

PROGRAMA DE FORMACION EN DIRECCIONY GESTION DE EMPRESAS

En cada una de las cuatro Subgerencias de Corfo pueden distinguirse tres niveles : Empresas, Comités y Subgerencias propiamente tales.

Estos tres niveles requieren métodos y programas de formación diferentes, que son los que se desarrollan a continuación.

En todo caso, y en cuanto sea aplicable, el proceso de formación debe adquirir un carácter de permanente. Estará basado en un flujo continuo de información mutua entre los "entrenadores" de las Unidades de Formación (UF) que impartirán la enseñanza teórico - técnica y los "entrenados" que llevarán a la práctica los conceptos recibidos y discutirán con los entrenadores las dificultades que allí encuentren.

El nivel de empresas cubre a todas aquellas unidades productoras del Sector Social que han sido seleccionadas para obtener de ellas indicadores que serán procesados en el proyecto Cybersyn. Se trata de aproximadamente 60 unidades. En varias de ellas se ha realizado ya una labor de formación, lo que facilita la tarea.

En el nivel de Comités y Subgerencias el programa estaría dirigido en una primera fase a atender primordialmente las necesidades de la Subgerencia de Industria Liviana. Esta restricción es aconsejable por dos razones básicas :

- a) Hay una limitación de hecho en el número de personas que pueden participar en calidad de entrenadores.

//..

- b) Es conveniente ensayar los programas y métodos antes de generalizar el sistema de formación a otras áreas.

Validados métodos y programas, y contando con un mayor número de entrenadores capacitados, se entraría en una segunda fase en que el esfuerzo de capacitación se dirigiría a las demás Subgerencias y sus respectivos Comités.

A.- NIVEL EMPRESA

I.- PROGRAMA GENERAL

Objetivo.- Limitado a explicar las necesidades de coordinación con las demás empresas que dependen de un mismo Comité, manteniendo la autonomía. De aquí la necesidad de reducir la cantidad de información sin perder lo esencial mediante el uso de indicadores. Planes y Programas y su juego mutuo El tiempo real.

Composición de la UF.- Los Jefes de informática que han estado actuando en las diversas empresas R.E.; H.G.; J.B.; con asistencia de miembros del Comité a que corresponda la Empresa. En algunos casos específicos podrían también participar funcionarios de la propia empresa que han estado trabajando con el grupo de Informática en el diseño de los indicadores.

Sujetos de Entrenamiento.- Todos los elementos representativos de la empresa : Ejecutivos principales, sindicatos, consejos de Administración, etc.

//..

Desarrollo del Programa. - Una o dos sesiones ( según parte de la empresa ) con ayuda de material gráfico similar al preparado por H.G. para estos fines. Cada sesión sería de 3 horas,  $1\frac{1}{2}$  horas para explicación por el relator y  $1\frac{1}{2}$  para debate.

Las sesiones serían idénticas y se repetiría para que el número de asistentes no resulte excesivo ( $< 30$  ).

## II.- PROGRAMA ESPECIAL

III  
Aregar  
(tal vez)  
la estructura-  
ción segui-  
rá modelo ciber-  
nético de una  
Empresa (INSA?)

Sujetos de Formación. - Orientado a un número reducido de personas por empresa que serían :

- Ejecutivo superior de producción
- Jefe ejecutivo máximo (?) Gerente o similar.
- Encargados de recoger, validar y transmitir la información ( e interpretar para el Jefe de Producción)
- Encargados de mantener una auditoría sobre los procedimientos de informática establecidos.

Objetivo. - Familiarización con los modelos ciberneticos de gestión. Acento especial en indicadores y Planificación/ Programación continuadas. Metodología de trabajo que se podría seguir en el desempeño de sus cargos utilizando estos elementos. No se entraría en detalles sobre posibles cambios de la estructura organizativa de la Empresa respecto de la que tenga en la actualidad.

U F. - Los mismos del Programa General.

Desarrollo del Programa. - Dos sesiones de teoría de  $1\frac{1}{2}$  hora c/u. con material visual (gráficos) y apuntes. Estos últimos se prepararían después de realizadas las primeras clases.

Luego se establecería una sesión semanal para discutir problemas específicos que encuentran los entrenados en su trabajo

///.

B.- NIVEL COMITE.-

Consideraciones Generales.- El sistema de gestión (Cyber-syn) que se trata de implantar está actualmente dirigido de hecho a los Comités y niveles superiores y no a la empresa. El programa de entrenamiento debe basarse en esta realidad y tomar ( al menos por el momento) el Comité como unidad primordial del campo de acción.

Los Comités de las Subgerencias no tienen un grado de desarrollo similar entre sí. Es por ello preciso que como un primer paso del programa se haga un análisis -diagnóstico de los comités existentes y de su funcionamiento ( Ver Anexo A).

Este conocimiento sistemático de los comités permitirá seleccionar, para el caso de la Subgerencia de Industria Liviana, uno o varios de ellos para trabajar más detalladamente en su organización de acuerdo a los principios de la Cibernetica.

Independientemente se realizaría el programa de entrenamiento según la pauta que se describe a continuación :

I.- PROGRAMA GENERAL.

Sujetos de Formación.- Todo el personal de cada uno de los Comités pertenecientes a la 4 Subgerencias.

Objetivo.- Familiarización con los modelos ciberneticos de gestión. Acento especial en indicadores y Planificación/Programación continuados. No se entraría en detalles sobre posibles cambios de la estructura organizativa del Comité de la que tenga en la actualidad.

U F.- Participarían RE.; HG; HSM.; JB,; LC, con la asistencia de algunos miembros del propio Comité que ya han recibido entrenamiento.

//..

Desarrollo del Programa. - Una o dos sesiones (según el número de personas que compongan el Comité). Todas las sesiones tratarían el mismo tema. Tendrían una duración de aproximadamente 3 horas. Durante la primera mitad el relator expondría la materia, en la segunda mitad se abriría un debate sobre la materia expuesta.

El análisis-diagnóstico de c/u. de los comités sería hecho por la UF.

## II.- PROGRAMA ESPECIAL A.

Estaría destinado a los comités de la Subgerencia de Industria Liviana seleccionados como pilotos para aplicar a ellos un nuevo estilo de administración.

Sujetos de Formación. - Todo el personal de los comités seleccionados.

Objetivo. - Implantar <sup>un aporte</sup> una metodología de gestión acorde con los principios que rigen la organización de sistemas complejos.

U F. - Un número reducido de personas pertenecientes al grupo de informática con el apoyo de funcionarios seleccionados de los propios comités.

Desarrollo del Programa. - El grupo de UF definiría una estructura orgánica del Comité del tipo adaptable y diseñaría los sistemas de planificación, de programación y de control por excepción en tiempo real.

Esta estructura y estos sistemas serían discutidos con los distintos niveles del Comité. Una vez pulidos y puestos a punto serían implementados por los propios miembros del Comité, actuando la UF como asesora del proceso.

Habría sesiones especiales para analizar c/u de las empresas que dependen del Comité, poniendo énfasis en los indicadores y demás índices que reflejan su estado operativo..

///.

Atención especial se dirigiría a trabajar con el personero encargado de la relación ejecutiva con las empresas que dependen del Comité ( Sistema 3 ) y con el (o los) colaboradores que eventualmente puedan ser sucesores en el cargo.

A los niveles que corresponda se les daría entrenamiento sobre el uso de la sala de operaciones.

### III.- PROGRAMA ESPECIAL B

Estaría destinado a los comités de todas las Subgerencias en general.

Objetivo.- Capacitar, al personal encargado del Control de la gestión operativa de las empresas dependientes del Comité, para manejar los indicadores, reformular continuamente planes y programas y tomar decisiones.

Sujetos de Formación.- Los cuadros de los Comités que desempeñan las funciones del sistema 3, según se hayan detectado en el Análisis-diagnóstico.

U F.- Personal del Grupo de Informática.

Desarrollo del Programa.- Se analizaría los indicadores específicos diseñados para las distintas empresas, su significado y uso en la toma de decisiones.

Habría una sesión teórica por empresa que dependa del Comité, en la que se haría un análisis integral de ella. Participarían representantes de las empresas analizadas.

La U F actuaría luego como apoyo continuo, ayudando a encarar los problemas que se presentan en la práctica a los "entrenados".

### C.- NIVEL SUBGERENCIA

Sujetos de Entrenamiento y objetivos.- Al nivel de la subgerencia la formación debe estar dirigida hacia los componentes del

//..

Comité de modo de alcanzar los siguientes objetivos básicos :

- a) Conocimiento de la realidad de las empresas que dependen de la subgerencia a través de análisis-diagnóstico de la situación operativa de ellas.
- b) Conocimiento similar al anterior pero referido a los Comités, también a través de análisis-diagnóstico.
- c) Principios del enfoque cibernetico de gestión de empresas.
- d) Conocimiento cabal de los fundamentos y posibilidades de los sistemas de información establecidos y en preparación.
- e) Adiestramiento en el uso de indicadores y otros índices operativos como herramienta indispensable para la dirección industrial en tiempo real, así como de la reprogramación continuada.
- f) Utilización de la Sala de Operaciones.

U F.- La unidad de formación estaría formada por Raúl Espejo y Lautaro Cárcamo. Si es posible se podría obtener la colaboración del propio SB. para uno de los temas, también participarían otros miembros del grupo Cybersyn.

Desarrollo del Programa.- Para cubrir los puntos c, d y e se realizarían sesiones en que un relator expondría materia durante la primera mitad de ella, para luego debatir los temas tratados en la segunda mitad.

En una de las sesiones se presentaría a manera de ejemplo la aplicación de los principios ciberneticos a una empresa y a un comité seleccionados para el caso.

En primera aproximación se estima necesario disponer para estos efectos de 6 sesiones de aproximadamente  $2\frac{1}{2}$  hrs.c/u que podrían desarrollarse en el lapso de 3 semanas.

Para el tema a) se harían sesiones por empresa que podrían ser comunes con las que se realizarían con el mismo ob-

R. 2.

8.

jeto a nivel Comité.

Para el tema b) los relatores serían los encargados de hacer los análisis- diagnóstico de los comités :

En el caso del tema f) el relator sería Raúl Espejo con el apoyo de otros participantes en el proyecto CYBERSYN.

A N E X O A

MODELO PRELIMINAR DE DIAGNOSTICO APLICABLE A LOS COMITES

A.- SISTEMAS 1, 2 y 3

(Sistema Autonómico Total en ~~contrate~~ con Sistema Consiente).

- 1.- Identificación de elementos autónomos o que debieran serlo según un criterio cibernetico de la gestión ( Empresas y agrupaciones de ellas ).
- 2.- Maneras o sistemas de Planificar y/o de elaborar programas. Su formulación ? Incluye inversiones? Supone identificación y determinación de como cumplen su papel los sistemas 4 dentro de cada elemento autónomo identificado en el punto anterior.
- 3.- Modos empleados para reconocer el estado actual de los asuntos. Información de que se dispone. Carácter de ésta ( Producción ,Contable, Financiera, Stocks, Pedidos en cartera, Tiempos de cobranza, etc.).

Indicadores (reductores de variedad ) definidos en la organización para fines de control.

En relación a la información de que se dispone interesa :

- canales por la que fluye
- uso que se le da
- reducciones de variedad aplicadas.

- 4.- Control de la validez de la información ( sistema para-simpático).
  - confiabilidad de los datos
  - oportunidad con que se genera
  - Quien ( y con qué criterio ?) determina
  - los parámetros relevantes.

//..

- 5.- Sistema que se emplea para reactualizar los programas.  
¿ Dónde parte la iniciativa ? Con qué elementos trabaja? Cómo se toman las decisiones ?
- 6.- Homeostasis. Como se logra ante influencias directas del medio, ante acciones internas entre elementos del mismo orden (sistemas 1) y ante decisiones superiores, provenientes de 4 -5.
- 7.- Grado efectivo de autonomía de los elementos. Funciones de dirección operativa (sistema 3).

B.- SISTEMAS 4/5 ( Sistema Consciente)

- 1.- Identificación de los elementos que los conforman.
- 2.- Medios con que se cuenta para la captación de información relativa al ambiente externo.
- 3.- Métodos seguidos en la formulación de la Planificación a nivel del Comité. Parámetros de control y sus problemas específicos (Perfeccionamiento de productos, innovación de productos, mejoramiento eficiencia operacional, medidas para vencer inercia mercados, capacidad para obtener fondos y de dónde).
- 4.- Métodos seguidos para la evaluación de la información y formulación de soluciones a problemas de política.
- 5.- Práctica de la investigación y desarrollo.
- 6.- Elementos con que se cuenta para el diseño de la información y de los canales por la que debe circular.

EMPRESAS	SEPTIEMBRE								OCTUBRE								
	28	2	4	8	11	15	18	22	25	27	2	6	9	13	16	20	23
<b>PROGRAMA GENERAL</b>																	
Participantes: Lideres Maestros Técnicos Funcionarios Personal																	
Preparación 10 entrena- dores																	
Preparación Material Didáctico																	
Sesiones teóricas 10 entrena- dores 60 entrena- dores solos (6 por día)																	
<b>PROGRAMA ESPECIAL</b>																	
A- Fundamentos Teóricos 120 sesiones dadas por 10 entrena- dores																	
B- Asistencia en la Aplicación 15 a 20 entrena- dores (todo el grupo de análisis Empresarial) 1/2 de ellos dedicado a 30 4 empresas con ocupación de 2 días por semana x persona																	
(*) Estas dos actividades cuponen la ocupación total de los 10 entrena- dores																	

COMITES	SEPTIEMBRE									OCTUBRE							
	28	2	4	8	11	15	18	22	25	29	2	6	9	13	16	20	23
<u>Diagnosticos</u> Hasta 10 comites, hechas por RE, HG, LC, CE																	
<u>PROGRAMA GENERAL</u> 15 sesiones para los 10 comites (hay algunas hechas)																	
<u>PROGRAMA ESPECIAL A</u> Para dos (2) comites seleccionados (RE, LC, CE)																	
<u>PROGRAMA ESPECIAL B</u> 7 ó 8 comites, con participación de los jefes de informática y los 15 a 20 extenedores del programa especial de empresas. Se consultan 80 horas para presentar análisis de las empresas Apoyo en la aplicación																	

SUB-GERENCIA	SEPTIEMBRE								OCTUBRE								
	28	2	4	8	11	15	18	22	25	29	2	6	9	13	16	20	23
c. Principios de Gestión																	
d. Sistemas Información																	
e. Entrenamiento uso de indicadores																	
a.- Conocimiento situación operativa Empresas																	
b.- Conocimiento idem comités																	
f.- Utilización sala operaciones																	