

# ALGUNOS ELEMENTOS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LA ADMINISTRACION

*Carlos E. Fuentes Bolaños\**

El enfoque de sistemas, aplicado en administración y en estudios de comportamiento organizacional, tiene como propósito analizar el conjunto de elementos, tanto los que corresponden a estructura como los que quedan fuera de este elemento, que se interrelacionan, son interactuantes e interdependientes y que persiguen un objetivo común por alcanzar.

En el análisis organizacional —en la identificación de cada uno de los componentes que explican la orientación hacia el objetivo— las partes solamente pueden ser comprendidas cuando se las relaciona con el todo que integran y con el propósito perseguido por ese todo orgánico. De ahí que el enfoque sistémico permite un tratamiento lógico a los problemas complejos.

Existen algunos conceptos básicos para la comprensión del ámbito organizacional, tales como el concepto de sistema abierto, el de entropía, el de la complejidad y el de los procesos. Inicialmente en este artículo se tratarán de revisar estos conceptos para luego realizar una explicación posterior del papel de la administración, en una época de la humanidad en la cual las transformaciones son constantes.

El concepto de sistema abierto permite la comprensión de que las organizaciones están esencialmente dirigidas por personas, situadas en un sistema social complejo que las moldea y afectadas por una red de procesos externos del medio sobre los cuales sus miembros tienen poco o nada de control. De este ambiente provienen una serie de fuerzas reguladoras entre las que pueden identificarse las económicas, las tecnologías, las de los grupos de intereses, las ecológicas y las sociales en general, las cuales forman parte integral del desarrollo organizacional.

Por esa constante interacción con el ambiente —las más de las veces complejo, turbulento e incierto— las organizaciones desarrollan la característica de la adap-

tabilidad o bien desaparecen absorbidas por el medio cuando no logran desarrollar tal cualidad.

La entropía, entendido el término como un desgaste natural de cualquier sistema, no siendo las organizaciones la excepción, ha de comprenderse como que, con el curso del tiempo, el sistema alcanza un punto de equilibrio en el cual ha utilizado todo el potencial y se le dificulta la realización de cualquier actividad; tal el caso de los sistemas biológicos, los sociales se enrumban por similares comportamientos naturales, aunque, en este punto, cualquier comparación puede ser errónea dado que la organizaciones están compuestas esencialmente por seres humanos con voluntad e intereses propios y no por células.

Es un hecho que las organizaciones, al perseguir objetivos múltiples, aumentan la complejidad de la red de sistemas y de cada uno de sus procesos: la urdidumbre de canales se va haciendo cada vez más compleja como fruto del crecimiento, de tal forma que la organización se convierte en una intrincada red de flujos interdependientes y de sucesos que tienen que ver con la utilización de varios recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, entre otros. Esta complejidad estructural de las organizaciones, es fruto de la distribución del trabajo y de la delegación de funciones en unidades cada vez menores.

El verdadero reto para una administración más eficiente, es que los elementos dirigentes de la organización y su equipo técnico —para dar una enmarcación que no necesariamente es esa— han de considerar las situaciones en las cuales se desenvuelve la organización en todo su conjunto. El éxito de una administración no solo se explica por estar trabajando en factores internos como el uso de la reglamentación, el control de la producción, la conducción del personal o la elaboración y ejecución de presupuestos, sino por la habilidad para tomar en consideración otros factores externos.

De entre los factores externos que pudieran considerarse, sin ánimo de ser exhaustivos, se incluyen las opiniones de los usuarios de los servicios, la satisfacción de la sociedad por lo que se le ofrece, el comportamiento

\* Administrador, docente en el área de recursos humanos y administración de salud.

de los mercados, los planteamientos de los distintos grupos organizados y de presión, el rumbo que lleva la competencia, complementan ese éxito si se toman en cuenta en el momento de elaborar los planes de trabajo.

Quien administra, según el enfoque citado, ha de lanzar la mirada al exterior en vez de quedarse solo en la escala de la supervisión de sus subordinados y en la ejecución de procedimientos rutinarios. Con el apoyo de este enfoque surge el concepto de la gerencia interdisciplinaria, entendida como la capacidad de trabajo en equipo. La finalidad del trabajo en equipo es manejar un marco de conocimientos que abra las posibilidades de relacionar una especialidad con otra en las distintas áreas que conforman el campo de trabajo.

Esa apertura cognoscitiva permite dar más adaptabilidad a la organización en un ambiente muy cambiante y donde las exigencias económicas son cada vez mayores. Al aumentar la incertidumbre las situaciones son poco predecibles, además de que el control de lo que sucede en el ambiente (social, político, económico, demográfico, etc.) no está en poder de los miembros de la organización. Existen otros tomadores de decisiones, otros intereses que se encuentran en conflicto con los objetivos de la organización, lo cual hace que se requiera de una posición más abierta que el limitarse a enfrentar las tareas del día a día sin ningún otro horizonte: "Nuestro plan enfrenta oponentes que también planifican" (Matus, 1985:41). Por tal motivo lo estático es lo menos esperado cuando hurgamos en el ambiente organizacional.

El carácter interdisciplinario en la administración viene a dar mayor racionalidad al uso de los recursos (insumos). Este carácter abre un espacio propicio para reflexionar acerca del uso racional de lo que pueda obtenerse del ambiente, tal como recursos económicos, tecnológicos y conocimientos con el propósito de ser aprovechados para convertirlos en servicios para la comunidad. Los recursos que se ponen a disposición de una organización exige el planteamiento de controles del proceso interno en cada unidad de trabajo, con la finalidad de que se obtengan los mejores resultados. Los controles son sistemas que permitirán a los individuos actuar de previo a que se presenten los problemas o, contrario sensu, de la manera más rápida posible.

Con base en lo anterior se hace indispensable trabajar con objetivos que permitan dar orientación hacia donde se quiere ir. Toda organización ha de poscer una razón de ser muy específica y hacia ella se deben dirigir las políticas y los objetivos. Hacia esa razón de ser los individuos que conforman la organización han de desplegar sus acciones: la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la motivación por parte de cada uno de los trabajadores es un paso necesario para obtener buenos

resultados; las acciones, tareas y responsabilidades se facilitan más si llegarán a existir estas últimas condiciones. Si no existen objetivos o una meta que alcanzar, nunca se sabrá si la nave enrumba a buen puerto.

El trabajo en conjunto, interdisciplinario, hará extraer mejor provecho de la capacidad de los individuos de modo que se avance unos grados más de la meta esperada. El trabajo en equipo comprometería a mejores logros y a una prestación de los servicios de una mayor calidad y con costos ajustados a la realidad social y económica del país. Klisberg (1988:14) es de la tesis de que el ser humano nació para participar y en este plano, se siente más satisfecho cuando se le tiene en cuenta y es respetado como tal; en ese entonces es cuando mejores rendimientos está en capacidad de dar.

Es importante, hasta aquí, replantear si los trabajos se efectúan a base de objetivos cada vez más exigentes, o si por el contrario cada año se actualizan los datos del período anterior mediante sumas de cuentas u otras adiciones sin que medie ningún carácter reflexivo. Si eso es así, es posible que estemos programando alcanzar metas poco exigentes y muy por debajo de la realidad, lo cual nos permitirá luego mostrar logros ilusorios. Sin un adecuado sistema de trabajo se puede programar la obtención de una cantidad de equis productos y al final esa cantidad se triplica. Eso no es eficiencia, eso es ausencia de planificación o a lo sumo el imperio de un círculo vicioso para mostrar resultados que no están produciendo ningún impacto. Es un método ineficiente de justificación para seguir sobreviviendo, pero con poco provecho para los destinatarios de los servicios. La nueva situación exige ir más allá de una elaboración del presupuesto que ha tendido a confundirse con programación, siendo aquel apenas un instrumento de los muchos que la conforman.

Otro planeamiento que surge es si los controles de los procesos se hacen cuando surgen los problemas o se realizan mediante técnicas de anticipación. Los sistemas de información, y cuanto más sencillos y accesibles mejor, darán pie para ejercer controles de las actividades en su ejecución, siendo la evaluación de los resultados una consecuencia de un control anticipativo, en el cual se le dé vigencia al equipo de trabajo, en un acto de crítica sobre los resultados alcanzados. Las desviaciones, entonces, han de ser corregidas antes de que se den y si ello no es posible, porque así suele suceder, al menos deben ser corregidas en el menor tiempo posible. Las correcciones en el menor tiempo son menos onerosas que aquellas que esperan una solución a largo plazo o caen en el limbo burocrático de la improductividad.

El control se sustenta en sistemas de información que hacen que los individuos reaccionen oportunamente ante cualquier desviación en el camino en pos de la

consecución de los objetivos. Estos sistemas de información permiten ir valorando las acciones en su conjunto y, a la vez, la efectividad de los equipos humanos de trabajo.

Los resultados provenientes de los sistemas de información, a efectos de evaluar las metas alcanzadas, permitirán revisar qué ha funcionado bien, qué ha funcionado mejor de lo previsto y qué no ha funcionado o se ha hecho mal. Los resultados que da el sistema de información hay que compartirlos con el grupo de trabajo, lo cual se ha denominado el control participativo. La opinión de quien convive a diario con el problema es sumamente importante y brinda luces para corregir trámites, procedimientos y defectos en la línea de producción, entre otros.

La motivación, el espíritu de superación de los individuos y el compromiso con los objetivos, son elementos iniciales para garantizar que el control funcionará. Las personas comprometidas con los objetivos son los mejores jueces de las acciones que se realizan. Se aúna a esto las buenas condiciones de trabajo en un ambiente físico y psicológico sano en el que se desarrollarán los individuos con capacidad de proveer servicios de mejor calidad.

El ambiente laboral, tanto físico como psicológico en el que se desenvuelven los individuos, puede que no determine necesariamente lo que se hace, pero sí influencia definitivamente el cómo se hacen las cosas, de ahí la importancia de un cultivo adecuado de este, en consonancia con los valores de la organización (Maynts, 1992:84).

Hasta aquí se ha anotado la importancia del enfoque de sistemas en la administración, por la visión de globalidad que da y que permite identificar las causas de los problemas y los distintos frentes por donde ellos pueden atacarse. En Administración de Servicios de Salud es una posición importante para analizar los objetivos y el norte de las unidades de trabajo que, sometidas a múltiples presiones, deben generar respuestas oportunas con recursos cada vez más escasos.

En materia de administración de recursos humanos, el enfoque brinda mayores perspectivas para tratar de entender el complejo sistema de relaciones que surgen en los grupos de trabajo. El liderazgo, el control participativo, las líneas de comunicación y la cooperación para el logro de un fin común son algunos elementos que se han de considerar en la planificación y en los sistemas de gestión en esta importante área, a fin de tener orienta-

ciones claras que se conjugan en eficiencia para cumplir con la misión organizacional.

En todo caso, la responsabilidad es crear un futuro mejor con base en las decisiones que se tomen en el aquí y el ahora. La evaluación de la misión organizacional, de los objetivos que la sustentan y de los programas que la revitalizan, ha de ser trabajo de conjunto a fin de orientar la razón misma de ser, punto en el cual la gerencia interdisciplinaria adquiere vital relevancia.

## BIBLIOGRAFIA

Klisberg, Bernardo. *¿Cómo formar gerentes públicos?* MIDEPLAN, UCR, San José, C.R. Nov. 1988 (Conferencia, mimeógrafo).

Marín, José María; Melgar, Armando y Castaño, Carlos. *Teoría y Técnicas del Desarrollo Organizacional*. OPS, OMS, PNUD, Número PSDCG-T-10, s.f.

Matus, Carlos. *Planificación, libertad y conflicto*. Ediciones IVEPLAN, No. 1, Enero 1985.

Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. Versión española de José Díaz García, Alianza Editorial, Quinta reimpresión, Madrid, 1992.

Oliver, Christine. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Direction." In *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 1990:241-265.

World Health Organization. *Management of human resources for health*. Report of a WHO Expert Committee, WHO Technical Report Series 783, Geneva, 1989.

## RESUMEN

El autor plantea algunos elementos del enfoque sistémico aplicados a la administración, especialmente aquellos relacionados con el ambiente interno y externo de la organización los cuales condicionan su desarrollo.

Quien administra, según los planteamientos, ha de ampliar sus horizontes de acción a fin de comprender y actuar sobre los diversos condicionantes organizacionales. El trabajo en equipo y la gerencia interdisciplinaria son dos elementos que se exponen como medio de crecimiento organizacional.