



Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Lo Mejor de Ackoff

Sus escritos fundamentales sobre gerencia
por Russell Ackoff

RESUMEN EJECUTIVO

Russell Ackoff es un pensador de gerencia muy especial que, en el presente libro, nos presenta sus ideas sobre la teoría de sistemas en general.

Los ensayos contenidos en esta obra son no sólo de un gran valor académico e intelectual, sino además, de gran interés práctico. Ackoff trata temas tan diversos como: el trabajo en equipo, la maximización de la eficiencia en sistemas de información, la resolución de problemas y la creatividad, entre otros.

Estas certeras e ingeniosas lecciones le permitirán potenciar su desarrollo personal y la eficiencia de su organización.

Los sistemas

Si usted está en el mundo de los negocios, debería saber algo acerca de los sistemas. Un sistema es un conjunto, cuyos elementos afectan al todo del cual forman parte. Para visualizar esto, piense en el cuerpo humano, si algo anda mal con el corazón, esto afecta al resto del cuerpo.

Estos elementos no actúan por sí solos, actúan en armonía unos con otros; son interdependientes. Retomando el ejemplo del cuerpo, el corazón actúa de cierta forma porque el cerebro funciona de una cierta forma.

En los sistemas, los elementos no pueden formar subgrupos. Cada elemento se halla involucrado en las actividades del otro. Si un elemento sale del sistema, pierde algo: no importa cuán bien lata un corazón, no puede hacerlo por sí solo. Al mismo tiempo, cada sistema posee un potencial que ninguna de sus partes tiene.

En los sistemas, el todo es de alguna forma más grande que sus partes. Si usted desmantela un sistema, pierde sus características esenciales; no se puede comprender un sistema descomponiendo sus partes, estudiándolas, y tratando de adquirir una visión del todo. Por tanto, el pensamiento sistémico es necesario en este caso.

Los analistas separan las partes, la síntesis las une; la síntesis está a la base del pensamiento sistémico. Si usted quiere explicar algo, utilizando el pensamiento sistémico, debe primero

ubicar el contexto, el todo—algo que contenga su objeto.

Luego, tiene que averiguar cómo se comporta ese todo. Finalmente, tendrá que explicar cómo su objeto encaja en el patrón de conducta de ese todo. ¿Cómo funciona? ¿Cuál es su papel?

El pensamiento sistémico explica por qué funcionan las cosas; la gerencia sistémica, que procede del pensamiento sistémico, alienta a colocar esa explicación frente a la estrategia organizacional.

Imagine dos jugadores de fútbol. Si cada uno entrena por separado, seguramente no serán tan efectivos a la hora de anotar un gol como si entrenaran juntos. El juego es más que la suma de las habilidades de los individuos - depende en buena medida de la comunicación y de la sincronización.

Cuando hay problemas, la gerencia de sistemas trata de enmarcar los asuntos en un contexto más amplio, porque sabe que las partes no son tan importantes como el objetivo de las mismas, y la coordinación es más importante que las cualidades individuales.

Algunos puntos sobre la burocracia

Por muchas razones, a nadie le gusta la burocracia:

- Es un sistema social cuya diversidad va disminuyendo.
- Elimina muchas posibilidades y opciones.
- Retarda el progreso, haciendo que el servicio tienda al factor mínimo necesario.
- Tienen a enfrentar al prestador de servicio y al servido. El primero, debe desempeñar tareas automáticas y nada gratificantes (se siente molesto con el sistema que representa). El cliente está en desigualdad con el mismo sistema, y descarga su frustración en los empleados.

Un claro ejemplo es sacarse el permiso de conducir. Al entrar en la oficina nos encontramos con una larga fila de personas esperando. Cuando finalmente llega nuestro turno, nos encontramos frente a un funcionario que, seguramente, está tan molesto como nosotros, pues ha tenido que pasar todo el día en ese infierno, del cual nosotros hemos participado sólo un momento. Entonces ocurre lo inevitable: usted discute, está obstinado. La experiencia es desagradable para todos los involucrados.

Desde el punto de vista de la gerencia, este tipo de intercambio no sólo es desagradable, sino ineficiente. Cuando usted diseña su servicio, debe romper este ciclo vicioso, tomando siempre en cuenta al cliente.

En su lugar, debe imponer un círculo virtuoso en el cual el cliente, satisfecho con su producto, aprecie el servicio prestado por sus empleados. El cliente feliz, a su vez, transforma a la fuerza laboral en forma rápida, ayudándoles a crear más clientes felices - el tipo de clientes que usted necesita.

Un sistema basado en ideales burocráticos no sólo limita a sus clientes, sino lo limita a usted. Un buen sistema debe ser expansivo y autocorrectivo.

Un nuevo tipo de planificación

En las mentes de los ejecutivos, parecen prevalecer dos tipos de planificación:

1.- **Reactiva:** comienza en la parte baja de la organización y tiende a ser de naturaleza táctica. Las unidades más bajas de la organización tratan de eliminar las barreras - desarrollan proyectos que las exponen y remueven.

Una vez que este paso ha sido completado, los costos de cada proyecto son organizados y a cada proyecto se le asigna una prioridad. Se establece una lista de problemas y soluciones, procurando que cada nivel de la corporación revise la lista y cree su propia lista.

Los problemas de la planificación reactiva son:

- No se obtiene lo que se desea, deshaciéndose de lo que no desea: ni la vida ni los negocios funcionan de esta manera.

- Se debe regresar a las raíces del pensamiento sistémico. La planificación reactiva trata las partes del sistema de modo independiente del todo. Si usted arregla una parte por un lado, sin tener referencia de la interacción de esa parte con el todo, no estará arreglando la causa del problema.

2.- **Preactiva:** comienza en el tope de la organización y emplea el pensamiento estratégico para crear efectos positivos. Cada unidad puede escoger sus propias tácticas para alcanzar sus objetivos.

La planificación preactiva contiene dos ingredientes: predicción y preparación. La predicción es más importante, ya que todas las preparaciones del mundo no logran nada si están mal orientadas, o enfocadas en asuntos errados.

La planificación preactiva comienza cuando el líder pronostica algún tipo de oportunidad o amenaza en el futuro de la organización. Una vez que el pronóstico ha sido realizado, cada unidad recibe una lista de los objetivos de la corporación para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. Cada unidad responde con sus propias tácticas.

El problema con la planificación reactiva es obvio: un negocio menaje de demasiadas variables. Cuando se considera la distancia que un producto o servicio debe recorrer desde el productor hasta el cliente, usted se peca inmediatamente de que existen demasiados intermediarios en el proceso, como para hacer una predicción precisa.

Ahora bien, existe un tercer tipo de planificación:

3.- **Interactiva:** está surgiendo por encima de la reactiva o de la preactiva. Los planificadores interactivos no esperan que algo imposible ocurra en el futuro, sino que tratan de imaginar un futuro deseable y se avocan a este.

La planificación interactiva cuenta con cinco fases:

- **Creación de un escenario de referencia:** este es el resultado de un tipo muy específico de pensamiento. Cuando usted establece un plan interactivamente, primero piensa: ¿cuál es el problema? ¿Qué oportunidades están abiertas ahora o en el futuro cercano? Pero sobre todo, ¿cuál es la relación entre sus problemas organizacionales y sus oportunidades? Una vez que haya respondido a tales preguntas, tendrá un escenario de referencia.

- **Creación de un rediseño idealizado de su sistema:** este es como un juego de herramientas que contiene sus ideas, metas y objetivos. Una vez que ha sido desarrollado, compárelo con su escenario de referencia. Debería haber ciertas brechas entre ambos. El resto de la planificación del proceso se centra en la siguiente fase.

- **Cierre de brechas:** ¿cómo hacerlo? Comience por pensar estrictamente en términos de acción. ¿Qué proyectos implementará? ¿Qué programas comenzará? ¿Necesitará nuevas políticas?

- **Ubicación de recursos:** en esta fase ya usted puede pensar en todos los recursos que necesitará para poner su plan en marcha.

- **Asignación de tareas:** ahora usted está listo para delegar. Usted sabe cómo quiere que sea el futuro pero, para lograrlo, necesitará ayuda de otros. ¿Quiénes se encargarán de hacerlo realidad? ¿Quiénes dirigirán el tráfico? ¿Quién supervisará?

Recuerde que aún la mejor planificación que podamos hacer, requiere de al menos tanto arte como ciencia.

Declarar la misión

Las misiones son sumamente productivas. Si a usted le gusta desarrollarlas, preste atención. Existe la posibilidad de que su misión esté totalmente errada o desactualizada.

La misión no consiste en lo que se debe hacer - atraer clientes, tratar de ser los mejores, etc - sino en lo que se escoge hacer. Si su personal no puede discutirla, entonces no es suficientemente específica (como la de $\frac{3}{4}$ de las empresas).

Si usted desea que su misión se diferencie y sea verdaderamente propia; que inspire a sus empleados a actuar, escriba algunos elementos evaluativos.

Piense en su misión como en una marca en la pared; sus empleados deberían verla con facilidad y luchar por alcanzarla. La misión debería cambiar la forma como se realiza un trabajo. Una misión puede y debe mover las bases de su organización. Por lo tanto, no debería catalogar el negocio en el cual está ahora, sino proyectar el negocio en el que desea estar.

Si la misión no se relaciona con sus clientes, accionistas y empleados, está mal diseñada. Si no inspira y aumenta el bombeo de sangre de quienes la leen, re-escribala.

Creatividad

Los gerentes más creativos son los mejores gerentes. Sin creatividad, los gerentes no hacen más que prever, realizar su trabajo y, por último, colocar la empresa en el punto medio del mercado. En otras palabras, la creatividad en un gerente hace

la diferencia entre un buen trabajo, y un trabajo fabuloso.

Es muy importante introducir la creatividad en la organización. Una cosa que suele reemplazar a la creatividad, sobretodo en la resolución de problemas, es la comodidad.

Algunas personas se quedan estancadas en sus puestos. Encuentran una actividad para la que son buenos y no siguen intentando nada más. La creatividad puede ayudar a su personal a escapar de sus propias autolimitaciones.

Usted puede emplear la creatividad para hacer del ambiente laboral un lugar divertido. Esto puede parecer peligroso, ya que los adultos tienen la mala costumbre de pensar siempre en los resultados, lo cual le quita toda la diversión al proceso.

Si usted es capaz de encontrar una forma de devolver la alegría al proceso, seguramente sus empleados se sentirán más realizados y satisfechos, y su productividad y resultados se incrementarán.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Ackoff's best.

Editorial: Russell L. Ackoff

Publicado el: Marzo de 1999

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=269>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.