

## **MODELOS DE SISTEMAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

La materia tiene como propósito que los alumnos desarrollen las competencias necesarias para diseñar y evaluar estructuras sociotécnicas alineadas a las metas organizacionales. A través de este curso los estudiantes aprenderán a analizar y diseñar diferentes estructuras organizacionales considerando sus dimensiones sociales y tecnológicas. Además los estudiantes desarrollarán un pensamiento crítico y una conciencia social que los comprometa a tomar decisiones responsables en su tarea profesional.

### **OBJETIVO**

1. Mostrar la importancia de tener modelos y metodologías flexibles para diseñar y evaluar estructuras sociotécnicas y la gestión interna tanto en organizaciones públicas como privadas, manufactureras o de servicios enfrentadas a un continuo cambio y que tendrán que afrontar retos en materia de calidad y productividad.

2. Presentar el enfoque sistémico, cibernético y la planeación estratégica a través de las metáforas de Morgan, como herramientas en el análisis de las estructuras organizacionales, en organizaciones que deberán operar bajo esquemas de mayor participación, buscando una mayor productividad.

3. Reflexionar sobre las estructuras organizacionales utilizando diferentes modelos y metodologías sistémicas (modelo del sistema viable, metodología de Checkland, planeación interactiva), especialmente en el contexto de complejidad creciente (globalización, apertura, modernización del Estado etc.). Necesidad de estructuras flexibles para el cambio organizacional.

### **TEMAS Y SUBTEMAS DEL CURSO**

La Administración del Conocimiento de la Organización a través de su diagnóstico y diseño, la emergencia de la Organización Flexible, La Misión, Visión y Valores de la Organización y su Estructura, Motivando a los Trabajadores del Conocimiento, La Corporación Descentralizada y La Transformación Organizacional Exitosa.

### **1.MODELOS Y METODOLOGÍAS ÚTILES EN LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

- 1.1. Necesidad de Metodologías Flexibles
- 1.2. Importancia de los Modelos y Metodologías Sistémicas en la definición de las Estructuras Organizacionales Flexibles
2. **METÁFORA MECANISISTA.**
  - 2.1. Importancia de la Planeación Estratégica en el Diagnóstico y Diseño Organizacional
  - 2.2. Diagnóstico Estratégico
  - 2.3. **Guía # 1 y 2:** Diagnosticar el Plan estratégico de la(s) empresas escogidas por los participantes
3. **METÁFORA SISTÉMICA-CIBERNÉTICA**
  - 3.1. Cibernética Organizacional
  - 3.2. El MSV como herramienta para diagnosticar y diseñar organizaciones
  - 3.3. Estructura y procesos organizacionales
  - 3.4. **Guía # 3:** Aplicación del VSM utilizando la empresa asignada a cada grupo de los participantes
4. **METÁFORA POLÍTICA/CULTURAL**
  - 4.1. Metáfora Cultural/Uso de la metodología de Checkland
    - 4.1.1. Valores Organizacionales
    - 4.1.2. **Guía #4:** Análisis Cultural utilizando la metodología de Checkland
  - 4.2. Metáfora Política
    - 4.2.1 Factores de Contingencia y Efectividad Organizacional Minzberg
    - 4.2.2 **Guía #5:** Determinación de valores
5. **COMPLEMENTARIEDAD DE LAS METÁFORAS**
  - 5.1. Utilización del VSM y de la metodología de Checkland en el rediseño organizacional
  - 5.2. Análisis del dilema Estructura.vs. Estrategia
  - 5.3. Implementación de estrategias teniendo en cuenta las diferentes metáforas organizacionales para el rediseño organizacional.
  - 5.4. **Guía #6:** Rediseño de la organización en términos de la estrategia, la estructura y los valores teniendo en cuenta la complementariedad de las diferentes metáforas.
6. **PRESENTACIONES**

RESUMEN DEL CURSO.

Evaluación.

Tiempo estimado en cada tema:

1. 1 semana
2. 3 semanas
3. 3 semanas
4. 3 semanas
5. 5 semanas
6. 1 semana

**Nota: Cada sesión semanal corresponde a 3 horas de clase.**

**Profesora:**

Clemencia Morales Montejo

Oficina: Aulas IV - 336B Tel: 3582000 Ext: 5440

Horas de Asesoría: 2:15-3:30 De Lú- Mi

Correo:

Archivo de Biblioteca en reservas:

<http://cib.mty.items.mx>

**Curriculum**

Clemencia Morales Montejo la conferencista es PhD en Evaluación Organizacional del Lincoln School of Managment, MPhil en Indicadores de Gestión y MSc en Análisis de Sistemas e Investigación de Operaciones del Aston Business School en Inglaterra; Especialización en Ingeniería Industrial e Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes de Bogotá Colombia.

He sido profesora de planta de las Universidades Javeriana, Andes y Eafit por más de diez años en las cátedras de evaluación de empresas, control de gestión, estrategia empresarial, finanzas, enfoque sistémico, investigación de operaciones y análisis de sistemas. He colaborado como profesora de varios seminarios para la industria.

He sido Asesora y consultora de empresas en Evaluación Organizacional, Planeación, Control de Gestión e Informática en diferentes organizaciones del sector público y privado en Colombia (Bavaria, Carbocol, Minsalud, Telecom, Tesoro entre otros). He

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

sido conferencista en varios congresos internacionales y he escrito varios artículos en los temas de mi interés.

---

**Evaluación del Curso:**

|                       |      |                                                                                                 |
|-----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parciales             | 48%  | Reportes de avances de casos                                                                    |
| Tareas                | 10%  | Resumen de artículos: 2 hojas de<br>extensión 1 1/2 síntesis 1/2<br>análisis crítico            |
| Minicasos             |      | (rotar a los integrantes) 3) en<br>pequeños grupos muy cortos que<br>sirvan como apoyo en clase |
| Investigación         | 22%  | 70 días para un ensayo escrito sobre<br>y su el tema que quieran                                |
| Exposición Individual |      | Tema breve 15 minutos                                                                           |
| Caso Final libre      | 20%  | Hacerle el mismo tratamiento que se<br>le hicieron a los parciales                              |
| Total                 | 100% |                                                                                                 |

**Libros de texto:**

**Morgan, G., 1986,** *Imagen Of Organisation*, Chapter 1-6, Sage Publications, London.

HD31M6281998 Primera Edición revisada

HD31M6281997 Segunda Edición

**Mintzberg, H., 1979,** *The Structuring of Organizations*, Chapters 1,7,8 & Part IV, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632

**Flood, R. L., Jackson M. C., 1991,** *Creative Problem Solving: -Total Systems Intervention*, Wiley, Chichester.

**Otros libros y artículos de consulta:**

**Morales Clemencia (1992)**

"Necesidad de Nuevas Metodologías Organizacionales"  
Revista Sistemas No.52.

**Morales Clemencia (1984)**

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

"El enfoque sistémico, una herramienta de solución a los problemas de las organizaciones". Revista Sistemas No.18, pág.37, Bogotá, Colombia.

**Morales Clemencia (1992)**

"Cibernética Organizacional: El modelo Viable".  
Revista Sistemas No.50 Página 35-49  
Bogotá, Colombia

**Morales Clemencia (1991)**

"Tendencia de los planes estratégicos en las empresas" revista Universidad Eafit #82 (1991).  
Medellín, Colombia

**Morales Clemencia (1993)**

"Definición de Conceptos Utilizados en la Planeación Estratégica".  
Notas del curso Estrategia Empresarial primer semestre 1993. Departamento Ingeniería Industrial.  
UNIANDES, Bogotá, Colombia

**Morales Clemencia (1995)**

"Stability indicators, a tool for organizational planning and control in Carbocol"  
Critical Issues in Systems Theory and Practice, pg.159,  
Wiley

**Morales Clemencia (1995)**

"Indicadores de Estabilidad", Revista Universidad Eafit # 99, pg. 47-53 Medellín, Colombia

**Espejo Raúl (1982)**

"Un Estudio Cibernético de la Empresa PM"

**Morgan, Gareth Morgan (1986)**

"Imágenes de la Organización", Chapter 1-6, pg.1-186  
Sage Publications, London. Traducción Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V.

**Flood, Robert L. & Jackson Michael C. (1991)**

"Creative Problem Solving: -Total Systems Intervention"  
Chapter 5 pg.87-113  
Chapter 7, pg.143-161, Chapter 8, pg. 166-190, Chapter 10,pg. 223-245, Wiley, Chichester.

**Jackson Michael (1995)**

"Beyond the Fads: Systems Thinking for Managers"

John Wiley & Sons Ltd. **Mintzberg, Henry (1979)**

"The Structuring of Organizations", Chapters 1 pg. 1-16,

Chapter 7-11 pg. 104-211, & Part IV pg. 299-480

Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632

**Hall Brian P. (1994)**

"Values Shift: A Guide to Personal and Organisational Transformation". Chapter 2-10, pg. 19-21, Twin Lights Publishers

**Pasternack Bruce A. & Viscio Albert J. (1998)**

"The Centerless Corporation"

Preface, Chapter 1 pg.13, Chapter 4-8 pg.92-223,

Chapter 10 pg.241-264, Simon & Schuster Inc.

• **Políticas bajo las que se conduce el curso**

*Generales del curso*

Es responsabilidad de cada alumno leer el programa analítico y la calendarización del curso para enterarse sobre los aspectos básicos de la administración del mismo, adquirir el libro de texto y llevar al salón de clase el material de apoyo en los días señalados.

*Asistencia*

Es responsabilidad del alumno asistir puntualmente a las sesiones satelitales de clase. Cada alumno, como es su derecho sobre la base de lo señalado en el reglamento general de alumnos, tiene derecho a faltar hasta dos semanas en cursos semestrales. Así, no existen justificantes para evitar hacerse merecedor a alguna falta. Finalmente, por cada dos ocasiones en que se registre llegada tarde, se contabilizará como una falta.

*Participación*

Con el fin de generar un ambiente de trabajo en donde se logre el trabajo colaborativo, cada alumno deberá responsabilizarse de su propio estudio individual previo a su asistencia al salón de clase, de la preparación de dudas para su clarificación en clase y de la generación de ideas que le permitan contribuir a la explicación o ejemplificación del tema señalado en cada sesión.

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

### *Sesiones Presenciales*

Las sesiones presenciales servirán para que el profesor exponga los aspectos más relevantes de cada módulo y los alumnos tengan la oportunidad de intercambiar ideas acerca de los temas del curso. Durante las sesiones se espera la participación activa del alumno para enriquecer el proceso de enseñanza -aprendizaje.

Normas para las sesiones:

- Asistencia y puntualidad.
- Calidad de las aportaciones, de tal manera que se enriquezcan las sesiones presenciales.
- Respeto y atención al expositor.
- Disposición a participar en las actividades realizadas durante las sesiones.

### *Asesorías*

Al asistir a asesoría lleva siempre tus dudas por escrito, esto permitirá un mejor aprovechamiento del tiempo disponible. No confundas la asesoría con una segunda explicación de lo ya visto en clase. Respeta el tiempo señalado para la asesoría. No acumules dudas para llevarlas a clarificar justo un día antes de la entrega del reporte de examen.

### *Sanciones por deshonestidad académica*

La copia o sospecha de copia en los trabajos remitidos al profesor serán inmediatamente señalados con una calificación D.A.

En los términos del artículo 53 del Reglamento General de Alumnos: Serán sancionados académicamente deshonestos los actos individuales o colectivos que se cometen dentro o fuera del salón de clases en que se presente como propio el conocimiento ajeno, tales como: copia de los exámenes, tareas, trabajos o proyectos, plagio de textos, sustitución de personas en los exámenes, falsificación de documentos o datos, presentación de trabajos o proyectos elaborados por terceros. Se considerará responsable tanto al alumno que comete la falta como al que permite que se efectúe.

**Justificación:** Estas políticas representan los lineamientos y las recomendaciones del curso que orientan al alumno sobre los aspectos relativos a la normatividad académica y administrativa referentes al desarrollo del curso. Además, estas políticas están encaminadas a desarrollar en los alumnos valores como la responsabilidad, la honestidad y la cultura del trabajo y habilidades como la capacidad de aprender por cuenta propia y trabajar en equipo.

## **CONTENIDO DEL CURSO**

### **Sesión 1**

#### **Presentación del Curso**

#### **Actividad Presencial**

##### **Maestro**

- Presentación del profesor y del curso (intenciones, objetivos y contenidos)
- Comentarios a cerca de las políticas y el esquema de trabajo del curso
- Comprensión del nivel y contenido del curso, así como de las intenciones educativas a lograr
- Comprensión de las diferentes metodologías suaves que ayudan a estructurar las organizaciones actuales
- Discusión del artículo "necesidad de nuevas metodologías organizacionales"

##### **Alumno**

- Presentación breve por parte de los alumnos
- Exposición de expectativas sobre el curso y sobre el modelo de rediseño. Qué esperan que suceda?, Qué es lo que esperan que no suceda? y Qué pondrán de su parte para que se cumplan sus expectativas?
- Lectura del artículo necesidad de nuevas metodologías organizacionales

#### **Actividad Posterior**

- Lectura de capítulos 1-4 del libro de Morgan

### **Sesión 2**

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

**Las diferentes metáforas de Morgan e introducción a la metáfora mecanisista**

**Actividad Presencial**

Maestro

- Comentarios a cerca de los aspectos más relevantes con que Morgan ha contribuido en los diferentes conceptos administrativos
- Utilización de las metáforas en el estudio de las estructuras organizacionales
- Definición del concepto de teoría, método y enfoque bajo los cuales se estudiara cada metáfora, visto hacia la definición de estructuras organizacionales eficientes
- Introducción a la metáfora mecanisista, su teoría y su método

Alumno

- Reflexión a cerca del significado y las características de las metáforas y su uso en el enriquecimiento de la estructuración organizacional
- Análisis de los conceptos vistos en clase respondiendo las dudas que surjan con respecto al tema

**Actividad Posterior**

- Aplicación de la visión mecanisista para las organizaciones estudiadas bajo la guía #1. Reflexión y desarrollo de acuerdo a los conceptos estudiados en clase
- Conocimiento de la organización escogida como caso Definición de misión y visión en dicha organización
- Lecturas de Morgan sobre la organización mecanisista y la metáfora sistémica orgánica
- Lectura del artículo: Tendencias de los Planes Estratégicos en las Empresas

**Sesión 3**

**La Metáfora Mecanisista**

**Actividad Presencial**

Maestro

- Comentarios de los aspectos más relevantes de la Metáfora Mecanisista
- Limitaciones y ventajas de la Metáfora Mecanisista

- Estructuración de la organización de acuerdo con la metáfora Mecanisista
- Introducción a la Metáfora Sistémico-Orgánica
- Revisión del Avance de la Guía # 1 encaminada a la escogencia de la organización y la conformación de cada grupo

Alumno

- Reflexión de la Metáfora Mecanisista
- Análisis de los diferentes conceptos vistos en clase y resolución de las dudas que surjan con respecto al tema.
- Avance en la Guía # 1

#### **Actividad Posterior**

- Desarrollo de la visión mecanisista de la organización de acuerdo a la guía #1. Reflexión y desarrollo de los diferentes conceptos estudiados en clase
- Desarrollo de la visión mecanisista de acuerdo a la guía #2. Reflexión y desarrollo de los conceptos estudiados en clase
- Entrega de las guía #1 y guía #2
- Lecturas de Morgan sobre la metáfora sistémica orgánica y artículo "Cibernética Organizacional: El modelo del sistema viable"

### **Módulo 2: La Metáfora Sistémica Orgánica**

#### **Sesión 4**

#### **Introducción a la Cibernética Organizacional y al MSV**

#### **Actividad Presencial**

Maestro

- Comentarios a cerca de los aspectos más relevantes de la Cibernética Organizacional
- Definición del concepto de Viabilidad
- Presentación del concepto de Unidades Estratégicas como parte de la función de implementación del Modelo del Sistema Viable
- Reflexión de la importancia de la Unidades Estratégicas
- Explicación de los niveles recursivos en las organizaciones y su importancia
- Introducción de los diferentes sistemas del MSV. Casos de estudio

- Explicación del caso Carbocol como ejemplo de como estructurar la organización en diferentes tiempos, y como es posible observar el cambio organizacional en diferentes tiempos y su evolución

Alumno

- Reflexión sobre aspectos como recursividad, Unidades Estratégicas etc. en el contexto de las organizaciones que se vienen estudiando
- Identificación de las Unidades Estratégicas de las organizaciones bajo estudio
- Revisión del avance de los trabajos de los alumnos a ser entregados (Guía #1 y Guía #2), encaminados principalmente a una buena definición de sus Unidades Estratégicas
- Análisis de los diferentes conceptos vistos en clase en cada organización estudiada y aclaración de las dudas que surjan con respecto al tema

#### **Actividad Posterior**

- Lectura del libro de Morgan sobre la metáfora orgánica y metáfora cerebral
- Lectura y reflexionar sobre el artículo cibernética organizacional
- Profundización de los diferentes conceptos estudiados aplicándolos en las diferentes organizaciones escogidas como caso

### **Sesión 5**

#### **Actividad Presencial**

Maestro

- Importancia de los conceptos de jerarquía y recursividad en la estructuración de la organización
- El entendimiento del porque los conceptos de coherencia, consonancia, retroalimentación, auto-regulación y auto-organización son primordiales en esta estructuración
- Importancia de los diferentes sistemas del modelo del sistema viable. A la luz del caso Carbocol entender como estructurar los diferentes sistemas de la organización en donde cada grupo este trabajando
- Análisis de como esta estructuración es fundamental en el entendimiento de la historia organizacional, los horizontes

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

de planeación, los diferentes tipos de contratación, las negociaciones etc.

- Sustentar como influye el cambio organizacional y su evolución en el tiempo
- Diseño de filtros y amplificadores de información

Alumno

- Reflexión sobre cada organización estudiada, su historia y su evolución en el tiempo
- Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocios como sistema 1 y de los demás sistemas de acuerdo con el modelo del sistema viable para consolidar la estructura organizacional

#### **Actividad Posterior**

- Lectura del caso: Un estudio Cibernético de la Empresa PM
- Lectura del capítulo 5: Viable Systems Diagnosis del libro de Flood, Robert L. & Jackson Michael C. (1991) "Creative Problem Solving: -Total Systems Intervention"

#### **Sesión 6**

#### **Actividad Presencial**

Maestro

- Explicación del Caso PM utilizando el modelo del sistema viable como herramienta de diagnóstico y de diseño organizacional
- A la luz del caso PM entender la estructuración de los diferentes sistemas del modelo del sistema viable y las diferentes organizaciones consideradas por los participantes
- Diseño de filtros y amplificadores de información en estas organizaciones
- Ventajas y limitaciones de la cibernética organizacional
- Usos del modelo del sistema viable como herramienta de diagnóstico y de diseño organizacional
- Explicación y desarrollo de la guía # 3 de acuerdo a cada organización a tratar

Alumno

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

#### **Actividad Posterior**

- Desarrollo de la Guía #3
- Lectura del libro de Morgan. Metáfora orgánica-cerebral

### **Modulo 3**

#### **Sesión 7**

#### **Metáfora Cerebral y el Concepto de Multiactor**

#### **Actividad Presencial**

##### **Maestro**

- Explicación sobre la metáfora cerebral y el visualizar las organizaciones como cerebros
  - Énfasis en el concepto de holografía en el contexto de la metáfora cerebral
  - Énfasis en el concepto "las organizaciones que aprenden"
- Están las organizaciones preparadas a aprender a aprender o simplemente a aprender
- Ventajas y limitaciones de la metáfora cerebral
  - Importancia del concepto de multiactor dentro de investigación-acción
  - Diferencias entre intervenir e interactuar la organización

##### **Alumno**

- Importancia de la metáfora cerebral a la luz de su organización
- Análisis de los diferentes conceptos vistos en clase
- Aclaración de las dudas que surjan a la luz de las diferentes organizaciones estudiadas

#### **Actividad Posterior**

- Desarrollo de la Guía # 4
- Resolución de las dudas que existen
- Escogencia del tema de Investigación

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

## **Sesión 8**

### **La organización como Cultura**

#### **Actividad Presencial**

##### Maestro

- Definición del concepto de Cultura organizacional
- Análisis de las diferentes componentes de la cultura organizacional
- Estudio del contexto de la metáfora cultural
- Ventajas y limitaciones de la metáfora cultural
- Importancia de los valores organizacionales
- Definición del concepto de Weltanschauung
- Significado del término "Sistemas de Actividad Humana" y sus conceptos generales
- Desarrollo del concepto de Weltanschauung y su utilización práctica

##### Alumno

- Análisis de la Guía #4.
- Exposición en clase del avance de la guía para los demás compañeros
- Reflexión de la forma en que múltiples actores visualizan de manera distinta una situación y le asignan significado

##### Actividad Posterior

- Explicación de la tarea # 2 sobre el tópico de las modas administrativas

## **Sesión 9**

### **Metodología Suave de Sistemas.**

#### **Actividad Presencial**

##### Maestro

- Explicación de la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland
- Enfoque de la primera versión de la metodología en una secuencia de 7 fases

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

- Explicación de las fases 1,2,3 de la metodología de sistemas suaves y su producto esperado
- Significado de los modelos conceptuales para las definiciones esenciales complejas
- Aplicación de pruebas de validación para las definiciones esenciales y modelos conceptuales al caso de estudio
- Análisis de los conceptos vistos en clase y explicación de las dudas que surjan con respecto al tema

Alumno

- Análisis de los conceptos vistos en clase y solución a las dudas que surjan con respecto al tema
- Análisis y retroalimentación a la Guía #3

Actividad Posterior:

- Definición e investigación en el tema escogido como investigación a ser entregado en la siguiente clase

## **Sesión 10**

### **Metodología Suave de Sistemas**

#### **Actividad Presencial**

Maestro

- Explicación de las fases 3,4,5,6 y 7 de la metodología de sistemas suaves y su producto esperado
- Presentación de la segunda versión de la metodología de sistemas suaves y sus corrientes de análisis lógico y de análisis cultural y político
- Diferentes ejemplos de cómo se realiza el análisis cultural
- Explicación de la Guía #4

Alumno

- Análisis de los diferentes conceptos vistos en clase y aclaración de las dudas que surjan con respecto al tema
- Presentación de las dudas que tuvieron sobre el tema investigado
- Utilización de la segunda versión de la metodología de Checkland como herramienta de diagnóstico

Actividad Posterior

- Preparación de las lecturas de Mintsberg sobre configuraciones y sobre valores

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

- Preparación del caso Albion

## **Sesión 11**

### **Críticas a la SSM**

Maestro

- Explicación de la Guía # 4 teniendo en cuenta el contexto de cada organización a tratar
- Desarrollo de cada uno de los pasos de esta guía
- Exposición de las ventajas y debilidades de la metáfora de multiactores

Alumno

- Elaboración del Caso: ALBION
- Uso del caso en mención para aplicar los diferentes conceptos vistos en clase
- Análisis de situaciones concretas de sus organizaciones basados en los diferentes conceptos vistos y desarrollados en el caso de estudio
- Resolución de las dudas que surjan con respecto al tema

Actividad Posterior:

- Desarrollo de la guía #4

## **Sesión 12**

### **Cultura y Valores Organizacionales**

#### **Actividad Presencial**

Maestro

- Explicación de la cultura y los valores organizacionales
- Funciones de la cultura
- Evolución de la cultura dentro de los procesos sociodinámicos de liderazgo y de aprendizaje
- Administración y cultura
- Desarrollo del concepto de valores dentro de la cultura: valores básicos, valores focales y valores prospectivos
- Valores y etapas del desarrollo personal: Supervivencia, pertenecía y auto-iniciación
- Clarificación de Valores de acuerdo al desarrollo de Hall y

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

Tonna

- Dimensiones que involucran
- Perfil individual de Valores meta y necesidades

Alumno

- Guía #5 valores
- Lectura capítulo sobre Metáfora Política de Morgan

### **Sesión 13**

#### **Metáfora Política**

##### **Actividad Presencial**

Maestro

- Presentación de la metáfora política basada en multiactores
- Las organizaciones como sistemas de actividad política
- Análisis de situaciones de conflicto
- Análisis de situaciones de poder
- Análisis de liderazgo
- Partes de la personalidad del líder
- Canales de comunicación
- Máscaras de incomunicación
- Ventajas y limitaciones de la metáfora Política

Alumno

- Análisis de los conceptos vistos en clase
- Resolución de las dudas que surjan con respecto al tema.
- Explicación de la Guía 5 y resolución de dudas
- Exposición de tema investigación grupo #3

##### **Actividad posterior**

Lecturas de Mintzberg

### **Sesión 14**

**Factores de Contingencia y Efectividad  
Organizacional Minzberg**

##### **Actividad Presencial**

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

Maestro

- Las Organizaciones como estructuras
- Presentación de teorías sobre tipos de configuraciones
- Mecanismos de Coordinación
- Componentes Administrativas
- Organizaciones como Sistemas de Flujo
- Flujos Regulados
- Factores de Contigencia

Alumno:

- Análisis de los conceptos vistos en clase y solución de las dudas que surjan al respecto.
- Discusión de la guía sobre valores
- Exposición de tema de investigación grupo #7 y #8

**Actividad Posterior**

- Entrega de trabajo de investigación
- Lectura de artículos sobre complementariedad.

**Sesión 15**

**Complementariedad de metodologías en la reestructuración organizacional**

Actividad Presencial

Maestro

- Explicación del concepto de complementariedad en el contexto de estructuración organizacional
- La complementariedad como un concepto teórico
- La complementariedad en la práctica
- Etapas del proceso estratégico utilizando la complementariedad de las metáforas
- Importancia de un proceso interactivo
- Explicación de la guía # 6 a entregar como examen final

Alumno

- Análisis de la metodología de Reorganización de funciones.
- Uso de la metodología de Reorganización de funciones.
- Análisis de los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

**CLEMENCIA MORALES M.**

©

---

- Entrega de la investigación desarrollada

## **Sesión 16**

### **Complementariedad de metodologías en la reestructuración organizacional**

#### Actividad Presencial

##### Maestro

- Resumen del curso
- Integración de las diferentes guías desarrolladas
- Casos prácticos a cerca de la complementariedad

##### Alumnos

- Resolución de dudas de la guía # 6
- Presentaciones de las investigación desarrolladas por parte de los grupos que aún no lo han hecho