

## **Taller de Consultoría a Empresas.**

### **Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 1: Organizaciones Complejas**

#### **Introducción**

Los sistemas organizacionales requieren evolucionar en asociación a las turbulencias de sus respectivos entornos. Las turbulencias se observan con frecuencia creciente y las organizaciones las abordan en general en forma reactiva. Sólo en ocasiones lo hacen proactivamente, lo que les permite exhibir mayores éxitos, gracias a sus adecuaciones a la complejidad del entorno. Los vínculos que derivan de la variabilidad de las relaciones entre los componentes del entorno, entre los componentes de la organización y entre los del entorno y los de la organización, generan incertidumbre en la toma de decisiones (Rodríguez, 1995). La complejidad en las organizaciones aumenta por el mayor número de vínculos necesarios con el entorno y al interior del sistema, con el objeto de que la organización sea perdurable en el tiempo. Actualmente hay una creciente exigencia de productividad, se plantea una mayor demanda por calidad, hay un énfasis en la sustentabilidad del medio ambiente tanto ecológico como cultural y una flexibilidad para adaptarse con mayor rapidez a las turbulencias del entorno. La Organización debe ser capaz de captar y adecuarse a su gradiente de complejidad con el entorno.

El trabajo de consultoría se desarrolla en organizaciones ubicadas en entornos de alta complejidad, por tanto se considera necesario desarrollar habilidades para trabajar en ellas.

Este taller asume como relevante el dominio de metodologías sistémicas que permita al consultor entrar a las organizaciones con capacidad de interrelacionar decisiones.

En esta unidad se analizarán dos aspectos que usted debe trabajar para fortalecer su mirada de interrelación: potenciar su visión sistémica y conocer la herramienta de mapas conceptuales

Se entregará para el desarrollo de dichos temas, bibliografía, material de clases y un set de interrogantes que usted debe trabajar.

## I .Visión Sistémica

### 1. Potenciar su Visión Sistémica

La teoría sistémica ha evolucionado desde una visión organizacional de sistema cerrado, luego sistema abierto, llegando actualmente al planteamiento Luhmaniano que dice relación con el concepto de sistema cerrado autopoietico.

La teoría de Sistemas se encuentra en un momento crucial de su desarrollo , apenas pasadas cuatro décadas desde su partida de nacimiento oficial , ha experimentado un proceso de maduración tal, que ya está en condiciones de satisfacer los objetivos que ha comienzo de los cincuenta se plantearon sus fundadores: convertirse en un lenguaje universal para la comunidad científica y permitir el traspaso interdisciplinario de conceptos, modelos y conocimientos.

Para que esto tuviera lugar, fue necesario que se unieran diversas vertientes disciplinarias al caudal proveniente de la teoría general de sistemas: la cibernética, la lógica formal, la sociología, entre otras. Todas ellas contribuyen a plasmar una perspectiva multidisciplinaria que tenía en común una comprensión holística de los fenómenos que atraían su interés científico. (D. Rodriguez, 1998)

Sobre estas diferentes miradas debe analizar el artículo [Diener y Fecci.zip](#)

"Una organización puede considerarse como un sistema autopoietico de acciones y resultados en el dominio de interacciones humanas" (Limone y Cademartori , 1998)

Material a leer sobre el tema

\* Introducción al Pensamiento Sistémico. J. O' Connor, I. MacDermott. 1998. [Introducción](#)

Si desea profundizar en el tema, se le sugiere leer:

\* Introducción al Pensamiento Sistémico. J. O' Connor, I. MacDermott. 1998. [Capítulo 2: "Pensamiento en círculos"](#)

### 1.2 Evolución del concepto de sistema

a. La organización humana como sistema abierto

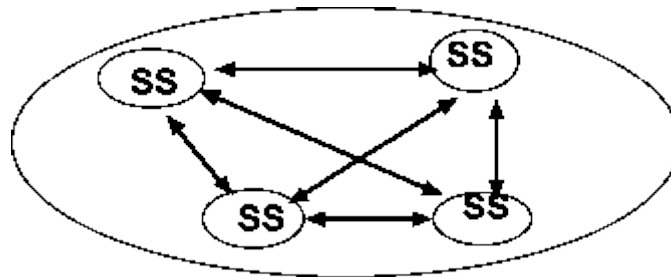
1º etapa: Cibernética de primer orden



Von Bertalanffy, 1960

Katz y Rosenweg y Katz y Kahn

La organización es un sistema compuesto por subsistemas que se interrelacionan



b. La organización humana como sistema cerrado, semi permeable, autorreferenciados

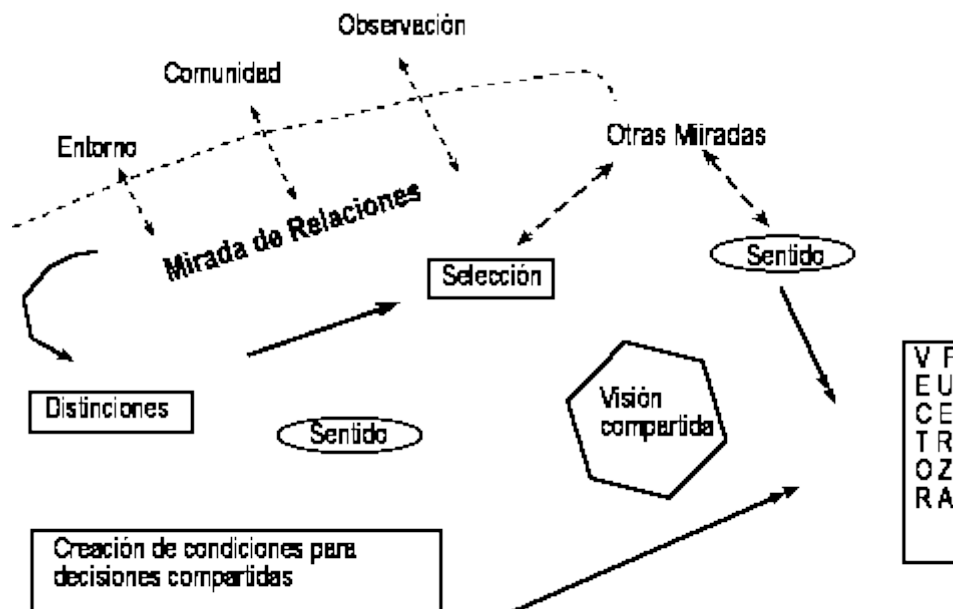
**2º etapa:** Cibernética de segundo orden, basado en los conceptos de interrelación, disminución de la complejidad, teoría del Caos.

H. Maturana y F. Varela, 1972: Sistemas autopoieticos

Luhmann, Niklas. 1984: Sistemas autorreferentes

" Existen sistemas con la capacidad de establecer relaciones consigo mismos, y de diferenciar estas relaciones con su entorno "

" Un límite separa elementos, pero no necesariamente relaciones ; separa acontecimientos , pero deja pasar efectos causales "



### MIRADA SISTÉMICA

**Consultoría de Empresas - ADMI 280**  
**Módulo 1 : Organizaciones Complejas**

**II. Herramienta de Mapas Conceptuales**

Los mapas conceptuales serán el instrumento fundamental para que usted desarrolle su avance de las sesiones teóricas y posteriormente la presentación de las etapas de intervención en la consultoría a realizar

Los mapas conceptuales que se utilizarán pretenden modificar paradigmas clásicos de representación que de alguna manera influyen en la forma de representarse la organización. Complemente su aprendizaje con la siguiente lectura

[Mapas Conceptuales Moya.zip \(Obligatorio\)](#)

[Mapas conceptuales Gardie.zip \(Sugerido\)](#)

Las figuras geométricas son de gran utilidad para confeccionar mapas conceptuales, estas figuras simbolizan ciertos aspectos que con el tiempo se han internalizado como modelos mentales. La idea es aprovechar ese lenguaje simbólico para expresarse. Así como el pintor, que a través de sus cuadros se comunica, los mapas conceptuales son una forma de expresar relaciones mentales.

A continuación se entregan algunas figuras geométricas y su habitual interpretación

Las flechas rectas hacia un sentido indican dirección, simbolizan rigidez y causalidad



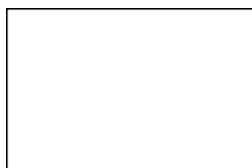
Las flechas rectas hacia ambos sentidos indican dirección, simbolizan rigidez y reciprocidad.



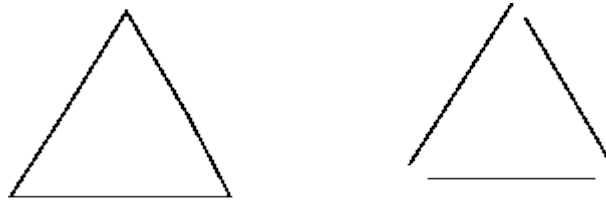
Las flechas curvas hacia ambos sentidos indican dirección, simbolizan flexibilidad, ductibilidad y reciprocidad.



Los cuadrados y rectángulos simbolizan estructura rígida, en cambio los círculos o esferas indican movilidad, ductibilidad, adaptabilidad.



El triángulo simboliza perfección, tres palabras y un concepto, los angulos permiten apertura hasta 360 grados conformando una esfera.



¡Lo demás es mucha imaginación!

Ejemplo de mapas

Si desea ver ejemplos de mapas conceptuales vaya a los siguientes archivos

Evaluación

Informe lectura Módulo 1 (Pauta Lectura Dirigida), dividido en

- \* Visión Sistémica
- \* Mapas Conceptuales

[Pauta de Lectura Dirigida](#)

Se recomienda usar la siguiente [Guía de estilo](#) para citar correctamente las referencias bibliográficas