

EICP

**MASTER EN COACHING
ORGANIZACIONAL SISTÉMICO**



MASTER EN COACHING ORGANIZACIONAL SISTÉMICO

Metodología Sistémica para el Estudio de situaciones empresariales

Ya presentados los "Conceptos Sistémicos" predominantes, de acuerdo a lo planteado por Peter Senge, ofrecemos a continuación una serie de "herramientas prácticas" para el estudio y análisis de cuestiones organizacionales desde la óptica sistémica.

Existen muchas propuestas, pero presentamos esta metodología que surge de una universidad Colombiana, brindada por el Profesor Andrés López Astudillo, que nos propone varias herramientas para el análisis de situaciones desde una mirada sistémica.

Entre estos métodos encontramos: la espina de pescado, zoom de las ideas, cavernas de las ideas, profundidad de las ideas, mapas mentales, mapa circular, Catwoe, y mapa de arquetipos.

Se agregaron conceptualizaciones de cada instrumento, a partir de otros autores.

Les presentamos a continuación su propuesta general en un cuadro y procederemos a analizar cada herramienta propuesta (con sus referentes en Youtube).

Verán que algunos de estos métodos ya se han visto (con otros nombres) en el material dado anteriormente.

No es necesario utilizar todos los modelos juntos, pero cada uno de ellos permite observar y profundizar en áreas, ideas o interrelaciones. La elección dependerá de la complejidad de lo analizado.

Al final, contarán con algunos link de Youtube para ver cómo acceder a las diversas herramientas.

ELEMENTOS PARA DESARROLLAR EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA PRÁCTICA



DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

Un problema puede definirse como una condición básica que está causando resultados no deseados.

Los síntomas deben separarse de los problemas.

Comenzamos entonces definiendo el problema y aplicamos la primera Técnica conocida como la Espina de pescado.

Técnica de la Espina del Pescado

El diagrama de causa-efecto también llamado diagrama de Espina de Pescado es una forma de organizar y representar las diferentes causas de un problema.

Este diagrama ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado "Espina de Pescado" por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena

Nos permite identificar, explorar y representar en grupo y de manera rápida todas las posibles causas de un problema con el fin de descubrir sus raíces. Por otra parte, permite concentrarse en el contenido del problema no en la historia o intereses personales asociados a él. Además al ser una fotografía del problema elaborada con la participación de todos, se convierte en un apoyo para buscar soluciones de manera consensuada.

SE USA PARA:

- Visualizar, en equipo las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa

Procedimiento ¿Cómo se hace una "Espina de Pescado"?

a) Primero definimos claramente el problema que va a ser analizado.

b) Ya identificado el problema dibujamos en el tablero o papel el esqueleto de la Espina de Pescado y ubicamos en la cabeza del pescado el problema identificado, lo más i!! Sencillo y breve posible!!!

c) Luego con base en las observaciones, conversaciones y datos recogidos, tratamos entre todos de identificar el mayor número de causas que están contribuyendo a generar este problema. La pregunta ¿Por qué está sucediendo...? es nuestra mejor aliada.

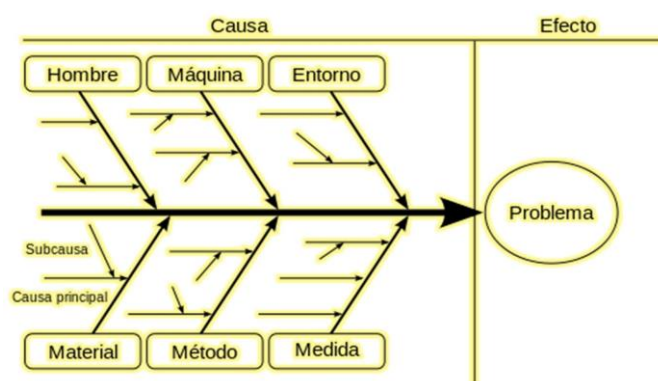
d) Luego agrupamos las causas en categorías. Las ordenamos en grupos de acuerdo a categorías que podemos crear colectivamente, para facilitar la búsqueda de soluciones.

e) Para comprender mejor el problema buscamos las Subcausa o razones de esas causas principales.

f) Una vez ordenadas en grupos, tomamos cada causa y colectivamente proponemos una solución. Esta parte del ejercicio puede hacerse por equipos.

Luego podemos hacer una plenaria donde cada grupo presente las soluciones identificadas, aclarando en manos de quién recae la responsabilidad, si es una responsabilidad individual o familiar, qué tiempo fijamos para ver la solución en marcha, si se puede llegar a esta solución con ayuda de personas externas, y en este caso de qué manera, qué aportes nos pueden hacer a nivel técnico, etc.

Recuerde que el diagrama causa-efecto o Espina de Pescado busca las raíces del problema, va de las causas principales a causas más profundas para facilitar la identificación de soluciones, que como en este caso pueden conducir a un plan de trabajo de lo que puede ser un proyecto de formación donde compartamos saberes y prácticas con las comunidades



Técnica de Zoom de ideas

Se trata de desplegar el pensamiento hacia arriba y hacia abajo.

La herramienta zooming (zoom), permite observar un sistema partiendo de sus partes más pequeñas hasta llegar al todo (zoom out) o al contrario comenzar desde el todo hasta llegar a las partes más pequeñas que lo componen (zoom in). Con el zooming lo que se pretende es encontrar todas las partes de un sistema, por pequeñas que sean.

Se puede identificar escenarios, capas o niveles y encontrar relaciones entre ellos. El zooming también permite analizar qué es lo más importante e ir desglosando ideas hasta llegar a lo más pequeño.

Veamos un ejemplo:



Es una técnica para generar muchas ideas y también soluciones a algún problema determinado. Genera un sentido de responsabilidad compartido, en ella hay que resaltar algunas prioridades:

- Hacer hincapié en la cantidad y no en la calidad de las ideas que se van a expresar.
- Evitar la crítica de las ideas presentadas.
- Dar a conocer las ideas en "crudo" sin elaborarlas con anticipación.
- Aceptar todas las ideas y no rechazar ninguna por más "disparatada" que nos parezca.

En nuestro ejemplo, se analiza: Crisis económica de una empresa. Al buscar los motivos, aparece:

La pérdida de clientes especiales

La queja de estos clientes:

La mercadería no es entregada en tiempo y forma

Conducta de clientes:

Devolución de la mercadería aprovechando la política de la empresa Acciones empresariales:

Otorgar un 2% de descuento adicional

Resultado de la acción:

Lo mismo los clientes no compran

Responsable de logística

Carmen quien se ve en problemas por la pérdida de clientes

En sentido contrario (hacia abajo) se analiza entonces qué pasa con Carmen y en su sector

Qué pasa en la vida de Carmen

Está en una relación amorosa con Jaime (vendedor)

Que conocemos de Jaime

Sólo le importa sus propias ventas y alcanzar las metas

¿Cómo lo hace?

Aprovecha que Carmen no lo controla y realiza una alianza con Carlos

¿Para qué lo hace?

Para satisfacer a su mejor cliente don Tendero

¿Quién es este cliente?

Compra cuando vencen los plazos de los vendedores y exige entrega Inmediata

¿Qué problemas acarrea?

Carlos desvía pedidos de otros clientes para enviar a don Tendero

¿Qué sucede entonces?

No se cumple en tiempo y forma la entrega y se pierden clientes

La teoría de las ideas y el mito de la caverna

Este ejercicio surge del mito de la caverna de Platón.

El eje central de la filosofía platónica está representado por el mundo de las ideas, y en este sentido el mito de la caverna no es más que una representación metafórica que a través de un lenguaje simbólico pretende ilustrar el camino a seguir hasta alcanzar el conocimiento de este mundo ideal y perfecto.

De esta manera el interior de la caverna representará la oscuridad, la ignorancia o en palabras de Platón el mundo sensible cambiante, finito que es una copia imperfecta del mundo perfecto de las ideas. Por otra parte los prisioneros de la caverna están encerrados en su ignorancia, su irracionalidad y lo único que pueden conocer de este mundo imperfecto son las sombras de los objetos, a los que son capaces de distinguir con gran maestría y profesionalidad. Y es tan solo la costumbre que los convierte en

unos expertos en el mundo de lo opinable pero en cambio son plenos torpes en el conocimiento de lo verdadero, del auténtico ser de las cosas.

Así pues al liberar a uno de los prisioneros de las cadenas, este se encaminará dejando atrás el mundo de lo opinable por la senda que le llevará hasta el mundo inteligible o el mundo que representa el auténtico ser de las cosas. No se trata de nada fácil ya que el camino que ha de subir es una "áspera y escarpada subida" que requiere muchos esfuerzos porque supone dejar de lado los apetitos y las atracciones del mundo sensible caracterizado por su comodidad y confort.

En un sentido metafórico esta "subida" simboliza la propia educación que pretenderá de una manera correcta dirigir el alma, que es la única capaz de contemplar las ideas, pues los sentidos son engañosos y deficientes no permiten alcanzar el verdadero conocimiento, hacia la contemplación del mundo de arriba o el mundo de las ideas que son perfectas, inmutables e ingénitas.

El hecho de calificar esta subida como áspera y dura se debe a que este proceso educativo tal como se dijo antes requerirá muchas fuerzas y voluntad por dejar el mundo sensible, de allí que establecemos como conclusión que no todos serán capacitados de subirlo, sino solo aquellas naturalezas en las que el alma racional domine y somete bajo su control a la parte irascible y apetitiva que la empujan hacia el mundo de "abajo" o el mundo sensible

Volviendo de nuevo al interior de la caverna y sin perder de vista al prisionero liberado que es metáfora del propio filósofo hay que analizar a continuación las cosas con las que se encontraría durante su subida, y lo primero que observaría sería de esta manera los objetos cuyas sombras veía antes, aquí sería conveniente recordar el símil de la línea según la cual los objetos materiales están en un escalón superior al de las sombras o las imágenes, en un sentido ontológico claro, por tanto el prisionero liberado ya habrá dado un paso más y estará un poco más cerca del mundo ideal que desea alcanzar.

Ahora bien, a partir de allí la subida se vuelve aún más dura y áspera ya que el filósofo o el prisionero liberado tendrá que emprender el estudio de las matemáticas o los objetos reflejados en el agua que le permitirán iniciar el proceso de abstracción que le ayudará alejarse del mundo sensible. Y a posteriori, el estudio de la dialéctica que utilizando como únicos instrumentos la palabra y la razón, y estableciendo argumentos y contraargumentos permitirán al prisionero finalmente culminar su viaje con el conocimiento de la idea del Bien, la cima en la jerarquía de las ideas, y representada por el ser más luminoso en el exterior de la caverna o en el mundo de arriba, que es el Sol.

Una vez alcanzado el conocimiento de la verdad, entendiéndose como tal el conocimiento de las ideas, el filósofo deberá descender de nuevo a la caverna, este descenso en sentido metafórico simboliza (mejor: es lo que se conoce como) la dialéctica descendiente, es decir, el camino del conocimiento de las ideas a su aplicación práctica en el mundo sensible de los humanos. Ya que él mejor que nadie

sabr  reconocer los objetos del mundo sensible que más se acercan o más se alejan de este mundo que copian.

Es por esta razón por la que Platón llega a la conclusión que el candidato ideal para gobernar el Estado es el filósofo ya que una vez haya alcanzado la idea del Bien se convierte en el experto de distinguir en el mundo imperfecto aquello que participa en mayor o menor grado de esta idea del "Bien".



Por tanto concluyendo la finalidad de subir por la " spera" y "escarpada" subida y alcanzar el conocimiento de las ideas, es descender después de nuevo al mundo sensible y aplicar este conocimiento al mismo, poniéndose al frente del gobierno y encaminar a los "ignorantes" del mundo sensible hacia la felicidad y la virtud.

Eleonora Chakarova

Se aplica como metodología sistémica. Veamos ejemplos:

EJEMPLO DE CAVERNA DE IDEAS

Caso: Empresa en Crisis. Caso Carmen

�rea de oscuridad	área de luminosidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos no supervisados en logística. ✓ Esfuerzos frustrados desde la empresa (2% de descuento) ✓ Sin comunicación entre áreas de comercialización, logística y administración. ✓ No hay control en la línea de negociación. ✓ Los vendedores gestionan todo el circuito de venta y facturación. Se violaba el proceso general ✓ Cada �rea defiende su peculio individual. (Jaime, Carlos y don Tendero) ✓ Ceguera de Carmen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe transformarse el seguimiento y supervisión de procesos. ✓ Dar prioridad a los clientes principales (a todos) ✓ Cumplir con las horas de entrega confirmadas. ✓ Control sobre cada etapa del proceso: sistema y personas. ✓ Crear sentido de pertenencia en todos los empleados. ✓ Procurar relación entre las diferentes áreas. ✓ 0 beneficios personales. ✓ No permitir relaciones personales.

Profundidad de las Ideas

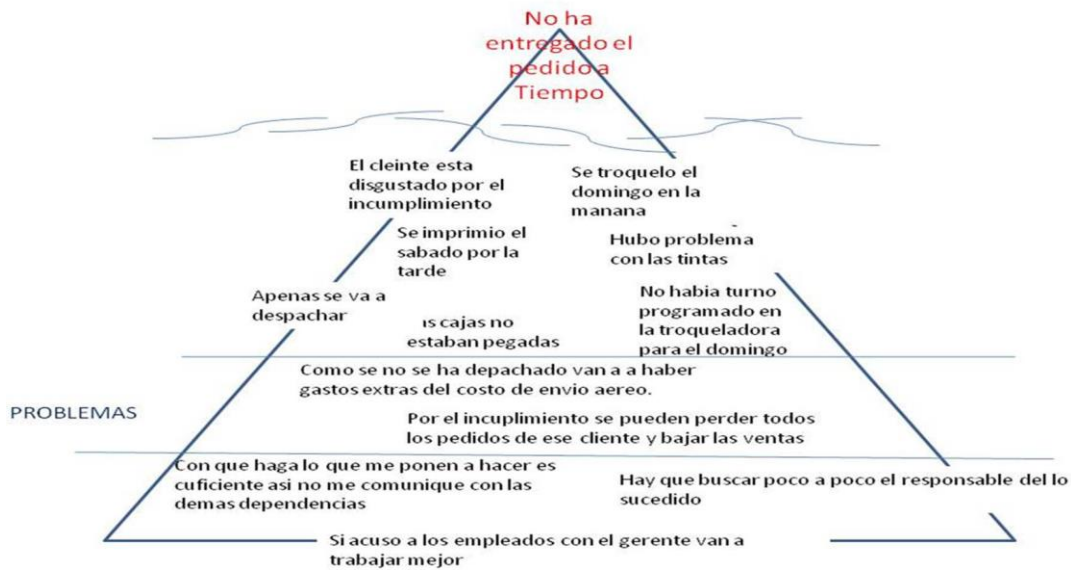
Profundidad, del latín profunditas, es la cualidad de profundo (algo que resulta más hondo que lo regular, que se encuentra extendido a lo largo o que penetra mucho). La profundidad también hace referencia a la parte honda de algo, por lo general una piscina.

En un sentido metafórico o simbólico, la profundidad es la penetración u hondura de las ideas o los pensamientos. En otras palabras, la profundidad implica llegar hasta la esencia de una cuestión y no quedarse en lo aparente.

PROFUNDIDAD DE LAS IDEAS



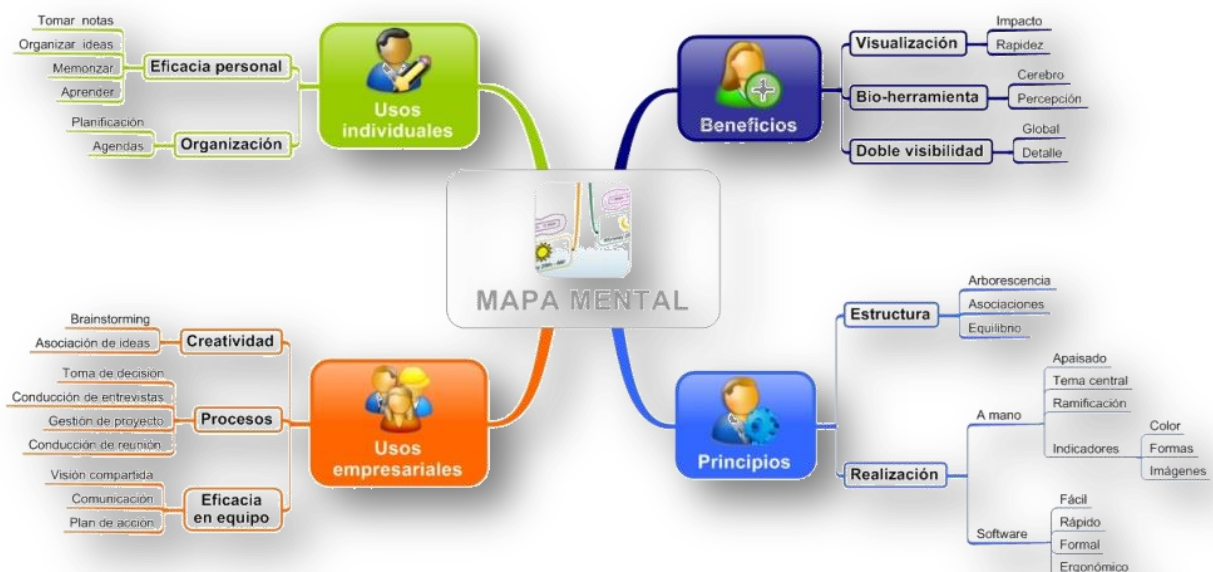
Otra lectura posible es la que presenta el siguiente gráfico



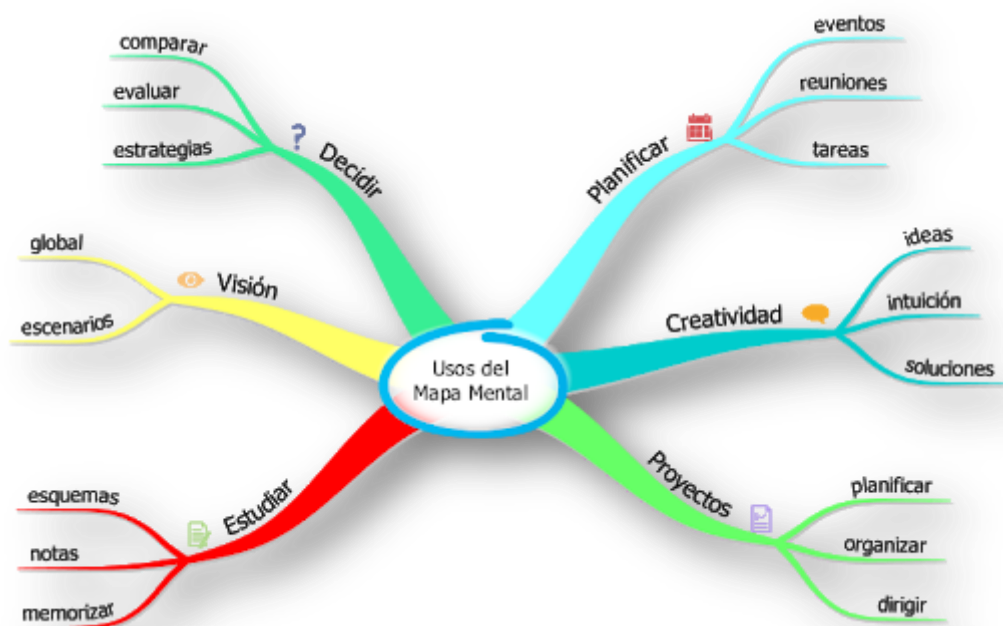
Mapas Mentales

Un mapa mental es un diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas y dibujos u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central.

Los mapas mentales son un método muy eficaz para extraer y memorizar información. Son una forma lógica y creativa de tomar notas y expresar ideas que consiste, literalmente, en cartografiar sus reflexiones sobre un tema. Se utiliza para la generación, visualización, estructura, y clasificación taxonómica de las ideas, y como ayuda interna para el estudio, planificación, organización, resolución de problemas, toma de decisiones y escritura.



- La idea, el asunto o el enfoque principal se simboliza en una imagen central.
- Los temas principales irradian de la imagen central como "bifurcaciones".
- Las bifurcaciones incluyen una imagen o palabra clave dibujada o impresa en su línea asociada.
- Los temas de menor importancia se representan como "ramas" de la bifurcación oportuna.
- Las bifurcaciones forman una estructura de nodos conectados.

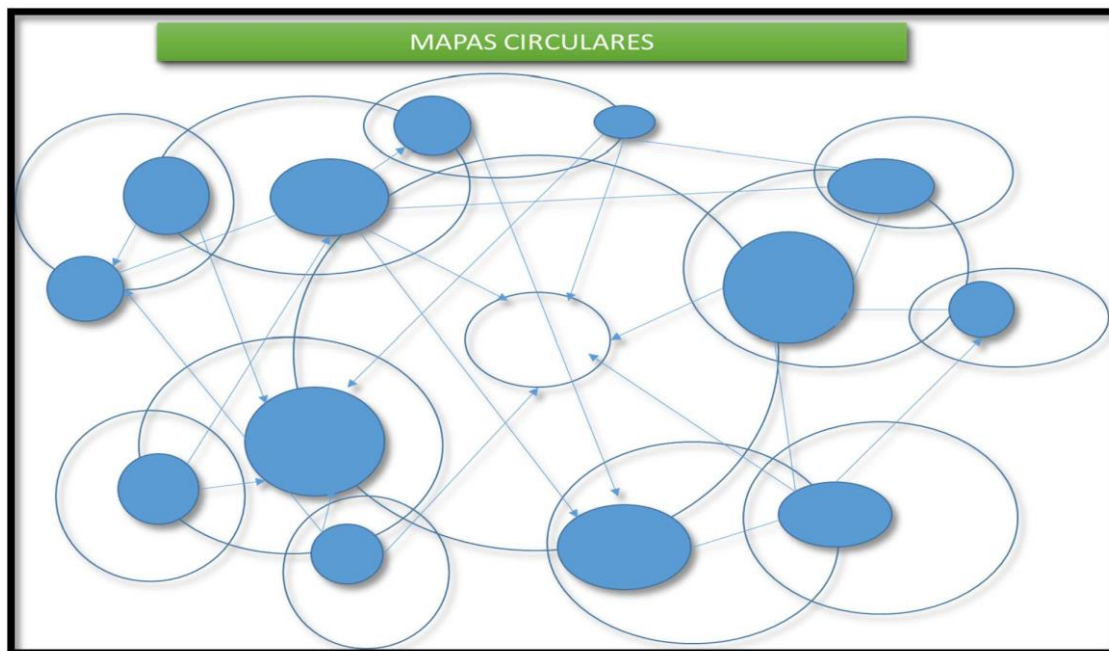
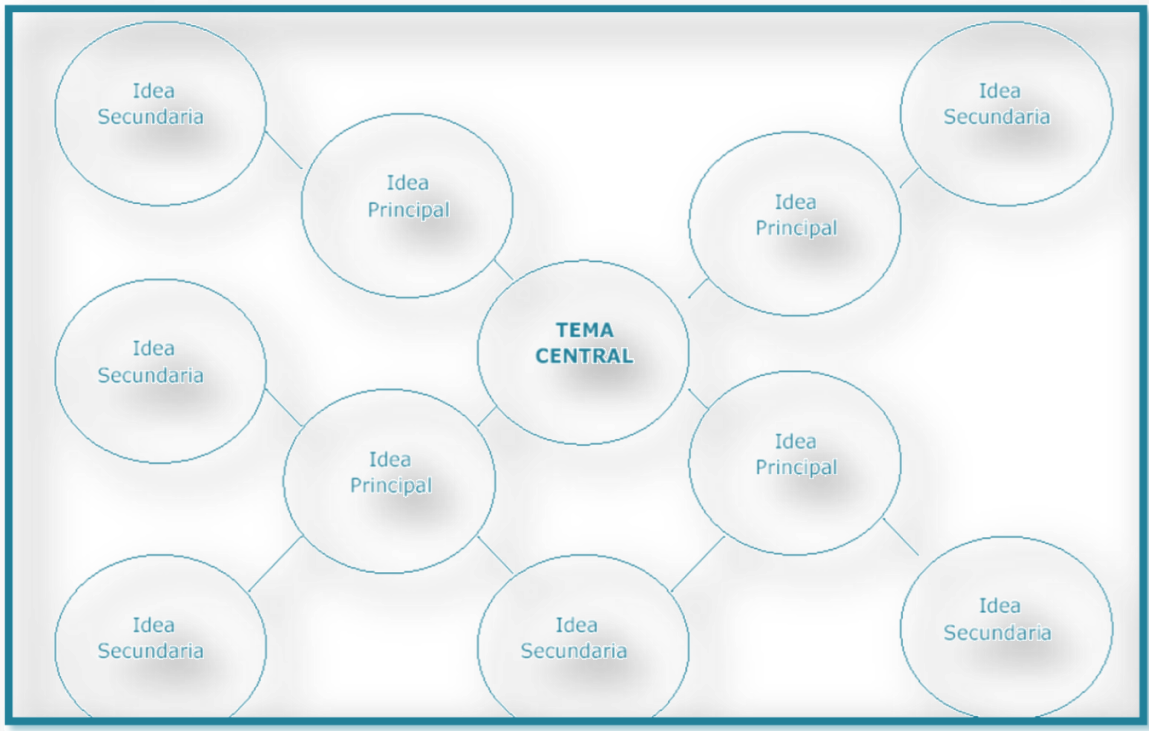


Mapa Circular

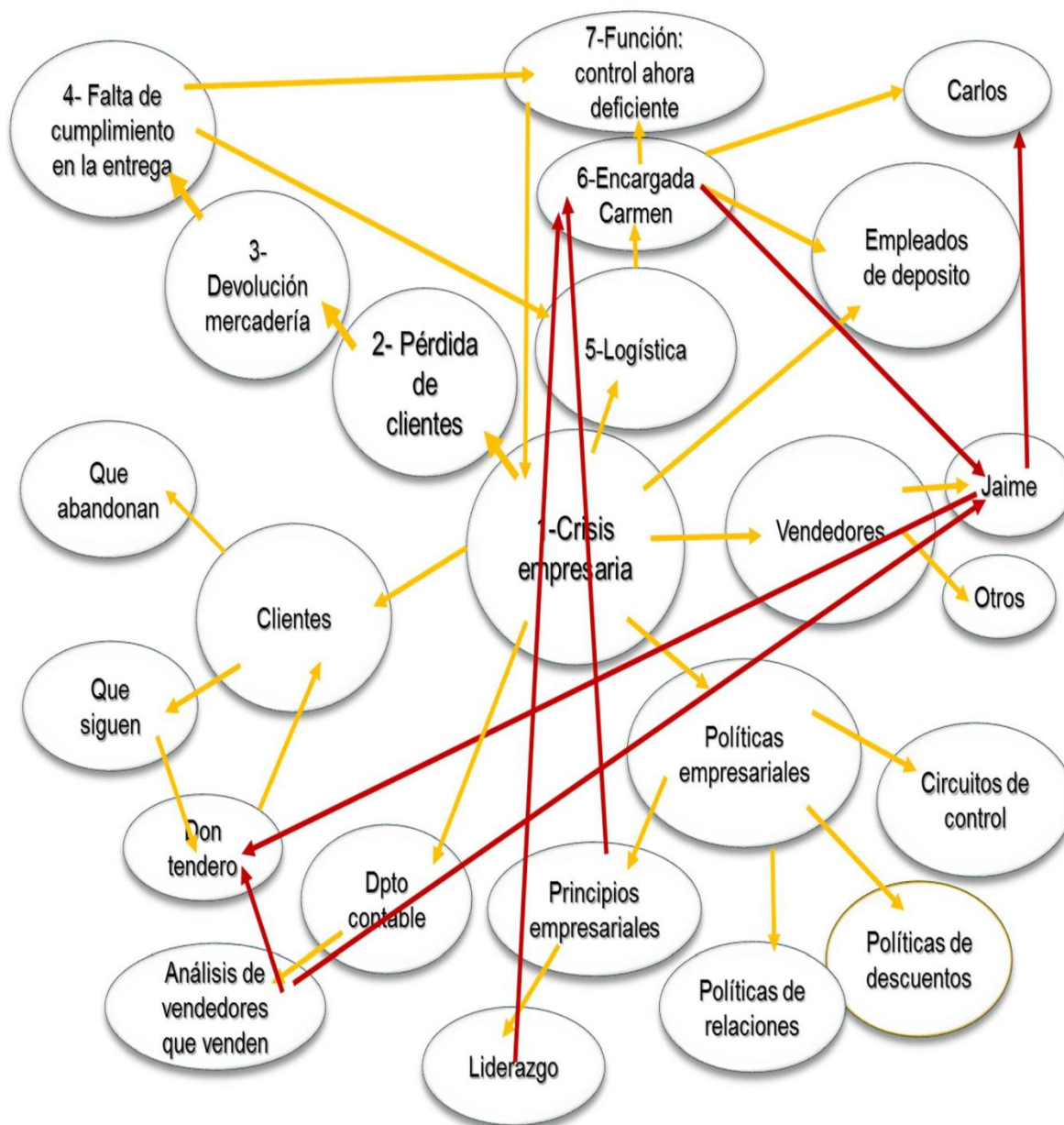
El paradigma que trabajamos es un esquema circular (por su énfasis en la retroalimentación y en la interacción), sistémico, cibernético o ecológico.

Siempre en el medio se escribe la problemática central, aquella que nos ocupa (dentro del círculo). En el círculo se irán destacando los aspectos que tienen relación con la problemática, a modo de carteles, son los subsistemas relacionados con el tema principal. Esos temas después se irán abriendo con lo que consideramos que está relacionado.

Una vez colocados todos los aspectos que observamos en relación con la problemática, intentamos establecer conexiones entre las diferentes partes del sistema y determinar cuáles son las más poderosas, aquellas que de ser cambiadas permiten el "Efecto Palanca".



Este sería más o menos el mapa circular del ejemplo que venimos analizando. Se debería agregar en cada flecha las condiciones que se van encontrando entre cada extremo de las flechas.



CATWOE

Es una presentación gráfica y conceptual que permite reubicar todos los conocimientos adquiridos en los pasos anteriores y visualizar las relaciones entre los diferentes sistemas.

La Metodología de sistemas blandos de Peter Checkland es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar a las situaciones sistémicas, en los cuales hay una actividad con un alto componente social, político y humano.

La Metodología de sistemas blandos fue desarrollada por Peter Checkland con el propósito de ocuparse sobre problemas de este tipo. Él había estado trabajando en la industria por un número de años y había trabajado con un cierto número de metodologías para sistemas "duros".

Él vio cómo éstos eran inadecuados para ocuparse de los problemas extremadamente complejos que tenían un componente social grande. Por lo tanto, en los años 60 va a la universidad de Lancaster en un intento por investigar esta área, y lidiar con estos problemas "suaves".

Él concibe su "Soft Systems Metodología (Metodología de sistemas blandos)" a través del desarrollo de un número de proyectos de investigación en la industria y logró su aplicación y refinamiento luego de un número de años.

La metodología, que más o menos la que conocemos hoy, fue publicada en 1981. A este punto Checkland estaba firmemente atrincherado en la vida universitaria y había dejado la industria para perseguir una carrera como profesor e investigador en la ingeniería de software.

Aplicación:

Las aplicaciones de los métodos de sistemas blandos pueden darse en cualquier parte del mundo, ya que el mundo real está formado por sistemas, se utilizan en cualquier tipo de problemas sociales, personales. Cada persona crea su mundo y siempre hay que ver cuál es la manera más adecuada para resolver nuestros problemas, siendo en el campo laboral, en el círculo familiar, con amigos etc. Los problemas nunca van a dejar de existir y es por esto la importancia de formular un método para resolver nuestras dificultades y obtener resultados óptimos.

Ejemplo: el enfoque en el sistemas de actividad humana

- El mundo real está Formado por sistemas.
- Estos sistemas tienen objetivos claros y definidos.

Existen estándares incuestionables con los que comparar el cumplimiento de estos objetivos.

- El mundo real está formado por situaciones problemáticas.
- Las personas tratan de llevar adelante acciones deliberadas con sentido para cada uno. El propósito es la propiedad emergente de las acciones de múltiples actores.
- Los estándares son subjetivos y dependen de las perspectivas de cada uno.

- Podemos introducir algunos cambios para mejorar situaciones problemáticas de la actividad del hombre.

Etapas De La Metodología De Sistemas Blandos: ETAPA 1:

LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA NO ESTRUCTURADA:

En esta etapa se hace una descripción del problema, haciéndole un análisis pero sin ejecutar ninguna estructura a la situación.

ETAPA 2:

LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA EXPRESADA:

En esta etapa se le comienza a dar forma a la situación, haciendo la estructura y organizándola en actividades de interrelación, se da una explicación de cómo se relaciona la estructura y cómo funciona el proceso.

ETAPA 3:

DEFINICIONES DE RAÍZ DE LOS SISTEMAS PERTINENTE:

En esta etapa se elaboran definiciones de los "weltanschauung" ("visión del mundo imagen o figura general de la existencia, realidad o "mundo" que una persona, sociedad o cultura se forman en una época determinada; y suele estar compuesta por determinadas percepciones, concepciones y valoraciones sobre dicho entorno) que están involucrados en el sistema estas se fundamentan en seis factores que deben aparecer y se agrupan y están representadas por sus siglas en ingles.

CATWOE a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, weltanschauung, poseedor y restricción.

ETAPA 4:

MODELOS CONCEPTUALES:

En esta etapa se parte de las definiciones de raíz, elaborando modelos conceptuales que representen las actividades para evitar que el modelo sea deficiente.

ETAPA 5:

COMPARACIÓN DE LA ETAPA 4 CONTRA LA 2:

En esta etapa se analizan los modelos conceptuales con la situación actual, este se hace para comparar las diferencias que existen con los modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad del sistema.

ETAPA 6:

CAMBIOS DESEABLES Y VIABLES:

En esta etapa los cambios deben ser evaluados y aprobados por las personas que conforman el sistema y que ellos garanticen si son deseables y viables en estructura: son aquellos cambios que se le hacen a las partes de la realidad.

- En procedimientos: son los cambios que se hacen a las actividades que van dentro de la estructura.
- En actitud: son los cambios a las situaciones percibidas como problemas.

ETAPA 7:

ACCIÓN PARA MEJORAR LA SITUACIÓN PROBLEMA:

En esta etapa se colocan a prueba los cambios diseñados planteados para solucionar la situación del problema en esta etapa no representa el fin de la aplicación de la metodología ya que cuando se aplica se transforma en un ciclo de continua conceptualización para mejorar la situación de este.

Ejemplo:

Desnutrición en Colombia en niños menores de 10 años. Etapa 1:

¿Por qué hay desnutrición en Colombia?

¿Cuántos niños desnutridos ay en total?

¿Qué hacer con estos niños?

Etapa 2:

Hacer una encuesta para saber la cantidad de niños menores de 10 años que hay en el país y de ahí hacer un estudio de cuantos con desnutrición hay, para buscar una óptima solución al problema creando entidades donde estén aptamente capacitadas con servicios profesionales y técnicos y tener los recursos suficientes para que esta desnutrición desaparezca en ellos.

Etapa 3:

Tener supervisores que vigilen paso a paso todos los mecanismos para el buen funcionamiento de los objetivos a realizar en el proceso de desnutrición para que así no se desvíen de las metas.

Etapa 4:

Capacitar al servicio profesional y técnico con charlas, conferencias, vídeos, imágenes, para que tengan presente el problema crítico con el cual están tratando.

Etapa 5:

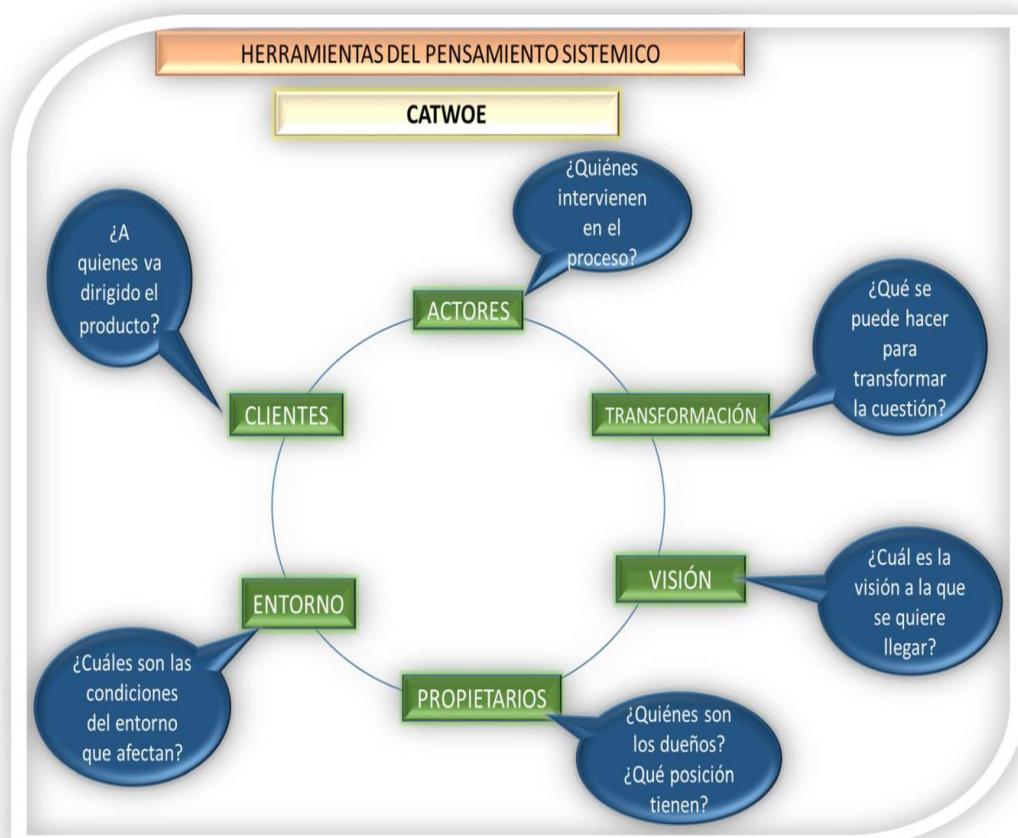
Tener presente que existe desnutrición en nuestro país por eso es bueno que el personal encargado a tratar con el problema tiene que estar enterado de la mayor forma posible sobre el tema para radicarlo de nuestros niños.

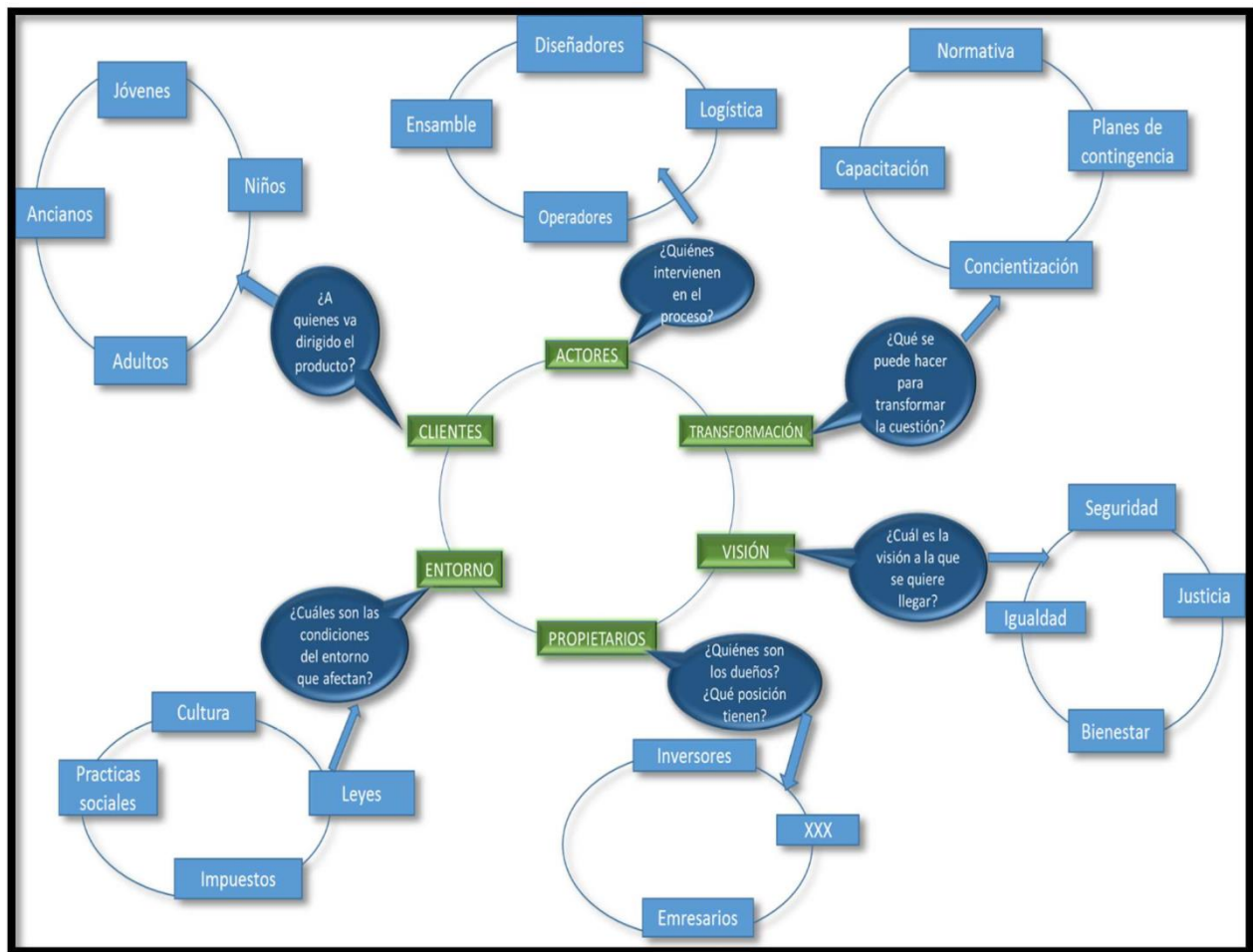
Etapa 6:

Al saber el servicio profesional los objetivos y metas a alcanzar su compromiso es reducir la desnutrición en el país a un punto que quede al 0% ya que los niños son el futuro de nuestro país.

Etapa 7:

Cada mes realizar una encuesta de cuando ha reducido la desnutrición en el país y cuantos niños quedan con ese problema a radicar.





Este diagrama permite enfrentarse al estudio y análisis de sistemas presentados a través de situaciones complejas, es decir adonde se le presentan múltiples causas al mismo tiempo y lugar influyendo, reforzando o disipando una situación dada. Dicha complejidad no permite de manera inicial, considerar "simple" su interpretación, como tampoco poder abordar de manera inmediata "la solución posible".

Este será el primer reto del pensamiento sistémico, el poder dejar a un lado de manera reactiva, el pensamiento lineal, aquel con el cual de manera cotidiana interpretamos los problemas y siempre estamos en la búsqueda de soluciones inmediatas y simples. Consideramos de manera lineal el reconocimiento de causas y efectos, frente a los cuales asignamos "la solución".

Las situaciones complejas serán presentadas a través de casos de estudio organizacionales, los cuales abordarán temas relacionados con:

- Gestión de operaciones: transformación de bienes o servicios
- Gestión de la logística y la supply chain
- Gestión del medio ambiente y la empresa

-Gestión de los Sistemas de Calidad

Dichos casos serán analizados inicialmente identificando los eventos que se presentan en la situación compleja, posteriormente se organizarán estos elementos en hechos, es decir la reunión de eventos similares con el fin de organizar la información la cual se va presentando de manera más clara. A partir de esta información se identificarán los problemas que estos hechos generan y se explorarán los paradigmas que generan este tipo de problemas en las organizaciones.

Para interpretar la solución a estos problemas, se desarrollarán diferentes metodologías:

-mapas mentales: los cuales tomarán los hechos de la situación compleja y se indagará a través de los mismos: los reforzamientos que se desarrollan, nexos, conexiones, sinergias, parasitismo, apalancamiento, destrucción o mimetismo. Posteriormente, mediante el desarrollo gráfico de un modelo mental, se trata de establecer de manera visual, las interpretaciones encontradas.

Al poder interpretar todas las situaciones posibles, se explorarán los paradigmas de quienes generan los problemas y se iniciará la búsqueda de soluciones posibles.

-mapas circulares: mediante la herramienta de la circularidad, se busca desarrollar un gráfico en círculos de los hechos presentados. Posteriormente se realizarán las conexiones posibles entre los diferentes elementos de los hechos, determinando la densidad de conexión, lo que refleja el peso de importancia que pueden generar las conexiones de eventos y de hechos.

A partir de este momento se conocerá el significado del principio emergente y se inicia el proceso de la búsqueda de soluciones posibles.

-mapas CATWOE, con el cual se busca conocer cuáles son los Actores de una situación compleja, los Clientes que reciben y participan en las consecuencias de dichas situaciones y eventos, los Propietarios o quienes tiene el poder para activar o no un sistema, el Entorno que participa influyendo al sistema, la Visión conjunta de quienes se encuentran en el sistema y la Transformación que puede establecerse sobre el sistema para modificar la situación actual o visión conjunta actual y poder diseñar y plantear una visión conjunta deseada para llevar el sistema a una nueva condición.

En este tipo de análisis se busca el traslado de un sistema y el cambio de las condiciones dadas a nuevas condiciones, donde el pensamiento racional acompaña a una visión integral la cual es de orden emocional y se convierte en el ideal de un grupo, el cual persigue colocando todos los recursos posibles para que la nueva condición se pueda dar.

-mapa de paradigmas organizacionales- ARQUETIPOS.

Se analizan las situaciones complejas, a través de la identificación de los paradigmas existentes, los cuales generan las interpretaciones de los problemas que viven las organizaciones. Se estudiarán los paradigmas:

- soluciones contraproducentes: "es peor el remedio que la enfermedad".
- desplazamiento de carga: "no todo lo que brilla es oro"
- adversarios accidentales: "perro que ladra no muerde"
- límites de crecimiento: "tanto va el agua al cantaro hasta que se revienta"
- tragedia del terreno común: "no hay cama para tanta gente"

A partir de los arquetipos identificados, se construye un mapa de los paradigmas, con el cual se establecen conexiones, identificando aquellos paradigmas que tienen mayor fortaleza e influyen directamente en la construcción de la realidad.

Para el aprendizaje de los mapas del pensamiento sistémico:

- mapas mentales
- mapas circulares
- mapas CATWOE
- mapas de paradigmas

Se invertirá en tiempo, cada tipo de mapa 3 clases, destinando dos semanas a la interpretación general del pensamiento sistémico y dos semanas a los exámenes correspondientes de la materia.

METODOLOGÍA

La clase tendrá un alto nivel de participación grupal, la participación de los estudiantes en clase será requerida permanentemente, a nivel de conceptos como también de actividades conjuntas; el % de explicación teórica sobre el tema correspondiente tendrá una duración relativamente corta y concreta por parte del profesor.

Tendrá como principal soporte virtual el respectivo BLOG de clase, cada grupo de estudiantes deberá realizar un Blog, el cual estará enlazado con el blog de clase y donde se presentarán las tareas de grupo asignadas. Igualmente cada estudiante deberá desarrollar un BLOG el cual estará igualmente enlazado al BLOG del salón de clase y donde presentará las tareas individuales asignadas. Dichos blogs pueden ser desarrollados en la plataforma que la Universidad Icesi tiene para sus estudiantes.

La clase tendrá un alto componente de trabajo grupal, el cual será documentado en videos, testimonios y fotos. Igualmente cada grupo de clase y a nivel individual registrará a nivel visual y en videos, las tareas asignadas a nivel grupal y a nivel individual.

A través de los BLOGS se pretende establecer un diálogo permanente mediante el cual los estudiantes podrán exponer sus ideas de manera directa. Se espera que las participaciones grupales y personales tengan un alto nivel de contenido y desarrollo de las respectivas asignaciones.

El pensamiento sistémico se inicia de esta manera en la clase, donde un medio de comunicación se convierte en un soporte público para incentivar el intercambio de ideas y la divergencia de puntos de vista.

ANALISIS DE LOS ARQUETIPOS EN FUNCIONAMIENTO

Todas estas son herramientas sistémicas que usadas en su totalidad o parcialmente pueden dar una idea acabada del sistema.

Propuesta: Analizar en grupo la crisis de una empresa argentina o internacional elegida por el grupo, realizarlo usando todas estas herramientas. Se entrega un solo trabajo por grupo de 2 o 3 personas.