



FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

Por Javier Collazo y Raúl H. Saroka

Para determinar las necesidades de información de los ejecutivos, se han aplicado, según John F. Rockart,¹ diversos métodos que resultan todos incompletos. La descripción de tres de estos métodos tradicionales es útil para reconocer y eludir sus limitaciones y para apreciar las ventajas del método de los Factores Clave para el Éxito, propuesto por Rockart.

El método aún hoy predominante es el conocido como el de la *Técnica del Subproducto*. Considera que la información que se debe brindar a los niveles ejecutivos es un subproducto de los Sistemas Transaccionales. Algunos datos suben, muy agregados o como informes de excepción. Cada responsable de un sistema operativo eleva los informes que él cree que debe suministrar, y no los que los ejecutivos demandan. El resultado es una inundación de información, mucha de la cual es irrelevante para los administradores. La aplicación de este método incurre en el error de creer que un procedimiento eficiente para el manejo cotidiano de las transacciones lo es también para proveer la apropiada información gerencial.

El segundo método, al que Rockart llama 'Enfoque Vacío', se basa en la premisa de que es imposible prever las necesidades de información, porque todo cambia con gran dinamismo. Este enfoque considera que, para manejar situaciones a medida que se van presentando, la única información válida es la que ha sido recientemente recogida, orientada al futuro, informal y "caliente". Sostiene, asimismo, que los informes que se generan como subproductos de los Sistemas Transaccionales son inútiles, especialmente porque siempre llegan tarde. Lo que vale es la información oral, informal, recogida dinámicamente, persona a persona. De esto, se infiere falazmente que todo informe generado por computadoras carece de utilidad, por lo que es preferible obtener información blanda, basada en impresiones



¹ Rockart, John F., *Chief Executives define their own data needs*, Harvard Business Review, March-April 1979, pp. 81 a 93.



y especulaciones, ya que la información dura, analítica y documentada es de muy poco valor para la mayoría de los ejecutivos. Es-te enfoque no es totalmente desacertado, ya que los ejecutivos necesitan una buena cantidad de información que debe ser recolectada dinámicamente, a medida que se van presentando nuevas situaciones. Ciertamente, no toda la información útil proviene de los sistemas computadorizados. Pe-ro estos sistemas aportan muchos de los datos imprescindibles para la conducción de la gestión organizacional.

Un tercer enfoque es el de los *Principales Indicadores*. Según el mismo, se selecciona un conjunto de principales indicadores de la salud del negocio, y se los adopta como un grupo de variables de control relativamente permanente e inmutable. Se producen, por lo general gráficamente, informes de excepción de los indicadores que arrojan resultados distintos a los esperados. Este método pone filtros a la información que llega a la gerencia, ya que sólo se suministran datos sobre las variables que se han desviado de la meta. Sin embargo, todas las variables del negocio que han registrado la desviación son informadas al ejecutivo, con lo que se encuentran casos en que estas variables superan el medio centenar. De ahí, la necesidad de recurrir a ayudas visuales para exponer una profusa diversidad de fluctuaciones. Este paquete de informes se difunde por toda la organización, sin atender las necesidades particulares de cada puesto ejecutivo.

El método de los Factores Clave para el Éxito (FCE) es consecuencia de estudios y prácticas realizados por Ronald Daniel en 1961, Anthony, Dearden y Vancil en 1971 y, sobre todo, John F. Rockart, quien lo experimentó en el Instituto Tecnológico de Massachusetts entre 1977 y 1979.

Los FCE de una gestión determinada son las actividades que es imprescindible que sean satisfactorias para el buen resultado de esa gestión. Si esas actividades “marchan bien”, se puede tener una expectativa razonablemente alta de que la gestión “marche bien”. Al mismo tiempo, si los FCE han sido apropiadamente seleccionados, es de esperar que ninguna otra variable comprometa o ponga en peligro la obtención de los objetivos que se persiguen.

Los FCE para un puesto determinado de la organización son, habitualmente, entre tres y seis. Estos factores corresponden a un momento y a un contexto determinados, y cambian o pueden cambiar con el transcurso del tiempo o la variación de condiciones del ambiente.





La determinación de los FCE para un puesto requiere:

- Definirlos claramente.
- Determinar cómo se medirán.
- Definir los informes para su seguimiento.

Para los puestos ejecutivos de una organización, pues, existirá un conjunto de FCE cuyo seguimiento alcanza para saber si todo “viene funcionando correctamente” para cumplir los objetivos. Si, por ejemplo, un valor mínimo del precio del trigo en el mercado de Chicago fuera un FCE para la Dirección, ésta necesitaría conocer permanentemente la evolución de ese precio, sabiendo que, si bajara del mínimo, comprometería seriamente la posibilidad de cumplir los planes de la empresa. Naturalmente, esto no significa que, si el precio del trigo no traspasa su límite crítico, todo marcha bien en la organización, sino que marchan bien aquellos factores vinculados con el éxito de la gestión de la Dirección. Puede ser, por ejemplo, que la instalación de una red de equipos de computación registre un atraso respecto a lo planificado, pero éste será un FCE del gerente de Sistemas, y no de la Dirección.

El método de los FCE es altamente efectivo para ayudar a los ejecutivos a definir sus necesidades de información significativas. Requiere un mínimo de tiempo de entrevistas (de tres a seis horas), distribuidas en dos o tres sesiones en las que se siguen los siguientes pasos:

- Se registran inicialmente los objetivos del ejecutivo.
- Se discuten los FCE que están implícitos en los objetivos.
- Se exploran los criterios de medición de los FCE.
- Se revisan los resultados de los pasos anteriores, con aportes del analista para “afinar” los FCE.
- Se discuten en profundidad las mediciones posibles.
- Se proponen, analizan y discuten los informes que deberán producirse para cada FCE.
- Se adopta un acuerdo final sobre las mediciones de los FCE y los informes a elaborar.





Hay cuatro fuentes de FCE:

- La primera fuente es la industria o rama de actividad en la que la organización actúa. Cada industria tiene FCE que son relevantes para cualquier organización que pertenezca a ella.
- Otra fuente es la organización misma y su particular situación en la industria. Aunque varias organizaciones puedan tener los mismos FCE, suele ocurrir que les asignen distintas prioridades.
- Una tercera fuente de FCE es el contexto (tendencias de consumo, situación económica, factores políticos, competencia, avances tecnológicos, etc.).
- La cuarta fuente de FCE es la coyuntura de la organización, es decir, áreas de actividad que normalmente no requieren especial seguimiento, pero que se encuentran temporariamente en una situación crítica que demanda atención.

Existen dos tipos principales de FCE:

- Factores de seguimiento, que surgen del control de operaciones en curso.
- Factores de transformación, que se relacionan con el progreso de programas de cambio iniciados por el ejecutivo.

Cuanto más alta es la posición del ejecutivo en la organización, su lista de FCE tiene una mayor proporción de factores de transformación.

El método de los FCE se centra en ejecutivos individuales y en sus reales necesidades de información, sea información dura o blanda, computadorizada o no, interna o externa. Toma en cuenta el hecho de que tales necesidades variarán de un ejecutivo a otro, y cambiarán con el tiempo para un ejecutivo particular. Los FCE, antes que “de la organización”, son personales por naturaleza. Dos ejecutivos que ocupan puestos similares, aun dentro de la misma organización, pueden tener FCE diferentes en razón de sus distintos antecedentes, experiencias y estilos gerenciales. En esto, los FCE se distinguen de las metas y objetivos, que son relativamente inmutables y están definidos en términos organizacionales.





Como muchos hallazgos metodológicos que, una vez formulados, parecen verdades de sentido común, la determinación de los FCE resulta aparentemente sencilla. Sin embargo, no es así. En la misma potencia de concentración informativa de los FCE, reside el riesgo de definirlos, medirlos o controlarlos indebidamente. La confianza del ejecutivo en la buena marcha de la gestión a su cargo, cuando los FCE se muestran positivos, es una herramienta valiosísima para su tarea cotidiana, pero sólo si los FCE fueron correctamente determinados. Por el contrario, si los FCE fueron erróneamente elegidos, esa misma confianza constituirá el camino del fracaso, pues los problemas serán descubiertos demasiado tarde. Por esta razón, la selección de los FCE para cada puesto gerencial se realiza habitualmente en el contexto de un plan de trabajo a cargo de expertos y mediante aplicación de procedimientos que proporcionan ciclos recursivos con cuya reiteración se van afinando paulatinamente las definiciones.

Copyright © 2010 Javier Collazo

