

ADMINISTRACION ESTRATÉGICA CIBERNÉTICA

Seminario-Taller -Virtual

OBJETIVO

A través del Modelo del Sistema Viable de Stafford Beer, utilizada como una metodología cibernética, identificar y medir indicadores de gestión, los cuáles son utilizados para la auto-evaluación organizacional

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Va dirigido a directores, gerentes, asesores, ejecutivos de las áreas de planeación, auditoría, sistemas, consultores organizacionales, así como también a investigadores en Administración y Ciencias Sociales, estudiantes de los últimos años y de Maestrías en Administración, Ciencias Sociales, Sistemas, Psicología.

CONTENIDO

Sesión 1: (6 horas)

- Importancia de las metodologías blandas en la evaluación organizacional
- Enfoques para la evaluación organizacional
 - * Estructuras y procesos organizacionales (2 hora)
 - * Definición del Modelo de Sistema Viable (2 horas)
 - * Aplicaciones del Modelo de Sistema Viable (2 hora)
- Taller Parte 1
- Intercambio de ideas con los participantes

Sesión 2: (6 horas)

- Identificación y medición de indicadores de gestión (2 hora)
 - * Identificación de indicadores
- Taller de Aplicación del Modelo de Sistema Viable
- Presentación Taller 1 por parte de los participantes. (2 hora)
- Taller Parte 2 (2 horas)
 - * Identificación de Procesos
 - * Identificación de Indicadores para la auto-evaluación organizacional
- Intercambio de ideas con los participantes

Sesión 3: (6 horas)

- Medición de indicadores de gestión (1 hora)
 - Obtención de índices de productividad, latencia y comportamiento
 - Evaluación en relación con los conceptos de actualidad, capacidad máxima y potencialidad para facilitar la planeación en el corto, mediano y largo plazo
 - Taller de medición de indicadores. Parte 3 (2 horas)
 - Balanced Score Card (1 hora)
 - Implementación del sistema de Información (1 1/2 hora)
 - Soporte a indicadores
- Intercambio de ideas con los participantes
- Puntos de aprendizaje y conclusiones finales

Será teórico-práctico, con base en exposiciones, ejercicios de auto análisis, trabajo en grupos y discusiones.

Doce (18) horas. (tres sesiones de seis horas)

CLEMENCIA MORALES MONTEJO

Doctorado en Filosofía con especialidad en Evaluación de Empresas (Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Lincolnshire/Humberside, Inglaterra, 1999). Maestría en Filosofía con especialidad en Indicadores de Gestión 1992 y Maestría en Ciencias con especialidad en Análisis de Sistemas e Investigación de Operaciones 1982 (Escuela de Negocios de la Universidad de Aston, Inglaterra), Ingeniero de Sistemas y Computación (Universidad de los Andes, 1974). Ha sido investigadora y profesora de pregrado, postgrado y alta gerencia en Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en el ITESM de Monterrey (México), Universidad de los Andes, Universidad Javeriana, Uniminuto y Universidad Eafit. Ha participado como conferencista invitada en varios congresos nacionales e internacionales. Ha trabajado como coordinadora, diseñadora y facilitadora de programas de Evaluación, Planeación Estratégica, Control de Gestión, Enfoque Sistémico y Sistemas de Información Gerenciales y en la conducción de proyectos de diagnóstico y re-estructuración organizacional a través de métodos participativos en empresas Colombianas y Mexicanas. Ha colaborado con varias publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Consultora de BID y Banco Mundial y Profesora Visitante del Instituto Andino de Sistemas - IAS de Lima - Perú.

DIA PRIMERO:

15:00 - 15:30	PM	Organización Grupos - Presentación
15:30 - 17:00	PM	Discusión: Necesidad de flexibilidad para el manejo de las Organizaciones
17:00 - 17:15	PM	Café
17:30 - 19:30	PM	Discusión Teoría de Sistemas y Cibernética
19:30 - 21:00	PM	Discusión: Modelo Viable

TALLER # 1: APLICACION DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

Identificación del Sistema:
15:00 - 16:00 PM Numerales 1, 2, 3 y 4
16:00 - 16:30 PM Numeral 5
16:30 - 16:45 PM Café
Diagnóstico del Sistema:
16:45 - 19:30 PM Presentación Grupos 1, 2, 3
19:30 - 21:00 PM Medición de Indicadores

DIA TERCERO

15:00 -16:30 PM TALLER # 2 Identificación y
Medición de Indicadores

16:30 - 17:30 PM Presentación Grupos

17:30 - 17:45 PM Café

17:45 - 18:30 PM Discusión: Balanced Score Card

18:30 - 18:45 PM Café

18:45 - 19:50 PM Discusión: Implementación del sistema de Información
soporte de indicadores

19:50 - 21:00 PM Experiencias en empresas de los participantes

Hora 1 - Módulo 1: Formulación y Estructuración de Problemas

(El uso del pensamiento de Sistemas en la consultoría: Diagnóstico e Intervención para el Cambio Organizacional Planeado)

• Agosto del 2010

Presentación del Curso

Actividad Presencial

Maestro

- Presentación del profesor y del curso (intenciones, objetivos y contenidos).
- Comentar las políticas y el esquema de trabajo del curso.

Alumno

- Presentación breve por parte de los alumnos.
- Exponer sus expectativas sobre el curso y sobre el modelo de rediseño. Señalar qué esperan que suceda, qué es lo que esperan que no suceda y qué pondrán de su parte para que se cumplan sus expectativas.

Actividad Posterior

- Leer el Programa del curso

• Agosto del 20010

El uso del pensamiento de Sistemas en la consultoría

Actividad Presencial

Maestro

- Clarificar la interpretación de la palabra 'sistema' y de la actividad de solución de problemas.
- Comentar la importancia de la actividad de consultoría para ayudar a solucionar problemas en las organizaciones.
- Explicar el significado de problemas duros y problemas suaves.
- Discutir con los alumnos las tareas principales de la consultoría y el papel del consultor.

Alumno

- Reconocer que el término "sistema" está abierto a múltiples interpretaciones.
- Identificar distintos usos para el término "sistema", tanto en el lenguaje cotidiano como en el lenguaje técnico especializado.

- Tomar conciencia de que para utilizar el término "sistema" como la base de un lenguaje de modelación para solucionar problemas es necesario hacer explícita su interpretación.
- Reflexionar sobre el papel del consultor como elemento de ayuda para la solución de problemas en las organizaciones.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

- Buscar al menos tres definiciones de consultoría. (**Nota:** Utilizar como fuente de información enciclopedias y diccionarios y complementar si es necesario con el libro: Consultoría de Procesos de Edgar H. Schein, Editorial Addison-Wesley, Serie Desarrollo Organizacional).
- Elaborar en forma individual un reporte escrito en donde señale las diferencias y las similitudes entre las definiciones encontradas.
- Describir qué características de la consultoría creen ustedes que se aplican en las empresas en que se encuentran desarrollando sus casos.
- Entregar el reporte al inicio de la sesión 4.

Hora 2 - Formulación y Estructuración de Problemas

- **Sesión 3: Enero 24-25: La investigación-acción que dio origen a las ideas de sistemas particulares**

Actividad Presencial

Maestro (en relación al reporte entregado por los alumnos)

- Comentar los aspectos más relevantes de la consultoría, su importancia y aplicabilidad para la solución de problemas en las organizaciones.
- Definir el concepto de investigación- acción
- Presentar el ciclo de investigación-acción
- Reflexionar acerca de la distinción entre describir una situación y pensar acerca de esa situación como actividad intelectual.

Alumno

- Reflexionar sobre el significado y las características de las metáforas y sobre cómo la decisión de usar alguna de ellas afecta la formulación y estructuración de los problemas y el tipo de actividad que se lleve a cabo durante la consultoría.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

. Escoger un caso de estudio sobre el cuál desarrollara el aprendizaje de los conceptos vistos en clase
 Profundizar en la organización escogida como caso . Investigar a cerca de lo que es misión y visión en dicha organización.

- **Sesión 4: El espectro de problemas Duro/Suave. Enero 26-27**

Actividad previa

- Leer el Material de Apoyo: "Introducción del libro de Wilson".

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar la clasificación de tipos de problemas en un espectro Duros/Suaves y sus características.
- Explicar porqué la descripción de una situación problemática requiere de lenguajes de modelación apropiados a la naturaleza del problema que se confronta.

Alumno

- Reflexionar sobre el cambio en el énfasis de técnicas para resolver y estructurar problemas y situaciones problemáticas como producto de la consultoría tanto en situaciones suaves como duras.
- Participar en la generación de ejemplos de problemas pertenecientes a cada uno de los extremos del espectro de problemas presentado.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior-

Realizar la Tarea #1 que les permitiera reflexionar sobre conceptos como lo que es un consultor (interno, externo, asesor y facilitador) y los procesos de intervención e interacción organizacional. Algunos de estos conceptos han sido aplicados a las empresas en que los estudiantes vienen trabajando.

Week 3 - Módulo 2: Cibernética Organizacional

- **Sesión 5: Enero 31 - Feb-1: Introducción a la Cibernética Organizacional y al MSV**

Actividad Presencial

Maestro

- Comentar los aspectos más relevantes de la Cibernética Organizacional.
- Definir el concepto de Viabilidad
- Presentar el concepto de Unidades de Negocios como parte de la función de Implementación del Modelo del Sistema Viable
- Reflexionar acerca de la importancia de la Unidades Estratégicas de Negocio

Alumno

- Reflexionar en l contexto de la organización que vienen estudiando en el caso sobre aspectos como Organización Recursiva, Unidades de Negocios etc.
- Analizar sobre los demás conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

- Leer el artículo Cybernética Organizacional por Clemencia Morales.
- Aplicar y desarrollar la Guía #1 como parte del Exámen Parcial
- Profundizar en la organización escogida como caso . Investigar a cerca de lo que es misión y visión en dicha organización.
- Los grupos escogieron una hora de asesoría en la que se espera queden resueltas todas las dudas que existan cuando se tratan de aplicar estos conceptos a las organizaciones.

- **Sesión 6: Febrero 2-3 Cibernética Organizacional**

Actividad previa

- Leer el Artículo de Apoyo: "Cibernética Organizacional".

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar la importancia de los niveles recursivos en las organizaciones
- Introducción a los diferentes sistemas del MSV con un caso de estudio
- Explicar el Caso Carbocol como ejemplo de como estructurar la organización en diferentes tiempos y como flexiblemente permite ver el cambio organizacional y su evolución en el tiempo

Alumno

- Reflexionar sobre su organización y ver su historia, cambio en el tiempo.
- Identificar las Unidades Estratégicas de Negocio y pensar como considerarlas dentro de la compañía.
- Se dejo un tiempo para observar la participación de los alumnos dentro del grupo de estudio y conducirlos a que identifiquen lo que es una unidad estratégica de Negocios.
- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Se repartio la Guia # 2 que debe ser diligenciada individualmente de acuerdo al rol que cada participante haya escogido en la compañía.

Week 4 - Módulo 2: Cibernética Organizacional

- **Sesión 7: Feb 7-8:**

Actividad previa

- Reflexionar sobre el Artículo de Apoyo: "Cibernética Organizacional".

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar la importancia de los diferentes Sistemas del modelo viable
- Explicar la importancia de jerarquía y recursividad en la estructuración de la organización. El entendimiento de los conceptos de coherencia, consonancia, retroalimentación, auto-regulación y auto-organización son primordiales en esta estructuración

Alumno

- Reflexionar sobre su organización y ver su historia y como esta cambia en el tiempo.
- Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios como sistema 1 y los demas sistemas necesarios para armar la estructura organizacional.
- Se dejo un tiempo para observar la participación de los alumnos dentro del grupo de estudio y conducirlos a que identifiquen lo que es una unidad estratégica de Negocios.
- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Lectura del caso:Un estudio Cibernético de la Empresa PM (14)

• **Sesión 8: Feb 9-10:**

Actividad previa

Leer el Artículo "Un estudio Cibernético de la Empresa PM"

Actividad Presencial

Maestro

Alumno

- A la luz del Caso Carbocol entender como estructurar los diferentes sistemas del modelo viable en la organización en donde se este trabajando.
- Ver como en esta estructuración es fundamental entender la historia organizacional. Los horizontes de planeación, los contratos, las negociaciones etc. Considerar los diferentes tiempos y sustentar como influyen en el cambio organizacional y su evolución en el tiempo. Estar atentos al diseño de filtros y amplificadores de información
- Trabajar el caso en mención e identificar los problemas asociados a los diferentes sistemas de la organización.
- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones basados en los conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Lectura del artículo "Introduction to Management Thought"

University of Hull. School of Management MBA (1994). Distance Learning. Chapters 9-10.

Week 5 - Módulo 2: Cibernética Organizacional

• **Sesión 9: Feb 14-15:**

Actividad previa

Leer el Artículo "Organisational Design and Behaviour"

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar lo que es cibernética organizacional

Alumno

- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones basados en los conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Lectura del libro de Morgan. Metáfora organica y cerebro.
Capítulos 4 y 5

• **Sesión 10: Feb 16-17:**

Actividad previa

Preparar Artículo "PM"

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar lo que se espera del Caso PM al utilizar el Modelo del Sistema Viable como herramienta de diagnóstico y de diseño organizacional
- A la luz del Caso PM entender como estructurar los diferentes sistemas del modelo viable. Estar atentos al diseño de filtros y amplificadores de información
- Explicar la Guía # 3. Dentro del contexto de cada organización a tratar como se entiende cada uno de los pasos de esta guía.

Alumno

- Trabajar el caso en mención a tratar para aplicar los diferentes conceptos vistos en clase.
- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones basados en los conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Leer capítulos 1-8 del libro "Diagnosing the system for organizations" de Beer sobre la Metáfora orgánica y Cerebral.

Week 6: Cibernética Organizacional

• Sesión 11: Feb 21-22:

Actividad previa

Leer capítulos 1-8 del libro "Diagnosing the system for organizations" de Beer sobre la Metáfora orgánica y Cerebral.

Actividad Presencial

Maestro

- El Modelo del sistema viable como herramienta de diagnóstico y de diseño organizacional
- Explicar la Guía # 3. Dentro del contexto de cada organización a tratar como desarrollar cada uno de los pasos de esta guía.

Alumno

- Trabajar el caso en mención a tratar para aplicar los diferentes conceptos vistos en clase.
- Analizar en situaciones concretas de sus organizaciones basados en los conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Flood R. & Jackson M. (1991) "Creative Problem Solving". Chapter 5, pg, 87-113.

• Sesión 12: Feb 23-24:

Actividad previa

Flood R. & Jackson M. (1991) "Creative Problem Solving". Chapter 5, pg, 87-113.

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar las ventajas y limitaciones de la cibernética organizacional

- Explicar la Guía # 3. Dentro del contexto de cada organización a tratar como desarrollar cada uno de los pasos de esta guía.

Alumno

- Trabajar el caso en mención a tratar para aplicar los diferentes conceptos vistos en clase.
- Analizar situaciones concretas de sus organizaciones basados en los conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

- Desarrollo de la Guía #3

Revisar: Imágenes organizacionales de Morgan Capítulo 5 "La Creación de la Realidad Social: Las organizaciones como culturas"