

The background features a large, semi-transparent globe with a grid of latitude and longitude lines. At the top of the globe is an icon of an open book. Below the globe, there is a faint image of a multi-story building with a red roof and many windows. The overall color palette is warm, with shades of orange, yellow, and brown. The text is centered and written in a bold, white, sans-serif font.

EL ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ORGANIZACIÓN

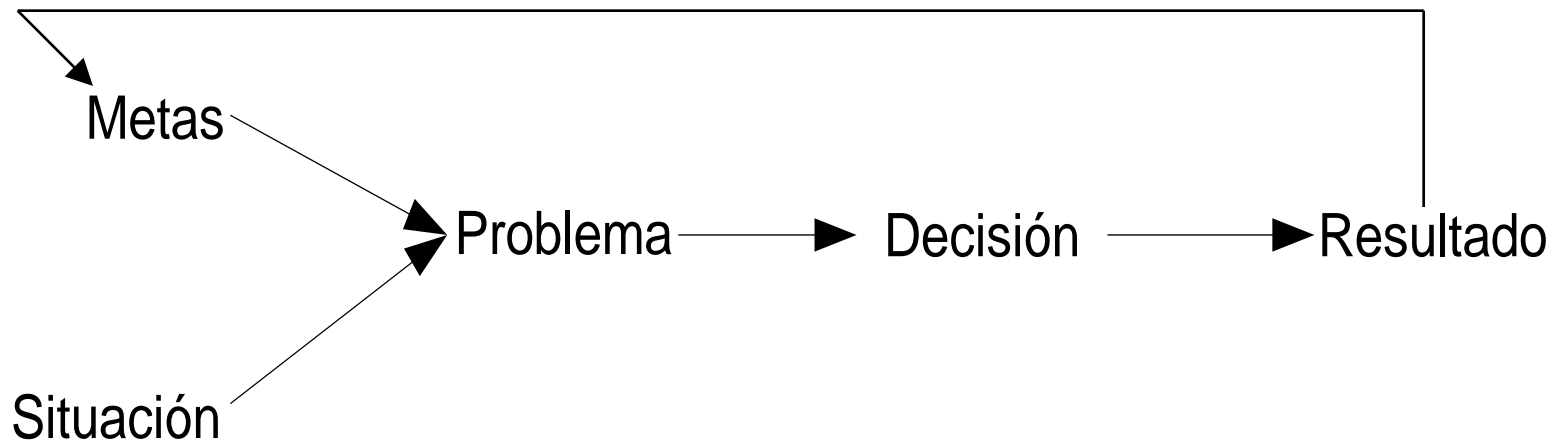
¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Asociación voluntaria de miembros quienes manifiestan una selección congruente y relacionada de principios y fines (Gharajedaghi).



COMO ACTUAMOS

- Generalmente enfocamos los procesos de decisión como una serie de acciones secuenciales



COMPLEJIDAD COMBINATORIA

- Número de componentes de un sistema, o en el número de posibles combinaciones que hay que efectuar al momento de tomar una decisión.
- Este tipo de complejidad se conoce como complejidad combinatoria.
- Es función tanto de las variables como de las funciones que rigen o modelan el sistema



EL ENFOQUE TRADICIONAL: EL ENFOQUE FUNCIONAL

- La organización se divide en funciones individuales
- Cada una de ellas es analizada separadamente
- Sus resultados y comportamientos individuales son aditivos

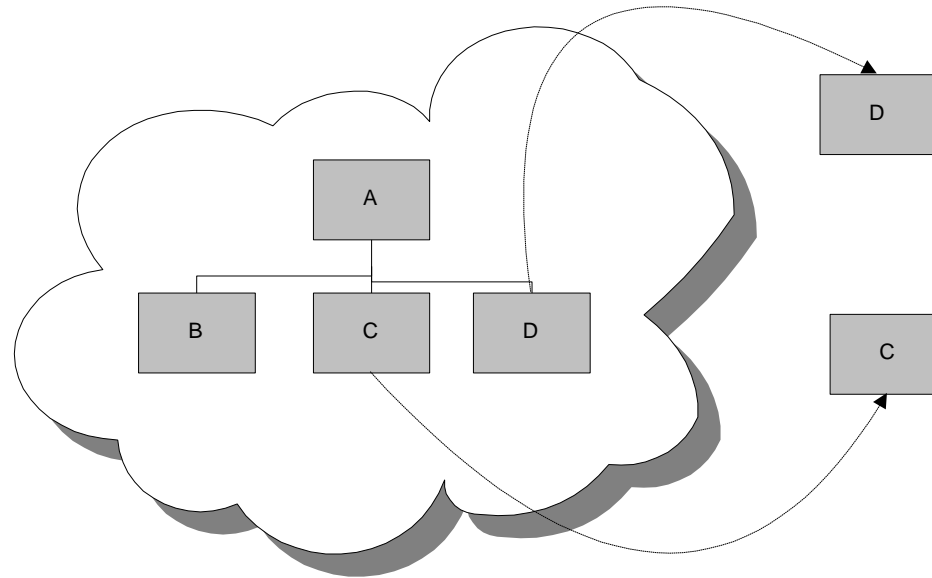


EL ENFOQUE TRADICIONAL: EL ENFOQUE FUNCIONAL

- La organización como un conjunto de jerarquías departamentales localizadas de acuerdo a la estructura de la organización
- Promueve la separación de actividades y responsabilidades
- Impide definir aquellas actividades que se realizan a través de las diferentes funciones



EL ENFOQUE TRADICIONAL: EL ENFOQUE FUNCIONAL



EL ENFOQUE TRADICIONAL: EL ENFOQUE FUNCIONAL

- Ve la organización desde el interior, donde los departamentos, las líneas de autoridad y las relaciones funcionales son los factores predominantes.
- Evaluación conservadora de los procesos basada en las actividades actuales vs. lo presupuestado de manera independiente.
- Motiva el uso independiente de recursos sin mirar la estrategia global de la organización

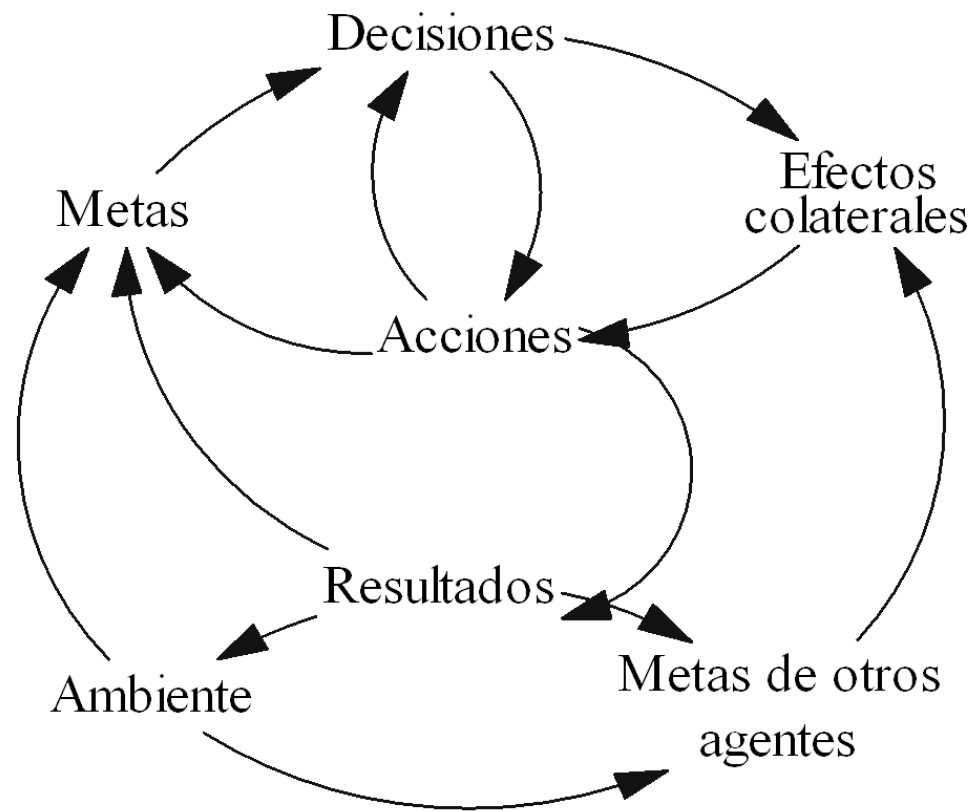


LIMITACIONES DEL ENFOQUE FUNCIONAL

- Es difícil comprender que el resultado de un trabajo es la materia prima de otro
- Los departamentos y áreas están aisladas, minimizando la comunicación de metas, tareas y resultados comunes
- Crea redundancia en las actividades, información y uso de recursos
- Ideas, objetivos y metas se pueden distorsionar o perder a medida que las actividades son desarrolladas en los diferentes departamentos



EFEECTO DE LA RETROALIMENTACIÓN



COMPLEJIDAD DINÁMICA

- Es función de las relaciones e interacciones, a través del tiempo, entre los diferentes componentes del sistema, ya sea entre ellos como con el exterior.
- La complejidad dinámica no es necesariamente función de la complejidad combinatoria

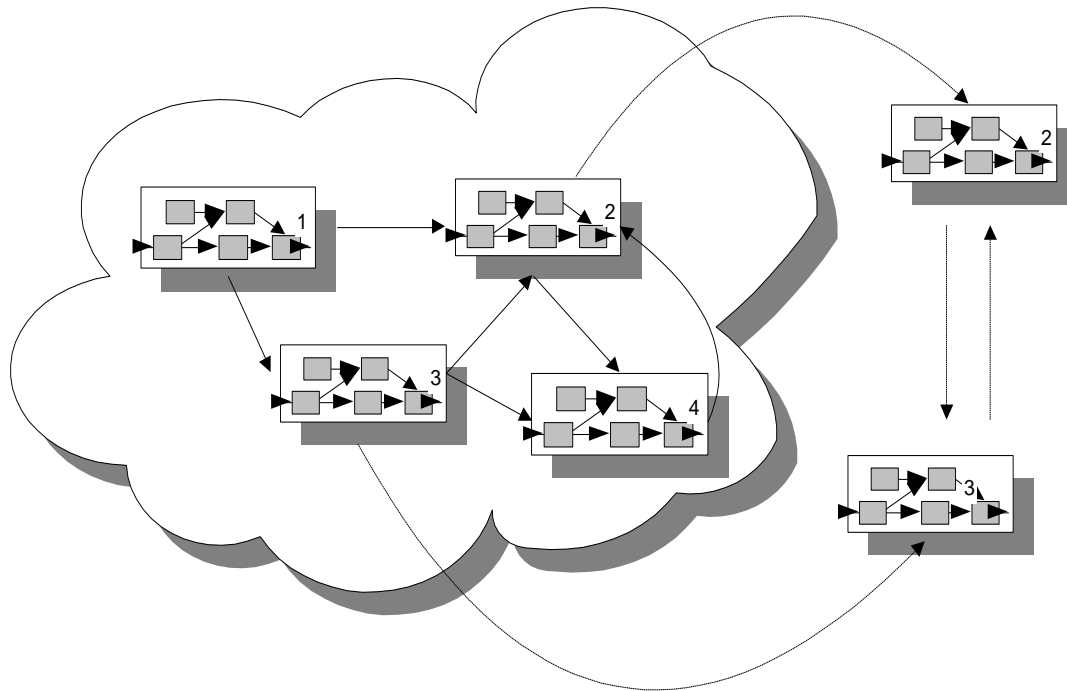


LA ORGANIZACIÓN ES UN SISTEMA

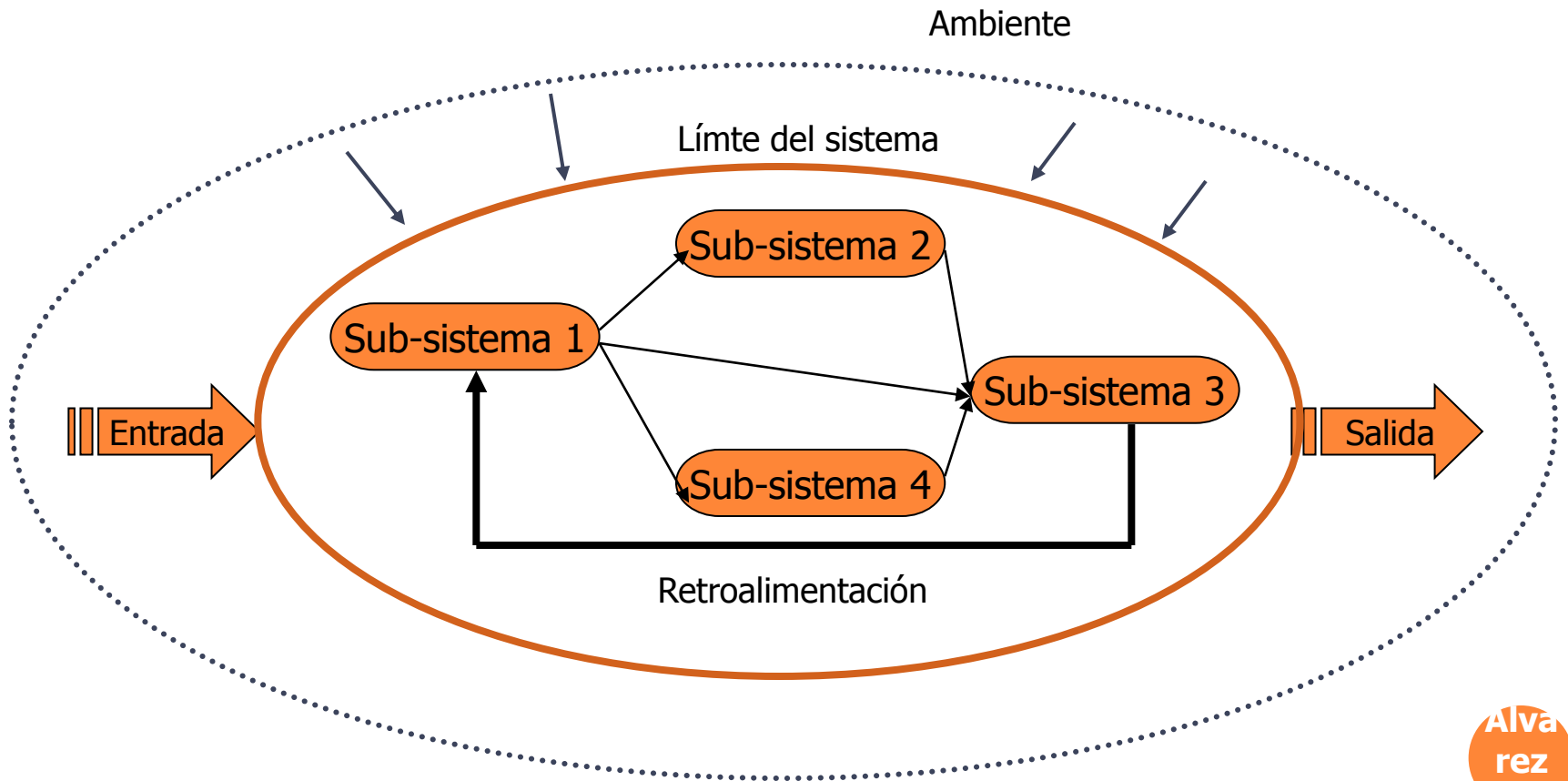
- Sistema: colección de elementos agrupados con la intención de desarrollar una función o meta común
- Un conjunto de subsistemas, todos ellos relacionados que busca la sinergia de las diferentes actividades en ellos realizadas



LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA



ELEMENTOS DE UN SISTEMA



EL ENFOQUE SISTÉMICO

Busca

- La sinergia al optimizar el resultado conjunto de todas las actividades
- Entender el efecto de las variables que intervienen en los procesos organizacionales sobre las otras variables
- Ver la organización a través de los procesos que añaden valor



EL ENFOQUE SISTÉMICO

Lo anterior se logra a través de:

- Sistema como causa
- Pensamiento operacional
- Pensamiento de lazo cerrado



EL ENFOQUE DE PROCESOS

- Proceso: el ordenamiento lógico de actividades funcionales secuenciales, que toman los resultados de una actividad como materia prima para producir resultados con un significado y valor para cierto cliente



SISTEMAS DINÁMICAMENTE COMPLEJOS

- **Dinámicos:** el cambio ocurre de manera continua a través del tiempo, pero en escalas diferentes, las que muchas veces interactúan.
- **Acoplamiento:** los actores dentro del sistema interactúan entre ellos y con el mundo real.
- **Retroalimentación:** las acciones se ven retroalimentadas por si misma.
- **No linealidad:** los efectos raramente son proporcionales a sus causas y en general, se puede decir que son efectos locales más que globales.



- **Dependientes del pasado:** también conocido como “dependencia de ruta”, las acciones serán funciones de la experiencia o resultado de las acciones anteriores.
- **Autoorganizados:** debido a que la dinámica de los sistemas nace por su estructura interna, pequeñas perturbaciones son ampliadas y moduladas por la retroalimentación creando patrones en el espacio y tiempo.
- **Adaptables:** las capacidades y las reglas de decisión cambian a través del tiempo, lo que hace que haya evolución de los sistemas.



- **Contra- intuitivos:** los efectos y las causas están alejadas en el tiempo, lo que hace que se vean más los síntomas que las causas que los causan.
- **Resistentes al cambio:** la complejidad de los sistemas hace difícil la capacidad de entenderlos, por lo que sus acciones no necesariamente parecen lógicas en función a soluciones dadas.
- **Caracterizados por “negociar”:** los sistemas complejos se caracterizan por presentar soluciones a corto plazo que mejoren transitoriamente, que soluciones a largo plazo que busquen mejoras permanentes pero con comportamientos transitorios no del todo óptimos.



ADEMÁS:

Su componente principal es
el ser humano



EL ENFOQUE DE PROCESOS

○ Procesos:

- Una colección de modelos identificados por el tipo de decisión y por una secuencia de tareas.
- Esas tareas son las unidades mínimas identificables de análisis
- Su arreglo óptimo es la variable de diseño crítica al determinar la eficiencia del enfoque seleccionado



EL ENFOQUE DE PROCESOS

