de tiempo y cuya contribución a la organización debe ser posible medir en términos cuantitativos por medio de indicadores de estabilidad. Para esto es necesario identificar no solamente las tareas a alcanzar y la secuencia de pasos necesarios, sino que también se requiere definir recursos y responsabilidades para ejecutar dichas tareas.

Para que la estrategia pueda ser implementada, se necesitan recursos. Los recursos se refieren a

CLEMENCIA MORALES MONTEJO. Profesora del Depto. de Ingeniería Industrial, Universidad de Los Andes, Santafé de Bogotá.

la gente, materiales, maquinaria y dinero que son necesarios para poner a funcionar cada proceso requerido en el desarrollo de las mismas. Los indicadores que se definan, deberán suministrar un sistema de evaluación que permita detectar las inestabilidades y estabilidades que se presenten en el comportamiento de los recursos que sean utilizados.

1. METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS

La influencia que tiene hoy en día el medio ambiente complejo y cambiante en las organizaciones, hace que sea necesario introducir mecanismos ágiles para su permanente evaluación. Es algo difícil evaluar la contribución de una estrategia al éxito o fracaso, según el impacto que esto pueda tener en la organización como entidad completa.

Los instrumentos de planeación y control han ganado trascendencia en el diseño y diagnóstico organizacional. Sin embargo, hay imprecisión en la forma como se predice el futuro, dados los métodos empíricos utilizados. Existe la evidencia de esta imprecisión en la exactitud, la efectividad y en el uso de 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 basan y a las restricciones que les han sido definidas. Con la creación de estos sistemas inflexibles y rígidos, se generan 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 la incertidumbre para ir moldeando el futuro.

Para poder tener un sistema de planeación y control eficiente, es esencial que los administradores no solamente desarrollen nuevas maneras de generar estrategias sino también de evaluarlas por medio de indicadores de estabilidad. Existe un número de indicadores esenciales a tener en cuenta en el plan estratégico, con los cuales los ejecutivos puedan evaluar sus estrategias, objetivos y metas organizacionales.

Esto hace necesario el desarrollo de metodologías y modelos flexibles que consideren en forma adecuada las nuevas tecnologías disponibles. Para

permitir una mejor gestión, estas metodologías deben facilitar el manejo de la incertidumbre ambiental y ayudar a predecir mejores tendencias acerca del futuro.

La metodología propuesta (**Figura 1**) es una metodología abierta que ayuda a clarificar la futura conducción de la empresa y a definir una mejor forma de destinar recursos en relación con su ambiente, sus oportunidades y sus características en el largo, mediano y corto plazo.

Estos pasos son: buscar el origen del problema de planeación y control en la organización; crear las condiciones para que la metodología pueda ser aplicada en forma efectiva; estructurar la organización objeto de estudio; identificar y manejar los indicadores de estabilidad, medirlos y, finalmente, manejar el proceso de solución. En la búsqueda del origen de los problemas de planeación y control se realiza un diagnóstico de las posibles causas, internas y externas, ya que su desconocimiento dificulta la identificación de los indicadores de estabilidad.

La creación de condiciones ideales para solucionar efectivamente los problemas de planeación y control es concebida como un proceso eficiente para incorporar la metodología en la compañía. El proceso de incorporación permite que todos los funcionarios participen en debates continuos para replantear, hacer seguimiento, monitorear o definir nuevos indicadores. Así se podrá alcanzar la evaluación permanente de la empresa. Estructurar la organización objeto de estudio, ayuda a entender la relación que tengan los diversos niveles gerenciales de las unidades estratégicas de negocio. A la vez, esta estructuración permite definir las estrategias, los objetivos, las políticas y los indicadores de estabilidad más adecuados para evaluar la organización de acuerdo con sus resultados.

Es algo difícil evaluar la contribución de una estrategia al éxito o fracaso, según el impacto que esto pueda tener en la organización como entidad completa.

La identificación de los indicadores de estabilidad más apropiados constituye el producto final más

valioso para la empresa ya que a través de ellos se observa el comportamiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. La identificación y manejo de los indicadores proporciona a la empresa una evaluación permanente. La medición de los indicadores de estabilidad es una forma de percibir lo que sucede en la organización en determinadas circunstancias, porque facilita simular su comportamiento bajo restricciones particulares y permite detectar las deficiencias y excepciones en el comportamiento de los mencionados indicadores.

El manejo eficiente del proceso solución garantiza la implementación del sistema de indicadores de estabilidad y facilita el que sean permanentemente ajustados y actualizados mediante debates continuos. Estos debates son realizados por los ejecutivos que, para el efecto, se apoyan en un sistema de información que les garantice que han tomado la mejor decisión. A medida que la metodología permita identificar los indicadores, estos se van comparando con la realidad a través de una retroalimentación permanente de la situación problemática y de la real. La retroalimentación de todo el sistema ayuda a definir las estrategias, porque está caracterizada por un conocimiento progresivo de los programas de aprendizaje institucional. Los indicadores de estabilidad que hayan sido definidos permiten evaluar, hacer seguimiento, replantear y pronosticar cuáles habrán de ser las estrategias para que faciliten el proceso de retroalimentación del plan estratégico en la organización.

La definición de un conjunto integrado de indicadores de estabilidad puede generar la base para una planeación y un control organizacional más racional y con mejores elementos de análisis. Este sistema de indicadores permite administrar las estrategias, objetivos, políticas y planes para la organización porque disponen de criterios de estabilidad.

2. IDENTIFICACION Y MEDICION DE INDICADORES DE ESTABILIDAD

Los indicadores ayudan a observar en la organización las variables fundamentales que intervienen en cada proceso organizativo, sobre las que se requiere garantizar su comportamiento, visualizando su influencia sobre ellas de los cambios internos y externos que se suceden.

La relación de estas variables constituye indicadores de estabilidad, los cuales hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficiencia, eficacia y efectividad de acuerdo con los resultados obtenidos, utilizando adecuadamente sus recursos.

Estos indicadores se llaman de estabilidad porque se dice que hay permanencia en la organización alrededor de una tendencia; de lo contrario, si hay fluctuación, el sistema es inestable.

La identificación de los indicadores de estabilidad más apropiados constituye el producto final más valioso para la empresa ya que a través de ellos se observa el comportamiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Un conjunto total de indicadores bien definidos debe permitir que sean apreciadas las situaciones organizacionales más complejas. La correcta identificación de los indicadores es una garantía de que las estrategias y objetivos establecidos sean posibles. A partir de la estrategia de acción que ha sido definida, se identifican los indicadores como aquellas variables que le filtran a los ejecutivos la información relevante para poder evaluar dicha estrategia. De esta forma, se puede decir que el conjunto de indicadores de estabilidad constituyen el producto final más valioso para la empresa, ya que permiten evaluar el comportamiento organizacional e ir creando su futuro.

Hay dos pasos importantes que se deben considerar en el tratamiento de los indicadores de estabilidad: la identificación de los indicadores y el desarrollo de un conjunto de mediciones para ellos. Los indicadores son medidos para que su evaluación y seguimiento permitan identificar no sólo problemas organizacionales sino sugerir las recomendaciones que puedan servir para mejorarlos. Además, la retroalimentación en las evaluaciones hace posible que sean ajustados en caso que un estándar de medición haya sido mal definido.

Un conjunto total de indicadores bien definidos debe permitir que sean apreciadas las situaciones organizacionales más complejas.

2.1 Identificación de indicadores de estabilidad

No existe una simple regla para la identificación de indicadores de estabilidad en diferentes tipos de organizaciones. Cada organización tiene procesos muy particulares, haciendo que los indicadores definidos sean propios, sólo para esa organización. Existe un alto riesgo de tener indicadores inefectivos o mal definidos. Un indicador identificado y medido correctamente funciona como un "detector de signos vitales", de tal forma que es posible informar acerca de la tendencia de sus valores o de un caso anormal, cuando este se presente. Para cada indicador identificado, los ejecutivos deben establecer un valor normativo (el valor que debería ser), un valor estratégico (a donde podría llegar) y un resultado táctico caracterizado por el valor que se alcanza en el momento.

Los indicadores de estabilidad (IE) serán definidos como cociente que filtran información y comparan las características de un proceso determinado. Estos indicadores pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en el proceso, su transformación y los resultados del mismo. Si mejor se comprende la naturaleza de las interrelaciones de los procesos organizacionales, se podrán seleccionar los indicadores más apropiados.

Estos IE son de gran ayuda en la evaluación del plan estratégico porque detectan lo que se debería medir en una situación preestablecida. El éxito o el fracaso del plan estratégico podrá ser medido a través de los IE y el resultado de estas medidas deben permitir mejorar el plan mediante acciones correctivas y fomentar, entre los ejecutivos, un diálogo constructivo para su puesta en marcha. Por otra parte, si se pudiera garantizar para cada proceso organizacional el uso óptimo de recursos y racionalización de las transformaciones internas y el resultado final de éstas, los indicadores que hayan sido identificados ayudarán a obtener una mejor medición de la dinámica de la organización.

El éxito del plan depende primordialmente de un estudio exhaustivo de los IE tanto internos como externos de la empresa, ya que proporcionan medidas exactas del estado del plan en cualquier momento que influyen en aspectos estructurales y de comportamiento y que, finalmente, facilitan la creación de un futuro mejor para la empresa.

En el proceso de definición, lo importante es detectar únicamente los que son primordiales y seleccionar los que son apropiados para una óptima definición costo/beneficio. La evaluación constante de los indicadores permite identificar las tareas, actividades u operaciones críticas, sin olvidar que el comportamiento organizacional es función directa de la transformación efectiva de estrategias, objetivos y políticas que tiene lugar en cada nivel de recursividad. Los mecanismos de control necesarios para hacerle un seguimiento a dichos planes podrán tener éxito, sólo si los IE utilizados para medir las estrategias han sido correctamente evaluados. Por esto, los ejecutivos deben estar atentos en la recopilación de los hechos que puedan ocasionar algún impacto en el logro de los planes fijados y en el análisis de los que sean necesarios.

El comportamiento de los indicadores en el tiempo permite ver la salud actual y futura de la organización y también modificar las estrategias y objetivos a la luz de la información más reciente para que los indicadores sirvan para planear mediante tendencias y controlar por excepciones.

Un sistema de indicadores es necesario para reevaluar no sólo el plan sino también los indicadores mismos, tan pronto se haya logrado algún resultado. De esta manera, los indicadores podrán ser utilizados en el pronóstico de planes futuros. También es posible que, por medio de simulaciones, se puedan ajustar los criterios de estabilidad que están más acordes con la situación real.

Para la identificación de los indicadores se deben seguir unos pasos bien estructurados que permitan reconocer por qué algunos indicadores son más importantes que otros para, en un momento dado, determinar el tipo de organización. Los indicadores como medida de comportamiento deben ser producto de innovación y creatividad de los ejecutivos y empleados, quienes son los involucrados directamente en su definición. El propósito de los ejecutivos debe ser mantener la estabilidad de los indicadores y del

sistema total, desarrollando criterios de estabilidad que permitan detectar inestabilidades del sistema y proponer correctivos siempre que haya necesidad.

Una imprecisión en la definición de indicadores podría significar problemas difíciles de controlar en la interrelación de los indicadores.

2.2 Medición de indicadores de estabilidad

Después de la identificación de los indicadores apropiados, la ponderación es el paso más crucial. "Lo que se hizo hoy, lo real, se compara con lo que se había podido hacer teniendo en cuenta el nivel actual de recursos y los obstáculos operacionales como si todo hubiera sido organizado en forma óptima. Si reducimos los obstáculos y asignamos recursos debemos lograr un mejor valor" (Espejo, 1986).

Para efectos de medición, el indicador se considera como una razón o cociente al que se asignan eventos que dependen de un conjunto de reglas pre-establecidas. Para cuantificarlo, se debe establecer una serie de relaciones, de manera que se facilite la reducción y medida de la variedad de los indicadores a una simple razón.

La medición de indicadores de estabilidad exige tener en cuenta muchos criterios relacionados con el momento apropiado, la producción, la calidad, la seguridad, el desperdicio, el tiempo improductivo, el remplazo de personal, horas extras, etc. Ya que este tipo de mediciones cambia constantemente de acuerdo con las interferencias del medio ambiente, se requiere una retroalimentación continua para un mejor monitoreo de los indicadores, mediante *loops* de información. Los *loops* integran el proceso de aprendizaje para cada indicador por parte de los ejecutivos en lo que se relaciona con experiencia pasada, acción presente y comportamiento futuro.

Un comportamiento sofisticado de las mediciones se origina en un análisis cuidadoso de los indicadores, que comienza a nivel de todo el sistema organizacional y se desagrega hasta haber medido el comportamiento integral de los niveles más bajos.

La medición de los indicadores influye en la implementación de los ajustes organizacionales, mejorando los procesos de solución de proble-

mas, su aprendizaje, su adaptabilidad o su desarrollo.

3. MODELO

La planeación y el control interactivos permiten tomar decisiones anticipadamente, basadas en el proceso de ir seleccionando caminos, donde cada uno de ellos comprende una serie de hechos previstos de incertidumbre y de situaciones críticas que, al ser analizadas, crean un mejor futuro a la organización. Con la utilización y desarrollo del computador, las empresas pueden manejar incertidumbre hasta un límite muy amplio, puesto que tienen la posibilidad de considerar un gran número de variables para obtener con mayor rapidez información más precisa.

El modelo computarizado que se desarrolla, debe ser un sistema soporte para la toma de decisiones al alcance de los ejecutivos, la posibilidad de llevar un control permanente de los indicadores y procesos críticos indispensables en el desempeño exitoso de la empresa. Los sistemas que en la actualidad existen para el soporte en la toma de decisiones, son interactivos. Este tipo de software es bien diferente si se le compara con el diseñado para el manejo de las transacciones. En este último prevalece un análisis constante, con base en criterios diferentes que no obedecen a los patrones de programación normales. Un modelo computarizado como herramienta de soporte en la identificación, medición y seguimiento de los indicadores trae como ventaja comparativa el desarrollo de una enorme capacidad de análisis con la que se puede obtener una visión panorámica de la organización. Esto es primordial, en especial cuando las empresas están inmersas en un entorno caracterizado por volatilidad, complejidad e incertidumbre. De igual forma, las bases de datos de los diferentes indicadores, permiten que sean comparados con las mediciones obtenidas de otras empresas en el mismo sector o industria y hacen posible el determinar la posición estratégica de la organización con respecto a otras.

Una imprecisión en la definición de indicadores podría significar problemas difíciles de controlar en la interrelación de los indicadores.

4. CONCLUSIONES GENERALES

Podemos concluir que la formulación y evaluación del plan estratégico puede basarse en el comportamiento de los indicadores que el sistema considere estables. Considerar inestabilidades haría imposible el bosquejo de un buen plan estratégico debido especialmente a la dificultad que existe en el diseño y evaluación de los mejores indicadores, que puedan proporcionar una excelente medición de sus resultados, que sean usados por quienes toman las decisiones.

Tanto la metodología como el modelo proporcionan métodos flexibles que, una vez usados correctamente, permiten medir la dinámica de la organización, facilitando la definición de sus estrategias, objetivos y políticas dentro del comportamiento estable de los indicadores, de acuerdo con las condiciones imperantes del sector. También facilitan la definición de la forma más apropiada para alcanzar estas estrategias, objetivos y políticas, los resultados esperados para los siguientes períodos de tiempo y los mecanismos de control necesarios para asegurar el éxito.

En general se considera que la metodología permite a la empresa tener un rumbo para definir prioridades, al mismo tiempo que proporciona una herramienta para desarrollar una plataforma de dirección, con la aprobación y respaldo de las directivas. El estar enmarcado en un horizonte de planeamiento facilita tener un cronograma con el cual trabajar y lograr su seguimiento y control.

La metodología debe permitir hacer diagnóstico estratégico a corto, mediano y largo plazo. La situación estable y los cambios ciertos y probables son los que ocupan la atención del pronóstico estratégico. Un cambio de estrategia implica necesariamente una reasignación de recursos. También puede implicar un cambio en la mezcla de clientes de zonas geográficas, etc.

El éxito en la implementación de la metodología depende de una exitosa combinación de la cultura con los cambios en la estructura, sistemas y recurso humano. La metodología puede ser un factor totalmente secundario ante el hecho de definir compromisos reales con los miembros de la organización. La participación permanente de ellos a través de continuos debates permite replantear, hacer seguimiento o redefinir la metodología con el fin de lograr una evaluación constante de la organización. Esta metodología abierta y flexible facilita la adaptación a su entorno.

BIBLIOGRAFIA

- Espejo Raúl (1986). "Cybernetic methodology for problem solving courses". Unpublished. Management Centre. Aston University 1986.
- Morales Clemencia. "Necesidad de nuevas metodologías organizacionales". En: Revista Sistemas No. 52. 1992.
- _____. "Cibernética organizacional: "El modelo viable". En: Revista Sistemas No. 50. p. 35-49. 1992
- _____. "Implementación de estrategias". Documento presentado en la XXVII Asamblea CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración". Octubre 21-24. 1992. UNIANDES, Bogotá. 1992.
- _____. "Tendencia de los planes estratégicos en las empresas". En: Revista Universidad Eafit No. 82. 1991.
- _____. "Control gerencial". En Revista Sistemas No. 26. p. 17. 1986.
- _____. "Planeación y control de la información en la empresa". En: Revista Sistemas No. 24. p. 7. 1985.
- _____. "El enfoque sistémico, una herramienta de solución a los problemas de las organizaciones". En: Revista Sistemas No. 18. p. 37. 1984.

FIGURA 1

