



RECONCILIANDO LAS METAS LOCALES Y GLOBALES: UNA VISION SISTEMICA DEL MAPA ORGANIZACIONAL

POR JAMES L. RITCHIE-DUNHAM Y ANNABEL MEMBRILLO

PARTE 2 DE 2

En el primer artículo de esta serie (V10N10), usamos el modelo de crecimiento del mercado de Jay Forrester como caso de estudio para hacer una introducción al proceso de visión sistémica del mapa organizacional (VSMO). Primero, revisamos el modelo de crecimiento del mercado a través de la lente de la estructura arquetípica de “Crecimiento y subinversión”. Luego identificamos grupos organizacionales, sus metas e incentivos y las fronteras a través de las cuales comparten recursos. Finalizamos mostrando cómo los incentivos en conflicto pueden crear consecuencias no deseadas para la organización como un todo. Este artículo presenta la etapa final de VSMO, en la cual profundizamos nuestro entendimiento acerca de lo que condiciona el comportamiento de la gente en el sistema. Este análisis constituye un paso crucial en el rediseño de la estructura organizacional para promover el uso sistémico de los recursos compartidos.

Las conexiones entre los actores clave en cualquier sistema son complejas; incluyen factores tales como si las partes son proveedores o clientes en la relación, si comparten recursos y si están aliados o en conflicto entre sí. La etapa de reconocimiento del tipo de relación en VSMO incluye la descripción de las relaciones entre los diferentes participantes en la organización desde el punto de vista de cada participante (ver “El proceso de reconocimiento de relaciones”). Este análisis destaca convergencias y divergencias de perspectivas, así como el potencial para crear alianzas y conflictos entre diferentes actores que comparten recursos comunes.

La mayoría de las relaciones entre participantes o departamentos son recíprocas. Por ejemplo, en algunos casos yo soy el proveedor y tú eres el cliente. En otras circunstancias, tú puedes ser el proveedor y yo el cliente. Generalmente los grupos tienen sus propias perspectivas únicas acerca de estas mismas relaciones.

Un reconocimiento inicial de las conexiones proporciona entendimiento desde las tres perspectivas siguientes:

- Lo que cada grupo piensa que está tratando de lograr (sus objetivos y problemas principales)
- Cómo ve su papel cada grupo con respecto a los otros grupos en el sistema (relaciones cliente y proveedor)
- Cómo difieren los grupos en su percepción de la misma relación cliente proveedor (comparando sus interpretaciones).

En las organizaciones, a menudo surgen problemas debidos a percepciones no alineadas acerca de las mismas relaciones, lo que conduce a conflictos en el uso de recursos compartidos. El hacer explícitos tales supuestos nos permite llegar a un entendimiento común acerca de cómo nuestras acciones afectan a todo el sistema. Volvamos al modelo de crecimiento del mercado y encontremos las relaciones involucradas (ver “Reconocimiento de relaciones para el modelo de crecimiento del mercado”).

Empezaremos con la primera perspectiva, “Lo que cada grupo está tratando de lograr” (etiquetado con “O” por objetivos y “P” por problemas en la gráfica). Podemos ver que cada departamento tiene una meta que tiene sentido desde su particular punto de vista. Más aún, los retos principales que enfrenta cada función derivan de las acciones que llevan a cabo otros departamentos. Por ejemplo, el departamento de Producción quiere mantener los tiempos de entrega cercanos a la meta de la dirección; sin embargo, continuamente carecen de la

capacidad para lograr satisfacer a su demanda. Esta falta de capacidad es el resultado de los esfuerzos del grupo de Ventas para cumplir con el mandato de colocar tantas órdenes como sea posible. Pero la inhabilidad de satisfacer la demanda causa que Ventas luche para entregar las órdenes a tiempo; estos retrasos erosionan la atractividad del producto y eventualmente reducen las ventas.

Desde la segunda perspectiva, “cómo ve su papel cada grupo con respecto a los otros grupos en el sistema” (etiquetado “PR” por proveedor y “C” por relaciones con los clientes), vemos que a menudo los departamentos tienen diferentes expectativas de las mismas relaciones. Por ejemplo, la percepción del grupo de Ventas es que, como proveedor, ellos proveen a Producción las órdenes y que, como cliente, reciben las entregas de

EL PROCESO DE RECONOCIMIENTO DE RELACIONES

- Elabore una matriz cuadrada que incluya a todos los grupos organizacionales que se reflejaron en la plantilla de la VSMO.
- Identifique los objetivos clave de cada grupo, la medición principal que indica qué tan bien están alcanzando sus metas y los problemas principales que están enfrentando. Escríbalos en el cuadro en el que el nombre del grupo se intersecta en renglón y columna (ej. Ventas x Ventas).
- Identifique cómo percibe cada grupo su relación con los otros, tanto desde la perspectiva del proveedor como desde la del cliente. Desde la perspectiva del proveedor, pregunte: “¿Qué es importante que yo le provea a ese grupo?” Desde la perspectiva del cliente, pregunte: “¿Qué es para mí importante recibir de ese grupo para que yo pueda hacer mi trabajo?”
- Con base en las perspectivas del proveedor y del cliente, identifique los recursos que comparten ambos grupos.
- Identifique faltas de alineación en las percepciones de los diferentes grupos.

Producción después del tiempo acordado con los clientes. Cuando Producción está atrasado en las entregas, el retraso afecta a la habilidad de Ventas para vender más productos. El grupo de Producción, por su parte, pueden no creer que tienen una relación de proveedor con Ventas, sino con el usuario final. El equipo puede pensar además que, como cliente, reciben de Ventas más órdenes de las que pueden entregar a tiempo.

Desde la tercera perspectiva en la que comparamos las dos interpretaciones, cualquier falta de alineación en percepciones refleja una comunicación pobre. En nuestro ejemplo, esta debilidad existe aun cuando la relación entre los departamentos de Ventas y Producción afecta directamente a dos recursos clave –“Capital invertido en capacidad” y “Base de clientes”. La falta de comunicación genera una asignación de recursos financieros poco efectiva, producción insuficiente como consecuencia de la falta de capacidad y un decremento en la base de clientes a través del tiempo. Así, además del incremento de la dificultad del grupo para lograr sus metas locales, esta falta de alineación en incentivos genera también dificultad para lograr las metas globales de la organización.

Perspectivas racionales, conflictos potenciales

En el primer artículo, el análisis del “Crecimiento y subinversión” nos reveló que cuando las ventas se incrementan más rápido de lo que el grupo de Producción es capaz de ajustar su capacidad, se presentan demoras en las entregas. El reconocimiento de las relaciones profundiza nuestro entendimiento de esta situación al mostrar que este problema es generado por dos estrategias locales, aparentemente racionales: (1) maximizar el uso de la capacidad (Producción) y (2) vender tanto como sea posible (Ventas). Además de iluminar los conflictos que esta falta de alineación produce en el sistema, el análisis ayuda a identificar dónde deberían ser cambiados los incentivos. Por ejemplo, si hacemos que el grupo de Ventas comparta la responsabilidad de las órdenes pendientes con Producción, cambiaría la perspectiva de “vender lo más que podamos” a “vender todo lo que podamos producir con la capacidad actual y futura”. Este cambio en responsabilidad alinea los objetivos locales y mejora el desempeño de la compañía.

El proceso VSMO resalta los efectos que puede tener un diseño organizacional en la asignación de recursos compartidos

y en la habilidad de la compañía para lograr tanto las metas locales como las globales. Tales metas pueden diferir de departamento a departamento, porque cada función tiene una perspectiva, cultura y áreas de especialización específicas. Al provocar la discusión profunda acerca de los supuestos que han creado tales divisiones operacionales a través de la organización, los grupos aprenden a ver al sistema de forma diferente. Este cambio de perspectiva traslada la discusión de culparse entre ellos (y las luchas de poder ganar-perder resultantes), a trabajar juntos y realinear perspectivas, expectativas de desempeño e incentivos. ■

James L. Ritchie Dunham es presidente de SDSG, LLC (el Grupo de Simulación de Decisiones Estratégicas), director ejecutivo del Instituto Leverage y miembro consultor de la Sociedad Para el Aprendizaje Organizacional. Annabel Membrillo es consultora en SDSG, LLC.

RECONOCIMIENTO DE RELACIONES PARA EL MODELO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

	Ventas	Producción	Dirección	Clientes
Ventas	O: Vender todo lo que sea posible M: Ordenes colocadas P: Producto insuficiente para entrega, demanda decreciente	PR: Provee órdenes C: Entregas retrasadas RC: Ordenes	PR: Ninguno C: Recibe el presupuesto de ventas y salarios RC: Presupuesto	PR: Relación con el cliente C: Ordenes, ventas, efectividad RC: Ordenes, satisfacción del cliente
Producción	PR: Ninguno C: Ellos venden más de lo que podemos producir RC: Ordenes	O: Mantener los tiempos de entrega lo más cercanos posible a la meta de la administración M: TE indicado P: Falta de capacidad	PR: Costos C: Recibe presupuesto de producción para aumentar capacidad RC: Presupuesto	PR: Entregas a tiempo C: Ninguno RC: Ordenes pendientes, satisfacción del cliente
Administración	PR: Asignación del presupuesto de ventas C: Generación de flujo de efectivo RC: Presupuesto	PR: Asignación del presupuesto de producción C: Ordenes para facturar y cobrar RC: Ordenes y presupuesto	O: Maximizar utilidades M: Utilidades P: Ventas decrecientes	No hay relación
Clientes	PR: Ordenes C: Conciencia acerca del producto RC: Ordenes	No hay relación	No hay relación	O: Comprar el mejor producto para satisfacer mis necesidades M: Valor del producto P: Incremento en el tiempo de entrega

Clave: O = Objetivo, M = Mediciones, P = Problema, PR = Proveedor, C = Cliente, RC = Recurso Compartido