

LOS NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Del Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. JOSEP MARIA FONS BORONAT

Introducción

Actualmente nuestros directivos para tomar decisiones se basan en los datos que les facilita el sistema contable de la empresa, tanto en su vertiente de contabilidad externa como de contabilidad interna, no sólo refiriéndose a los datos históricos sino también a los previstos.

Nosotros argumentamos que los cambios en los entornos y los conocimientos alcanzados nos permiten mejorar notablemente nuestra toma de decisiones, incluyendo otras mediciones que normalmente no se tienen en cuenta.

Creemos que la información que suministra el sistema económico contable, si bien necesaria para la toma de decisiones del directivo, no es suficiente. Facilita información indispensable, pero existen otras áreas, de las que también es necesario extraer información para poder tomar decisiones acertadas, y que desde el enfoque económico contable se marginan.

Se precisa información sobre los recursos como tales (personas, materiales, maquinaria, dinero, etc.), o sea los realmente utilizados; se precisa información sobre activos intangibles; se precisa sobre grupos externos a la empresa, por ejemplo los clientes, que normalmente no figuran en los informes contables.

Actualmente esta información todavía no está ni modulada, ni estandarizada, pero en cualquier caso resulta indispensable para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y programas de la empresa a largo plazo.

En el área de la contabilidad interna, actualmente se presenta una variedad notable en el planteamiento de su sistema de cuentas, en función de las estructuras organizativas, del tipo de liderazgo y del sector en el que actúa la empresa. Nosotros creemos que en las áreas no económico-contable se

presenta una variedad semejante, a la que podría dársele un enfoque similar al de la contabilidad interna.

Hoy en día el presupuesto contable, se contempla en un marco más amplio, en el que figuran los planes y programas de la empresa, el presupuesto propiamente dicho y su control. Ahora bien tanto los planes como los programas se establecen en función de los recursos reales utilizados, en tanto que el presupuesto y su control se crean agrupando los valores económico-contables de varios de estos flujos reales, valores que por otra parte se miden siguiendo las prácticas de la contabilidad generalmente aceptadas.

También para una toma correcta de decisiones por parte de los directivos se precisan datos y mediciones en áreas externas a la empresa, por ejemplo el grado de satisfacción del cliente; datos y mediciones que se refieren a aspectos intangibles; objetivos reales perfectamente definidos que la empresa debe intentar realizar, o datos y mediciones que se refieren a agrupaciones internas de actividades tales como las ventajas competitivas u otras, que actualmente no se contemplan en los informes financieros contables actuales.

Creemos que es factible iniciar un cierto proceso de modulación y estandarización de todos estos casos que permitiera ampliar las variables a medir para tomar decisiones a estas nuevas áreas.

Hoy en día se vislumbran una serie de intentos tímidos que apuntan hacia estos objetivos; que se presentan de manera ordenada y periódica a la consideración de los altos mandos, junto con y en coherencia con los informes financieros-contables.

Queremos consolidar, estandarizar y modular estos intentos para que constituyan una parte integrante de las variables, clave para el logro de los objetivos e iniciar su medición que periódicamente se deben someter a la alta dirección para facilitarles su toma de decisiones.

Planteamiento

Ya hace tiempo se han producido una serie de acontecimientos que cuestionan seriamente la limitación del sistema de medidas del comportamiento de la empresa, tal como los conocemos. Si nos fijamos en la actualidad el

comportamiento de nuestras empresas se limita al análisis contable financiero, y corresponde a una época ya pasada y a unas estructuras y tamaños de empresas obsoletas. Si bien creemos sinceramente que estas medidas son necesarias defendemos que estas medidas no son suficientes.

Hoy en día algunos de nuestros ejecutivos en su toma de decisiones no se limitan a un solo juego de medidas, ya que ningún juego por sí solo puede apuntar a los objetivos o centrarse en las áreas críticas de la empresa. Se necesita pues un conjunto equilibrado de mediciones, financieras y no financieras que sea a la vez rápida, global y eficaz.

En primer lugar debemos darnos cuenta que la valoración puramente económica, siguiendo las prácticas generalmente aceptadas de la contabilidad, representa una modelización, a menudo no tan realista como pretende ser, de una empresa. Las empresas adquieren y gestionan recursos reales en forma de personal, activos tangibles, activos intangibles, activos financieros y otros interconectados por unos sistemas de información que regulan la dinámica de sus flujos. Y cuando se trate de gestionar estos recursos, lo correcto es considerarlos como tales y no suplantarlos o mutilarlos en función de unas prácticas contables que no los manejan en toda su complejidad.

Conviene pues cambiar, o mejor dicho, ampliar la base de la medición del comportamiento de las empresas, incluyendo no sólo medidas financieras, sino un conjunto más amplio de medidas que tengan en cuenta la consecución de los objetivos reales que estas empresas quieren alcanzar. La tecnología de la información juega un papel decisivo, puesto que hace posible esta revolución en los sistemas de mediciones. Hoy en día se puede generar, diseminar, analizar y almacenar más información, para más personas, más rápidamente y a mucho menos coste que en situaciones anteriores, cuando las tecnologías de la información eran mucho más rudimentarias. En consecuencia el rango de opciones de sistemas de medida de variables económicamente viables, se ha incrementado muchísimo.

Se han llevado a cabo numerosos estudios entre ejecutivos para identificar las principales medidas que sirvan para determinar el comportamiento de las empresas. Los resultados obtenidos, de carácter comprensivo e independiente de la situación actual y del tiempo, incluyen una serie de variables que no forman parte de los sistemas estandar de medición del comportamiento de las empresas.

Entre las variables aparecen la participación en el mercado, la productividad, las actitudes del personal, el clima de la empresa, la responsabilidad social y política de la misma; el equilibrio y coherencia entre los objetivos a corto, medio y largo plazo de la misma, la satisfacción del cliente, la calidad, etc.

Todas estas variables requieren información específica, no incluida en los informes contables normales.

La problemática es doble. Por un lado, las estrategias a desarrollar por los niveles jerárquicos de orden superior se determinan en función de los recursos reales que la empresa ofrece a la sociedad. Por otro lado, muchas de estas mediciones requieren información del entorno y la colaboración de agentes externos no contemplados en los informes contables tradicionales.

Las medidas contables basadas en la asignación de estándares son por lo menos obsoletas. La diversidad de productos, mercados y unidades organizativas hacen insostenibles sistemas de mediciones basados en empresas más pequeñas y más simples. Las inversiones en tecnología no se reflejan, ni tampoco las realizadas en los mercados en los que actúa la empresa aunque se trate de dos variables críticas par el éxito de la misma.

Actualmente se favorece el corto plazo en detrimento del largo plazo en las inversiones relacionadas con la competitividad. Se fortalecen las perspectivas o expectativas a corto plazo en colaboración con los mercados tradicionales financieros a expensas del largo plazo. Los directivos desechan situaciones buenas a largo plazo. si ponen en peligro la consecución de los objetivos a corto plazo.

Las medidas actuales sobre resultados reflejan más las consecuencias de decisiones de periodos anteriores que las que determinan las situaciones de futuro de la empresa.

Todo el mundo esta de acuerdo que se requiere un nuevo sistema de mediciones de carácter preventivo y futurista antes que de carácter corrector y de presente.

Tímidamente aparecen en nuestros mercados la aparición del “cash-flow”, como medida de valoración de las empresas, en la creencia que refleja mejor las perspectivas empresariales de las mismas, más que los resultados financieros contables.

También aparece a nivel propio de las empresas, la consideración de la

calidad, como arma estratégica vital de sus batallas competitivas. Se están desarrollando medidas e índices, generalmente relacionadas con las informaciones que se requieren para participar en los premios a la calidad, que las empresas consideran reflejan sus posibilidades de futuro. Mediciones relacionadas con la tasa de defectos, con el tiempo de respuesta, con los compromisos de entrega, sirven para evaluar el comportamiento de los productos, proceso y servicios de las empresas.

Esta tendencia se ve favorecida por la preocupación por la calidad de los suministradores y clientes que las grandes empresas imponen a los mismos. El benchmarking, una de las metodologías que más se utilizan en la actualidad, contribuye a la creación de este sistema nuevo de medidas. Proporciona una metodología que se puede aplicar a cualquier empresa y a cualquier tipo de medida. Y obliga a un enfoque diferente del tradicional al intentar aplicarla, puesto que se trata de un conjunto de activos y procesos internos y externos a la empresa, que hay que medir y comparar.

Actualmente las comparaciones en los sistemas tradicionales de medidas, se llevan a cabo en relación con la propia empresa en períodos anteriores.

Pero este tipo de comparaciones no ofrecen una visión tan amplia y tan profunda como las que se derivan del benchmarking. Las primeras pueden proporcionar un sentimiento falso de seguridad y pueden resultar en una competitividad real entendida a nivel interno, en vez de dirigir todos los recursos y todas las energías a la competencia cara al mercado.

La satisfacción del cliente, tan popular ahora, ha dado una serie de estrategias que obligan a establecer una serie de nuevas medidas, entre ellas todas las relacionadas con la calidad de servicio. Nuevamente, en este caso, es necesario la medición de una serie de variables no relacionadas directamente con el área puramente financiero-contable. Se han creado índices, generados interna y externamente, para medir los avances en esta área. En efecto a nivel de clientes se requieren datos como porcentaje de retención de clientes, la determinación de los valores percibidos de los productos y de los servicios de la empresa y otros, todos ellos no contemplados en las mediciones tradicionales.

Intentos de realización de un conjunto global de medidas

Conviene pues replantearse el problema desde el principio. Una estrategia que responda a las siguientes cuestiones: ¿cuáles son las variables más significativas que se pueden medir? ¿Qué mediciones de verdad van conectadas con las predicciones de éxito a largo plazo de las empresas? ¿Cómo contrarrestar la tendencia a manipular en demasía los datos correspondientes a los resultados?

Kaplan y Norton proponen ver la empresa desde cuatro perspectivas diferentes. Cómo nos ven los clientes (perspectivas de clientes); En qué aspectos debemos ser excelentes (áreas clave de la empresa o perspectivas externas); Capacidad de renovar y mejorar recursos y de crear valor (perspectivas de innovación y de aprendizaje); y finalmente cómo nos ven los accionistas (perspectivas financieras).

Pretenden proporcionar una información coherente, global y completa y al mismo tiempo limitar el número de variables y mediciones en la práctica para hacerla viable.

Consideran que su propuesta engloba en un solo informe, los elementos clave de la empresa tales como orientación al cliente, tiempo de reacción, mejora de la calidad, consecución del trabajo en equipo, tiempo de lanzamiento de los productos, áreas clave de la gestión a largo plazo y otras.

Consideran que su método evita suboptimaciones, tratando simultáneamente todas las medidas operativas importantes y permite ver las conexiones existentes entre las diferentes áreas de la empresa.

Creen que permite crear un juego específico de medidas para cada empresa que responda a sus condicionamientos y características propias.

Finalmente consideran que su propuesta permite centrar la actuación de la Alta Dirección en los indicadores críticos de la actuación actual y futura de la empresa.

El “modus operandi” que ofrecen es el siguiente: A partir de la visión de la empresa se determinan las estrategias clave de la misma, para cada una de las diferentes estructuras de carácter estratégico (unidades de negocio) y funcional. Estas estrategias implican a su vez una serie de mediciones en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, en forma de objetos y acciones de carácter tangible, cuyos valores se deben medir. Se trata de

responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la visión de mi empresa cara al futuro? Si ésta se realiza, cuáles serán los cambios que se producirán a nivel de Accionistas? (Perspectiva Financiera). Clientes? (Perspectivas de clientes y consumidores). Procesos de Gestión Interna (Perspectiva interna) y habilidad para Innovar y Crecer? (Perspectivas de Innovación y Aprendizaje). Para que esto se lleve a cabo, se requiere responder a ¿cuáles son los factores clave del éxito? Finalmente ¿cuáles son las mediciones críticas de las respuestas a estos interrogantes? Por ejemplo en el área de las perspectivas de clientes, se puede contemplar el índice de precios, el ranking de la empresa entre los clientes, el índice de satisfacción y la participación en el mercado. Dentro de la perspectiva interna se pueden contemplar medidas para cada una de las fases en que se han desglosado los procesos, algunas relacionadas con la detección de necesidades y otras relacionadas con la satisfacción de las mismas así como nuevos productos o servicios, tasa de éxito de los mismos; reparaciones, índices de seguridad, índices de realización de proyectos, índice de vida de los productos, etc.

Finalmente dentro de la perspectiva de innovación y aprendizaje se puede contemplar aspectos relacionados con mejoras a nivel de sistema financiero, a nivel de sistema de personal o a nivel del sistema logístico, globalmente entendido, así como la creación de nuevas fuentes de ingresos o de expansión en nuevos mercados, porcentajes de ingresos de “nuevos” productos o servicios, tasa de mejora, sugerencias del personal, incentivos por empleado y otros.

El procedimiento a seguir se compone de las siguientes fases: primera, preparación, en la que se definen las unidades y los ejecutivos responsables. Segunda, serie de entrevistas de la Alta Dirección con cada uno de ellos, para conocer las problemáticas en cada una de estas áreas. Tercera, un Seminario de Trabajo de la Alta Dirección en la que se discuten y definen personalmente las medidas.

Seguidamente se iterarán las entrevistas y los Seminarios de Trabajo buscando el consenso. Una vez logrado, se llega finalmente a la fase de realización y utilización de estas medidas y al establecimiento de sus revisiones periódicas para su mantenimiento, actualización o cambio.

Todo ello requiere convicción por parte del personal, una preparación y planificación cuidadosa, perseverancia y una habilidad personal y compe-

tencia organizativa para trabajar en condiciones de ambigüedad.

Eccles estudia mas bien los procedimientos y establece cinco áreas de actividad que tarde o temprano necesitan atacarse; a saber, desarrollar una arquitectura adecuada para la información; determinar y disponer de la tecnología requerida para apoyar esta arquitectura; reestructurar los incentivos de acuerdo con el nuevo sistema de medidas; lograr los recursos externos necesarios de carácter clave y lograr que estas cuatro áreas de actividad se lleven a cabo y se actualicen continuamente.

La primera actividad, o sea el desarrollar una arquitectura adecuada para la información implica establecer un marco protector y organizador de todas las categorías de información necesarias para gestionar la empresa, de todos los métodos necesarios para utilizar esta información y de las reglas generales que regulan su flujo.

Actualmente es el sistema de contabilidad el que proporciona la arquitectura a la mayoría de nuestras empresas. Bien es cierto que a nivel informal y con carácter aleatorio, se mantienen otros sistemas de información.

La arquitectura empieza con los datos que cada directivo necesita para llevar a cabo la estrategia de su unidad, íntimamente coordinada en el resto de estrategias de las otras unidades.

A menudo estas necesidades aparecen en forma de servicios al cliente, de capacidad de innovación, de mejora de la calidad total y de capacitaciones de la empresa que actualmente no se miden. También el tiempo, una variable estratégica muy útil en la actualidad, aparece sin concretar en la mayoría de los casos actuales.

Cada uno de los directivos precisan una serie de medidas específicas que reflejen las prioridades tradicionales en las áreas de contabilidad y finanzas pero que reflejen también las nuevas prioridades estratégicas y las maneras específicas de pensar sobre el comportamiento de la empresa, aunque sean de carácter elemental y difíciles de llevar a cabo con las estructuras actuales tradicionales de nuestras empresas, a no ser que se parta de cero, y todos los sistemas se construyan "ex. novo" deben contemplar estas medidas cara el futuro. Por otra parte muchas de estas medidas específicas son de naturaleza genérica comunes a muchos directivos y a muchas empresas.

La existencia de una arquitectura común, coherente y global es muy importante ante el reto de la competencia futura. Además las estructuras

resultantes necesitan una actualización permanente y si se busca la flexibilidad de la empresa, como uno de sus objetivos, la existencia de esta arquitectura proporciona ventajas indudables basadas en la rapidez de adaptación a una nueva situación.

Una arquitectura común incrementa la habilidad directiva para “recomponer” la empresa a partir de las piezas o módulos elementales, bien estructurados. Estas piezas y módulos elementales pueden permitir rapidez en la elaboración de la información por parte de la empresa, lo que puede contribuir e incrementar su probabilidad de éxito.

Un aspecto complementario que debe lograrse en la arquitectura a considerar es la formación de datos de las variables de comportamiento. Desde el punto de vista histórico, los datos utilizados actualmente en el area financiero contable, son muy sofisticados y estan muy arrelados, incluso son de obligatorio cumplimiento por parte de la Administración Gubernamental. Las nuevas medidas necesarias, que complementan a las anteriores, en las áreas de perspectivas internas, innovación, aprendizaje y consideración de clientes y consumidores no han alcanzado todavía este grado de sofisticación y arrelamiento. Los datos se calculan con menos frecuencia, la responsabilidad por ellos se centra generalmente en una función especifica de la empresa y raramente figuran en los informes periódicos que recibe la dirección general.

Pretendemos que estas mediciones en un futuro deberían tener una categoría similar a las indicadas en el area financiero contable, lo que exigirá la dedicación de recursos importante en su investigación y desarrollo, el compromiso de los altos ejecutivos en su puesto en marcha y utilización, y el establecimiento de “grupos de trabajo” de carácter multifuncional para su definición y actualización.

Se requerirá asimismo una cierta estabilidad en el momento de su implantación sin descuidar naturalmente su evolución. A medida que la empresa sea más experta en su utilización a nivel de comparaciones internas y a nivel de comparaciones internas y a nivel del resto de competiciones, se facilitará y se simplificara su realización.

Dentro de la arquitectura tambien debemos considerar las reglas que deben gobernar el flujo de información. Reglas que intentan responder a las siguientes y otras preguntas. ¿Quién es responsable? ¿Quién genera los

datos? ¿Quién los recibe y analiza? ¿Quién es el responsable de cambiar las reglas?, etc.

La información es fuente de poder, y en consecuencia también hay que determinar cómo se distribuyen estas medidas en la empresa. El facilitar la diseminación de la información ofrece ventajas evidentes, siempre que en su diseminación se tenga en cuenta la “integridad” y la “seguridad” de la empresa que a veces obliga a mantener una cierta reserva.

El grado de apertura de la empresa, la influencia de cada persona y la información que dispone en exclusiva constituye una fuente de poder. Por otra parte siempre hay que considerar que cada persona puede decidir por sí mismo con quien va a compartir información.

La segunda actividad es el establecimiento del “hard”, del “soft” y de la “tecnología” necesaria “ad hoc”. El establecimiento de una reingeniería previa puede facilitar la determinación de la dinámica de información a todos los niveles. Y puede ser muy recomendable que ya en este momento se estableciera la tecnología más idónea. Estas decisiones de por sí son difíciles y requieren el establecimiento a priori de las necesidades de información del sistema, antes de lanzarse a la ejecución del mismo.

Esta precaución tan elemental, a menudo no se toma en consideración por los directivos, lo que da origen a un sistema no idóneo, mejorable, con la posibilidad de rectificación a posteriori por no haberlo planificado adecuadamente.

En cualquier caso se trata de un problema bastante común de establecimiento de tecnología en un sistema de información para la dirección, y se dispone de buena literatura al respecto.

La tercera actividad es hacer congruente el nuevo sistema con los incentivos de la empresa, lo que tampoco es fácil. Actualmente los incentivos son generalmente de naturaleza genérica y están conectados a medida del tipo de rentabilidad o del ROI.

Esta tercera actividad exige un cambio en profundidad, difícil de “vender” a la propia empresa. Se trata de alinear los incentivos con el comportamiento y responsabilidad de los directivos. Hay que singularizar los incentivos y, debido a la naturaleza de las mediciones que proponemos, nos obliga a utilizar “evaluaciones” personales por parte de los superiores, al enjuiciar un subordinado.

Si las fórmulas utilizadas son sencillas y se centran en pocas variables claves, puede que no se consideran otras, también de naturaleza crítica. Si son complejas pueden inducir a confusión y se prestan a una “manipulación” más fácil. En cualquier caso, tanto las variables como sus mediciones, necesitan periódicamente de actualización. En consecuencia puede ser interesante dejar un margen de libertad a los superiores para determinar los incentivos de cada subordinado, lo que exige una serie de aptitudes y actitudes tanto de los mandos como de los subordinados, la habilidad de tratar información cualitativa y cuantitativa de carácter relevante, la necesidad de ofrecer explicaciones de apreciación personal por parte de las superiores y la posibilidad de aprendizaje a medida que aumente el número de evaluaciones.

Instituciones, como Asociaciones Profesionales, Camaras de Comercio, Compañías Consultoras, Auditorías, Compañías de Ingeniería, y otras que pueden jugar un papel muy activo en el establecimiento de estas mediciones, identificando medidas genéricas, suministrando estadísticas, facilitando las metodologías de uso interno y sus datos estadísticos, no solamente en el área del diseño sino también en el de las aplicaciones, etc para facilitar la modulación y estandarización de las mismas.

La cuarta actividad, lograr los recursos externos necesarios, no es nada fácil. Pretendemos que las empresas inicien un movimiento a nivel interno para determinar sus mediciones clave específicas. Paralelamente pretendemos un cierto grado de modulación y estandarización de estas mediciones clave. Los dos objetivos precisan de colaboración entre las empresas o sus asociaciones, lo que requiere una capacidad de actuación común. Las empresas van a necesitar mucha ayuda para desarrollar nuevas medidas, validarlas y certificarlas, para su utilización por terceros. Representa una oportunidad para desarrollar medidas comunes a diferentes sectores, proporcionando a estas nuevas variables la misma fuerza que actualmente ya tienen las medidas de carácter financiero-contable.

El último aspecto es diseñar el proceso para que se produzcan y mantengan las otras cuatro actividades. Alguién tiene que convertirse en el líder y requiere el esfuerzo de muchas personas y mucho trabajo, constituye la parte integrada de todos los procesos internos de la empresa. Pero requiere la colaboración de los participantes externos que se deben integrar también en estos esfuerzos.

Metodología

Establecido el planteamiento genérico debido principalmente a Eccles vamos a analizar la metodología completa utilizada por Kaplan y Norton. Pretenden con su modelo reconocer el progreso de la empresa hacia la consecución de sus objetivos a través de un conjunto de metas de carácter, de logros de capacidades, de adquisición y gestión de activos intangibles y otros. Estos objetivos son necesarios para el futuro crecimiento de la empresa.

Pretenden enlazar las estrategias a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo. Pretenden establecer sistemas de control relacionados con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Kaplan y Norton establecen cuatro procesos que a su juicio crean la unión entre la misión y visión de la empresa y su estrategia. Unir la visión y la estrategia; educar y comunicar la visión y la estrategia a todos sus componentes; gestionar y planificar globales íntegramente a todas las unidades estratégicas, crear la capacidad de aprendizaje estratégico. El primer proceso consiste en unir la visión de la estrategia buscando términos operacionales para la primera que la conecta con la segunda se trata de lograr definiciones de la visión y la estrategia consensuadas, retadoras, y expresadas como un conjunto integrado de objetivos y medidas relacionadas con los factores críticos que determinarán el éxito a largo plazo de la empresa.

El segundo proceso, la comunicación y las conexiones, pretende comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización hacia abajo y hacia arriba, y unirla al logro de los objetivos departamentales e individuales.

Este planteamiento permite que varios niveles de directivos intervengan en su elaboración, influyéndose mutuamente. Una participación amplia ofrece varias ventajas. La información que se recoge procede de más fuentes y es más amplia que si se hiciera sin participación, la comprensión de las medidas por parte de los directivos es más profunda y el compromiso de los mismos, como grupo, se afianza. Para lograr que los compartimientos individuales del personal estén en consonancia con la estrategia global de la empresa se requieren tres actividades: educar a los participantes, establecer objetivos y unir los incentivos a las medidas de comportamiento.

La primera requiere, para poder realizar las estrategias de la empresa,

educar a aquellos que tienen que hacerlo y ejecutarlo. Un buen programa de comunicación permite compartir con todo el personal la estrategia y los objetivos críticos, lo que permiten realizarla con éxito y en profundidad.

Acontecimientos singulares que se ejecuten una sola vez no pueden asegurar el programa. Acontecimientos periódicos con datos actualizados de las mediciones, estimulan más y animan al diálogo sobre la estrategia entre sus protagonistas. Cuando se les permite a todos ofrecer sugerencias el compromiso se acrecienta. La comunicación vertical hacia la cima permite a las unidades estratégicas comunicarlas a la alta dirección de una manera comprensiva e integrada, proporcionando a su vez una base para la retroalimentación y asignación de responsabilidad.

Si incluimos en este circuito de comunicación a los agentes externos, estos se sienten más comprendidos, sin embargo conviene mantenerlos informados sin exponer aquella información crítica a los competidores. Se consigue la singularización de cada unidad operativa.

El resultado final es que todo el mundo se siente motivado y obligado. Para cambiar el comportamiento de las personas no basta con conocer los objetivos sino conocer también cómo estos se relacionan con los objetivos y mediciones de las deferentes unidades operativas y del personal.

Un buen sistema de información la facilita a tres niveles. El primero describe los objetivos, las medidas y las metas. El segundo permite trasladar todos ellos en objetivos de cada una de las unidades. El tercero permite conocer los objetivos a nivel de individuos y de grupos operativos y conectarlos con los otros anteriormente mencionados. Unir los sistemas de compensación con las mediciones que se toman puede ser una palanca poderosa para asegurar el éxito de los objetivos. Pero no deja de ofrecer riesgos. ¿Son las medidas y las variables las correctas y significativas? ¿Son los datos válidos y fiables para las mediciones seleccionadas? ¿Se pueden derivar consecuencias imprevistas de las mismas? ¿Son los pesos otorgados a cada una de las mediciones los correctos? ¿Se han establecido mínimos de obligado cumplimiento? ¿Se utiliza el diálogo entre los directivos para observar el comportamiento y las habilidades de los mismos? ¿Se crean mecanismos de valoración cuantitativos, subjetivos o mixtos?

El tercer proceso, la planificación de los negocios busca la integración de todos los planes empresariales, entre ellos los financieros, intentando

coordinar todos los programas de cambio, que compiten por el tiempo y las energías de alta Dirección y por los recursos de la empresa, Estableciendo una serie de medidas que sirven de base para la asignación de recursos y para el establecimiento y actualización de prioridades debe permitir centrarse en aquellos programas que sean críticos para el logro de los objetivos de la empresa. Para cada uno de estos programas se establecen las etapas intermedias que permitirán su control y medir el avance de los mismos.

Actualmente en la mayoría de las empresas existen una serie de programas separados, no conectados que establecen objetivos poco relacionados entre si.

Este procedimiento permite definir los factores clave del crecimiento de los ingresos y permite establecer objetivos para cada uno de ellos, creando un marco de actuación dentro del cual deben ejecutarse todos los programas de cambio.

Definida la estrategia y establecidos los factores clave, este método permite a los directivos concentrarse en aquellos procesos más críticos para el éxito de la empresa.

Por último conviene unir la estrategia o una serie de fitas a corto plazo con sus mediciones correspondientes.

Al final de este proceso los directivos tienen una especie de serie de metas a lograr en un conjunto homogéneo completo, han identificado las iniciativas estratégicas requeridas y han asignado los recursos y han establecido las fitas que permiten medir el progreso de realización de la estrategia.

Finalmente el último proceso permite e intenta lograr la capacidad de aprendizaje estratégico buscando el reconocimiento y control de los avances de la empresa desde cuatro perspectivas diferentes complementarias, desde los clientes, desde los procesos internos, desde el aprendizaje y crecimiento y desde la situación financiera. Con ello se pretende a través del control de los resultados a corto plazo poder evaluar la estrategia a la luz de los comportamientos actuales de la empresa y modificarla en tiempo real se es preciso, para reflejar, el aprendizaje adquirido.

Este sistema proporciona un marco y un foco para muchos procesos críticos a nivel departamental e individual en las diferentes áreas. Antes estos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a objetivos operacionales a corto plazo.

Hoy en día es posible en la gestión de las empresas utilizar estas medidas y sus procesos correspondientes, así como la filosofía que representan. A menudo se necesita repasar paso a paso en forma iterativa los cuatro procesos mencionados, dos o tres veces, hasta que el sistema se estabiliza y puede integrarse en el sistema global de gestión de la empresa.

Haciéndolo adecuadamente este enfoque permite a cualquier persona centrarse en la consecución de los objetivos estratégicos, a nivel empresarial, departamental y propio se evita que los directivos a un determinado nivel o área no sepan como trasladar las palabras de la estrategia en acciones apropiadas.

Por otra parte se ponen de manifiesto aspectos de la estrategia de naturaleza subjetiva. Por ejemplo, la estrategia puede dar lugar a diferentes definiciones de lo que es un “servicio excelente” y de lo que son “diferentes imágenes de los consumidores” presentándose a interpretaciones subjetivas de las mismas, de las que hay que estar consciente. Con la aplicación del método se conservan las variables y se obliga a transformar la visión en algo que tenga significado para la gente que la tiene que llevar a cabo.

La comunicación y el aprendizaje permite involucrar directivos de varios niveles de la empresa, logrando que cualquier persona de la misma pueda compartir su estrategia. Cada una de las actividades de la empresa puede ser modificada por la aparición de nueva información que modifica su medida, pero al cabo de dos o tres procesos iterativos se consigue la consistencia suficiente. La comunicación debe permitir centrarse en las variables del éxito, así como en los procesos de naturaleza crítica estableciendo las medidas oportunas para los mismos y determinar las capacitaciones del personal operativo y del staff.

Este método suministra asimismo los tres elementos indispensables para el aprendizaje estratégico. Primero: Articula la visión compartida a lograr de la empresa definida en términos operativos y claros. Segundo: Suministra a la empresa un sistema de retroalimentación estratégico. Una estrategia se puede concebir como un conjunto de hipótesis de reacción que causa efecto. Un sistema de realimentación estratégico permite comprobar, validar y modificar estas hipótesis. Permite establecer supuestos entre cambios en los factores críticos y cambios en los objetivos. Permite validar las relaciones causa-efecto supuestas midiendo la fuerza de las uniones entre las

mediciones de las cuatro diferentes perspectivas. Este planteamiento obliga a las empresas a determinar conjuntos de variables, que los representen; variables que se deben medir y controlar, que deben formar parte de la información que debe comunicarse a la Alta Dirección para que pueda tomar decisiones correctas. Las estructuras de determinación de estas variables deben modularse, se debe lograr una visión en profundidad de todas y cada una de ellas y se debe determinar su impacto de las empresas, para que estas puedan tomar decisiones adecuadas y elaborar las estrategias más acertadas buscando la creación de una ventaja competitiva sostenida, objetivo indispensable para la supervivencia de la organización.

Las mediciones de estas variables, deberán hacerse con cierta frecuencia, someterse a la Alta Dirección, y ser utilizadas por ésta en su toma de decisiones.

El mismo enfoque que permite controlar el comportamiento del conjunto formado por una empresa y sus participadas, se puede intentar aplicar a aquellas empresas unidas por contratos clave entre sí, resolviendo el problema actual de indefinición de los bordes de una empresa debido principalmente al “partenering”.

Las organizaciones profesionales, las asociaciones de empresas, los consultores y la administración pública constituyen instituciones indispensables para la modularización y estandarización de estas variables, del análisis de su comportamiento, de su medición y de su aplicación en la toma de decisiones.

La validez significativa de las correlaciones puede ser a largo plazo si bien permite al directivo a corto plazo evaluar el impacto estratégico de manera subjetiva y educativa.

Tercero, facilita la revisión y actualización de la estrategia y la cualidad de su ejecución, así como el establecimiento de sistemas de alarma preventivos.

El aprendizaje estratégico consiste en lograr la realimentación en esta área, comprobar las hipótesis en los que la estrategia se basa y hacer los ajustes necesarios.

Los tres primeros procesos son vitales para la realización de la estrategia aunque no son suficientes en un entorno turbulento. Actualmente, los tres forman un proceso de aprendizaje de un solo bucle; los objetivos son

constantes y las desviaciones respecto a los mismos son consideradas defectos a corregir, pero no facilitan el reexamen de las estrategias y técnicas consideradas a la luz de las circunstancias actuales, para poderlo hacer se requerían aprendizajes de doble bucle que puedan producir e incorporar cambios en los supuestos y en las relaciones causa-efecto.

Conclusión

Con el presente artículo he presentado una serie de intentos tímidos que actualmente se llevan a cabo, de creación de nuevas variables y su medición, que pasarán a formar parte de la información necesaria para una correcta toma de decisiones por parte de los directivos, que proliferarán, se estandarizarán y se concretarán en un futuro no muy lejano.

Hoy en día, aparte de las variables que tradicionalmente aparecen en los informes financieros, aparecen otras variables cuyo comportamiento debemos medir.

El activo humano, el más importante de todos los activos que dispone la Empresa; la calidad, con todas las variables que intervienen en ella, (y que alguna manera se reflejan en las que sirven para otorgar los premios de la calidad); la flexibilidad y el tiempo como variables estratégicas en su entorno turbolento, son algunas de estas variables que actualmente ya se miden y se controlan.

En un futuro próximo, se añadirán a la lista, variables relacionadas con el “benchmarking”, el “outsourcing”, el “partnering” y el cambio son nuevas áreas clave, cuyas variables integrantes debemos determinar y medir y cuyo control corre a cargo de la alta dirección. Las competencias y capacidades a lograr también deben ser analizadas, medidas y controladas.