

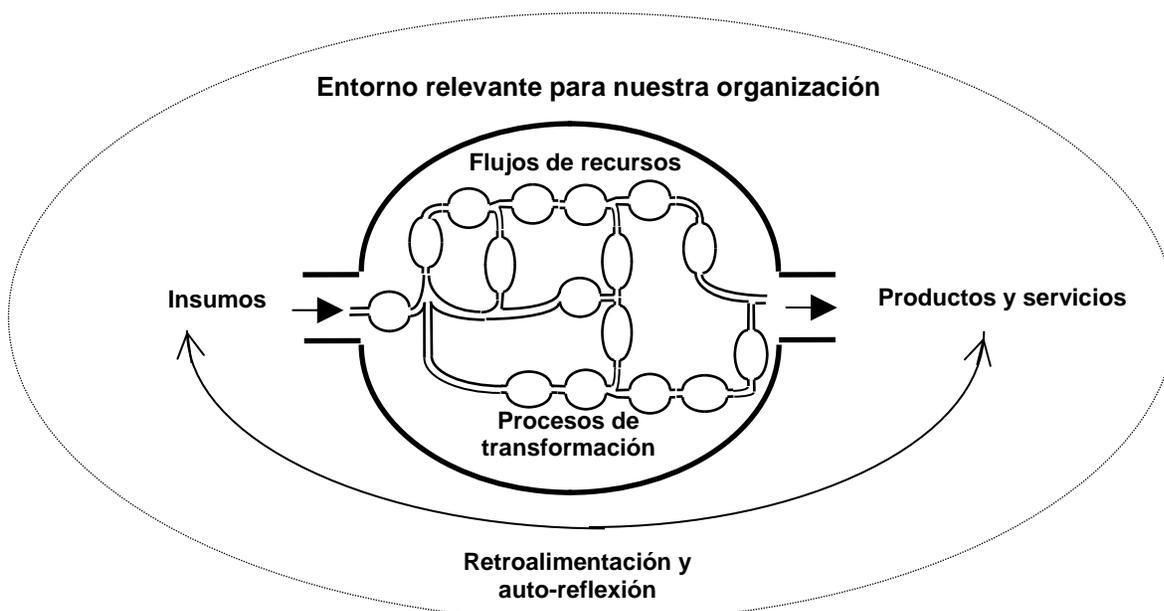
---

## La Aplicación del Enfoque sistémico

---

Tanto para una unidad de trabajo como a nivel de una organización global podemos entender la organización como un conjunto de elementos que son interrelacionados e interdependientes entre sí y con el medio o entorno que la rodea.

### Entorno y organización



¿Cuáles son los aspectos más importantes que revela la aplicación del enfoque sistémico?

... **un sistema de relaciones e interacciones entre elementos variables**: se comporta en función de los elementos variables que ejercen una influencia sobre los demás elementos. Un sistema, por ejemplo la familia, con sus miembros como “elementos”, emerge de las relaciones entre sus elementos - sean más o menos intensas o flojas, conflictivas o en armonía.

... **un sistema delimitado hacia fuera**: mediante recintos y edificios, afiliación, participación en la producción y en la aportación de valor añadido, objetivos, normas, reglas, relaciones y roles.

... **un sistema abierto**: toma recursos del entorno y entrega productos y servicios al mismo, coordinado a través de los mercados (oferta y demanda), de normas y reglas de un espacio legislativo.

... **un sistema orientado al rendimiento y un fin determinado**: transformación de los insumos en productos con valor añadido, coordinada a través de objetivos económicos, sociales y políticos, respondiendo a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un resultado satisfactorio y competitivo.

... **un sistema compuesto de sub-sistemas**: sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios que responden a sus clientelas específicas.

... **un sistema con capacidad de auto-reflexión y aprendizaje**: adaptación de las estructuras y procesos a nuevas oportunidades, aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con buen éxito.

... **un sistema con recursos**: contiene conocimiento y capacidades personales y organizacionales (por ejemplo: estrategias, metodologías, manuales y rutinas), cohesión y capacidad de coordinación.

... **un sistema con un número variable de opciones de acción** (en el lenguaje sistémico: la contingencia): cada sistema organizacional puede reducir o aumentar las alternativas de su propio desarrollo, por ejemplo con base a la definición de los límites y de sus productos.

En la discusión con los miembros de una organización, el concepto del entorno merece una aclaración: No hablamos del entorno en términos generales. Cada organización tiene **su propio entorno específico** que es relevante para el desempeño de resultados. Para una institución pública el entorno relevante puede ser la falta de coherencia entre el mandato y la asignación de recursos financieros de parte del ministerio de hacienda. Para una fábrica de zapatos los precios de la maquinaria y los precios cambiantes del cuero forman parte del entorno relevante.

El entorno relevante reside fuera del control del sistema organizacional pero tiene una influencia importante sobre él. El carácter abierto del sistema frente al entorno - al que pertenecen los recursos, los mercados y el marco legal - hace que éste influya sobre los procesos que se desarrollan dentro de una organización. El carácter sistémico se manifiesta precisamente en el hecho de que la adaptación al entorno implica una variación de las condiciones ambientales debida a la estructuración de la propia organización. Esto es válido tanto para las empresas transnacionales como para las pequeñas organizaciones locales. Cuando una organización modifica, por ejemplo, sus productos, las tareas o su distribución, se alteran, simultáneamente, las condiciones ambientales relevantes para esa organización en el mercado de trabajo o en él, las relaciones con sus clientes.

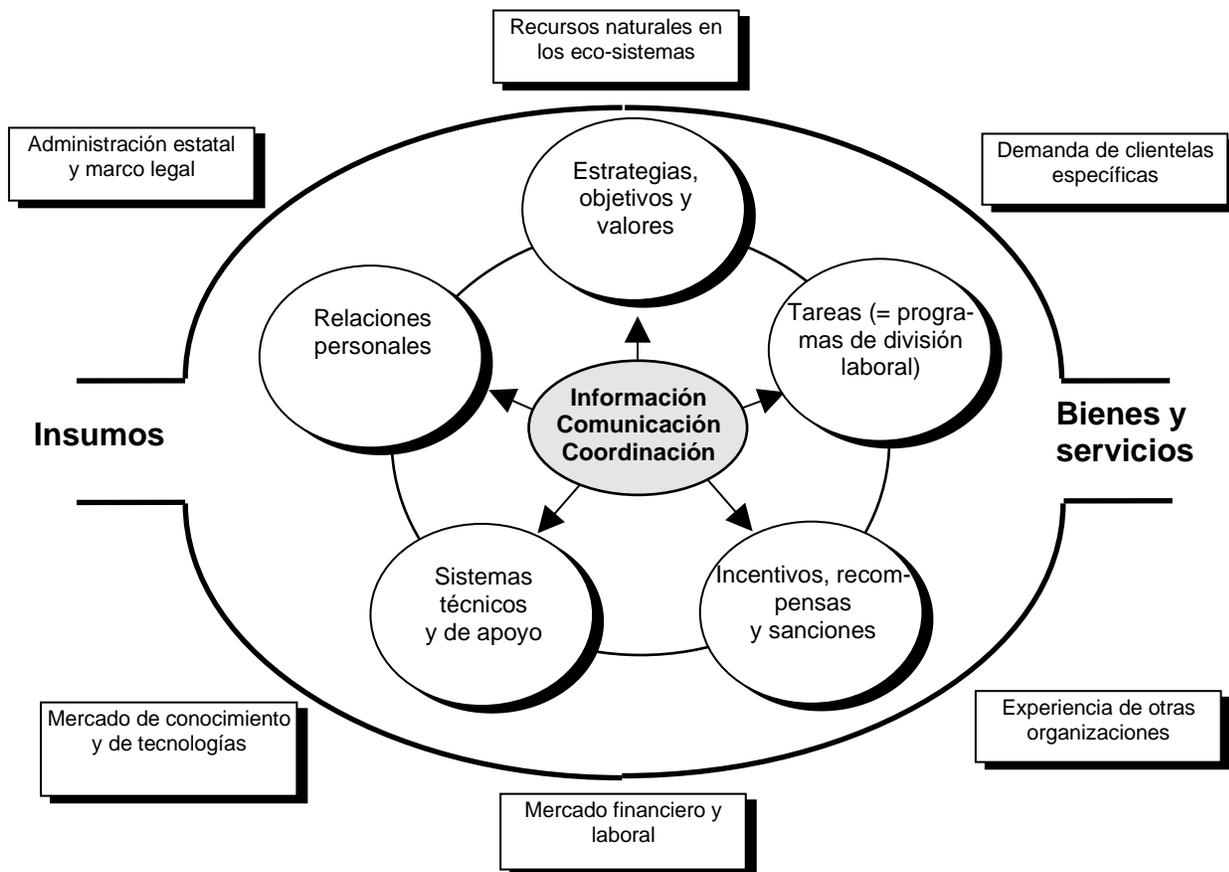
Se habla de un sistema **complejo** porque las relaciones entre los elementos y con el entorno son dinámicas y difícilmente previsibles. También a la acción de organizar dentro de una organización o de cambiar la organización podemos entenderla como una **intervención en un sistema dinámico** de la cual no podemos anticipar con certeza los efectos. Se trata básicamente de configurar de forma más o menos racional y funcional las relaciones o interfaces entre individuos, equipos, conocimiento y tecnología, etc. con el fin de encauzarla hacia la producción, de dirigirla y desarrollarla. Para ello se establecen tareas, funciones y normas dentro y entre las organizaciones, se trazan sus límites, se coordinan y se reparten: así, reduciendo la complejidad de la realidad, se marcan las fronteras con el exterior.

Con un orden simple la organización se circunscribe del complejo mundo que la rodea. El orden (en el lenguaje sistémico llamado: redundancia) denota racionalidad y restringe la complejidad de la organización respecto al medio ambiente. En otras palabras: la organización intenta **limitar su propia complejidad** - en favor de procurar seguridad y rutina - mediante la introducción de un orden racional, por ejemplo a través de reglas para la toma de decisiones, formalizando el flujo de comunicación y asignando tareas.

Frente al **entorno**, el afán constante de simplificar **el orden interno**, entraña una **paradoja organizacional** que acompaña cualquier cambio:

- **Interiormente**, la organización debe tener una estructura simple y visible: reglas claras, válidas en todo momento, y una división rígida del trabajo, o bien jerarquías horizontales con equipos pequeños y flexibles.
- **Exteriormente**, la organización debe ser compleja para poder interpretar los acontecimientos del entorno y estar en armonía con la complejidad del entorno que le rodea.

### El modelo sistémico de la organización



En base del concepto sistémico las preguntas centrales son: ¿Cuál es el límite de nuestro sistema? ¿Qué áreas o sub-sistemas pueden distinguirse en cualquier tipo de esas organizaciones? ¿Cuál es nuestro entorno específico que reside fuera de nuestro control pero tiene una influencia sobre nuestro

sistema? ¿Cómo gestionamos nuestro conocimiento y aseguramos el acceso al conocimiento en general? ¿Cómo se representaría nuestra organización como sistema? Y finalmente, ¿qué aspectos importantes de nuestra organización no salen de una presentación sistémica de la organización?

Podemos aplicar el concepto de sistemas - como una muñeca rusa: desde fuera hacia adentro - para comprender mejor

- la relación entre la organización y el entorno relevante (por ejemplo: marco legal, demanda de los clientes, mercados de proveedores, niveles de tecnología, acceso a conocimiento)
- la relación entre los sub-sistemas dentro de la organización (por ejemplo: centros de servicios, departamento de apoyo técnico, dirección) y la organización global
- la relación entre áreas de los subsistemas en la organización y los subsistemas
- la relación entre elementos de las áreas y las áreas de los subsistemas, etc.

Desde una óptica sistémica podemos afirmar que una organización concreta se elige - caso de la creación de una nueva entidad - de la variedad potencial de estados organizacionales posibles. Al interior, las **tareas** son casi los "programas" de una organización: en base de la **división laboral** y luego de la **distribución del poder**, las personas actúan y toman decisiones sobre el uso de los recursos, del conocimiento y de la tecnología. Por el hecho que una organización está configurada por sus miembros que - con cierto grado de articulación y conciencia - reflexionan sobre su propia organización, hablamos de un cierto grado de **auto-organización** (en el lenguaje sistémico llamado: autopoiesis). En términos generales, al inicio de un proceso de cambio, la construcción de cualquier modelo organizacional debería fomentar y aumentar esa reflexividad sobre sí mismo.

10.2019/jmr-az