

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 large, multi-story brick building with many windows, likely a university or institutional building. The overall color palette is warm, with shades of orange, yellow, and brown.

EL ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ORGANIZACIÓN

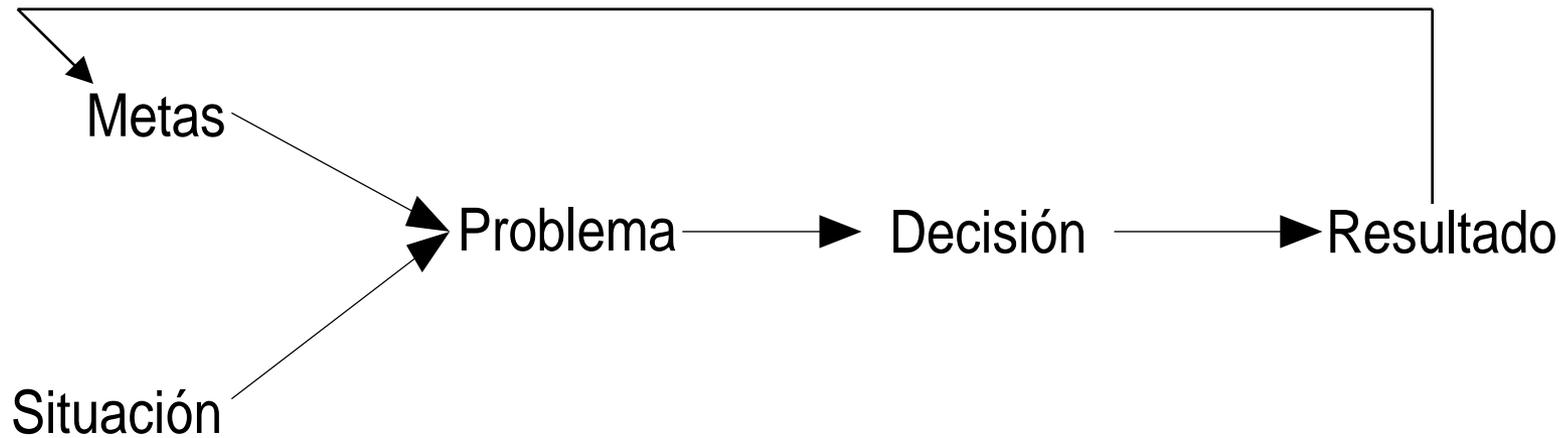
¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

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

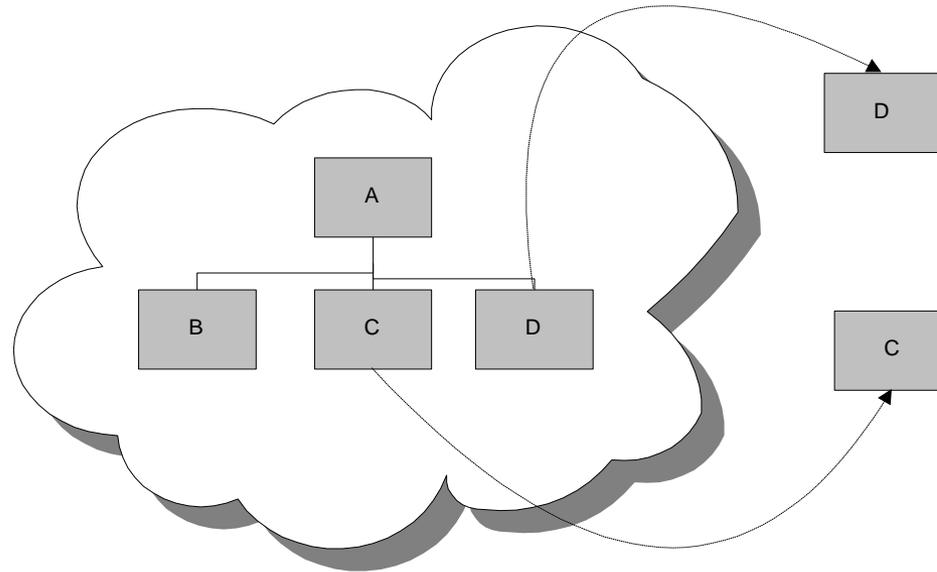


EL ENFOQUE TRADICIONAL: EL ENFOQUE FUNCIONAL

- 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

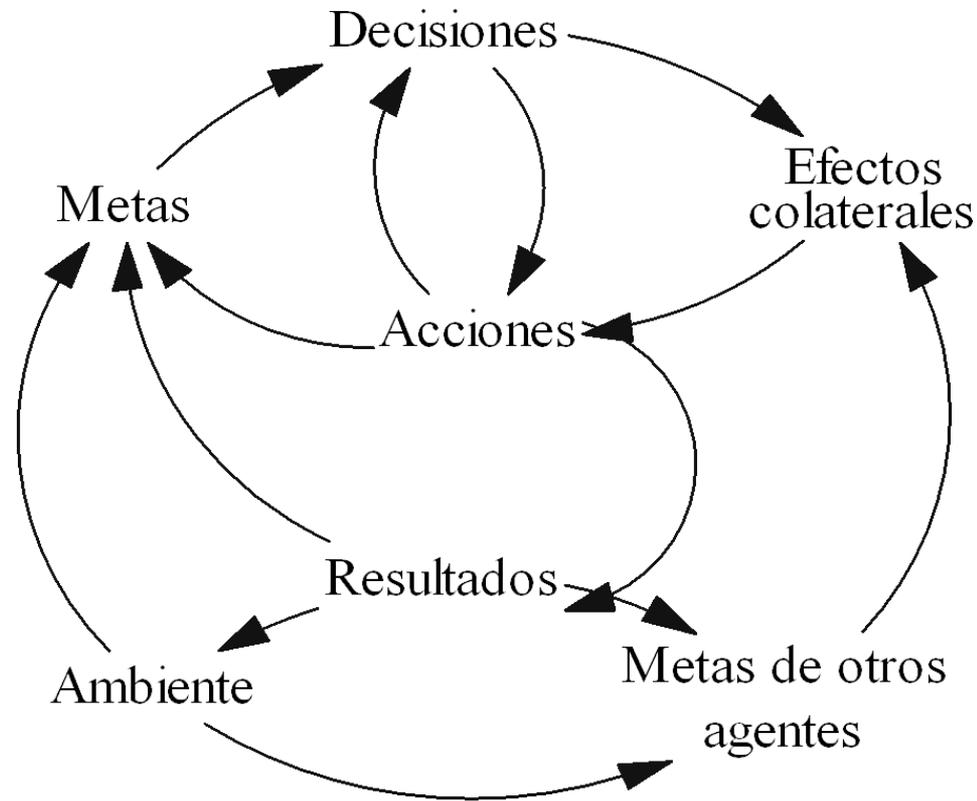


LIMITACIONES DEL ENFOQUE FUNCIONAL

- 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



EFFECTO 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

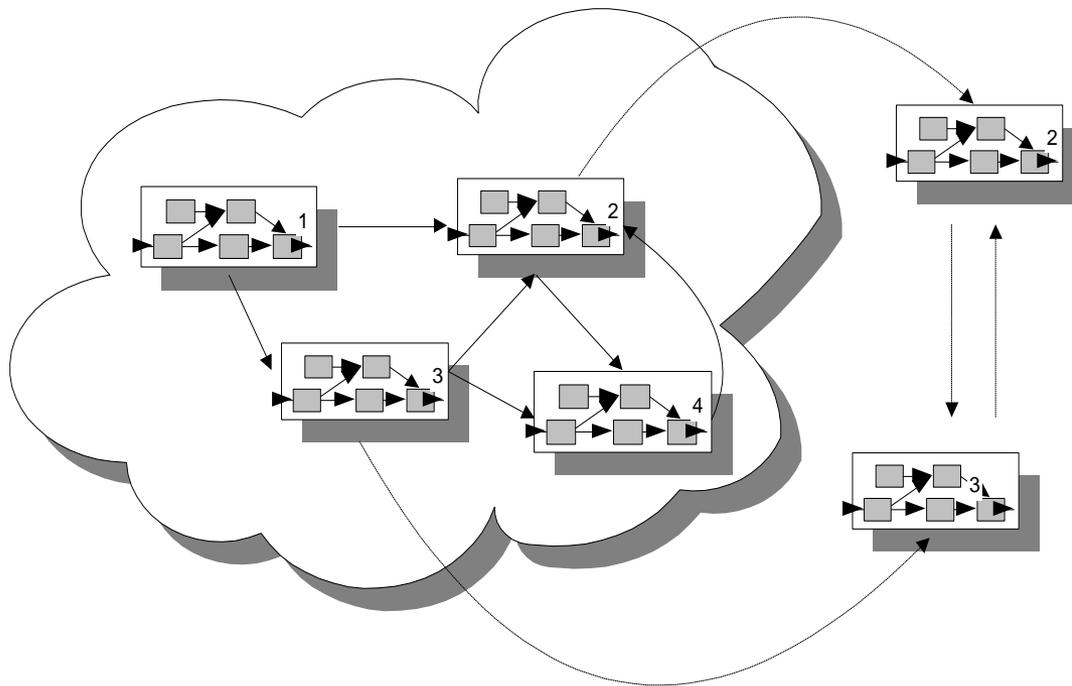


LA ORGANIZACIÓN ES UN SISTEMA

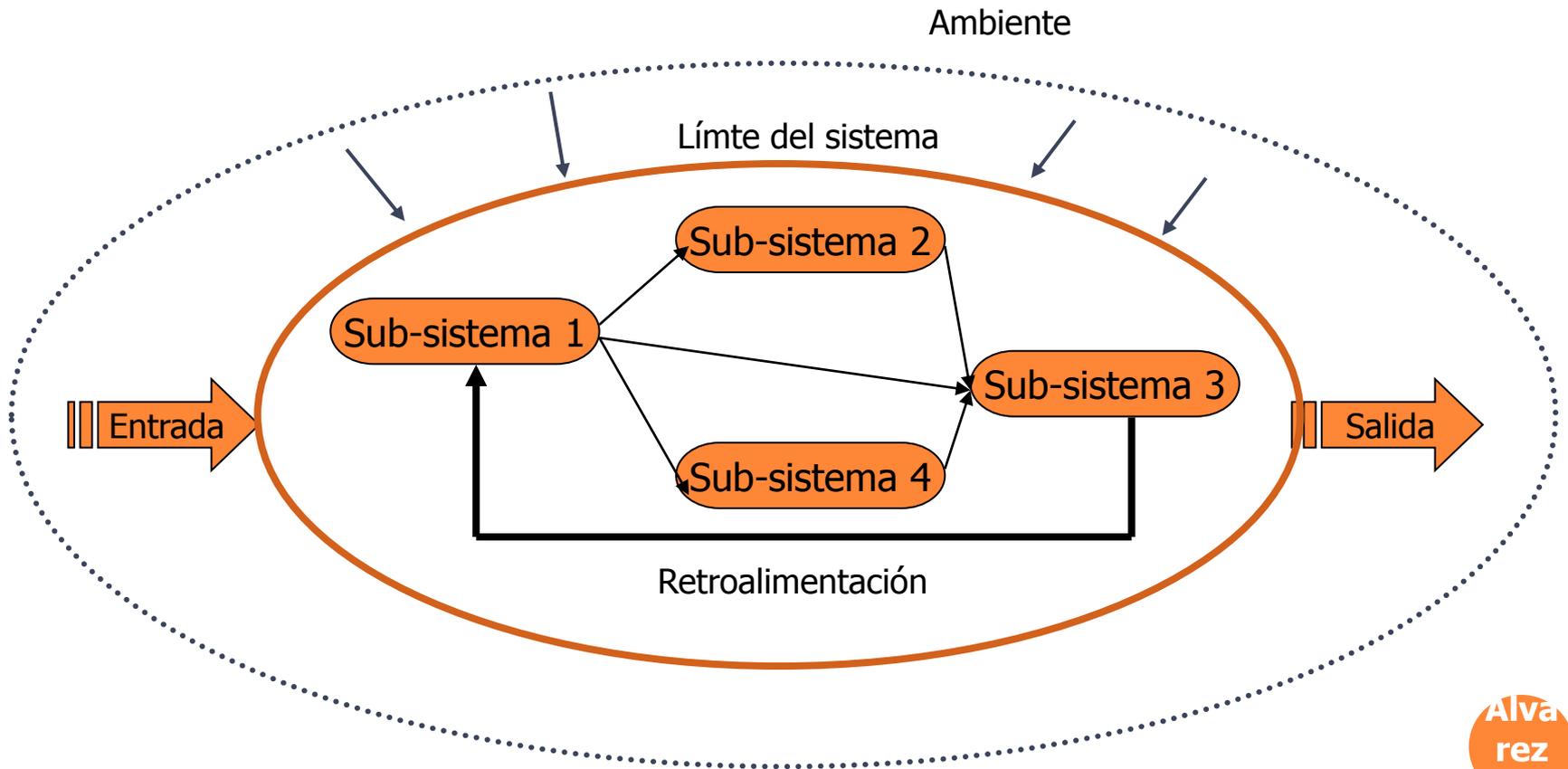
- Sistema: colección de elementos agrupados con la intención de desarrollar una función o meta común
- Un conjunto de subsistemas, todos ellos relacionados que busca la sinergia de las diferentes actividades en ellos realizadas



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 sí mismas.
- **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

