

Capítulo

4

Tú y yo vivimos en una relación que valoro y quiero conservar. Sin embargo, cada uno de nosotros es una persona diferente, con sus propias necesidades y el derecho de satisfacerlas.

Cuando tu actividad interfiera con lo que debo hacer para satisfacer mis necesidades, te comunicaré abierta y honestamente cómo me afecta tu conducta, confiando en que tú me comprenderás y ayudarás en lo que puedas.

De la misma manera, cuando alguno de mis actos sea inaceptable, espero que me comuniques con sinceridad tus sentimientos. Te escucharé y trataré de cambiar. [...]

De esta forma podrás continuar con tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades y yo también podré hacerlo; nuestra relación podrá ser lo suficientemente positiva para que, en ella, cada uno de nosotros pueda esforzarse para llegar a ser lo que es capaz de ser y podremos continuar relacionándonos el uno y el otro con respeto, amor y paz mutuos.

THOMAS GORDON
Mis relaciones con los demás

El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico

Objetivos

Entender:

- Historia del enfoque de sistemas.
- Diversas definiciones de sistemas.
- Enfoque de sistema abierto.
- Tipos de sistemas administrativos.
- Características de los sistemas abiertos.
- Diagnóstico de un sistema organizacional.
- Valores del desarrollo organizacional.
- Modelo de sistemas de Likert.
- Fuerzas impulsoras y restrictivas.

En este capítulo se estudiará el enfoque sistémico del D.O. de los sistemas sociales, enfoque clave para comprender cómo opera un programa integral de D.O.

HISTORIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Antes de explicar los diferentes tipos de sistemas, cabe mencionar que este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Además, aunque parezca que se trata de un concepto de reciente acuñación, en realidad no lo es. El origen de este concepto se puede buscar en la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores. Fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien, a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como *sistemas abiertos*.

Aun así, no fue sino hasta 1945, 62 años atrás, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto, el cual se encuentra arraigado con solidez y es aceptado por el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y por tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales destacan las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa, que es el ámbito donde se aplica el D.O.

Este sistema es el que más se ha analizado y en el que tiene su campo de acción el D.O.

DIVERSAS DEFINICIONES DE SISTEMAS

Richard Menschel define sistema como: “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.

Por su parte, Irene Place dice que un sistema es “un ensamble de partes unidas por indiferencia y que es llevado a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma”.

Por último, Guillermo Gómez Ceja lo define como: “un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”.

En la figura 4.1 se representa la interrelación que mencionan estos autores.

ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO

El D.O. considera dentro de su enfoque de sistemas el de *sistema abierto* (o sistema orgánico). Pero... ¿en qué consiste este enfoque?

En principio, se debe tener en cuenta que, por naturaleza, todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un suprasistema que influye en él.

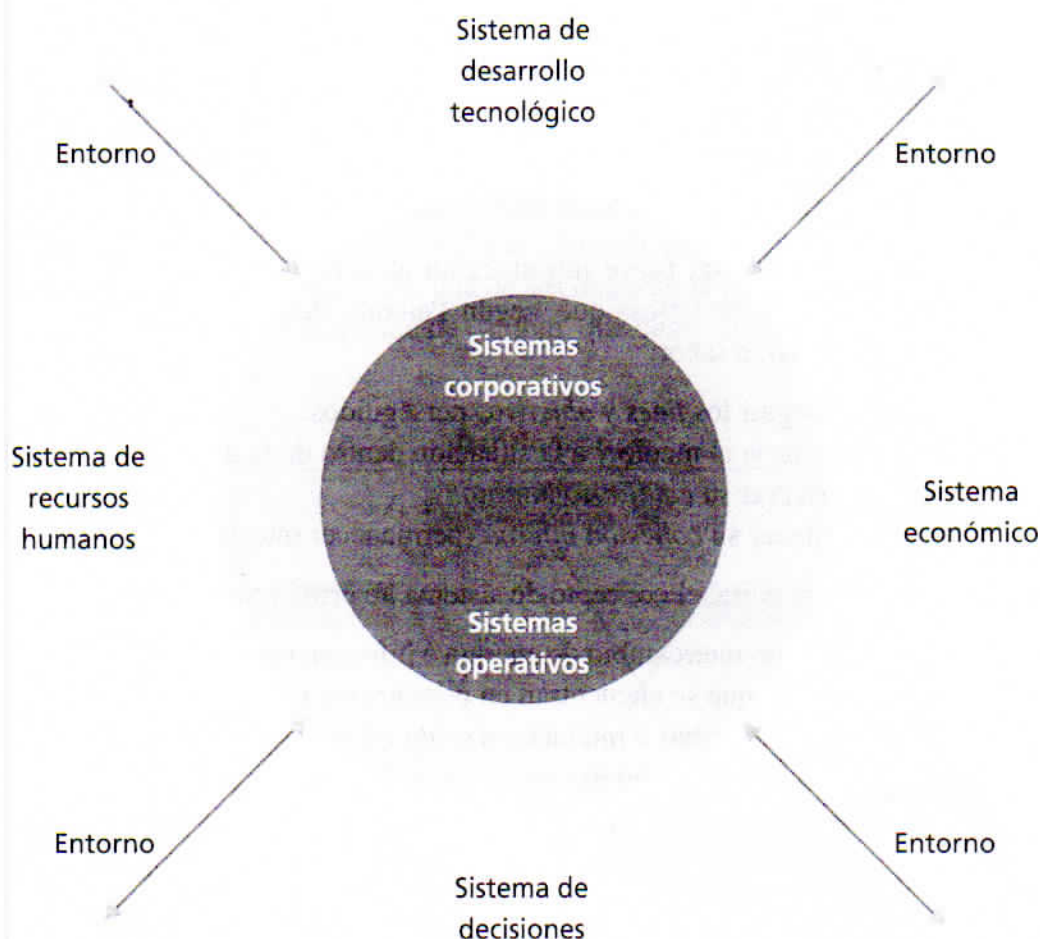


Figura 4.1. Relación sistémica.

Tipos de sistemas administrativos

En una empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos, a saber:

Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos; por ejemplo, primero se debe cortar la piel para la fabricación de calzado, y después se la puede unir o respuntar.

Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.

De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.

Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos; por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas, como el control de la “red computacional” de una empresa.

Características de los sistemas

Para concluir esta breve introducción al enfoque de sistemas es necesario mencionar algunas **características** que, según Parsons, deben poseer los sistemas para poder ser llamados así; a saber:

1. Conseguir los *finés y objetivos* perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
3. Conservar su *equilibrio interno*.
4. Mantener su *cohesión interna* (permanecer integrados).

Por su parte, el concepto de sistema abierto implica que:

1. Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno, lo cual significa que se encuentran en permanente interacción con el medio.
2. Ese intercambio o interacción es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Sin embargo, se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como **entropía**, un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria que puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

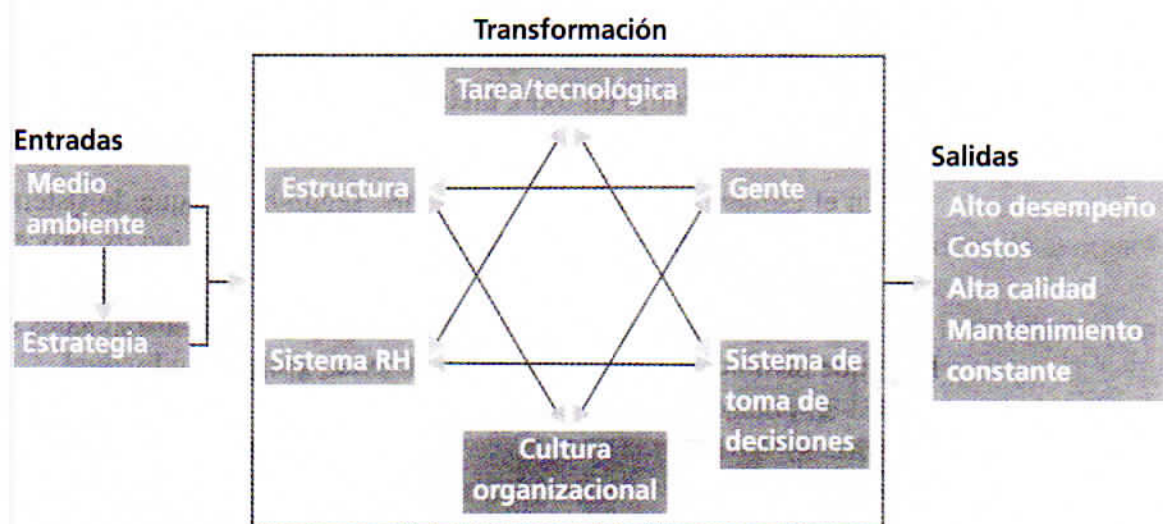
Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. Es aquí donde entra en acción el proceso de entropía negativa, conocido también como **neguentropía**, que implica la revisión de esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados. Luego de ello, la organización se revitaliza y sigue existiendo. Se pueden citar los casos de empresas como Coca-Cola, Kimberly Clark, General Motors, Colgate-Palmolive, Gerber, Pond's, Avon, Cementos Mexicanos, Aeroméxico, etc., que se han mantenido en su posición actual gracias a la implantación de ese proceso de entropía negativa, de renovación constante. Si se entienden con claridad los conceptos de enfoque de sistemas expuestos, se puede comprender con mayor facilidad el D.O. desde una importante perspectiva.

De acuerdo con el enfoque de sistema abierto, los sistemas que forman la organización, tales como la organización misma y la gente, el intercambio de información y los recursos que la relacionan con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones son afectadas por la disponibilidad de materia prima, la demanda de los clientes y las regulaciones gubernamentales.

Es muy importante entender cómo estas fuerzas externas afectan a la organización para poder comprender su comportamiento interno.

¿Cómo se puede representar un sistema abierto? En principio es necesario tener en cuenta tres aspectos: entradas (*inputs*), operaciones y salidas (*outputs*).

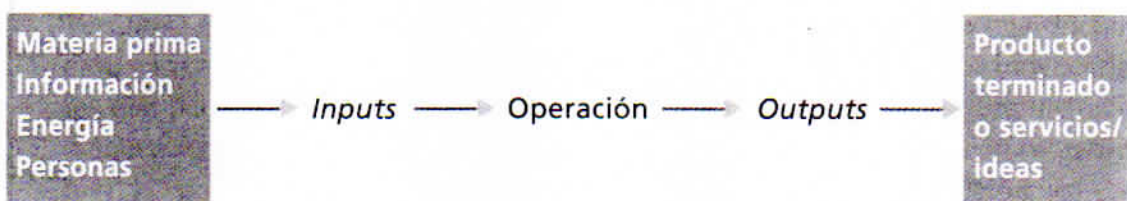
Entradas: se consideran como tales el factor humano u otros recursos tales como materia prima, energía, etc. En el caso de Mabe, división estufas, empresa ubicada en San Luis Potosí, México, consideran como una de sus entradas la información que les proporciona el entorno. Se ilustra el diagrama de cambio, que desde el enfoque de sistemas considera esta exitosa empresa.



Operación: involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima, luego de lo cual comienza la tercera fase.

Salidas: son los resultados de lo que es transformado por el sistema.

Asimismo, es importante que este proceso cuente con "retroalimentación" o *feedback*, es decir, supervisar si se efectúan de manera correcta todas las fases del proceso.



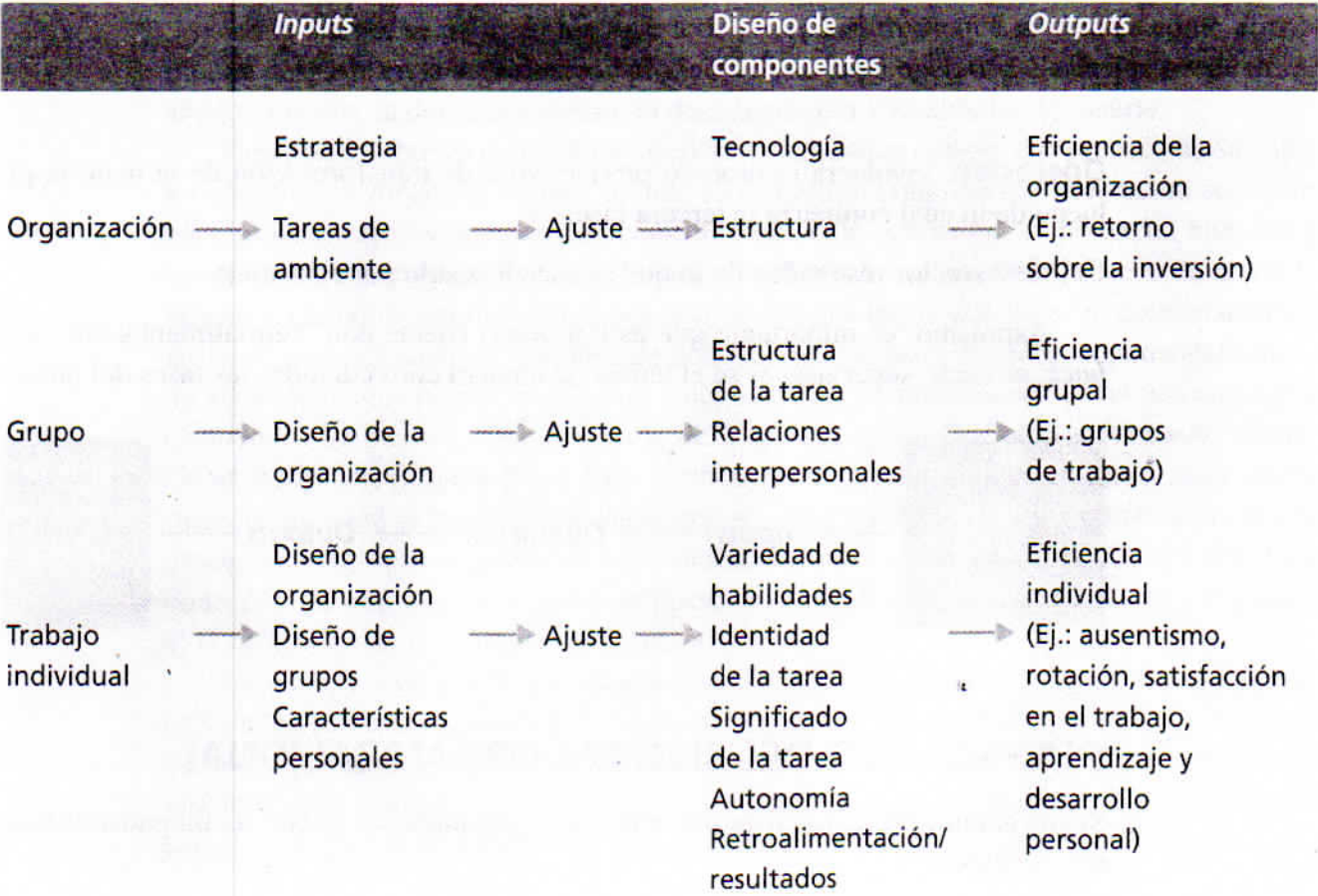
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Según el enfoque de los sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

1. El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición y la cultura organizacional.
2. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
3. El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo de grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. En conclusión, todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común.

En el esquema siguiente se representa, según el enfoque de sistemas, a la organización, al grupo o al trabajo individual en relación con sus *inputs*, proceso de transformación y *outputs*.

Estos diagramas se pueden comprender mejor si se analiza cuáles son los valores del D.O. que involucran a las áreas organizacional, grupal o individual.



LOS VALORES DEL D.O.

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el D.O. para alcanzar sus objetivos?

1. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
2. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
3. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes.

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de las mismas.

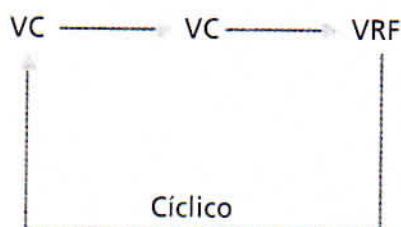
MODELO DE SISTEMAS DE RENSIS LIKERT

Likert desarrolló un **modelo de sistemas internos**, en el cual se agrupan las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres amplias categorías de variables: causales, interventoras y de resultado final, cuyas principales características son:

1. *Variables causales (VC)*: éstas determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella. Incluyen sólo aquellas variables independientes que pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y su administración. Además, consideran aspectos tales como la estructura de la organización (organigrama), las políticas, decisiones, estrategias de dirección y comercialización, así como las habilidades y comportamiento administrativos.
2. *Variables interventoras (VI)*: éstas reflejan el estado interno y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, sus motivaciones, actitudes, metas y percepciones, así como su capacidad para establecer una adecuada comunicación y toma de decisiones.

3. *Variables de resultado final (VRF)*: éstas son variables dependientes que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, etcétera.

Estos tres tipos de variables se pueden representar de la siguiente manera:



o también como:

$$VRF = F(VC, VI)$$

Así pues, para concluir este capítulo se puede decir que el D.O. es el resultado de la evolución de una serie de técnicas de las ciencias sociales que tienen por objetivo facilitar que los miembros de la organización se adecuen a la empresa y que, al mismo tiempo, sus objetivos individuales sean tomados en cuenta por ésta.

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris sostienen que “la resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio... en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste”, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. En el capítulo siguiente se presenta un modelo conocido como “diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin”, en el que se estudia este tipo de fuerzas, las cuales se citarán más adelante en este mismo capítulo.

Se presentan a continuación, para mayor comprensión de lo que se ha expuesto antes, algunos diagramas que se sugiere seguir y que están relacionados con acciones específicas que pueden ayudar al consultor a:

1. Involucrar a la alta dirección en los procesos de cambio.
2. Motivar al personal de las organizaciones para que acepte con más facilidad el cambio.

Ideas para promover el involucramiento de la alta dirección en los procesos de cambio

- Buscar que los altos directivos reconozcan como parte vital de su función, su papel de líderes en la evolución cultural y operativa de la empresa.
- Organizar reuniones con directivos exitosos de instituciones nacionales y extranjeras, de forma tal que puedan compartir experiencias.
- Proporcionarles artículos de revistas prestigiadas sobre las funciones y actividades de directores de empresas exitosas en otras partes del mundo. (Bombardee con materiales: videos, audiocasetes, etcétera.)
- Buscar personas que les puedan hablar claro y de manera contundente (sobre la importancia de su participación, porcentaje de su tiempo, humildad para reconocer que no sabe todo, etcétera).
- Recordarles que pueden estar trabajando intensamente en cosas muy urgentes pero poco importantes.
- Poner a la dirección en antecedentes muy claros sobre lo que se puede esperar en un proceso de cambio.
- Desarrollar ideas para comprometer a los directivos ante el personal en el proceso de cambio.
- Evidenciar claramente la necesidad de cambio. (Apele a su vergüenza exponiendo la magnitud de los errores que se deben corregir, lo atrás que los ha dejado su competencia.)
- Proporcionarle información de primera mano.
- Adecuarnos hasta donde sea posible a su necesidad de ver resultados a corto plazo.
- Más vale paso que dure y no trote que canse.
- Formar un grupo de apoyo al cambio con personas comprometidas y convencidas de la necesidad de cambio y del camino a seguir.
- Evidenciar cambios en áreas de directores comprometidos tratando de crear "envidia sana".

Fuente: *Management Today* © Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Condiciones que facilitan el cambio

- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
- Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando ellas no lo idearon.
- Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas por el cambio exceden el dolor del cambio.
- Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras personas cambian particularmente cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenaza y juicio.

©Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Condiciones que facilitan el cambio

- Las personas tienden a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o destrezas requeridas para el cambio.
- Las personas tienden al cambio según confíen en los motivos de la persona o personas que inducen a él.
- Las personas cambian más rápidamente si son capaces de influenciar recíprocamente a la persona o personas que están tratando de influenciarlos.
- Las personas tienden a cambiar gradualmente según vean que el cambio ha tenido éxito especialmente si son capaces de reunir datos por ellos mismos.
- Los cambios deben ser llevados a cabo en series de pequeñas etapas.
- Las personas mantienen el cambio según el grado que el cambio sea soportado por su ambiente.
- Las personas mantienen el cambio, si hay algún cometido público en él.
- Las personas se resisten al cambio, según el grado que sientan les ha sido impuesto.
- Es tentador y divertido y muy fácil sugerir cambios a los demás; es muy difícil estar dispuesto a cambiar uno mismo.

©Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Si se desarrolla la fórmula presentada por Beckhard y Harris, el cambio se puede conceptualizar como:

$$C = (ABDE)X$$

donde:

C = cambio

A = nivel de insatisfacción en el sistema respecto de la situación actual

B = conveniencia del cambio propuesto o del estado final

D = carácter práctico del cambio (riesgo y trastorno mínimo)

E = consideración del entorno

X = costo del cambio

Los factores A , B , D y E deben tener más importancia que los costos que implique (X) para que ocurra el cambio.

Si cualquier grupo o persona de quien se requiera un compromiso respecto al cambio no está suficientemente insatisfecho con la situación actual (A), ansioso de lograr el estado final propuesto (B), convencido de la factibilidad del cambio (D), y además no considera la influencia del entorno (E), el costo del cambio (X) será demasiado alto y ese grupo o persona se negará a aceptarlo.

Mediante el enfoque sistémico se pueden establecer esquemas de sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones, también considerados como fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas respectivamente.

FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

Antes de explicar cuáles fueron los hallazgos obtenidos mediante la recopilación de información, es necesario mencionar los síntomas principales que, según los expertos del D.O., distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una organización enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sinomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas característicos de una organización sana son:

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
- b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.
- c) La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.
- d) Los puntos de la toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es un factor importante.
- e) Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.
- f) Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.
- g) La clase de problemas que se resuelven incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
- h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda a los demás con prontitud, y éstos a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.
- i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
- j) Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados en forma abierta. El personal dice lo que quiere y espera que los demás también lo hagan.
- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener retroalimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.
- l) La crítica, correlativa al progreso, es una rutina.
- m) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.
- n) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

- o)* El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.
- p)* Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- q)* Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- r)* Se aprende de los errores.
- s)* Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
- t)* La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario.
- u)* Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera inoperantes.
- v)* La organización, por sí misma, se adapta con rapidez a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa a los acontecimientos.
- w)* Las frustraciones llaman a la acción. Todos piensan "es mi responsabilidad salvar la situación".

Por el contrario, los síntomas de una **organización enferma** son:

- a)* Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
- b)* El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- c)* Factores ajenos complican la situación de los problemas. La posición jerárquica es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.
- d)* La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.
- e)* Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.
- f)* Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
- g)* Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- h)* Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de otros. La gerencia tolera esta situación.
- i)* Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.

- j) Por lo general, el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios, o se planean interminables e irreconciliables argumentos.
- k) El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
- l) Se evita la retroalimentación.
- m) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.
- n) El personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
- o) La administración es como un padre que da órdenes.
- p) La administración controla de manera exagerada los pequeños gastos y pide una excesiva justificación de los mismos. El margen de error que permite es mínimo.
- q) Tiene gran valor minimizar el riesgo.
- r) "Una sola falta y usted será despedido."
- s) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado en forma arbitraria.
- t) La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.
- u) Tiene plena validez el lema: "la tradición ante todo".
- v) La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
- w) El personal oculta sus frustraciones. "No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad."

En resumen, una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

Resumen

En este capítulo se definieron conceptos básicos relacionados con el enfoque de sistemas desde la perspectiva del D.O.

Según las definiciones de Menschel, Place y Gómez Ceja, se puede decir que el enfoque sistémico comprende una red de procedimientos relacionados entre sí para lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan.

Un sistema abierto es un sistema adaptable que tiene un reajuste constante con respecto al medio, el cual se conoce como suprasistema.

Existen diversos tipos de sistemas administrativos:

- Operacionales.
- Directivos.
- De control.
- Informativos.

Según Parsons, los sistemas tienen ciertas características: consiguen los fines y objetivos perseguidos, se adaptan al medio y a la situación, y conservan su equilibrio y cohesión interna. Sin embargo, los sistemas sufren procesos de entropía, es decir, de desgaste. Si el sistema quiere sobrevivir, debe poner en marcha un proceso de neguentropía, para reabastecerse de energía y apuntalar su estructura organizativa. Este último proceso permite que la organización se revitalice y siga existiendo.

El enfoque de sistemas se puede representar mediante los siguientes elementos: *inputs*, operación (transformación), *outputs* y producto terminado.

El D.O. propugna valores que coinciden con la teoría "Y" de Douglas McGregor.

Un análisis integral del D.O. que pretenda elaborar un diagnóstico debe considerar las variables causales, las variables interventoras y las de resultado final, representadas como un ciclo.

Es muy importante saber que el enfoque de sistemas permite establecer esquemas de "sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones", es decir, detectar fortalezas de la empresa con la finalidad de establecer un panorama representativo que permita elaborar un diagnóstico correcto de ese sistema.

**Términos y
conceptos
de repaso**

Importancia del enfoque sistémico
Origen de la teoría general de sistemas
Definición de sistemas
Enfoque de sistema abierto
Tipos de sistemas administrativos:

- Operacionales
- Directivos
- De control
- Informativos

Características de los sistemas
según Parsons
Entropía

Entropía negativa (neguentropía)
Representación gráfica de un sistema
abierto
Input
Operación
Valores en el D.O.
Modelo de sistemas internos de Likert
Variables causales
Variables interventoras
Variables de resultado final