

dirección

TEORÍA DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen / Abstract

Reflejar y caracterizar dos puntos de vista con los que se pueden enfocar y administrar el trabajo en una empresa, y conocer las ventajas y desventajas que tiene una visión respecto a la otra puede ser un buen comienzo para aplicar la teoría de sistemas en las organizaciones.

To reflect and characterize two points of view with those that can be focused and managed the work in a company, and the advantages and disadvantages that had one vision facing the other, can be a good beginning to apply systems theory in the organizations.

Palabras clave / Key words

Sistemas, procesos, empresas, organización, dirección, administración

Systems, process, enterprises, organization, management

INTRODUCCIÓN

El concepto de sistema posee un carácter relativo, una definición muy elemental podría ser "**sistema**: conjunto de subsistemas o elementos relacionados entre sí en un marco determinado", aunque una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda, lo constituye, lo que la bibliografía denomina **sinergia**. Esto significa que "el todo es algo más que la suma de las partes"; en el lenguaje de la organización quiere decir que; al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuara de forma aislada.¹

Entonces, según el criterio de Michael Hammr y James Champy,² la consecución de un mayor o menor desempeño del sistema (de la organización), teniendo en cuenta esta característica, estará basado en el **cómo** se dan las interrelaciones de los elementos que lo conforman.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema, integrando los elementos que Chiavenato en la *Teoría general de la administración* mencionara como las partes, las relaciones y límites que lo definen.³

A continuación se exponen dos puntos de vista a través de los cuales se puede percibir una organización.

Punto de vista vertical: Desde esta perspectiva es como generalmente los directivos perciben sus empresas. Este enfoque da prioridad a las actividades que se realizan en la organización, agrupando en áreas funcionales a todas aquellas que poseen un mismo fin, o que sean afines.

Alejandro Hernández Lugo,
Ingeniero Industrial, Centro de
Estudios de Técnicas de Dirección
(CETDIR) Instituto Superior Politéc-
nico José Antonio Echeverría cujae,
Ciudad de La Habana, Cuba
E-mail: amagno@ind.cujae.edu.cu
alejandrocuba@yahoo.es

Recibido: septiembre del 2002

Aprobado: noviembre del 2002

Punto de vista horizontal: Percibe la sucesión de actividades o flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general.

Estos enfoques son descritos por Geary A. Rummler y Alan P. Brache en *Mejoramiento del desempeño. Cómo administrar los espacios en blanco en la organización*.⁴

En cambio, de estas dos perspectivas se puede integrar un **enfoque mixto**, que no es más que ver la realidad de cualquier organizador, pues ninguno de los anteriores es absoluto.

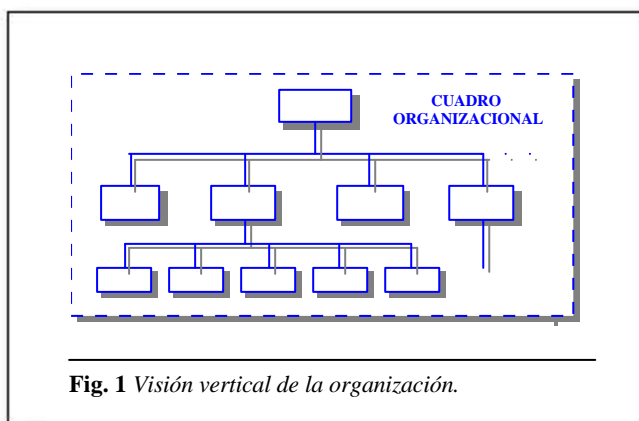
DESARROLLO

A continuación se expone de forma más detallada cada perspectiva, de manera que se aprecien algunos actores, que aunque presentes no son avistados en el rol y la significación que tienen en el sistema organizacional.

Visión vertical

Se conoce que las empresas, por lo general, se organizan de forma funcional. Por esto es muy común que al solicitar una representación de la empresa a algún empleado, en este caso, se responda con un cuadro organizacional (figura 1), en esta se excluyen clientes, proveedores, relaciones interfuncionales, además de que se omite la existencia de flujos de trabajo que cruzan las fronteras establecidas en el diagrama de forma horizontal. Y es que "rara vez se representa la ~~estructura de una empresa de otra forma~~", pues esta se agrupa funcionalmente y muestra con claridad a quién se subordina cada nivel.

Uno de los problemas principales, al decir de Geary A. Rummler y Alan P. Brache,⁴ es que "no se debe confundir el **qué, porqué y cómo** del negocio..." y, "...cuándo sucede, es el cuadro organizacional el que se administra y no la organización", y esto es lo que representa, por lo general, la **visión vertical** de un negocio.



Es muy frecuente que en la forma funcional de concebir la empresa, como tendencia, se produzca una "separación" entre las diferentes áreas funcionales de la misma, ya que cada departamento se centra en la consecución de las metas que le fija la alta gerencia.

La literatura denomina a estas separaciones, como la **cultura del silo**. Cada departamento constituye una especie de fortaleza guardando dentro las actividades que les corresponde realizar, y dejando fuera las de otras áreas. En este ambiente la comunicación interdepartamental se hace muy dificultosa, potenciando la **separación** de las partes de la organización y poniendo en peligro la integridad y desempeño de las tareas.

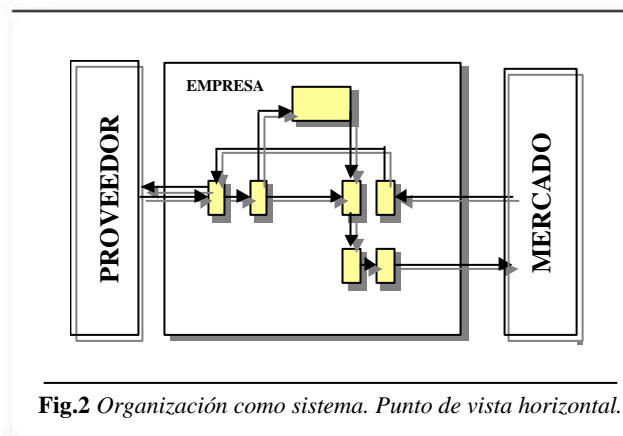
En la época de los mercados dominados por los vendedores no tendría mayor relevancia, no importa cuán tarde las empresas sacarán sus productos o servicios a la venta, si al final pudieser ser vendidos. Esto ha cambiado considerablemente, hoy se compete en un mercado dominado por los consumidores y las empresas deben buscar mejores formas de analizar, ver y administrar sus negocios.

Entonces ¿cómo hacer que la organización funcional de hoy en día supere estas deficiencias y pueda sobrevivir?. La respuesta a esta pregunta no es precisamente lo que el autor puede compartir, mas entrega algunas reflexiones que sí pueden servir de guía.

Visión horizontal

En esencia la teoría de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto por numerosas partes, que se interrelacionan. Ve a la organización como un todo y como parte de un ambiente externo mayor, y no como un conjunto de partes por separado.⁵ Esta forma de pensar indica, que la actividad, de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás. En la figura 2 se representa este enfoque.

Entonces, los jefes funcionales orientados a los sistemas siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones. Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa. El logro de esto o no, se encuentra en la forma en que se traten las relaciones entre las diferentes áreas de la organización.



Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los **clientes, proveedores y flujo de trabajo**, además permite ver **cómo** se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios.

Integrando vertical & horizontal (enfoque mixto)

Después de observar dos enfoques que, no son más que formas parciales de una organización, se puede mostrar el enfoque mixto, que en realidad es lo que contiene cualquier organización, (figura 3). Sucede que en estas siempre se encuentra una visión con más arraigo que otra, aunque hay que señalar que a nivel mundial predomina la *versión vertical*.⁴

En cambio, lo importante es comenzar a ver cómo es en realidad a organización, para lograr encaminarse a la respuesta a la pregunta inicial **¿Cómo hacer que la organización funcional de hoy en día supere estas deficiencias y pueda sobrevivir?**, y no solo sobrevivir sino también triunfar.

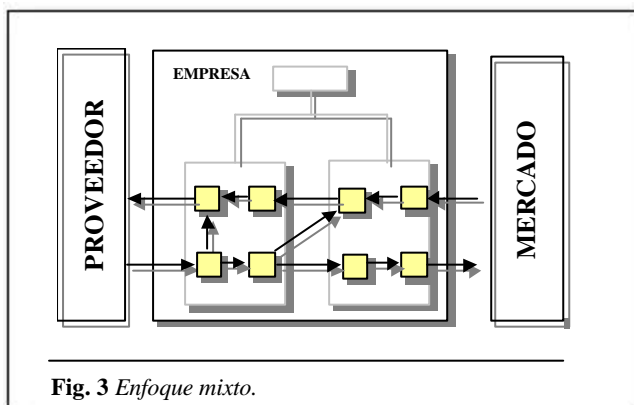


Fig. 3 Enfoque mixto.

CONCLUSIONES

La consecución de un mayor o menor desempeño de la organización, teniendo en cuenta la sinergia en los procesos, estará basado en el **cómo** se dan las interrelaciones de los elementos que lo conforman.

Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los **clientes, proveedores y flujo de trabajo**, además permite ver **cómo** se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios.

Hacer un análisis del enfoque mixto, combinado, multidisciplinario, es la vía que pondrá un mayor número de oportunidades. [4]

REFERENCIAS

1. **HELLER, ROBERT:** *El arte de gestionar los cambios*, Grijalbo Mondadori SA, Barcelona, 1998.
2. **HAMMER, MICHAEL & JAMES CHAMPY:** *Reingeniería*, Grupo Editor Norma, Colombia, 1997.
3. **CHIAVENATO, I.:** *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995.
4. **GEARY A., RUMMLER & ALAN P. BRACHE:** *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*, second edition, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, California, 1995.
5. **MARGUILES, N. YA. RAIJA:** *Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología*, Ed. Diana, México, 1974.



Contáctenos
260-7585 267-9361
e-mailcetdir@ind.cujae.edu.cu