

Scanned Copy Record Sheet

All sections must be completed in full as these sheets will be scanned as cover pages for material uploaded to the Learning Space.

Name of designated person authorizing scanning: María Josse Fernandez

Module information.

Module title:	The Teaching Process
Learning Space module Code	LCM1
Date module starts:	Oct 2024
Date module ends:	Dec 2025
Number of registered students	15
Name of tutor	Karina Elizalde

Publication:

ISBN	970 10 42 39 5
Title	Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones
Date of publication:	2004
Author(s)/editors OR name of vidual area (for an image/illustration)	Rafeel Guizar Montúfar
Page number to be scanned	El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico pp.77-92

CAPÍTULO 4

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

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 la satisfacción de 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

En este capítulo se estudiará el enfoque sistémico del D.O. de los sistemas sociales.

HISTORIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Antes de explicar estos 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 éste es un concepto de reciente acuñación, en realidad no lo es. En la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores, se puede buscar el origen de este concepto. 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, 50 años atrás, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto, el cual se encuentra sólidamente arraigado y aceptado por el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y, por lo 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 incursiona el D.O.

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

DIVERSAS DEFINICIONES DE SISTEMAS

Richard Menschel define al sistema como: “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a 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 se lleva 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 esa interrelación que mencionan estos autores.

ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO

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

En principio, se debe considerar 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 conforma un suprasistema que influye sobre él.

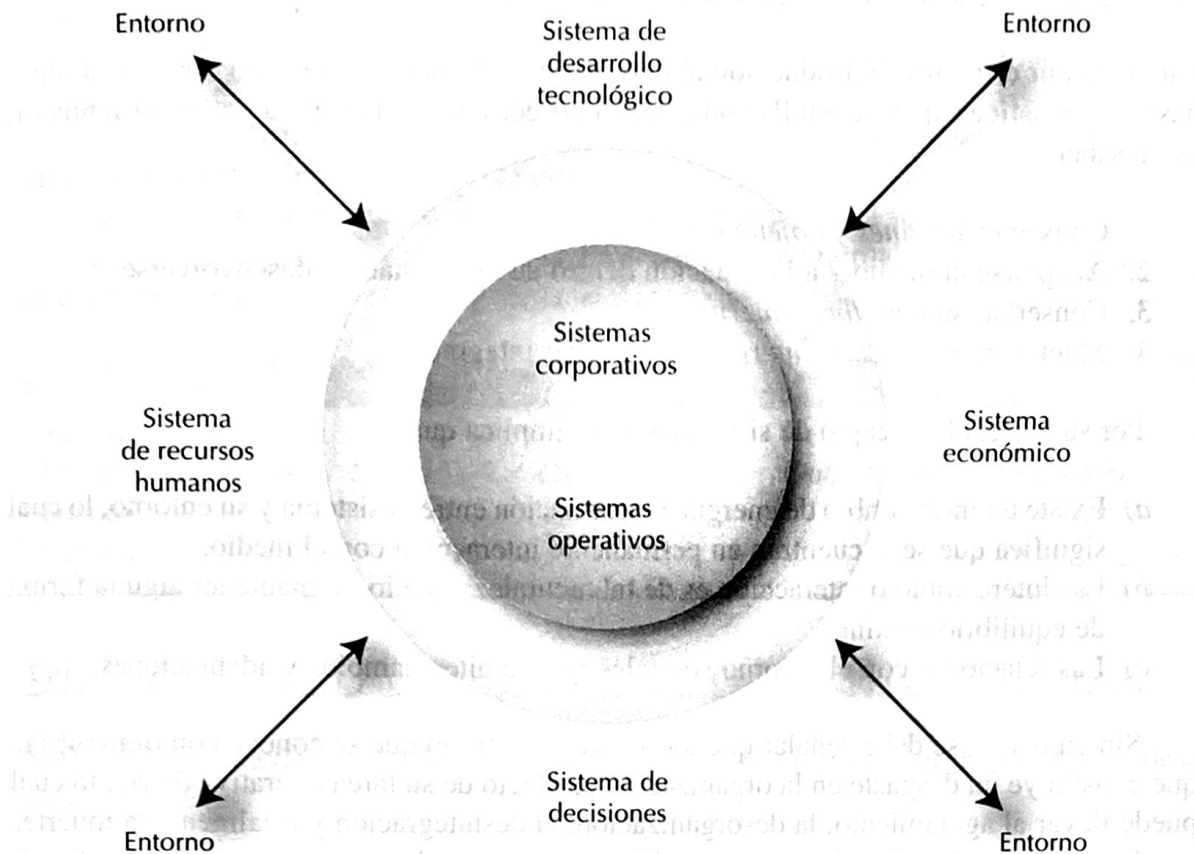


Figura 4.1. Relación sistémica.

Tipos de sistemas administrativos

Dentro de la 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, en primera instancia se debe cortar la piel para la fabricación de calzado, y posteriormente 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 del sistema "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 *fin*es 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:

- a) 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.
- b) Ese intercambio o interacción es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
- c) 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*, que constituye un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria, lo cual 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. En este punto 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 claramente 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 conforman la organización, tales como la organización en sí y la gente, intercambio de información y recursos con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones son afectadas por la disponibilidad de materia prima, demanda de los clientes y regulaciones gubernamentales.

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

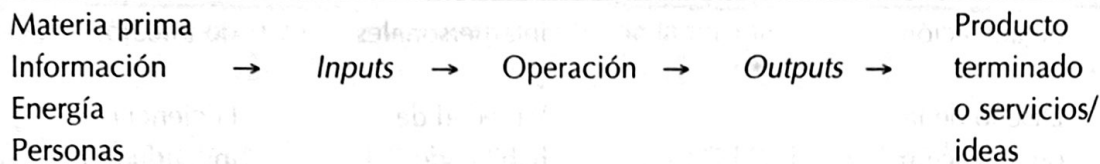
¿Cómo se puede representar un **sistema abierto**? En principio es necesario considerar tres aspectos: entradas (*inputs*), operaciones y salidas (*outputs*).

Entradas: Se consideran como tales el factor humano u otros recursos tales como materia prima, energía, etcétera.

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, monitorear si se efectúan correctamente 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 sistemas de recompensas y medición y 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 inferior considera el trabajo individual o el puesto en sí. 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 cómo 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 íntimamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común.

En el siguiente esquema 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*:

	Inputs			Diseño de componentes	Outputs	
Organización	→	Estrategia Tareas de ambiente	→	Ajuste Estructura	→	Tecnología Eficiencia de la organización (Ej.: Retorno sobre la inversión)
Grupo	→	Diseño de la organización	→	Ajuste Estructura de la tarea Relaciones interpersonales	→	Eficiencia grupal (Ej.: Grupos de trabajo)
Trabajo individual	→	Diseño de la organización Diseño de grupos Características personales	→	Ajuste Variedad de habilidades Identidad de la tarea Significado de la tarea Autonomía Retroalimentación/ resultados	→	Eficiencia individual (Ej.: Ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo, aprendizaje y desarrollo personal)

Estos diagramas pueden ser mejor comprendidos 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. Brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Brindar 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 cubrir el D.O para alcanzar sus objetivos? Ellos son:

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 optimizar la interacción entre personas y grupos.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, para incrementar la salud, eficiencia y desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes.

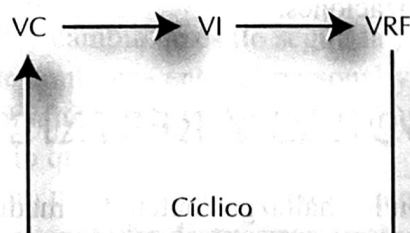
En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de la misma.

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)*: Estas variables 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)*: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, las motivaciones, actitudes, metas y percepciones de éstos, 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, para facilitar que los miembros de la organización se adecuen a la empresa y, 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 a 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.

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 a la situación actual

B = conveniencia del cambio propuesto o el 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.

FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

Antes de explicar cuáles fueron los hallazgos obtenidos mediante la recopilación de información, es necesario considerar aquellos síntomas principales que, según los expertos del

D.O., distinguen una organización sana –que también se pueden llamar fuerzas impulsoras– de una organización enferma (llamadas también fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sinomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas clásicos de una **organización sana** son:

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- b) El personal se siente libre para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.
- c) La solución de problemas es muy pragmática. El personal trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta frecuentemente al jefe. Existe mucha tolerancia en cuanto a la conducta inconforme.
- d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es un factor importante.
- e) Existe un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y una disciplina, así como en la responsabilidad compartida.
- f) Se toma en cuenta el juicio de los subordinados.
- g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
- h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda prontamente de los demás, y éste a su vez está dispuesto a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
- i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
- j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados abiertamente. El personal dice lo que quiere y espera que así actúen los demás.
- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. El personal se ve a sí mismo y a los demás como capaz de desarrollo y crecimiento personales.
- l) La crítica, adyacente 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) ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?

- s) Se enfrenta el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
- t) La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar.
- 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 cuando son inoperantes.
- v) La organización, por sí misma, se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa a los acontecimientos.
- w) Las frustraciones son un signo que llama 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 organizacionales, 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 voluntariamente para ello. Los errores y problemas son ocultados y encubiertos. 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. El estatus es más importante que su 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 consejo 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 es ocultado y manejado 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 mucha de aquella 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 sus trabajos. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en ellos por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
- o) La administración es un padre que da órdenes.
- p) La administración controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para cometer errores.
- q) Tiene gran valor minimizar el riesgo.
- r) "Una sola falta y usted será despedido."
- s) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente.
- t) La estructura, política y procedimientos embarazan a 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, la salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse prontamente al cambio. Por ello, su eficacia se define como la 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 contempla 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, que constituyen un desgaste para ellos. Ante su ocurrencia, si el sistema quiere sobrevivir, debe entrar en acción un proceso de neguentropía, el cual se presenta como un reabastecimiento de energía que

apuntala su estructura organizativa. Este último proceso permite que la organización se revitalize 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 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	Entropía
Origen de la teoría general de sistemas	Entropía negativa (neguentropía)
Definición de sistemas	Representación gráfica de un sistema abierto
Enfoque de sistema abierto	
Tipos de sistemas administrativos:	<i>Input</i>
• Operacionales	Operación
• Directivos	Valores en el D.O.
• De control	Modelo de sistemas internos de Likert
• Informativos	Variables causales
Características de los sistemas según Parsons	Variables interventoras
	Variables de resultado final

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Analice una organización descomponiéndola en las diversas variables que, según Likert, influyen para entender el concepto de D.O. ¿Cuál de ellas es la más crítica en esa organización? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo debe usarse el enfoque de D.O. analizado en este capítulo para que un sistema cerrado, "acartonado", rígido, altamente estructurado y con ideas conservadoras, se convierta en un sistema abierto, flexible y con posibilidad de innovación? Fundamente su respuesta.
3. Es importante que las organizaciones consideren las alternativas de cambio que les permitirán ser más competitivas en su área. Detecte las de su universidad y clasifíquelas en dos grupos:

- a) Aquellas que la universidad posee y debe conservar.
 b) Aquellas que la universidad no posee y que deberá considerar para ser competitiva.
 Apoye su análisis por medio de un diagrama del enfoque de sistemas presentado en este capítulo. (Fig. 4.1.)
4. El cambio en la organización ¿debe ser individual o grupal? Cite el caso de una organización de su comunidad para apoyar su respuesta.
 5. ¿Cree usted que, se podría implantar el cambio sin tomar en consideración el enfoque sistémico del D.O.?
 6. ¿Qué sugerencias o consejos le daría a los empresarios latinoamericanos cuyas empresas se encuentran en transición (cambio)?
 7. Identifique claramente en su universidad los elementos *input* (entradas), proceso y *output* (salidas).

EJERCICIO VIVENCIAL

EL JUICIO

Objetivo: Propiciar la interacción grupal mediante la discusión de enunciados polémicos del D.O.

Duración: 60 minutos

Número máximo de participantes: 30

Requisitos: Un salón adecuado para instalar un jurado, hojas blancas tamaño carta, lápices.

Procedimiento:

1. Por sorteo se deben cubrir las siguientes funciones:
 - un vocero
 - un defensor
 - un juez
 - 12 personas que conformen el jurado
 - un fiscal
 - el resto del grupo que no resultó elegido debe actuar como observador, y en los 10 minutos finales de la sesión debe exponer su punto de vista respecto al desarrollo del juicio.
2. Se debe acomodar el salón de tal manera que simule un tribunal, asignando lugares para el fiscal, el juez, la defensa y el jurado.
3. El vocero debe leer en voz alta los siguientes enunciados: 5 minutos.

3.1. El desarrollo organizacional, para poder dar resultados debe:

- Posición de la defensa: capacitar al personal.
- Posición del fiscal: mejorar el ambiente.

3.2. Cuando una empresa decide aplicar programas de desarrollo organizacional debe iniciar el proceso con el análisis de:

- Posición de la defensa: los *outputs* de la empresa
- Posición de fiscal: los *inputs* de la empresa.

3.3. La implantación de un programa de D.O. ¿se debe iniciar por medio de:

- Posición de la defensa: un consultor interno?
- Posición del fiscal: un consultor externo?

4. La defensa y el fiscal deben preparar en 10 minutos la argumentación para exponer el punto de vista a favor o en contra, según sea el caso, de cada cuestionamiento, y luego exponerlo al jurado en un término de 10 minutos.
5. En los siguientes 10 minutos el jurado debe deliberar y exponer su opinión, así como la decisión adoptada.
6. El grupo que actuó como observador debe exponer durante 10 minutos sus argumentos para refutar el veredicto del jurado.
7. Finalmente, el juez debe emitir y fundamentar en 5 minutos, una sentencia.

CASO DE ESTUDIO 4.1

CHICLES "EL REY"

Con 50 años de antigüedad y un prestigio consolidado en el mercado, chicles "El Rey" se anticipaba agresivamente a sus competidores en la toma de decisiones para continuar con su posición privilegiada, lo que le ha permitido controlar 90% del mercado nacional.

Asimismo, se caracteriza por el buen trato a sus empleados y por las jugosas prestaciones que les otorga, así como por sus incentivos por puntualidad y productividad.

Hace dos años, Jacobo Armenta, un empleado con un gran historial de trabajo y "carta limpia de servicios, sin causa aparente faltaba continuamente, lo cual fue observado por su supervisor, Ramiro Gómez.

Jacobo era uno de los pioneros de la organización, pues tenía 22 años en ella y había suplido a su padre, el cual ya se había jubilado. Por ello, el supervisor había pasado por alto las ausencias de Jacobo, por lo cual no se le descontaban.

Sin embargo, cuando sus ausencias se incrementaron y afectaron el desempeño de su departamento y de otras áreas interrelacionadas, Ramiro le sugirió que fuese a visitar al médico de la empresa. Jacobo se negó y acto seguido faltó tres días consecutivos. Ante ello, el supervisor reportó las ausencias a un comité que analizaría la situación, el cual decidió que Jacobo debía someterse a un examen del médico de la empresa, el cual debería informar sobre su estado. En su reporte, comunicó al comité que Jacobo lo había tratado de manera amable pero que percibió en él poca motivación; además, estaba demacrado y un tanto delgado.

El médico diagnosticó una úlcera péptica, por lo que pidió a Jacobo que ingresara al hospital para iniciar un tratamiento de recuperación.

Sorpresivamente, Jacobo se negó a acatar las instrucciones del médico, por lo cual el comité pidió a Ramiro que lo visitara, pues debido a que lo conocía muy bien, se esperaba que pudiera convencerlo de ingresar al hospital.

El grupo de trabajo al cual pertenecía Jacobo se mantenía interesado sobre su salud y continuamente preguntaba al médico sobre su estado. Esta situación repercutía negativamente sobre el desempeño de todos los integrantes del grupo. Cuando Jacobo se percató del interés que mostraban sus compañeros, su supervisor y la empresa acerca de su estado de salud, aceptó iniciar su tratamiento de recuperación y mejoró notablemente su desempeño. No faltaba a sus labores y además llegaba puntualmente.

El supervisor de Jacobo comentó: "Pienso que podríamos haber atendido antes a Jacobo y quizá no hubiese faltado al trabajo. Tal vez se sentía deprimido, aislado y temeroso de que los demás se enteraran de su enfermedad. Lo que es indudable es que la situación de Jacobo afectó a las demás áreas de la empresa."

Se le pide resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué Jacobo adoptaba un comportamiento hostil con el supervisor y el médico de la empresa?
2. ¿Qué aspectos influyeron para que Jacobo faltara a su trabajo?
3. ¿Cómo se podría haber evitado que Jacobo adoptara una actitud de "irresponsabilidad" hacia su trabajo?
4. ¿Cómo influyó el departamento de Jacobo sobre las demás áreas de la empresa?