

METODOLOGÍA DE SISTEMAS

Intenciones

- Que el alumno use toda su creatividad e innovación en la identificación y resolución de problemas suaves, de manera que:
 - Sea un complemento a los problemas duros que han venido manejando como ingenieros.
 - Pueda generar modelos y metodologías propias de investigador y de consultor
- Que el alumno sea un agente de cambio en su sociedad mediante al desarrollo de su capacidad de síntesis, análisis y juicio crítico en:
 - El manejo de información de las diferentes fuentes que utiliza.
 - El manejo de las empresas que analiza dentro del seminario
 - Su desarrollo como consultor

Objetivos Generales:

Que el alumno conozca y sea capaz de utilizar el concepto de sistemas y de actividad humana como una importante herramienta intelectual para el análisis, diagnóstico y planificación de

CLEMENCIA MORALES M.

©

acciones de cambio orientadas hacia el mejoramiento de organizaciones (situaciones problemáticas complejas en especial en situaciones administrativas).

Objetivos Específicos:

El alumno será capaz de integrar su base de conocimientos esenciales relacionados con el uso de ideas de sistemas en intervenciones de consultoría, a través de la comprensión de las organizaciones, de las metodologías sistémicas y de las etapas del proceso mismo de la consultoría.

Aplicar un juicio crítico para elaborar propuestas de intervención apropiadas, empleando ideas de sistemas en la actividad de consultoría.

, del desarrollo de ideas de sistemas pertinentes a problemas caracterizados por la necesidad de incorporar múltiples puntos de vista y de la aplicación de los conceptos relacionados con esta área de estudio.

.Introducir a los Estudiantes en la Cibernética Organizacional utilizando como herramienta el Modelo del Sistema Viable(VSM), su definición y aplicaciones.

Valorar el alcance e impacto de la aplicación del concepto de un Sistema de Actividad Humana y su utilidad dentro del marco de la Metodología Suave de Sistemas para la adecuada formulación de problemas en situaciones no estructuradas.

Comprender las principales etapas y actividades que integran la metodología Suave de Sistemas y aplicarla, a través del estudio de casos, en el diagnóstico de situaciones problemáticas complejas.

Conocer y aplicar diversos enfoques metodológicos para el análisis y diseño de sistemas administrativos y de control en una organización.

Conocer la teoría de Sistemas Sociotécnicos como un ejemplo de intervención para el desarrollo de las organizaciones enfocada a

CLEMENCIA MORALES M.

©

mejorar la efectividad del desempeño a través del cambio en la forma de organizar el trabajo.

Reflexionar sobre las características del proceso mismo de pensamiento sistémico a través de las diferentes metodologías y sus implicaciones sobre nuestra habilidad para solucionar problemas de tipo organizacional.

Intenciones

El caso de estudio que viene desarrollando el alumno se continúa durante este módulo en trabajo de equipo, con el objeto de hacer un mejoramiento continuo de las situaciones en grupo.

El desarrollo de diferentes roles dentro del grupo permite que sea importante tomar decisiones y desarrollar la capacidad de liderazgo continuamente.

Este ejercicio en equipo le permite al estudiante desarrollar una continua motivación por aportar más a la organización en que esta trabajando aprendiendo a investigar sobre lo que es y hace la organización. Dependiendo de las características esenciales de la organización (multinacional, manufacturera, de servicio) hace que involucren el cambio organizacional y entiendan él porque estas organizaciones deben adaptarse a un cambio constante, y de esta forma participar en la mejora de la realidad de la organización.

Se motiva al alumno para que escoja en especial organizaciones de impacto social, que le permitan involucrarse con aquellas organizaciones que no solamente producen un impacto en el medio ambiente, sino que a su vez deben contribuir con el cambio de ese entorno.

El motivar a los grupos a hacer una presentación formal de su trabajo les ayuda a utilizar toda la nueva tecnología de información y de comunicación e integrarlas, enriqueciendo el aprendizaje no solo para el grupo en particular en que el alumno esta involucrado, sino el de todos los participantes.

El escoger una organización multinacional como caso de estudio, tiene en cuenta la riqueza de expresiones culturales en

CLEMENCIA MORALES M.

©

contextos plurales fomentando el respeto y el aprecio por otras culturas, ayudando a los alumnos a tener en cuenta el punto de vista del otro. Este tipo de experimento favorece el debate sobre dilemas de casos que exigen decisiones de carácter ético tomar decisiones de grupo.

Justificación:

Estos objetivos contribuyen a la formación de personas con habilidad de aprender por cuenta propia y que sean capaces de aplicar lo que aprenden a la mejora de sí mismos a través del trabajo colaborativo y que en este proceso de mejora manifiesten valores como el respeto por los demás y la honestidad. De esta manera el alumno participa activamente en la construcción del conocimiento dando significado a los contenidos teóricos.

Temas y Subtemas del Curso

1. Formulación y Estructuración de Problemas
 - 1.1. Principios de Sistemas para la intervención en situaciones problemáticas
 - 1.2. Sistemas relevantes a una situación problemática
 - 1.3. El proceso general de Intervención en situaciones problemáticas.
2. Cibernética Organizacional y el Modelo del Sistema Viable
 - 2.1 Cibernética Organizacional (12)
 - 2.2 El Modelo del Sistema Viable.
 - 2.3 Capítulos 4, 5 y 6.
 - 2.4 Capítulo 6 hasta el final.
 - 2.5 Un estudio Cibernético de la Empresa PM (14)
 - 2.6 PM, Indices
- 2.7 Metáfora Sistémica-Cibernética
Comprobación
3. Diagnóstico de los Sistemas Suaves
 - 3.1 La metodología de diagnóstico de sistemas suaves de Checkland
 - 3.1.1. Estructura de la Metodología
 - 3.1.2. Desarrollo de las etapas de la metodología
 - 3.1.3. Resultado de la Intervención
 - 3.2. Casos de aplicación de la metodología de sistemas suaves

CLEMENCIA MORALES M.©

- 4. Planeación y Control en el Contexto de los Sistemas Humanos
 - 4.1. La planeación y la acción humana
 - 4.2. Planeación, monitoréo y control en las organizaciones
- 4.3. Una metodología para el análisis y diseño de sistemas de control administrativo
- 4.4. Una metodología para la reorganización de funciones
- 5. El Enfoque de los Sistemas Sociotecnicos
 - 5.1. Antecedentes
 - 5.2. Variables relevantes del Sistema Social
 - 5.3. Variables relevantes del Sistema Tecnológico
 - 5.4. Principios de diseño del trabajo socio-técnico
 - 5.5. Resistencia al Cambio

Tiempo estimado de cada tema

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

Evaluación del Curso:

Exámenes Parciales	40%
Minicasos y Exposiciones de temas	10%
Caso Integrador final (incluye la evaluación compartida)	20%
Tareas	15%
Temas de Investigación	10%
Autoevaluación	5%

Total	100%
-------	------

Programa en detalle aprobado por vicerectoría académica:

<http://www.sistema.itesm.mx/va/sinteticos/analitico/is95861.html>

Profesora:

Clemencia Morales Montejo

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

CLEMENCIA MORALES M.

©

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

—

Texto:

Conceptos, Metodología & Aplicaciones

Autor: Brian Wilson 2. Edicion Español: Limusa-Norega

Referencias y Consulta:

. Soft Systems Methodology in Action
Peter Checkland
Wiley 1991

CLEMENCIA MORALES M.

©

System Methodologies for the Management Science

. Michael Jackson

Plenum 1992

Evaluación del Curso:

Parciales	45%	Reportes de avances de casos
Tareas	10%	Resumen de artículos: 2 hojas de extensión 1 1/2 síntesis 1/2 análisis crítico
Grupos de Discusión	5%	(1) Cada mes. Sobre una pregunta en base al material de clase
Minicasos	5%	(rotar a los integrantes) 3) en pequeños grupos muy cortos que sirvan como apoyos en clase
Exposición Individual	5%	Tema breve 15 minutos
Investigación	10%	70 días para un ensayo escrito sobre el tema que quieran
Caso Final libre	20%	Hacerle el mismo tratamiento que se le hicieron a los parciales
Total	100%	

• 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 de clase. El profesor tomará la lista de asistencia en los primeros 10 minutos posteriores a su llegada. 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 existan justificantes para evitar

CLEMENCIA MORALES M.

©

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.

Control de la lectura del libro de texto

Al inicio de cada sesión, el profesor presentará al grupo preguntas generales que permitan ubicar a los alumnos en el tema preparado para cada sesión. Se espera que cada alumno se prepare con anterioridad leyendo el material correspondiente en el libro de texto o en los materiales de apoyo señalados. Una entusiasta participación permitirá identificar el nivel de conocimientos adquiridos con la lectura y facilitará el proceso de clarificación de dudas o de presentación de ejemplos relevantes.

Tareas

Las tareas consisten en resúmenes por escrito de artículos de revistas en donde se tratan aspectos del pensamiento de sistemas y su aplicación en la actividad general de solución de problemas en las organizaciones a través de la participación de un consultor externo a ellas.

Sea muy cuidadoso en entender la pregunta que se le esta haciendo. Lo que se califica es si su respuesta responde a la pregunta que se le formulo. Investigue y como producto de su investigación escriba su síntesis, su análisis y su crítica. Cada artículo se entregará mecanografiado, de dos hojas de extensión, siendo una y media hojas dedicadas a presentar las

CLEMENCIA MORALES M.

©

ideas principales acerca del contenido del artículo (síntesis y análisis) y media hoja dedicada a presentar un análisis crítico del material leído.

La portada de cada tarea deberá incluir: el nombre del alumno, su matrícula, el nombre del curso, el tema que identifica a la tarea y la fecha de entrega. Igualmente el número del equipo a que el alumno pertenece y el número que le corresponde al alumno en su ubicación dentro del equipo.

No se aceptan tareas entregadas fuera del salón de clase o después de concluir la sesión de clase, así es que si por cualquier motivo no pudieras estar presente, envía tu tarea con algún compañero. No se aceptan tareas enviadas como attachment a cuenta de correo electrónico, ni en disquete.

Trabajo de investigación

Durante el curso se encargará un trabajo de investigación bibliográfico. La cobertura y extensión de este trabajo, naturalmente, es de cuatro páginas una de la cuál es de crítica personal.

Esta investigación por lo general abarca: una descripción del tema solicitado, un caso de aplicación, un análisis crítico en donde se contrasten ventajas y desventajas, un análisis comparativo en donde se presenten y comparen diferencias y similitudes con otros enfoques.

Minicasos en equipo

A lo largo del semestre se discutirán, en pequeños grupos, tres casos breves para su análisis en el salón de clase. Estos casos servirán de apoyo para elaborar el reporte de avance parcial. Cada equipo deberá discutir la información y preparar un reporte con su propuesta de solución, junto con sus argumentos que señalan la justificación de su propuesta.

Exposición individual de temas

CLEMENCIA MORALES M.

©

Cada alumno tendrá un breve trabajo de investigación bibliográfica que le permitirá profundizar su conocimiento acerca de temas relacionados con el material visto en clase el cual habrá de preparar y exponer, en un tiempo máximo de 15 minutos, ante sus compañeros del grupo

Casos para exámenes parciales

Cada alumno tendrá un caso asignado que leerá y estudiará durante el semestre. A lo largo del semestre deberá presentar un reporte de avance que relacione el material cubierto en el mes con la información pertinente en el caso que le haya sido asignado.

Proyecto final

El proyecto final tiene la finalidad de que el alumno tenga la oportunidad de aplicar los conceptos vistos durante el semestre, a través del análisis de un caso de estudio. Consiste en el análisis, diagnóstico y elaboración detallada de un plan de intervención orientado a dar solución a la problemática planteada en un caso. Se desarrolla en equipos de 4 ó 5 personas. Es necesario desarrollar para este caso, en forma acumulativa, todo el material cubierto durante el semestre relacionado con el tema: Metodología de Sistemas Suaves y cubrir todas las etapas del proceso general de consultoría. Cada equipo expondrá en una sesión los resultados de su trabajo. Cada integrante de un equipo participará en la exposición.

Lineamientos:

- El proyecto se realizará en equipos máximo de seis personas.
- Los equipos los conformarán inicialmente los alumnos. Habrá oportunidad de balancear la integración de los equipos buscando maximizar las habilidades complementarias entre los miembros antes de la entrega del primer avance de los casos.

CLEMENCIA MORALES M.

©

- La exposición de los resultados se hará en la fecha señalada para examen final por la Dirección de Servicios Escolares.
- Para tener derecho a calificación del proyecto es necesario entregar la evaluación conjunta de los compañeros del equipo, la cual se tomará en cuenta para la calificación definitiva del proyecto final.

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.

Autoevaluación

La autoevaluación pretende que el alumno

- Se responsabilice por su propio desempeño durante el curso y desarrolle una capacidad de autocrítica.
- Detecte áreas de mejora con respecto a su desempeño personal.
- Cubra también habilidades, actitudes y valores.

Premisa: Se asume la honestidad del alumno y un deseo auténtico por mejorar a partir de una reflexión personal.

CLEMENCIA MORALES M.

©

Procedimiento

Para cada uno de los puntos descritos a continuación, el alumno deberá asignar un valor entre 1 y 5 (números enteros) de acuerdo al siguiente criterio:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Habilidades

- Capacidad de buscar información para elaborar la investigación, el tema de exposición y el caso final.
- Capacidad de síntesis, análisis y juicio crítico en el manejo de información de las diferentes fuentes utilizadas.
- Capacidad de uso de tecnología accediendo la página del curso.
- Trabajo en equipo compartiendo información, aportando al logro de los objetivos del equipo, interactuando con otras personas.

Valores

- Honestidad en la realización de tareas, exámenes y casos.
- Responsabilidad asistiendo a las sesiones, participando en los grupos de discusión.

Actitudes

- Disposición a participar y aportar en las actividades dentro y fuera de clase.
- Apertura y respeto a otras personas y a diferentes puntos de vista.

Evaluación compartida

Se seleccionarán de manera colaborativa cinco (5) criterios que a los alumnos les interese evaluar como equipo, de acuerdo a la siguiente lista (se pueden proponer otros). Esto debe estar

CLEMENCIA MORALES M.

©

definido e incluido en un reporte que será entregado en la última sesión de la semana 10 del semestre.

Habilidades:

- interacción eficaz con los miembros del grupo.
- preocupación por el aprendizaje de otros miembros.
- capacidad de manejo de conflictos.
- promoción de las habilidades individuales del resto del grupo.
- capacidad de compartir información.
- capacidad de entender las necesidades del grupo.
- capacidad de planeación.

Valores:

- honestidad en la realización de cada actividad (obtención de información, elaboración de reportes, etc.).
- ética (que nuestro comportamiento sea moralmente aceptado por el equipo).
- humildad para aceptar errores y comentarios de mis compañeros para mejorar el trabajo de equipo.
- respeto a la diversidad de estilos y opiniones de mis compañeros.

Actitudes:

- puntualidad en la realización de cada una de las actividades que haga el equipo.
- responsabilidad en las juntas, asignaciones de tareas, presentaciones, etc.
- iniciativa para definir actividades, organizarlas y llevarlas a cabo.
- motivación hacia mí y a mis compañeros de equipo para que funcionen como tal.

CLEMENCIA MORALES M.

©

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.

• **Libro de Texto**

Sistemas: Conceptos, Metodologías y Aplicaciones.
Autor: Brian Wilson.

CLEMENCIA MORALES M.

©

Editorial Limusa Noriega. 1992.

Justificación: Este es el texto oficialmente registrado ante la vicerrectoría académica. Es la versión en español de la segunda edición en inglés y se consigue en pasta suave y a un precio bajo en comparación con el libro importado.

- **Libros de Consulta**

1. *Systems Thinking, Systems Practice*, Checkland, Peter B., Wiley, 1984.
2. *Soft Systems Methodology in Action*, Checkland, Peter B. & Scholes, Jim, Wiley, 1990.
3. *Systems Methodologies for the Management Sciences*, Jackson, Michael C., Plenum Press, 1990.
4. *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*, Jackson, M. & Flood, R., Wiley, Chichester, 1990.
5. *Critical Systems Thinking: Directed Readings*, Jackson, M. & Flood, R., Wiley, Chichester, 1991.
6. *Desarrollo Organizacional: Aplicaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*, French, Wendell & Bell Jr., Cecil, Prentice Hall, 5a edición en español, 1995.
7. *Imágenes de la Organización*, Morgan, Gareth, Alfaomega, 1991.

- **Material de Apoyo**

1. Revista: *Journal of Systems Engineering*, publicada de 1969 a 1976.
2. Revista: *Journal of Applied Systems Analysis* (antes *Journal of Systems Engineering*), publicada de 1976 a 1991.
3. Revista: *European Journal of Information Systems* (antes *Journal of Applied Systems Analysis*), publicada desde 1992 -
4. Revista: *Journal of Applied Behavioral Science*.
5. Revista: *Systems Practice and Action Research*.
6. Revista: *Systems Research*.
7. Revista: *Human Systems Management*.
8. Revista: *Journal of the Operational Research Society*

CLEMENCIA MORALES M.

©

9. Videos: Soft Systems Methodology (colección de 3 videos sobre la Metodología de Sistemas Suaves)
10. Casos: Vitivinícola Ernest & Julio Gallo, Electrónica de audio y video Sony, Microprocesadores Intel, Apple Computer, IMP, Piza Hut, Ropa de moda Bennetton, Nissan, Wal-Mart, Wirpool(1).

Hacia el Rediseño:

El nuevo rol que desempeñan los alumnos y los maestros en el rediseño

Aunque el presente curso no es un curso rediseñado, Utiliza temas y material del curso rediseñado. En un curso rediseñado, las funciones del alumno y las del profesor cambian. Ahora el **alumno** juega un papel más activo. Por ejemplo, despliega habilidades para buscar, analizar y evaluar información, lo que desarrolla su autonomía en la construcción de su conocimiento. También adopta actitudes colaborativas, lo que le permite, a través del trabajo en equipo, intercambiar ideas y contribuir al aprendizaje de los demás.

Especialmente en esta clase de **Metodología de Sistemas**, en donde se estudian los procesos de intervención que permitan planificar el cambio en las organizaciones, el rol del **alumno** se vuelve muy activo en la propuesta de soluciones a problemas de las organizaciones. Para ello, refuerza su aprendizaje a través de la lectura crítica, de la investigación y del estudio de casos en donde pueda comprender la aplicación de los conocimientos a situaciones reales.

Por otra parte, el **profesor** cambia su rol tradicional de único expositor por el de facilitador que guía y motiva a los alumnos en su proceso de aprendizaje. Además, es responsable de seleccionar estrategias y técnicas de aprendizaje para hacer explícita no sólo la actividad de informar conocimientos sino de desarrollar habilidades y reflexionar sobre actitudes y valores que, para el curso de **Metodología de Sistemas**, conforman el perfil del IIS que orientará su práctica profesional hacia la labor de consultoría.

CLEMENCIA MORALES M.

©

Así, el **profesor** no sólo comparte su experiencia profesional, sino que propicia un clima de apertura y participación en el cual se dé la reflexión, grupal e individual.

PROGRAMA DETALLADO

Week 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)

• Sesión 1: 17 -18 de Enero del 2000

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

• Sesión 2: Enero 19-20

El uso del pensamiento de Sistemas en la consultoría

Actividad Presencial

CLEMENCIA MORALES M.

©

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.

CLEMENCIA MORALES M.

©

Week 2 - Módulo 1: 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 (con 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

CLEMENCIA MORALES M.

©

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 permitirá 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

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Reflexionar acerca de la importancia de la Unidades Estratégicas de Negocio

Alumno

- Reflexionar en el 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 Cibernética Organizacional por Clemencia Morales.
- Aplicar y desarrollar la Guía #1 como parte del Examen 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 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

CLEMENCIA MORALES M.

©

- 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 dejó 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 repartió la Guía # 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.

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios como sistema 1 y los demás sistemas necesarios para armar la estructura organizacional.
- Se dejó 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:

CLEMENCIA MORALES M.

©

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

CLEMENCIA MORALES M.

©

- 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

CLEMENCIA MORALES M.

©

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"

Módulo 3 - Diagnóstico de los sistemas suaves (El uso de la metodología de Sistemas Suaves como un proceso estructurado de

CLEMENCIA MORALES M.

©

indagación, análisis de información, diagnóstico de situaciones problemáticas y planeación de intervenciones de cambio).

Descripción del tema a tratar en el módulo

Este módulo estudia la metodología suave de sistemas que utiliza los conceptos de sistemas vistos hasta el momento. Las metodologías de Ingeniería de Sistemas desarrolladas para el diseño de procesos industriales representaron el punto de partida en el desarrollo de la metodología de sistemas suaves.

Esta metodología es el resultado de un conjunto de aprendizajes obtenidos luego de la participación en proyectos de consultoría bajo el esquema de "investigación-acción". Es un gran desarrollo en el movimiento de sistemas ya que representa un cambio de paradigma. Cambia el énfasis dado a la "optimización" por el del "aprendizaje". Este cambio fue necesario hacerlo dado el creciente interés por estudiar situaciones problemáticas (suaves) pobremente definidas o mal estructuradas para las cuales no existe una única respuesta ni correcta ni óptima.

La metodología de sistemas suaves, en sus inicios, estaba representada por 7 pasos secuenciales de análisis que permite tomar algún tipo de acción en el mejoramiento de una situación problemática. Actualmente estos 7 pasos se emplean sin el rigor de ser secuenciales, siendo flexibles tanto en su uso como en el ensamble de los conceptos que la integran. Esto resulta esencial para el enfoque que se haga de una situación problemática a la luz de considerar la diversidad de los problemas que existen en el mundo real. En resumen es un medio más de poner en práctica el enfoque de sistemas.

Intenciones

La metodología de Checkland es un medio para promover la creatividad e innovación del alumno ya que le permite analizar situaciones problemáticas y proponer su mejoramiento continuo usando su experiencia y creatividad.

Las situaciones problemáticas pertenecen al mundo real y el modelamiento de estas situaciones debe hacerlo el alumno sobre

CLEMENCIA MORALES M.

©

la base de su conocimiento desarrollado a lo largo de su carrera. Este modelamiento pertenece al mundo ideal.

Una comparación constante entre el mundo real y el mundo ideal hace necesarios una serie de ajustes, de tal forma que le sea posible considerar mejoramientos continuos a esas situaciones problemáticas.

Este proceso de mejoramiento continuo estimula en el alumno el análisis de los problemas y le permite cuestionarse él porque las situaciones problemáticas deben ser mejoradas y no esperar buscarles una solución única.

Por medio de los pasos de la metodología se le permite al alumno desarrollar su capacidad para pensar, analizar y sintetizar.

Objetivos del aprendizaje

- Conocer la metodología de sistemas suaves de Checkland.
- Aplicar la metodología de sistemas suaves en la solución de situaciones problemáticas no estructuradas.
- Desarrollar trabajo en equipo, por medio de discusiones que se realicen en pequeños grupos y exponer sus conclusiones sobre los casos encomendados.
- Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje, a través de resúmenes sobre las lecturas.
- Mejorar la habilidad del trabajo en equipo, por medio de la interacción en el desarrollo de un caso de aplicación de la SSM.
- Desarrollar el pensamiento crítico en la determinación de la técnica apropiada para evaluar alternativas, en situaciones en donde sea aplicable la metodología de Sistemas Suaves de Checkland.
- Desarrollar su capacidad de análisis, síntesis y evaluación, mediante la formulación y solución de problemas que impliquen varias alternativas de solución.
- Contribuir con el conocimiento y las habilidades propias de un consultor en planear el cambio en las organizaciones, de

CLEMENCIA MORALES M.

©

manera que les permita a éstas adaptarse a las condiciones cambiantes que el entorno demanda.

- Valorar la contribución de la Metodología de Sistemas Suaves tanto al avance teórico del movimiento de sistemas como a la aplicación concreta en la solución de problemas suaves de investigación-acción dentro del marco de la realización de proyectos de consultoría.
- Construir Definiciones Esenciales y Modelos Conceptuales de sistemas de actividad humana y comprender la utilidad de estos conceptos para proporcionar innovadoras contribuciones al diagnóstico de situaciones problemáticas.

Contenidos Conceptuales

- La consultoría vista como un sistema de actividad humana.
- La metodología de sistemas suaves.
- Descripción de la primera versión de la metodología de Checkland (1981).
- Investigación usando modelos de sistemas de actividad humana
 - Pruebas de validación de las definiciones esenciales y los modelos conceptuales.
 - Análisis de modelos de tarea primaria y de modelos apreciativos.
- Descripción de la segunda versión (1991). El modelo de diagnóstico de Estructuras, Procesos, Cultura y Actividad Política.
- Diversos modos de uso de la metodología de sistemas suaves.

Contenidos Procedimentales

- Aplicación de la Metodología de Sistemas Suaves para comprender el funcionamiento de las organizaciones
- Evaluación de fuentes de información para profundizar en los contenidos temáticos, así como ejemplos de casos de aplicación.
- Análisis, síntesis y crítica de los casos, a través del uso de diferentes fuentes.
- Trabajo en equipo.

CLEMENCIA MORALES M.

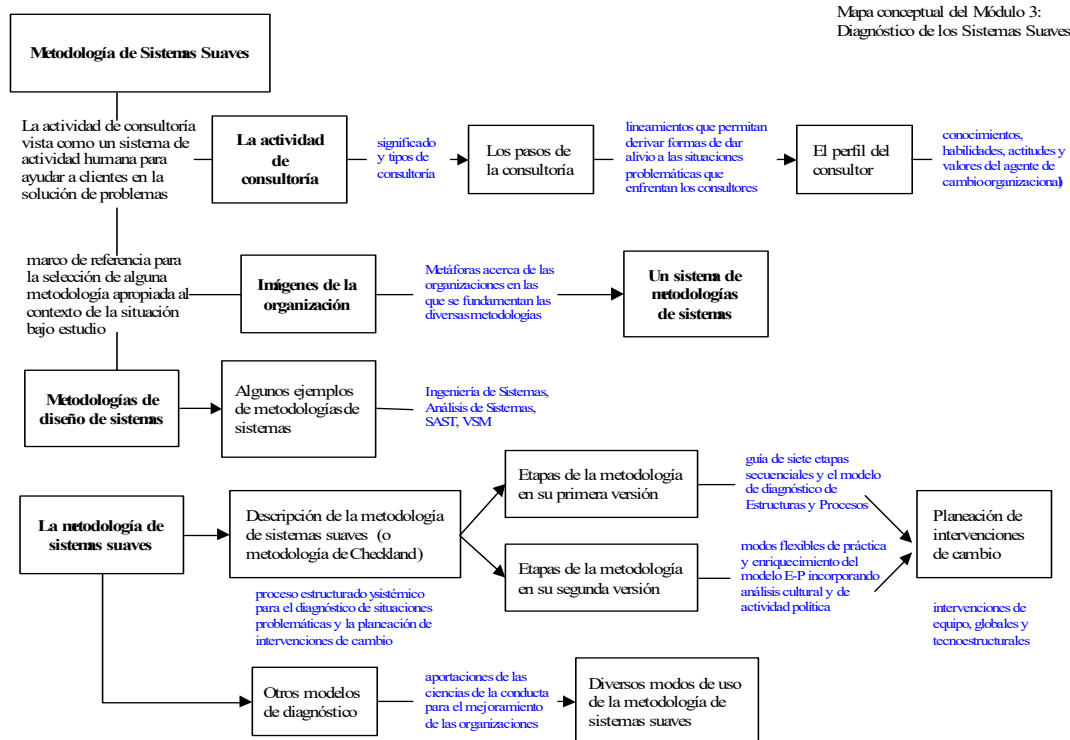
©

- Comprensión de la literatura relacionada con estos temas específicos.

Contenidos Actitudinales

- Sensibilización ante los diferentes pasos y habilidades y conocimientos relativos en el desarrollo de cada etapa de la metodología.
- Valoración sobre necesidad e importancia de contar con una metodología acorde a las necesidades de la situación problemática particular.
- Compromiso ante nuestra participación e influencia como agentes promotores de cambio que ayuden a las organizaciones en sus procesos de cambio.
- Disposición a participar de manera individual y en equipo en el análisis de los diferentes temas.
- Apertura y respeto a diferentes opiniones sobre los temas relacionados a las organizaciones.
- Responsabilidad para revisar de manera oportuna la literatura sugerida sobre los diferentes temas y la realización de las diferentes actividades programadas.

Mapa Conceptual del Módulo



Mapa Conceptual del módulo 3: "Diagnóstico de los Sistemas Suaves"

Duración y Justificación

La duración de este módulo se planeó para seis semanas del curso. El valor agregado en esta etapa es que el alumno cuente con herramientas metodológicas, basadas en conceptos de sistemas, que le permitan comprender a profundidad la actividad de consultoría y sus diversos modos de práctica. Es esencial en este módulo, que el alumno pueda relacionar las etapas de la metodología de sistemas suaves con actividades concretas llevadas a cabo por un consultor en su análisis, diagnóstico e intervención de situaciones problemáticas suaves.

De acuerdo a esto, se decidió hacer una revisión de la actividad de consultoría vista como sistema de actividad humana y reconocer los diversos modos de práctica. Se revisa también un marco de referencia para la adecuada selección de la metodología consistente en el análisis de los supuestos que cada metodología disponible con respecto a la complejidad de la situación y la relación entre los participantes así como las metáforas organizacionales en las que se fundamenta cada metodología. La parte central de este módulo, y en esencia de todo el curso, es la revisión de la *Metodología de Sistemas Suaves* y el entendimiento de todas sus etapas y productos esperados en cada una de ellas, su modelo formal y la flexibilidad para el uso de otros conceptos pertinentes (como la diversidad de modelos de diagnóstico disponibles).

CLEMENCIA MORALES M.

©

Actividades de Aprendizaje

Este módulo trata sobre:

- La actividad de consultoría en la práctica.
- Un marco de referencia para el uso de la metodología suave en una situación problemática.
- La metodología de sistemas suaves. Sus dos versiones.

Week 7 - Módulo 3: La Metodología de Sistemas Suaves

• Sesión 13: 28-29 de Febrero: La Organización como un sistema pluralista

Maestro

- Definir el concepto de multiactor dentro de investigación-acción.
- Explicar las diferentes imágenes o metáforas que existen sobre las organizaciones como construcciones intelectuales para entender la actividad administrativa.
- Explicar las diferencias entre intervenir la organización e interactuar en la organización.

Alumno

- Reflexionar sobre el significado y las características de las metáforas y sobre cómo usar la metáfora cultural y política se relaciona con la visión de multiactores.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

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

Sesión 14: 1-2 de Marzo: Sistemas Abiertos

Week 8 - Módulo 3: La Metodología de Sistemas Suaves

CLEMENCIA MORALES M.

©

- **Interacción e intervención organizacional por medio de la metáfora de multiactores**

Actividad Presencial

Maestro

- Clarificar la información sobre el tema de stakeholders y multiactores.
- Enfatizar el concepto de actividad humana en la organización.
- Explicar la importancia de la metáfora de multiactores y la metodología de Checkland en su primera y segunda versión.

Alumno

- Entender el lenguaje de modelación, y su aplicación, relevante al extremo 'suave' del espectro de problemas.
- Valorar la importancia de tomar en cuenta la forma en que múltiples actores visualizan de manera distinta una situación y le asignan significado.
- Reconocer que un modelo de actividad humana no describe lo que el consultor observa, ni siquiera una condición ideal del tipo deber ser, sino una construcción intelectual que puede o no ser útil para el análisis de una situación problemática.
- Explicar la importancia que tienen los diagramas pictóricos para ayudar al entendimiento de una situación que confronta el consultor.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

Capítulo 6: Intereses, Conflictos y Poderes: "Las organizaciones como sistemas políticos"

Leer libro de Wilson capítulo 3

- **Sesión 15:6-7 de Marzo: Importancia del rol del consultor**
El proceso general de la consultoría y sus actividades principales.

CLEMENCIA MORALES M.

©

Maestro

- Definir la actividad de consultoría y sus actividades principales
- Señalar cuáles son los procesos humanos sobre los que se efectúa una intervención de consultoría.
- Presentar la actividad de consultoría como un sistema de actividad humana.
- Destacar la importancia de contar con modelos que permitan integrar una imagen del funcionamiento de la organización que permita recolectar, organizar, interpretar y presentar información válida sobre la necesidad sentida señalada por el cliente.

Alumno

- Reconocer la diferencia en el perfil del consultor (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para cada tipo de consultoría.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.
- Tomar conciencia que el perfil de su carrera señala su preparación como agente de cambio organizacional.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

Leer Capítulo 1 y 2 de Wilson

Sesión 16:8-9 de Marzo: SSM Metodología Suave de Sistemas. Marco Conceptual

Actividad Previa

- Leer el tema de weltanshaung y modelos conceptuales para Clarificar una Situación, del Material de Apoyo 1 "Modelos y la Modelación".
- Revisar en el Sistema de Evaluación, la sección de "Grupos de Discusión".

CLEMENCIA MORALES M.

©

Maestro

- Las Múltiples Percepciones y el concepto de Weltanschauung
Explicar el significado del término "Sistemas de Actividad Humana" y sus conceptos generales.
- Comentar el concepto de Weltanschauung y su utilización en la elaboración de un modelo apreciativo.

Alumno

- Valorar la importancia de tomar en cuenta la forma en que múltiples actores visualizan de manera distinta una situación y le asignan significado.

Actividad Posterior

Tarea # 2

Week 9 - Módulo 3: La Metodología de Sistemas Suaves

- **Sesión 17:13-14 de Marzo: Metodología Suave de Sistemas. Marco Teórico**

Maestro

- Explicar la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland como un producto emergente de la falta de metodología para el extremo suave del espectro de problemas.
- Presentar la primera versión de la metodología como una secuencia de 7 pasos.
- Explicar la fase 1 de la metodología de sistemas suaves y su producto esperado.

Actividad Posterior:

Leer Capítulo 2 de Wilson

- **Sesión 18:15-16 de Marzo. Metodología Suave de Sistemas:Marco Teórico**

Maestro

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Modelos Conceptuales para Definiciones Esenciales complejas
- Aplicar las pruebas de validación para definiciones esenciales y modelos conceptuales al caso de estudio.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Alumno

- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior:

Leer capítulo 3 de Wilson

Week 10 - Módulo 3: La Metodología de Sistemas Suaves

- **Sesión 19: 22-23 de Marzo. Metodología Suave de Sistemas**

Maestro

- Explicar la fase 2,3,4 y 5 de la metodología de sistemas suaves y su producto esperado.

Alumno

- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

- Elaborar caso Albion

Sesión 20: 27-28 de Marzo. Explicación de la Guía #4

Maestro

- Presentar la segunda versión de la metodología de sistemas suaves y sus corrientes de análisis lógico y de análisis cultural y político

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Dar ejemplos de cómo se realiza el análisis cultural.

Alumno

- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.
- Exponer sus dudas al maestro.
- Identificar en la segunda versión el empleo de modelos de diagnóstico más completos.

Actividad Posterior:

Elaborar caso Albion

Week 11 - Módulo 3: Metodología Suave de Sistemas. Caso Práctico:

Maestro:

Servir de Guía para el desarrollo del caso Albion

Alumno

Elaborar el Caso: ALBION

Actividad Posterior:

Elaborar la Guía # 3

Críticas a la SSM

- **Sesión 21: 28-29 de Marzo**

Maestro

- Explicar la Guía # 4. Para resolver dentro del contexto de cada organización a tratar. Entender 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.

CLEMENCIA MORALES M.

©

- 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 #4

Bibliografía específica sobre el tema

1. Wilson, Brian, *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*, second edition, John Wiley, Chichester, 1990.

Lecturas Complementarias

2. Checkland, P. B. (1979), *Techniques in soft systems practice. 2. Building conceptual models*, Journal of Applied Systems Analysis, 6.
3. Checkland, P. B. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley, Chichester.
4. Checkland, P. B., and Wilson, B. (1980), *Primary task and issue-based root definitions in systems studies*, Journal of Applied Systems Analysis, 7.
5. Chestnut, H. (1965), *Systems Engineering Tools*, John Wiley, New York.
6. Chestnut, H. (1967), *Systems Engineering Methods*, John Wiley, New York.
7. Goode, H. H., and Machol, R. E. (1957), *Systems Engineering*, McGraw-Hill, New York.
8. Hall, A. D. (1962), *A Methodology for Systems Engineering*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
9. Jenkins, G. M. (1969a), *The systems approach*, Journal of Systems Engineering, 1 (1).
10. Jenkins, G. M. (1969b), *A systems study of a petrochemical plant*, Journal of Systems Engineering, 1 (1).
11. Smyth, D. S., and Checkland, P. B. (1976), *Using a systems approach: the structure of root definitions*, Journal of Applied Systems Analysis, 5 (1).

CLEMENCIA MORALES M.

©

MÓDULO 4: PLANEACIÓN Y CONTROL

Inclusión de las actividades relacionadas con la Planeación y el Control para describir situaciones administrativas.

Descripción del tema a tratar en el módulo:

Muchas similitudes existen en la actividad de controlar y su aplicación a la regulación de procesos de producción y la actividad de administrar y su aplicación al control organizacional. El concepto de retroalimentación permite entender el comportamiento del proceso administrativo. Utilizar modelos de sistemas administrativos permite no solo entender el comportamiento administrativo sino mejorar su comportamiento al ejercer la acción de control.

Para hacer explícito el proceso de control en la administración es necesario estructurar modelos de sistemas de actividad humana que incluyan tanto actividades operacionales como actividades relacionadas con el control administrativo de las operaciones. De suma importancia es el considerar los aspectos conductuales (compromiso, motivación, estilos de liderazgo) relacionados con la implementación de planes y del ejercicio del control.

Objetivos de aprendizaje

- Entender más de cerca el concepto de retroalimentación e identificar su importancia y utilidad.
- Comprender la importancia que tiene el trabajar las funciones de planeación y el control para facilitar el logro de los objetivos en las organizaciones.
- Hacer uso de los conceptos de planeación y control administrativo, para analizar y mejorar el comportamiento organizacional.

Contenidos Conceptuales

- Diferencias entre el Proceso de Dirección estratégica y el Plan Estratégico
- Control y Administración: sus diferencias y similitudes.
- Proceso de administrar: Planeación, Ejecución y Control.
- Indicadores de Gestión

Contenidos Actitudinales

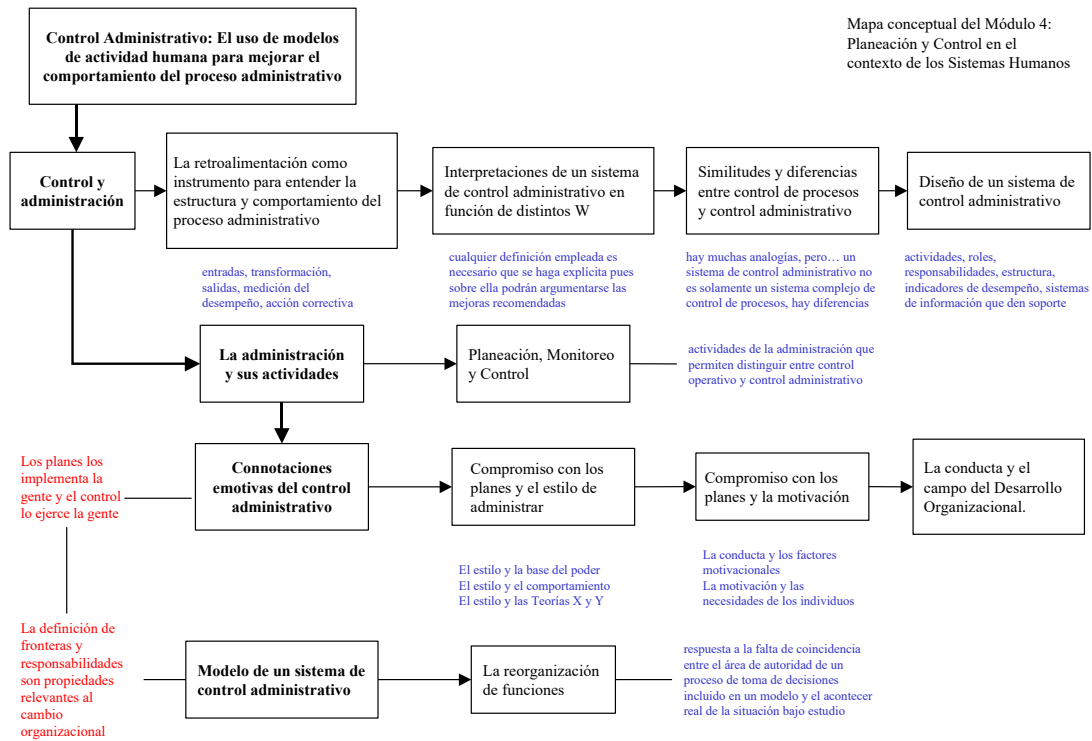
- Reconocer la importancia de la actividad de control en la administración para comprender y poder intervenir en situaciones en donde se requiera mejorar la efectividad de las organizaciones.

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Appreciar la complejidad de las actividades de planeación, monitoreo y control en la estructuración de actividades para hacer explícito el concepto de control administrativo.
- Tomar conciencia de las connotaciones emotivas de la actividad de control

Mapa Conceptual del Módulo



Mapa conceptual del módulo 4: “Control Administrativo”

Duración y Justificación

La duración de este módulo es de dos a tres semanas. El valor agregado de esta etapa es el que el alumno reconozca la importancia del uso de modelos de actividad humana para mejorar el proceso administrativo y que tome conciencia que en este esfuerzo de mejora se involucran aspectos emotivos derivados de la realización de planes y del ejercicio del control.

De acuerdo a esto, se decidió hacer una revisión de las diferencias y similitudes entre el proceso de administración y control, del modelo general de administración a través de las actividades de planeación, monitoreo y control, de las connotaciones emotivas asociadas al diseño de sistemas de control administrativo como del compromiso con los planes (en función de estilos de administrar de los líderes) y la motivación hacia el trabajo, aspectos que resultan de vital importancia ya que determinan la efectividad de los procedimientos de control.

Actividades de Aprendizaje

Este módulo introduce aspectos como:

- La distinción entre el Proceso Estratégico y el Plan Estratégico
- La distinción entre Planeación, Monitoreo y Control
- El Control Administrativo
- Las consideraciones conductuales derivadas de la puesta en práctica de planes y del ejercicio del control.

Week 12 - Módulo 4: Control Administrativo

- **Sesión 23 Abril 5-6**

Diferencias y similitudes entre el Proceso Estratégico y el Plan Estratégico

Actividad Previa

Lectura del artículo

Morales Clemencia (1991)

"Tendencia de los planes estratégicos en las empresas"

Revista Universidad Eafit No. 82, pp. 39-56, Medellín.

Actividad Presencial

CLEMENCIA MORALES M.

©

Maestro

- Explicar la importancia que tiene el Proceso Estratégico y el Plan Estratégico en las intervenciones organizacionales para lograr sus cambios
- Explicar el concepto de Planeación y Control
- Historia de la Planeación Estratégica
- Discutir la importancia de que estas dos funciones vayan muy bien integradas

Alumno

- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

Tarea #3 en grupo. Importancia de un análisis DOFA.

• **Week 13 Sesión 24 Abril 10-11**

Actividad Previa

- Leer el Material de apoyo 4: “Control Administrativo” e identificar los elementos de un sistema de control administrativo.

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar las diferencias y similitudes entre la administración y el control de procesos productivos.
- Etapas del proceso estratégico
- Resaltar la necesidad de integrar Planeación, Monitoreo y Control
- La distinción entre Planeación, Monitoreo y Control
- Importancia de un proceso interactivo

Alumno

- Identificar porqué un sistema de control administrativo tiene repercusiones de corte emotivo en los miembros de una organización.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Actividad Posterior

Prepararse para resolver la tarea #3 en grupo e individual.

• **Sesión 25 Abril 12-13**

Diseño Del Plan Estratégico

En grupo:

1. Investigue sobre el método FODA para la definición de estrategias

CLEMENCIA MORALES M.

©

2. Defina una estrategia para su organización de acuerdo al análisis DOFA. y Obedeciendo dicha estrategia :
- Formule los objetivos para el cumplimiento de dicha estrategia
 - Para cada objetivo determine las tácticas, programas, controles, indicadores y responsables (Qué, Cómo, Cuando, Quién)

Análisis del proceso de planeación

Individual: Póngase de acuerdo con los integrantes de su equipo y desarrolle una de las siguientes preguntas.

NOTA: Ninguna pregunta puede responderse por más de uno de los integrantes del grupo.

Proceso de Planeación

- Describa como debería ser el Proceso de Planeación ideal para su organización ?
- Cómo se adapta su empresa a los movimientos del entorno?
- Cómo integraría los planes en el corto, mediano y largo plazo?

Planeación teniendo en cuenta el Sector

- Cuáles considera son los factores externos que más influyen en la Empresa?
- Cómo influye la cultura organizacional para que el proceso se lleve a cabo?
- Cómo se haría el seguimiento y monitoreo de estrategias y objetivos?
- Que haría con los resultados de las evaluaciones?

Week 14

• Sesión 26: 24-25 de Abril

Contexto para el análisis de un Sistema de Control Administrativo

Actividad Presencial

Maestro

- Presentar un modelo general de la administración y sus tareas básicas de Planeación, Monitoreo y Control
- Explicar que control no debe ser visto como mecanismo de dominio sino como una oportunidad de mantener y mejorar el desempeño en las actividades asignadas.
- Comentar acerca de la importancia de dirigir y motivar a los miembros de una organización para que desarrollen compromisos con los planes y tengan disposición al cambio.
- Señalar que las consideraciones de comportamiento dan origen a la disciplina del Desarrollo Organizacional.
- Definir el significado de Desarrollo Organizacional.

Alumno

- Participar en el análisis de los conceptos de Planeación y Control en su Organización.

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Identificar características de los líderes y de sus estilos de administrar como aspectos del comportamiento que determinan la efectividad de los procedimientos de control.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.
- PRESENTACIÓN GRUPO #1

- **Sesión 27 Abril 26-27**
Control Administrativo y el modelo de Sistemas de Actividad Humana

Actividad Presencial

Maestro

- Presentar algunas teorías sobre cultura
- motivación
- Valores

Trabajo en pequeños grupos

Alumno

- Comentar en equipo las principales características de una intervención de cambio.
- PRESENTACIÓN GRUPOS #2, #3 Y #4

- **Sesión 28 - Mayo 1 y 2 : Importancia de la cultura y valores en la implementación de Estrategias**

Actividad Presencial

Maestro

- Clarificar la información sobre el tema de intervenciones de consultoría presentada por los alumnos.
- Aclarar las dudas que surjan durante el proceso de discusión.
- Presentar las actividades permanentes de un sistema de control administrativo.

Alumno

- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema
- PRESENTACIÓN GRUPOS #5, #6 Y #7

Actividad Posterior

- Preparar el la Investigación a ser entregada y aclarar dudas sobre la misma

- **Sesión 29: Mayo 3 y 4**

CLEMENCIA MORALES M.

©

- Metodología de Reorganización

Actividad Presencial

Maestro

- Explicar y dar ejemplo de la metodología de reorganización.
- Explicar la Guía # 6 a entregar como examen final.

Alumno

- Analizar la metodología de Reorganización de funciones.
- Ejercitar el uso de la metodología de Reorganización de funciones.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.
- Entregar la investigación desarrollada.

• **Sesión 29: Mayo 8 y 9 Retomar el concepto de Intervención en Consultoría**

Actividad Presencial

Maestro

- Definir el concepto de intervención en la consultoría.
- Presentar una clasificación de las diversas intervenciones según el propósito de la intervención y según el nivel dentro de la organización al que está dirigida.

Alumno

- Participar en la generación de una lista sobre los propósitos de las intervenciones.
- Analizar los conceptos vistos en clase y preguntar las dudas que surjan con respecto al tema.

Sesión 30

Mayo 10 y 12 ULTIMA CLASE: CONCLUSIONES

Maestro:

- Resumen de los sistemas socio-tecnicos en el contexto de lo visto en clase a lo largo del semestre.
- Retroalimentar Investigación-Acción
- Conclusiones y el futuro de las metodologías vistas en clase

Bibliografía específica sobre el tema

CLEMENCIA MORALES M.

©

1. Wilson, Brian, Systems: Concepts, Methodologies and Applications, second edition, John Wiley, Chichester, 1990.

Lecturas Complementarias

2. Beer, S., Decision and Control, John Wiley, New York, 1966.
 3. Mallen, G. L., Control Theory and Decision Making in Organizations, paper presented to an Institute of Measurement and Control, Symposium on "Control Engineering Approach to Management Systems", January, 1970.
 4. Pitt, F. L., Management – A Control System, paper presented to the 3rd. UKAC Conference on Advances in Control of Systems, April, 1968
 5. Schoderbeck, P. P., Kefalas, A. G., and Schoderbeck, C. G., Management Systems, Business Publications, New York, 1975.
 6. Anderton, R. H., Industrial Dynamics: can it provide a unifying systems language?, paper presented to an Institute of Measurement and Control, Symposium on "Control Engineering Approach to Management Systems", January, 1970.
 7. Bishop, D. M., Control of Management Systems: A Control Engineer's View, paper presented to an Institute of Measurement and Control, Symposium on "Control Engineering Approach to Management Systems", March, 1970.
 8. Anthony, R. N., and Dearden, J., Management Control Systems: Texts and Cases, Irwin, Toronto, 1976.
 9. Blake, R., and Mouton, J. (1978), The New Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston.
 10. Bowen, P., and Wilson, B. (1971), A systems approach to the design of management control systems for production plant,. Journal of Systems Engineering, 2 (2).
 11. Herzberg, P., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, John Wiley, New York.
 12. Huse, F.E. (1980), Organization Development and Change, West Publishing Co., St. Paul, MN.
 13. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill.
 14. Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, Harper, New York.
- Wilson, B. (1979), The design and improvement of management control systems, Journal of Applied Systems Analysis, 6.

