



ROMPIENDO LAS BARRERAS FUNCIONALES: UNA VISION SISTEMICA DEL MAPA ORGANIZACIONAL

POR JAMES RITCHIE-DUNHAM Y ANNABEL MEMBRILLO

PARTE 1 DE 2

El director de una fábrica de bienes de capital dijo una vez: "No nos dábamos cuenta de lo fuertes que eran nuestras barreras funcionales. Nos metimos tan profundamente en nuestra propia parte del negocio, que ni siquiera nos dábamos cuenta de cómo afectábamos a otros grupos". Esta serie de artículos en dos partes describe un proceso llamado Visión Sistemática del Mapa Organizacional (VSMO). La VSMO se construye a partir de los arquetipos para ayudarlo a usted a evaluar estructuras organizacionales, incentivos departamentales y metas. A menos que se alinee toda la estructura organizacional y sus metas con los incentivos y metas locales, estas estructuras pueden minar la habilidad de la compañía para usar los puntos de palanca indicados por un arquetipo. Este primer artículo ejemplificará cómo identificar las fronteras organizacionales, incentivos departamentales y metas y las perspectivas locales.

En el pensamiento sistémico, los arquetipos son estructuras genéricas de varios ciclos de retroalimentación, que ocurren comúnmente. Estos modelos, que han sido estudiados ampliamente, proporcionan entendimiento inmediato acerca de las patologías potenciales de un sistema e ideas para corregirlas. Para muchos gerentes, la riqueza y calidad de las historias contadas por los arquetipos desenreda algo de la complejidad dinámica que tiene el comportamiento sistémico. Pero una vez que hemos logrado el entendimiento a través de un arquetipo, ¿cómo podemos usar nuestro nuevo conocimiento para evitar quedar atrapados en la dinámica contraproducente que describe el arquetipo? Por ejemplo, ¿qué estructuras organizacionales e incentivos departamentales en conflicto pueden volvernos especialmente vulnerables a

diferentes arquetipos? Hemos encontrado que la VSMO es útil para identificar metas funcionales desalineadas que pueden estar minando la salud del sistema mayor. Este proceso proporciona una base para diseñar estructuras en toda la compañía que eliminen las fuentes de conflicto entre departamentos.

El análisis con VSMO consiste de dos partes. La primera parte es una superposición de las fronteras departamentales con un diagrama de ciclos causales o de acumulaciones y flujos existente. La superposición simplemente dibuja las fronteras organizacionales implícitas en el

organigrama, identificando las funciones principales involucradas en la dinámica descrita por el diagrama y las áreas de posible conflicto sobre los recursos entre cada uno de estos grupos. Por ejemplo, Mercadotecnia y Ventas pueden tener una influencia fuerte sobre el desempeño de Servicio a Clientes al controlar la satisfacción del cliente. La segunda parte del análisis evalúa con mayor detalle las relaciones entre las diferentes áreas funcionales, explorando cómo percibe cada grupo sus interacciones con otros, así como los problemas que se crean por estas percepciones diferentes. Discutiremos la segunda parte, la Evaluación de Relaciones con VSMO, en el segundo artículo de esta serie.

Para crear una superposición con VSMO para un diagrama causal o de acumulaciones y flujos:

- Defina y nombre los principales grupos que participan en el sistema, tales como Ventas, Producción y Clientes.
- Para cada variable en el modelo, identifique qué grupo la controla directamente.
- Dibuje líneas para dividir las variables del modelo entre los grupos que las controlan directamente. Esta división muestra dónde cambia la responsabilidad sobre un recurso, de un grupo a otro. Estos son "recursos compartidos", que son controlados por un grupo pero también afectan el desempeño de otros grupos en el sistema.
- Identifique los incentivos formales e informales para cada grupo, preguntando: ¿Cómo identifican ellos el éxito? ¿Qué piensan que deben lograr para ser buenos en sus trabajos?
- Exprese la lógica detrás de las perspectivas locales, preguntando: ¿Cómo explicaría este grupo la elección que están haciendo? Por ejemplo, a Servicio a Clientes le gustaría construir lealtad en sus clientes ayudándolos de la mejor manera posible; sin embargo, puenen

sentir que no tienen suficiente capacidad para dar un servicio de calidad a todos los clientes.

• Identifique incentivos desalineados entre grupos y cómo éstos afectan a la dirección de los recursos compartidos. ¿Cómo es que los incentivos en conflicto causan que un grupo haga cosas, con los recursos que controlan, que son contraproducentes para los objetivos de los otros grupos afectados por esos mismos recursos?

El Modelo de Crecimiento del Mercado

Para mostrar cómo aplicar la superposición de la VSMO, usaremos el muy conocido Modelo de Crecimiento del Mercado de Jay W. Forrester como caso de estudio. En el artículo "Building Blocks" de la edición de Octubre de 1998 de *THE SYSTEMS THINKER*, Daniel Kim mostró que el arquetipo "Crecimiento y Subinversión" es el que captura mejor el espíritu del Modelo de Crecimiento del Mercado. En este ejemplo, el crecimiento de la empresa está limitado por sus intentos de aumentar la demanda sin antes agregar capacidad.

En "Arquetipo del Modelo de Crecimiento del Mercado", los tiempos de entrega (B2) limitan el crecimiento generado por la fuerza de ventas (R1). De acuerdo con este arquetipo, en vez de buscar ingresos incrementando las ventas, la compañía debería invertir en capacidad

de producción para poder cumplir con los requerimientos de entrega de los clientes y, por consecuencia, incrementar las ventas. Todo esto puede parecer muy simple. Sin embargo, no es intuitivo, como se hace evidente por el gran número de empresas que caen en esta trampa sistémica.

Siguiendo los pasos listados antes, podemos identificar los grupos principales que interactúan en el sistema, sus recursos compartidos y la motivación local (ver "Análisis con Visión Sistemática del Mapa Organizacional"). Nótese que al tratar de entender cómo se comporta todo el sistema, a menudo describimos arquetipos con diagramas de ciclos causales simplificados porque estamos más interesados en contar la historia que en los detalles. Un diagrama de ciclos causales más preciso nos ayuda a identificar más claramente los recursos de cada grupo. El análisis VSMO muestra que el objetivo establecido por el grupo de Ventas es maximizar el número de órdenes colocadas. Esto tiene sentido —es su trabajo y es lo que hacen bien. Al grupo de Producción le pagan por maximizar el uso de la capacidad y por tanto la tasa de entrega, dentro de sus restricciones de capacidad.

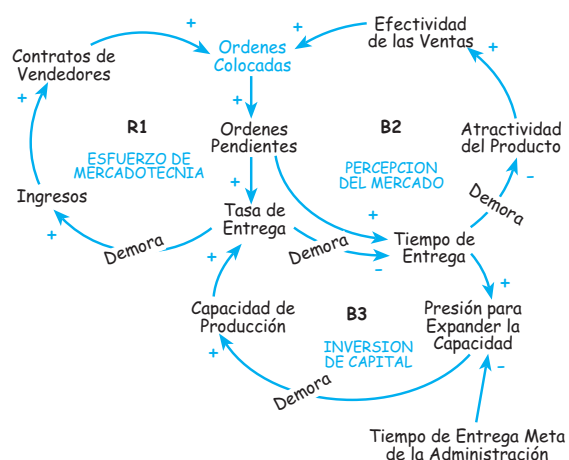
Sin embargo, cuando analizamos el impacto de estas dos perspectivas locales en el sistema como un todo, vemos que demoras largas en tiempo significan que

cuando la actividad de ventas se incrementa y la capacidad de producción es la misma, la cantidad de órdenes pendientes crece. Estos pendientes que empeoran deterioran la atractividad del producto y finalmente lastima a las ventas.

El punto clave es que hay diferentes grupos que controlan los recursos estratégicos en el sistema. Por ejemplo, el grupo de Ventas incrementa las órdenes pendientes al vender más y el grupo de Producción disminuye las órdenes pendientes produciendo más. Pero dado que Producción necesita usar su capacidad de la manera más productiva y eficiente, a menudo evitan expandir esa capacidad durante el mayor tiempo posible. Como resultado, las Ordenes Pendientes deben incrementarse a tal punto que erosionan el crecimiento en clientes (un recurso del grupo de Ventas). En el próximo artículo veremos con más detalle qué tipo de relaciones existen entre estos grupos, cómo perciben estos grupos las interacciones entre ellos y cómo usar el proceso VSMO para asegurar el logro de las metas tanto locales como de toda la compañía. ■

James Ritchie-Dunham es presidente de SDSG, LLC (The Strategic Decision Simulation Group), director ejecutivo del Instituto Leverage y miembro consultor de la Sociedad Para el Aprendizaje Organizacional. Annabel Membrillo es consultora en SDSG, LLC.

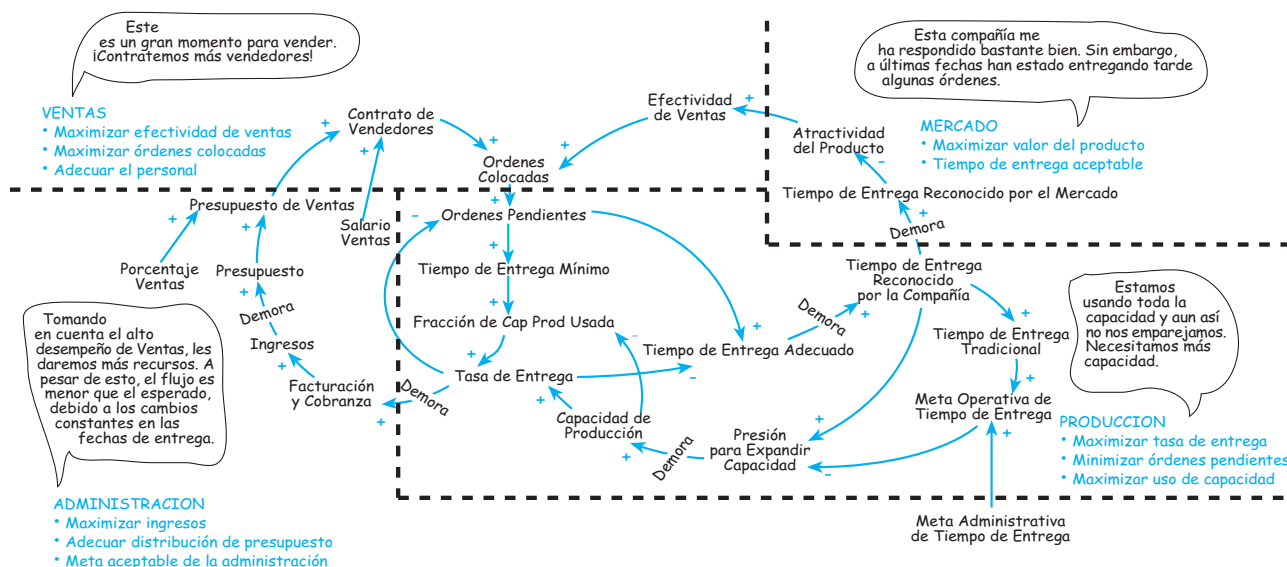
ARQUETIPO DEL MODELO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO



Los tiempos de entrega (B2) limitan el crecimiento generado por los esfuerzos de la fuerza de ventas (R1) porque no se puede facturar a los clientes a quienes no se ha embarcado. En lugar de buscar incrementar los ingresos a través de las ventas, la compañía debería invertir en capacidad de producción para poder cumplir con los requerimientos de entrega de los clientes (B3).

Diagrama tomado de Collected Papers of Jay W. Forrester, "Market Growth as Influenced by Capital Investment" (Pegasus Communications)

ANALISIS CON VISION SISTEMICA DEL MAPA ORGANIZACIONAL



El análisis VSMO muestra que el objetivo del grupo de Ventas es maximizar el número de órdenes colocadas. Al grupo de Producción le pagan por maximizar el uso de la capacidad y por tanto la tasa de entrega, dentro de sus restricciones de capacidad. Cuando analizamos la relación entre estos departamentos, encontramos que las lógicas locales no están necesariamente alineadas.

Diagrama convertido de uno de acumulaciones y flujos en Collected Papers of Jay W. Forrester, "Market Growth as Influenced by Capital Investment" (Pegasus Communications)