UNIDAD 6 ADM II


## TEXTO “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, ROBBINS, STEPHEN

Una fuerte cultura organizacional, enseña a los empleados como deben hacerse las cosas. Da estabilidad a la organización. Pero también en algunas empresas puede ser una barrera para el cambio.

**Institucionalización:** cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros y adquiere la inmortalidad. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, aparte de sus fundadores o sus miembros.

**Cultura organizacional**: La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distinguen de otras. Este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. Hay siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización

1-Innovacion y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2-Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3-Orientacion a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4-Orientacion a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados de los integrantes de la organización.

5-Orientacion a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6-Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7-Estbilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por lo tanto evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimiento de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y como se supone que los integrantes deben comportarse.

**¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme?**

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explicito cuando definimos cultura como un sistema de significados compartidos. Por lo tanto, se esperaría que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describan con palabras semejantes.

 El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización nos referimos su cultura dominante. Es esta una visión ampliada de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográficas. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que solo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más que los valores propios de los miembros de ese departamento de compras. (Los valores centrales o dominantes son los que se aceptan en toda la organización).

 Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente seria notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los “significados compartidos” de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para que vaya por el buen camino y conformar la conducta.

**Culturas fuertes y culturas débiles**: las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación. En una cultura fuerte los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan ellos, mas fuerte será la cultura. Un resultado específico de una cultura fuerte es que disminuye la rotación.

**Cultura o formalización**: una cultura organizacional aumenta la congruencia de las conductas. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede fungir como sustituto de la formalización. Una organización formalizada tiene orden, es congruente y previsible. Una cultura fuerte consigue lo mismo sin la necesidad de documentos escritos.

**Cultura organizacional y cultura nacional**: la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización. Por mucho que la cultura organizacional modele el comportamiento de los empleados, la cultura nacional lo modela más.

**Funciones de la cultura:**

1-Define los limites, es decir establece distinciones entre una organización y las otras.

2-Transmite una sensación de identidad a los integrantes.

3-Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.

4-Incrementa la estabilidad del sistema social.

5-Sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

**Cultura como inconvenientes**: no hemos dicho si es buena o mala, solo que existe. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y que es importante. Pero no podemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización.

Barreras contra el cambio: La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización, ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien es un bien de la organización cuando tiene un entorno estable, sin embargo, puede lastrar a la organización y hacerle difícil responder a los cambios del entorno.

Barreras a la diversidad: contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de una organización produce una paradoja. La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro de trabajo.

Las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los empleados para que se adapten a ella. Limitan los valores y estilos que son adaptables.

Las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por lo tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aun, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

Barreras a adquisiciones y fusiones: los factores principales que buscaban la dirección al tomar las decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación.

**Creación y sostenimiento de la cultura:**

Formación: está a cargo de los fundadores de la organización, quienes tradicionalmente tienen un impacto mayor en la cultura inicial. Tienen una visión de cómo debería ser y no están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita aún más la imposición de su visión sobre todos los miembros de la organización.

La cultura surge de 3 maneras: 1) los fundadores contratan a personas que sienten y piensas igual que ellos. 2) los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar, 3) el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y sus premisas.

Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito, en este punto la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización.

Mantenimiento: hay tres fuerzas que desempeñan un papel importante en el mantenimiento de la cultura:

1. Selección: identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Suele identificarse a más de un candidato. La decisión final está influida significativamente por el juicio que formule quien tome la decisión de qué tanto se integrará el candidato a la organización y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización (se auto eliminan). El proceso de selección sustenta la cultura, al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.
2. Dirección: los actos de los directivos tienen también un efecto importante en la cultura de la organización, a través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización.
3. Socialización: proceso de adaptación de los empleados a la cultura. Se conceptualiza en un proceso formado por tres etapas:
a – Pre arribo (etapa previa a la llegada): aprendizaje del proceso de socialización, antes que el nuevo empleado se una a la organización.
b – Encuentro: etapa en el proceso de socialización en la que el empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.
c – Metamorfosis: el nuevo empleado ajusta su trabajo a los valores y normas del grupo. Son cambios de larga duración.

**¿Como los empleados asimilan la cultura?**: la cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las que las más poderosas son las anécdotas, símbolos materiales, ritos y lenguaje.

Ritos y ceremonias: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las importantes, que personas son importantes y cuales están de más, como pueden ser: eventos, actos, ceremonias (Ej.: empleado del mes)

Anécdotas e historias: estas historias vinculan el pasado y el presente de la organización y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.

Símbolos materiales: la disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores y la existencia de aeronaves propia son algunos ejemplos de símbolos materiales. Todos aquellos observables (Ej.: pin de Mc Donald s)

Lenguaje: muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por lo tanto, la conservan, con el tiempo las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, ciertos empleados, proveedores, clientes etc., muchas veces los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas u jergas que después de meses en el puesto se convierten en parte de su lenguaje.

**Creación de una cultura organizacional ética**: la cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia los riesgos, poca agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados.

¿Qué pueden hacer los directores para crear una cultura más ética? Una combinación de las siguientes practicas:

Sea un ejemplo visible: los empleados observan el comportamiento de los directores como la referencia de lo que es apropiado.

Comunique expectativas éticas: las ambigüedades éticas se reducen si de prepara y difunde un código de ética en el que se declaren los valores principales de la organización y las reglas éticas que deben seguir loe empleados.

Imparta capacitación ética: establezca seminarios, talleres y otros programas de capacitación ética.

Instituya mecanismo de defensa: la organización debe proveer mecanismos formales para que los empleados puedan discutir las disyuntivas éticas y denunciar los actos inmorales sin miedo de castigos.

**Creación de una cultura orientada al cliente:** Las culturas orientadas al cliente contratan empleados con orientación de servicio, capacidad de escuchar y la disposición a superar los límites de la descripción de su puesto y hacer lo necesario para satisfacer a los clientes. Estas culturas aclaran las funciones de los empleados, reducen al mínimo reglas y normas para darles la libertad de complacer las necesidades cambiantes de los clientes y les conceden mucho margen de discreción para que hagan su trabajo como les parezca conveniente. Afloran 6 variables:

1-contratar empleados sociables y amables.

2-poca formalización

3-facultamiento generalizado: los empleados facultados pueden tomar decisiones para hacer lo necesario para satisfacer a los clientes.

4-la capacidad de escuchar a los clientes

5-claridad de las funciones, tienen que responder a las exigencias de patrón y del cliente.

6-empleados que exhiben un comportamiento escrupuloso en su deseo de complacer a los clientes y están dispuestos a tomar la iniciativa, aun si no es parte de sus responsabilidades, con tal de satisfacer las necesidades de alguno.

**Acción administrativa**: podemos sugerir varias acciones de la administración para hacer su cultura más orientada al cliente:

Selección: contratar personal de servicio y contacto con personalidad y actitudes congruentes con una orientación firme al servicio.

Capacitación y socialización: programas de capacitación

Diseño estructural: las estructuras de las organizaciones tienen que darle mayor control a los empleados.

Facultamiento: en congruencia con aminorar la formalización, hay que facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales.

Liderazgo: los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen.

Evaluación de desempeño: las evaluaciones de desempeño basadas en el comportamiento son congruentes con una mejora en el servicio al cliente.

Sistema de recompensas: recompensar un buen servicio de los empleados, debe entregar reconocimientos continuos a los empleados que hayan demostrado un esfuerzo destacado para complacer a los clientes.

**Espiritualidad y cultura organizacional**: la espiritualidad en el trabajo reconoce que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

Las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas. No solo dan trabajo, sino que tratan de crear culturas en las que las personas aprendan y crezcan continuamente.

Estas organizaciones se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades? Un estudio reciente demostró que las compañías que introdujeron técnicas basadas en la espiritualidad mejoraron la productividad y redujeron notablemente la rotación. En otro estudio se encontró que las organizaciones que dan a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual superan a las otras.

## TEXTO” INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION”, DAFT, RICHARD, CAP. 2

**El medio ambiente y la cultura**: una gran influencia sobre la cultura corporativa interna es el ambiente externo. Las culturas pueden variar ampliamente entre las organizaciones, sin embargo, las organizaciones dentro de la misma industria pueden revelar con frecuencia características culturales similares porque operan en ambientes similares. La cultura interna debe incorporar lo que se requiere para tener éxito en el medio ambiente.

**Culturas adaptables**: una fuerte cultura corporativa en forma aislada no asegura el éxito de los negocios a menos que la cultura haya fomentado una adaptación saludable al ambiente externo.

En las culturas adaptables los administradores se interesan en los clientes y en aquellas personas y procesos internos que dan lugar a un cambio útil. En las culturas corporativas no adaptables, los administradores se interesan en ellos mismos y sus valores tienden a desalentar la toma de riesgos y el cambio.

**Tipos de cultura:** La estrategia y el entorno externo son grandes influencias en la cultura corporativa. Esta debe incorporar lo que la organización necesita para ser efectiva en su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de reacción, la cultura debe estimular la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales y las creencias, la estrategia organizacional y el ambiente de negocios puede mejorar el desempeño de la organización. Diversos estudios de cultura y efectividad han propuesto que el ajuste entre estrategia, entorno y cultura está asociado con cuatro categorías de cultura. Estas categorías se basan en dos factores: 1) la medida en que el entorno de competencia requiere flexibilidad o estabilidad y 2) el grado en que el enfoque estratégico y la fortaleza son internos y externos. Las cuatro categorías asociadas con estas diferencias son adaptabilidad, el logro, el clan y lo burocrático.

**La cultura de la adaptabilidad**: emerge en un medio ambiente que requiere de una rápida respuesta y de una toma de decisiones de alto riesgo. Los administradores fomentan los valores que dan apoyo a la capacidad de la compañía para detectar, interpretar y traducir rápidamente las señales provenientes del medio ambiente en nuevas respuestas de comportamiento. Los empleados tienen autonomía para tomar decisiones y para actuar libremente a efecto de satisfacer las nuevas necesidades y la receptividad hacia los clientes es altamente valorada. Los administradores también crean de una manera activa el cambio al fomentar y recompensar la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos.

**La cultura del logro:** resulta conveniente para las organizaciones que se interesan en atender a clientes específicos en el ambiente externo pero sin una intensa necesidad de flexibilidad y de cambio rápido. Esta es una cultura orientada hacia los resultados que valora la competitividad, la agresividad, la iniciativa personal y la disposición para trabajar mucho y muy duro para lograr los resultados.

**La cultura del clan**: implica un foco de atención en la participación de los empleados para que satisfagan rápidamente las cambiantes necesidades del medio ambiente. Esta cultura le confiere un alto valor a la satisfacción de las necesidades de los empleados y la organización se puede caracterizar por un ambiente de cuidados similar al de una familia. Los administradores ponen de relieve valores tales como la cooperación, la consideración tanto de los empleados como de los clientes y el evitar las diferencias de estatus.

**La cultura burocrática**: tiene un foco de atención interno y consistencia en la orientación hacia un medio ambiente estable. El seguimiento de las reglas y el ser prudente y cuidadoso son aspectos que se valoran y la cultura da apoyo y recompensa el logro de una forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas. En el rápidamente cambiante mundo de la actualidad, pocas compañías operan en un medio ambiente estables y la mayoría de los administradores se aleja de las culturas burocráticas debido a la necesidad de una mayor flexibilidad.

|  |  |
| --- | --- |
|  | NECESIDADES DEL ENTORNO |
|  | FLEXIBILIDAD | ESTABILIDAD |
| ENF.ESTRAT | EXTERNO | Adaptabilidad | Misión/ogro |
| INTERNO | Clan | Burocrática |

**Liderazgo cultural:** una forma en la cual los administradores cambian las normas y los valores hacia lo que es adaptable para el ambiente externo o para una integración interna moderada es a través del liderazgo cultural. Los administradores deben reforzar la comunicación para asegurarse de que los empleados entiendan los valores de la nueva cultura y para que impriman estos valores en las acciones así como en las palabras.

El líder cultural define y usa señales y símbolos para influir en la cultura corporativa. Los líderes culturales influyen en la cultura de dos áreas:

1-el líder cultural articula la visión para para la cultura organizacional en la cual los empleados pueden creer y la cual también genera emoción. Esto significa que el líder define y comunica valores centrales en los cuales creen los empleados y que darán lugar a un mejoramiento del entorno.

2- el líder cultural toma nota de las actividades diarias que refuerzan la visión cultural. El líder se asegura de que los procedimientos de trabajo y los sistemas de recompensas se acoplen con los valores y los refuercen. Las acciones hablan mejor y más fuertes que las palabras y por lo tanto los lideres culturales “harán lo que dicen”.

## TEXTO “LA QUINTA DISCIPLINA”, SENGE, PETER, CAP 12.

**Aprendizaje en equipo:** es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender.

Dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1-Necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Aunque esto es fácil de decir, en las organizaciones actúan poderosas fuerzas que vuelven la inteligencia del equipo inferior y no superior a la inteligencia de cada uno de sus individuos.

2-Necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan la misma clase de relación, un ímpetu operativo donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.

3-Papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprendan al inculcar las prácticas y destrezas de aprendizaje en equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las practicas del dialogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el **dialogo** existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en la **discusión** se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca a mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.

El dialogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos.

El propósito de un dialogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. En un dialogo no intentamos ganas, todos ganamos si lo hacemos correctamente, en el dialogo los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente.

David Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el dialogo:

1-Todos los participantes deben suspender sus supuestos.

2-Todos los participantes deben verse como colegas.

3-Tien que haber un árbitro que mantenga el contexto del dialogo.

Los grandes equipos no se caracterizan por la ausencia de conflictos, por el contrario, uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo.

Las rutinas defensivas son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento.

UNIDAD VII

## TEXTO” EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES”, MINTZBERG

Si queremos mejorar el funcionamiento interno de nuestras organizaciones y conseguir el control sobre ellas desde el exterior para garantizar que actúen de acuerdo con nuestros intereses debemos comprender las relaciones de poder que rodean estas organizaciones y afectan su comportamiento.

Queremos en primer lugar comprender los elementos básicos del juego de poder en las organizaciones, en particular queremos saber quiénes son sus jugadores o agentes con influencia, cuales son los medios o sistemas de influencia que utilizan para obtener el poder y cuáles son los objetivos y sistemas de objetivos que resultan de estos esfuerzos. Posteriormente queremos reunir todos estos elementos para describir varias configuraciones básicas de poder en las organizaciones y finalmente ver cómo podemos utilizar estas configuraciones para comprender mejor el comportamiento de las organizaciones.

El poder se define como la capacidad (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones. El termino poder denota tanto al sustantivo como al verbo que significa “ser capaz de”. Tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto en las acciones y decisiones que se toman.

Capitulo 2: la literatura sobre dirección de los objetivos al poder

Al menos en términos de la evolución de la teoría de los objetivos aunque no por lo que se refiere al comportamiento real de las organizaciones, lo constituye la noción de que las organizaciones están formadas por una multiplicidad de agentes pero que estos no se proponen objetivo alguno como meta. Efectivamente la teoría de la dirección estaba ahora preparada para recibir la envestida de la teoría sociológica, que si hasta el momento no había adoptado una posición definitiva respecto de la dirección, si que se había ido aproximando paulatinamente a esta cuestión. Georgiou argumento que las organizaciones son, efectivamente un ámbito de actividad política sin que tengan objetivos por ellas mismas. Existen focos arbitrarios de interés y mercados cuyas estructuras y procesos son el resultado de complejas acomodaciones realizadas por agentes sujetos a una variedad de incentivos y persiguiendo una diversidad de objetivos.

Georgiou ofreció tres ideas básicas:

1) Que el concepto de organizaciones debe reconocerse como un foco de interés definido arbitrariamente.

2) Que el factor estratégico básico en la organización es el individuo, pudiéndose comprender tan solo el comportamiento de la organización en términos de las metas que persiguen estos individuos.

 3) Que la organización es un mercado en el que se intercambian objetivos.

La organización se ha transformado gradualmente de un sistema con un agente a un sistema con muchos agentes, de un sistema con un solo objetivos a uno que tiene tantos objetivos que en realidad no tienen ninguno, de un ente dedicado a maximizar a un ente dedicado a satisfacer, de un instrumento con fines fijados de antemano y sin presencia de conflicto alguno, a un ámbito arbitrario de actividad de tipo político sin ningún objetivo y consumido por los conflictos.

A partir de esta revisión surgen 4 cuestiones fundamentales:

1-¿Cómo soluciona la organización el problema de la multiplicidad de objetivos o la existencia de presiones contrapuestas?

2-¿es la organización el instrumento de algún grupo(los propietarios, la sociedad o cualquier otro) que le impone sus objetivos o la organización es un ámbito de actividad de tipo político en la que los individuos se esfuerzan por conseguir el poder? ¿O quizá, tal como ha argumentado algún grupo de teóricos de la sociología, es un sistema por ella misma, con sus objetivos intrínsecos?

3-¿se puede decir que la organización tenga objetivos o tan solo los tienen los participantes?

4-¿Cómo se traducen todos los objetivos personales, valores, intenciones, necesidades y expectativas de los agentes individuales en decisiones y acciones de la organización? En otras palabras, ¿Cómo se manifiesta el poder? ¿Cuál es el nexo entre las necesidades individuales y las acciones que toma toda la organización? ¿Cuáles es la relación entre las necesidades y el poder de los agentes individuales con las acciones tomadas por la empresa?

Capitulo 3: el juego del poder y sus jugadores

Esta teoría se ha construido bajo la premisa de que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa.

Puesto que las necesidades de todos los agentes con influencia no son las mismas, cada uno de estos trata de aprovechar su poder (medios de influencia) para controlar las decisiones y las acciones tomadas por la organización.

Los participantes en cualquier sistema tienen básicamente tres opciones

Lealtad: quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, “callar y obedecer”

Salida: marcharse, “dejar el sistema”

Voz: quedarse y tratar de cambiar el sistema, “luchar antes que rendirse”

Si el participante escoge la opción voz se convierte en lo que llamamos un agente con influencia. Recurrir a la opción voz en lugar de marcharse o apoyar el sistema representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La opción voz se define en este contexto como cualquier intento que se haga para promover algún cambio.

¿QUÉ LE DA PODER A LA VOZ?

Para que un agente tenga influencia (es decir, que opte por la opción voz) es necesario que cuente con:

Dedicación enérgica: el individuo debe actuar para convertirse en un agente con influencia, debe gastar energía para aprovechar la fuente de su poder

Habilidades políticas: significa tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder de que se disponen, para convencer a aquellos a los que uno tiene acceso, aprovechar al máximo los recursos, la información, etc. El carisma es esencial.

Fuente o base de poder: tres de las fuentes primordiales del poder son el control de 1-un recurso 2-una habilidad técnica 3-un cuerpo de conocimiento, que sean de gran importancia para la organización.

Pero para que sea efectivamente una fuente de poder, un recurso, una habilidad técnica, o un cuerpo de conocimiento, ha de ser esencial para el funcionamiento de la organización. En segundo lugar debe ser concentrado debe ser un recurso escaso, y estar en manos de una persona o pequeño grupo de personas. Y tercero ha de ser insustituible, Estas tres características crean una dependencia, las organizaciones necesitan algo y solo lo puede conseguir de las pocas personas que lo poseen

Una cuarta fuente poder procede de las prerrogativas legales (derechos exclusivos o privilegios para imponer elecciones).

La quinta fuente general de poder consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes.

Voluntad y habilidad: disponer de una fuente de poder no es suficiente para ejercerlo. El individuo debe actuar si quiere convertirse en un agente con influencia, debe gastar energía para aprovechar la fuente de poder de que goza.

Finalmente, el agente con influencia no debe tan solo disponer de algunas fuentes de poder y dedicar sus energías a aprovecharlas, sino que a menudo debe hacerlo de manera inteligente, con habilidad política. Gran cantidad del poder informal, e incluso del formal, complementando con grandes esfuerzos, se ha quedado en nada debido a la ineptitud política para aprovecharlo.

Tener habilidad política significa tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder que se disponen, para convencer a aquellos a los que uno tiene acceso, para aprovechar al máximo los recursos, información y habilidad técnica propios del proceso negociador, para ejercer el poder forma con sensibilidad hacia los sentimientos ajenos, para saber donde concentrar las energías, para saber lo que es posible y lo que no, para organizar las alianzas necesarias.

Los agentes internos son los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular, son los que determinan el resultado final y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización. Los agentes externos son aquellos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados. Las primeras dos secciones de nuestra teoría sobre los elementos del poder describen respectivamente, la coalición externa, formada por los agentes externos y la coalición interna formada por los internos.

La palabra coalición se refiere a un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución del poder dentro de la organización.

Tanto en la coalición externa como en la interna, los distintos agentes con influencia se reúnen en el entorno de la organización o en el interior de esta para ver satisfechas sus necesidades.

Nuestro juego del poder lo forman diez grupos de posibles agentes con influencia, que mencionamos por orden de aparición. Los primeros cuatro forman parte de la coalición externa:

Propietarios: poseen el titulo oficia de propiedad de la organización. Algunos de ellos probablemente concibieron la idea de fundar la organización y se encargaron de reunir a los primeros agentes con influencia.

Asociados: proporcionan los recursos a la organización, los clientes que compran sus productos o servicios así como sus competidores. Cabe señalar que tan solo aquellos asociados que deciden tomar la opción voz comentada son considerados como agentes con influencia en la coalición externa.

Asociados de empleados: sindicatos y asociados profesionales. Estas son consideradas agentes con influencia que intentan llevar a cabo esta influencia sobre la organización en términos que vayan más allá de los meramente económicos, es decir, que usen su voz para afectar de forma directa las decisiones y acciones de la empresa. Las asociaciones profesionales se consideran agentes externos con influencia a pesar de que representan a personas que son agentes internos con influencia. Actuando colectivamente, a través de sus representantes, los empleados ejercen influencia en la organización prescindiendo de sus canales normales para afectar las decisiones y acciones que toma la organización, empleando canales más parecidos a los que usan los propietarios o los clientes.

Públicos: grupos que representan intereses especiales o generales del público en un sentido amplio. Los podemos dividir en tres clases 1) grupos tan generales como las familias, los líderes de la opinión pública y otros parecidos2) grupos con intereses especiales como los movimientos conservacionistas o instituciones locales 3) el gobierno en todas sus facetas.

La coalición interna comprende seis grupos de agentes con influencia

Altos directivos: agente individual que se encuentra en la cúspide de la jerarquía de autoridad.

Operarios: trabajadores que realmente producen los productos y servicios de la empresa o los que los ayudan de una forma directa.

Directivos: se encuentran en la jerarquía de autoridad por debajo del director jefe comprendiendo todos los niveles hasta llegar a aquellos que tratan directamente con los operarios. Nos referimos a este grupo como a los administrativos.

Analistas de la tecnoestructura: aquellos empleados especializados que se ocupan de diseño y realización de los sistemas de planificación y de control, gente como analistas, los contables de costes o los planificadores.

Personal de asistencia: comprende aquellas personas que proporcionan ayuda a los operarios y al resto de la organización.

Ideología: un agente que técnicamente es inanimado pero que en realidad tiene todas las características que tendría en el caso de tener una vida propia, es el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos y que la distinguen de otras organizaciones.

Capitulo 4 Grupos externos con influencia:

Propietarios: son aquellos agentes con influencia que poseen el titulo legal de propiedad de la organización.

Podemos distinguir 5 tipos distintos de propiedad.

1-propiedad personal: una o unas pocas personas poseen personalmente la organización.

2-propiedad institucional: una organización es la propietaria de otra

3-pripiedad dispersa: donde muchas personas son propietarias conjuntamente de una organización.

4-propiedad cooperativa: en este caso otro grupo de agentes(los empleados, los clientes, o los proveedores) son los propietarios de la organización.

5-organicaciones que carecen de propietario legal, universidades, instituciones de caridad, etc.

Dejando de lado este quinto tipo de propiedad, lo que los otros cuatro sugieren son dos dimensiones primordiales de a propiedad. Una primera es el compromiso, haciendo una distinción entre los propietarios que juegan papeles en la organización o su entorno y aquellos que se mantienen a parte.

La segunda dimensión es la dispersión de la propiedad. Las organizaciones pueden tener un propietario concentrado o uno disperso.

Cuanto más cercanos están los propietarios a la actividad de la organización y más concentrada esta la propiedad, mayor es su poder en la coalición externa.

¿Controla el propietario de una organización el comportamiento de esta? No necesariamente.

Los asociados: se nuclea en este grupo a los clientes, socios, proveedores y competidores (directos y potenciales). Son importantes y considerados agentes con influencia porque su éxito dependerá del poder que tengan sobre la organización (cuanto más esenciales son los recursos de que provee a la organización, mayor poder tiene este proveedor en la coalición externa y además, cuanto más concentrado están los proveedores y clientes, mayor poder tiene e la colación externa, y cuanto más dependiente son los proveedores y clientes en la organización mayor esfuerzo hacen para ganarse un lugar en la coalición externa) . Cabe señalar que tan solo aquellos asociados que deciden tomar la opción voz, son considerados como agentes con influencia en la coalición externa.

Los asociados de empleados: son los sindicatos y asociaciones profesionales. Son considerados agentes con influencia si intentan llevar a cabo esta influencia sobre la organización en términos que van más allá de los meramente económicos. Es decir, en la medida que utilicen la voz para afectar de forma directa las acciones y decisiones de la organización. Estas asociaciones de empleados se consideran a sí mismos como representantes de un grupo que es algo más que una mera fuente de fuerza laboral para la organización.

Los púbicos: el último grupo de agentes externos con influencia son los que técnicamente hablando, se encuentran más separados de la organización. No son sus propietarios, no trabajan para ella, no la proveen y no se proveen de ella, pero sin embargo se sienten suficientemente afectados por sus acciones para tratar de influenciarla, nos referiremos a todos estos agentes como los diferentes públicos de la organización. Grupos de interés general, defensores del interés público (medios de comunicación, grupos religiosos, etc.), grupos de interés particular (Greenpeace por ejemplo) y el Gobierno en general. Su grado de poder será particular en cada caso.

Capitulo 5: los medios externos de influencia

En primer lugar el ejercicio de influencia puede ser regular o episódico. En un extremo, un propietario exige un cierto volumen de ventas cada mes, en el otro, un grupo conservacionista exige que se cierre una industria papelera que ha estado contaminando durante los últimos veinte años. En segundo lugar el ejercicio de la influencia puede ser general o concentrado, en un caso dirigido a todas las organizaciones de un determinado tipo, en el otro dirigido a una organización en concreto. Un gobierno puede promulgar una legislación para reducir el gasto de todos los hospitales públicos o puede intervenir directamente para cortar el presupuesto de un hospital en particular. En tercer lugar, el ejercicio de la influencia puede ser alejado o personal, una empresa minera puede ser atacado por la prensa, desde una cierta distancia o sus ejecutivos pueden ser abordados directamente por los miembros de la comunidad afectada. En cuarto lugar puede ser de naturaleza constructiva u obstructiva, es decir, estar pensando para provocar que la organización hago algo nuevo, o por el contrario estar pensando para bloquear la realización de una actividad existente. Finalmente el ejercicio de la influencia puede ser formal o informal, es decir puede ser ejercido a través de canales oficiales basados en prerrogativas legales o con medios oficiosos, utilizando el control de los recursos, habilidades o conocimientos críticos o el acceso a las personas que los controlan.

Es necesaria una categorización de los medios reales que pueden ser utilizados por los agentes externos para cambiar el comportamiento de la organización.

Normas sociales: incluyen todo el sistema de normas generales de carácter ético a las que cualquier organización debe atenerse en su funcionamiento. Es un medio de influencia regular y general, como una atmosfera que rodeara a la organización, es informal y puede tener una naturaleza tanto alejada como personal. Más a menudo de la impresión de ser obstructivo que constructivo, en el sentido de que define niveles mínimos aceptables de comportamiento por debajo de los cuales la organización no debería actuar.

Restricciones formales: son imposiciones específicas sobre la organización. Se trata de un medio de influencia normalmente obstructivo porque también limita su comportamiento pero de una manera más precisa que las normas sociales. Es formal por naturaleza, regular, frecuentemente alejado y concentrado en determinados tipos de acciones. Las restricciones formales son normas sociales que se han convertido en oficiales, cuando las normas sociales no son suficientes para que la organización siga un determinado comportamiento, algunos agentes externos con influencia pueden tratar de imponer restricciones legales al comportamiento de esta.

Campañas de presión: son episodios informales de influencia concentrada llevados a cabo por grupos específicos. Estas campañas pueden ser personales o alejadas y generalmente se aplican a organizaciones específicas o grupos específicos de organizaciones, normalmente se concentran en un solo tipo de acciones o incluso en una sola acción y pueden ser tanto de naturaleza obstructiva como constructiva. Cuando ni las normas sociales ni las restricciones formales pueden obtener el comportamiento deseado por algunos agentes externos con influencia, estos pueden tomar cartas en el asunto promoviendo una campaña de presión que influencie de forma directa a la organización.

Control directo: incluye todo un abanico de medios de influencia personales y directos ejercidos sobre organizaciones específicas. Incluyen el uso del acceso directo, la inclusión de un participante en el proceso interno de toma de decisiones, la implantación de un representante de los agentes externos en la coalición interna y la autoridad e incluso la imposición de decisiones especificas. Estos controles son frecuentemente episódicos, pero también pueden tener carácter regular.

Miembros en los consejos de administración:se refiere a la colocación de miembros en el Consejo Administrativo, una junta directiva entre lo externo y lo interno. Es el medio más formal de ejercer influencia. Se emplea de forma esporádica, es concentrado y personal. Se usa más frecuentemente para obstruir. Puede ser un cuerpo con poder o sin él, un mecanismo para controlar a la dirección o simplemente una fachada (cuando la organización es más autónoma.

Capitulo 7: tres tipos básicos de coalición externa:

CE dominada: un único agente externo con influencia (o un cierto número de ellos que cooperan entre sí) domina la coalición externa y por tanto controla la coalición interna. Como el poder de este agente puede ser directo, concentrado y personal, puede tener acceso personal a los máximos directivos de la organización y reunir suficiente poder como para reemplazarlos o para bloquear cualquiera de sus decisiones. En consecuencia, puede controlar también la coalición interna.

CE dividida: unos pocos grupos de agentes externos se dividen el poder en la coalición externa, lo cual tiende a politizar la coalición interna. Tan pronto como un agente o un grupo de ellos actuando de común acuerdo, deja de dominar la coalición externa, el sistema de poder de la organización cambia de forma radical. Cuando el poder en la coalición externa se divide entre distintos agentes con influencia, la organización recibe presiones en distintas direcciones. ¿Cuántos agentes con influencia, con distintas opiniones son necesarios para que la coalición externa sea dividida? Dos parecen ser suficientes. Mientras existe un equilibrio de poder entre dos agentes externos, la coalición externa estará dividida.

CE pasiva: el número de agentes externos con influencia es tan alto y como resultado su poder tan disperso, que la coalición externa se ve impotente para ejercer poder alguno, adopta una actitud pasiva y todo el poder pasa a la coalición interna, en la que tiende a concentrarse de una de varias posibles maneras.

Una coalición externa tiende a ser dominada en la medida en que la organización experimenta algún tipo de dependencia de su entorno o cuando se da una concentración del poder externo en manos de un único individuo o grupo de individuos (normalmente el propietario) o al menos si se da un consenso entre sus agentes externos con influencia. La coalición externa está dividida cuando el poder externo es significativo pero compartido por un número limitado de personas o grupos de personas con objetivos distintos. Finalmente una coalición externa tiende a ser pasiva especialmente cuando los agentes externos con influencia son numerosos y se encuentran dispersos( sobre todo cuando pueden tomar fácilmente la opción salida, no están ya organizados por algún organizador profesional) pero también cuando la coalición externa está extremadamente politizada, intenta controlar en demasía, cuando la organización no tiene demasiada importancia desde el punto de vista de la coalición externa, o tiene la suficiente fuerza como para pacificarla con su liderazgo, ideología, habilidad o su gran tamaño.

El tipo de coalición externa que se da alrededor de una organización afecta bastante e tipo de coalición interna que tendrá. Una CE dominada tiene a debilitar a la coalición interna, una CE dividida tiene a politizarla y una CE pasiva tiene a reforzarla, dándose todo esto normalmente al nivel de los máximos ejecutivos.

Pero independientemente de la coalición externa, es por el esfuerzo de la coalición interna por lo que la organización funciona y determina sus objetivos. La coalición interna es el corazón del sistema de poder de la organización.

Capitulo 8: el diseño de la coalición interna

El consejo de administración representa el poder formal en la coalición externa, mientras que su persona de confianza, el director ejecutivo, representa el poder formal en la coalición interna.

Los demás (normas sociales, restricciones formales, campañas de presión y controles directos) se aplican a la organización de forma independiente, esporádica y a menudo contradictoria.

¿Cómo puede una persona convertir a influencia en acción? La acción va precedida de una decisión, es decir, el compromiso de tomar esa acción. A lo largo de este proceso, se recoge información, el análisis de esta sirve para proporcionar consejos, los consejos ayudan a tomar decisiones, estas decisiones deben someterse a autoridad y una vez obtenida la autorización se puede ejecutar es decir se pueden convertir en acciones.

Tan pronto como el director ejecutivo delega algo de su poder formal, es decir, tan pronto como contrata a un segundo individuo, se origina el problema de control. Todas las personas contratadas son agentes internos que potencialmente pueden ejercer influencia sobre la organización, pues tienen sus propias necesidades que intentaran satisfacer mediante su participación en las actividades de la organización. Por tanto, ¿cómo puede el director ejecutivo estar seguro de que los otros agentes se comportan de acuerdo con los intereses de los agentes externos a quienes el representa o de acuerdo con los intereses del mismo director, pues también el es un agente con influencia? En concreto ¿Cómo puede controlar el comportamiento de los directivos a quienes ha delegado el poder formal, que a su vez tienen sus subordinados y así sucesivamente hasta llegar a los primeros supervisores cuya misión es controlar la actividad de los operadores? Esencialmente, se trata de mantener un sistema de autoridad, algún tipo de poder legítimo o formal.

La autoridad se ejerce mediante dos sistemas distintos de control. El sistema de control personal incluye aquellos medios de influencia mediante los cuales el director ejecutivo y los demás directivos intervienen directamente en el trabajo de sus empleados para controlar su comportamiento. Dan órdenes, toman decisiones y asignan recursos. Pos su lado el sistema de control burocrático incluye aquellos medios de influencia mediante los cuales la organización impone estándares a sus empleados.

Existe un sistema de influencia que puede servir para agrupar a todos los agentes internos en una unidad cohesionada, aunque no se derive de la autoridad formal. Es el sistema de ideología, basado en tradiciones, creencias, mitos o historias de la organización, que todos los agentes internos, como miembros de la organización que son, comparten.

En la medida en que los empleados de la organización sean especialistas experimentados, se origina un sistema de habilidad en la coalición interna. Este sistema distribuye el poder de forma desigual, basándose en el talento de cada individuo y permite el ejercicio de la opción voz.

Finalmente todos estos sistemas tanto si funcionan por separado o conjuntamente, son a menudo imperfectos e incompletos. Dejan cierto grado de discreción para que los individuos actúen con independencia respecto de las influencias de la autoridad formal, de la ideología aceptada o del criterio de los expertos. Cuando se da este caso se origina en la coalición interna un sistema de política, un sistema de poder no legitimo y que normalmente va acompañado de conflictos. En el sistema político habitualmente se toma la opción voz, pero frecuentemente de forma clandestina.

En realidad el sistema de política es utilizado en algún momento por todos los agentes internos, desde los operadores, que puede disponer de pocos recursos para presionar a director ejecutivo, hasta este mismo que puede tener que confiar en él para poner solución alguna debilidad fundamental de sistema de control.

Capitulo 14: la conciliación de los diversos sistemas de influencia en la coalición interna

Los sistemas de influencia pueden a veces actuar de acuerdo para concentrar el poder dentro de la coalición interna mientras que otras pueden actuar conjuntamente para dispersar el poder, en ambos casos para servir las necesidades de la organización.

El control personal, en el sistema de autoridad, proporciona las responsabilidades necesarias y supera la inercia de otros sistemas de la coalición interna.

El control burocrático, en el sistema de autoridad, proporciona estabilidad y regularidad y sirve para superar las ineficiencias de los otros sistemas de influencia.

El sistema de ideología es necesario para infundir vida a la estructura de la organización creada por la autoridad y la habilidad y para superar las tendencias egoístas de los otros sistemas de influencia, de tal manera que los agentes internos tengan en cuenta las necesidades de toda la organización.

El sistema de habilidad es necesario para garantizar que el poder se situé donde se encuentran la habilidad y el conocimiento de la organización, en lugar de que se asigne arbitrariamente de acuerdo con normas administrativas, se conceda a agentes dispuestos a practicar juegos políticos.

El sistema de política es necesario para corregir las deficiencias y disfunciones de los sistemas legítimos de autoridad, ideología y habilidad y proporciona una cierta flexibilidad que no tienen los demás sistemas de influencia.

Cuando el control personal en el sistema de autoridad domina la coalición interna, el sistema de política tiende a ser anulado y se desalientan el sistema de habilidad y los controles burocráticos aunque formas leves del sistema de ideología pueden reforzar la autoridad personal. Surge la coalición interna personalizada.

Cuando dominan los controles burocráticos en el sistema de autoridad, el sistema de ideología tiende a ser excluido y se desalienta al sistema de habilidad, aunque los controles personales pueden reforzar los controles burocráticos a niveles más altos y el sistema de política en forma débil permanece para explotar ciertos aspectos de la autoridad y corregir sus deficiencias. Surge la coalición interna burocrática.

Cuando domina el sistema de ideología, el sistema de autoridad y el de política con excluidos y normalmente se desalienta el sistema de habilidad. Surge la coalición interna ideológica.

Cuando domina el sistema de habilidad, los sistemas de ideología y autoridad normalmente se desalientan, pero el sistema de política coexiste con el de habilidad como una fuerza secundaria dentro de la coalición interna. Surge una coalición interna profesional.

Cuando domina el sistema de política, tiende a desincentivar a todos los demás sistemas legítimos de influencia. Surge la coalición interna politizada.

Coalición interna personalizada: se basa en el control personal, puesto que el control personal se concentra en la jerarquía de autoridad y sobre todo su cúspide, el director ejecutivo surge como la autoridad absoluta en la coalición interna. Se trata de un caso de concentración del poder, implica que el director ejecutivo es que el toma todas las decisiones estratégicas y comprueba cuidadosamente su ejecución.

Cuando un solo agente lo controla todo, los demás agentes internos tienen pocas oportunidades de practicar juegos políticos. Como resultado la CI personalizada es el menos politizado de todos los tipos de coalición interna.

Sin embargo hay un sistema de influencia que puede coexistir con el control personal, siempre que se le subordine. Es el sistema de ideología. Cuando la ideología apoya al líder y a sus ideas en lugar de desafiar el poder personal del director ejecutivo lo refuerza, y por lo tanto la ideología es compatible con el control personal.

La CI personalizada se puede considerar como vertical y horizontalmente centralizada.

Coalición interna burocrática: el poder de encuentra concentrado en el sistema de autoridad, pero esta vez en sus controles burocráticos, es decir que la autoridad se ejerce mediante la estandarización de los procesos de trabajo y del producto.

Bajo el sistema de controles burocráticos, la autoridad mantiene su primacía pues estos controles sirven a los intereses de los agentes internos con poder formal.

La CI descentralizada implica una forma limitada de descentralización horizontal de naturaleza selectiva, es decir que el poder informal sobre algunas decisiones esta fuera de la jerarquía de autoridad hacia el personal analista.

Coalición interna ideológica: es el sistema de ideología el que domina. El resultado es una gran integración de todos los agentes alrededor de los objetivos centrales de la organización, probablemente mayor que en todos los demás tipos de coalición interna. En este tipo de CI los agentes internos no tan solo aceptan los objetivos centrales, sino que los internalizan, los hacen suyos.

Compartiendo las creencias, todos los agentes comparten también el poder. Todos los agentes que han sido debidamente socializados o adoctrinados o que simplemente se identifican por voluntad propia con la ideología, pueden tomar parte en la toma de decisiones. Esta coalición debe describirse como descentralizada con el poder para tomar decisiones disperso por toda la organización.

No necesita ninguno de los sistemas de control. La lealtad es el ingrediente necesario para que se dé una CI ideológica.

Coalición interna profesional: el sistema de habilidad es el que domina y en consecuencia aquellos agentes que tienen cualificaciones y conocimientos técnicos críticos para el éxito de la organización son los que tienen poder.

En la CI profesional se dan dos tipos de descentralización. En uno descentralización vertical horizontal, el poder para tomar decisiones fluye hacia los niveles inferiores de la jerarquía de autoridad y hacia los profesionales que se encuentran en el núcleo operativo.

El segundo tipo de descentralización es horizontal- vertical selectivo, porque los expertos se encuentran en distintos niveles de la jerarquía.

Coalición interna politizada: el poder no se encuentra en la administración, ni en los controles burocráticos, ni en la ideología o la habilidad, sino en la política. En este caso son los juegos políticos los que dominan la coalición interna y no aquellos que pueden coexistir con sistemas legítimos de influencia, sino los que antagonismo, los que prescinden del poder formal.

La CI politizada puede ser definida como la CI que no tiene foco de poder. La política es omnipresente y debilita a la autoridad, la ideología y la habilidad o surge cuando estas son débiles y las mantiene en este estado.

## TEXTO “IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN”, MORGAN GARETH CAPITULO 6

Las organizaciones como sistemas de gobierno: muchas organizaciones se rigen por empresarios autoritarios que ejercen un considerable poder como resultado de sus características personales, lazos de parentesco o habilidad para procurarse influencia y prestigio dentro de la organización.

Autocracia: gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

Burocracia: régimen ejercido a través de textos escritos

Tecnocracia: dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

Las organizaciones como sistemas de actividad política: una política de organización está más claramente manifiesta en los conflictos y juegos de poder que a veces el escenario central y en las incontables intrigas interpersonales que proporcionan diversiones en el flujo de la actividad organizativa. Más fundamentalmente, de todas formas, la política se halla continuamente en su base. Frecuentemente de un modo que es invisible para todos menos para aquellos directamente implicados.

Podemos analizar la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. La política organizativa se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes.

Analizando intereses: cuando hablamos de intereses hablamos de un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra.

Los intereses de cometido o de función están relacionados con el trabajo que uno realiza.

De todas formas, la vida laboral siempre implica más de lo que meramente abarca el trabajo. Los empleados traen al lugar de trabajo aspiraciones y visiones como lo que su futuro puede acarrear, proporcionando las bases para los intereses de carrera que pueden ser independientes de trabajo que realiza. También traen sus personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias y creencias y obligaciones ajenas al trabajo, permitiendo a estos intereses de extramuros configurar el modo en que actúan en relación con ambos: trabajo y carrera.

Las tensiones entre los diferentes intereses que desea perseguir hacen su relación con el trabajo inherentemente política, incluso antes de tener en cuenta la existencia y acciones de otros miembros de la organización. Estas tensiones son inherentes a la vida laboral en la sociedad occidental a causa de las contradicciones latentes que existen entre las exigencias del trabajo y el ocio por una parte y las exigencias del presente y el futuro por otra.

La actitud de la gente hacia esas tensiones varía según la situación, produciendo una gran variedad de modos de comportamiento.

En contraste con el punto de vista de que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, la metáfora política nos amina a ver las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo para llevar a cabo su vida, realizar una carrea o perseguir una ambición o un objetivo deseados. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización.

Las coaliciones prosperan cuando grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimiento o decisiones comunes o para desarrollar valores o ideologías especificas. Las organizaciones acomodan esta definición de coaliciones en el sentido de que abarcan grupos de dirigentes, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, abogados, agentes del gobierno y otros grupos formales e informales con un interés o apuesta en la organización, pero cuyas ambiciones y preferencias difieren. La organización como coalición de diversos accionistas tiene múltiples metas.

El desarrollo de la coalición ofrece una estrategia para desarrollar los propios intereses en la organización y los miembros suelen prestar una atención considerable a aumentar su poder e influencia a través de los medios.

Las organizaciones más modernas promueven varios tipos de actuaciones políticas porque están diseñadas como sistemas de competición y colaboración simultaneas. La gente debe colaborar en la persecución de su tarea común, aunque a menudo estén enfrentados contra los demás compitiendo por los recursos limitados, situación y promoción profesional.

Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización.

El poder es el medio a través de cual los conflictos de interés son resueltos de última instancia. En el poder influye quien lo ejerce que, cuando y como.

Robert Dahl, sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho.

Autoridad formal: la primera y más evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Como Max weber ha observado, la legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer. Históricamente la autoridad legítima ha sido apuntalada por una o más de estas tres categorías: carisma, tradición o la fuerza de la ley. La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo y cree que esas cualidades especiales le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales.

La autoridad burocrática o racional- legal surge cuando la gente insiste en que el ejercicio de poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales.

Puede encontrarse cada uno de estos tres tipos de autoridad forma en las organizaciones modernas.

Control de los recursos escasos: todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización: la mayoría de las veces la estructura, reglas y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares. Una visión política de estos arreglos sugiere de todas formas, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político. Las normas fueron creadas para controlas a los empleados.

Las normas y reglamentos son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una modo proactiva o retrospectiva como parte de un juego de poder. Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas requisitos de promoción y evaluación de trabajo y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencia tanto a controladores como a controlados. Las normas diseñadas para guiar y dinamizar las actividades pueden usarse casi siempre para bloquear actividades.

La habilidad de usar normas en provecho propio es una importante fuente del poder organizacional y en este caso de las estructuras de la organización, define un terreno discutido que siempre se negocia, preserva o cambia.

Control de los procesos de decisión: la habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones es una bien reconocida fuente de poder, y que ha atraído considerable atención en la literatura de la teoría de las organizaciones. Ya que las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los procesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de su organización.

Control del conocimiento y la información: el poder aumenta para la persona que es capaz de estructurar la atención a los asuntos de manera que en efecto defina la realidad de proceso de toma de decisiones. Esto llama la atención sobre la importancia clave del conocimiento y la información como fuentes de poder. Controlando estos recursos clave una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia.

Control de jurisdicciones: cualquier estudio de poder en las organizaciones debe prestar atención a lo que a veces se conoce como dirección jurisdiccional. La noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes grupos de trabajo o departamentos o entre una organización y su entorno. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable.

La mayoría de la gente en posiciones de liderazgo en todos los niveles de una organización, puede defender este tipo de dirección jurisdiccional de manera que contribuya a su poder.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: una fuente poder implícita en mucho de lo que se ha discutido anteriormente es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización. La organización implica un cierto grado de interdependencia, por lo que esas situaciones discontinuas o impredecibles en una parte de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones de cualquier sitio. La capacidad para tratar con estas ambigüedades de a un individuo grupo, o unidad considerable poder en el conjunto de la organización.

Control de la tecnología: desde el principio de la historia, la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. La tecnología empleada en las organizaciones modernas desempeña una función semejante. Proporciona a sus usuarios a capacidad de logar resultados sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para su propios fines.

Las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos.

El tipo de tecnología empleada influye en los modelos de interdependencia dentro de una organización y de ahí las relaciones de poder entre diferentes individuos y departamentos.

El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos dentro de la organización. Introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio de poder.

Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal: Los amigos en puestos altos, patrocinadores, mentores, coaliciones de gentes preparada para atraer apoyo y favor sindicales a sus fines individuales y a las redes informales para contactar con la base, sondeos, etc., todos proporcionan una fuente de poder para los implicados. A través de varios tipos de redes entrelazadas un individuo puede adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses, ejercer varios formas de influencia interpersonal para configurar este desarrollo como quiera y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo.

Control de las contra organizaciones: otro cambio de poder en las organizaciones descansa en el establecimiento y control de lo que llamamos contraorganizaciones. Los sindicatos son los más obvios de estas. Cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival.

Simbolismo y dirección del pensamiento: otra importante fuente de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros. Mientras el dirigente autoritario intenta vender, decir, forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación que se desarrolle desde el punto de vista de otros. La influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica.

Imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización.

Sexo y dirección de las relaciones de sexos: frecuentemente se hace una gran diferencia entre si es hombre o mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos a sexo, que inclinan a vida de la organización de un sexo detrimento del otro.

El poder que se tiene ya: el poder es camino hacia el poder, y uno puede usar el poder frecuentemente para adquirir más.

Finalmente esta el aspecto de la drogaccion del poder. Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener una energía para lograr progresos y éxitos mayores. De esta manera el sentimiento de poder puede llevar a más poder.

No está claro si la gente tiene y ejerce poder como humanos autónomos o son simples portadores de las relaciones de poder que resultan de fuerzas más fundamentales.

Ventajas y limitaciones de la metáfora política: una de las características curiosas de la vida de la organización es el hecho de que, aunque mucha gente sabe que está rodeada de políticas organizativas raramente lo reconoce y lo dicen.

La política es un aspecto inevitable de la vida de la organización.

La metáfora política nos anima a ver como toda la actividad de la organización está basada en intereses y a evaluar todos los aspectos del funcionamiento de la organización con esto en la mente. Las ambiciones, estructura, tecnología, el diseño de funciones, estilo de liderazgo y otros aspectos aparentemente formales del funcionamiento de la organización tienen una dimensión política, tanto como el juego y los conflictos políticos más obvios.

La metáfora política puede exagerar el poder y la importancia del individuo y minusvalorar la dinámica del sistema que determina como llega a ser política y como se desarrolla la política.

Las organizaciones pueden entenderse como mini-estados donde la relación entre individuos y sociedad es paralela a la relación entre individuo y organización. La visión unitaria, pluralista y radical de la organización, puede caracterizarse en los siguientes términos.

Unitario:

Intereses: pone el acento en la consecución de objetivos comunes. La organización es vista como una unidad bajo el paraguas de las ambiciones comunes y esforzándose hacia su consecución a modo de un equipo bien integrado.

Conflictos: considera el conflicto como un fenómeno extraño y transitorio que puede ser eliminado por medio de la apropiada acción directiva. Cuando este crece se atribuye generalmente a las actividades generalmente de desviaciones y creadores de problemas.

Poder: ignora ostentosamente el papel del poder en la vida de la organización. Conceptos como autoridad, liderazgo y control tienen a preferirse como medios de describir las prerrogativas de la dirección para guiar la organización hacia la consecución de los intereses comunes.

Pluralista:

Intereses: pone el acento en la diversidad de los intereses individuales y de grupo. La organización es observada como una coalición poco ligada la cual tiene solo un interés transitorio en los fines formales de la misma.

Conflictos: observa los conflictos como algo inherente e irradiable característico de los asuntos de la organización y acentúa sus aspectos potencialmente positivos o funcionales.

Poder: observa el poder como una variable crucial. El poder es el medio por el que se acentúan y resuelven los conflictos. La organización es vista como una pluralidad de poseedores de poder extrayendo el mismo de una pluralidad de fuentes.

Radical:

Intereses: pone énfasis en la naturaleza opositora de los intereses contradictorios de clase. La organización es vista como un campo de batalla donde fuerzas vivas luchas por la consecución de fines claramente compatibles.

Conflictos: observa los conflictos de la organización como inevitables y como parte de más amplios conflictos de clase que eventualmente cambiaran la estructura la toda la sociedad. Se reconoce que los conflictos pueden ser sofocados y así a menudo existen como latentes más que con características manifiestas en las organizaciones y en la sociedad.

Poder: observa el poder como un rasgo clave de la organización, como un fenómeno que esta desigualmente distribuido y seguido por la división de clases. Las relaciones de poder en las organizaciones vistas como reflejo de las relaciones de poder en la sociedad en general y próximamente vinculadas a más amplios procesos de control social, por ejemplo el control del poder económico, el sistema legal y la educación.

## TEXTO”EL SISTEMA POITICO EN LAS ORGANIZACIONES”, TAVELLA Y GALAN

Dimensión política de las organizaciones:

Cuando hablamos de la dimensión política de las organizaciones debemos aclarar dos puntos

\* definir y diferenciar que representa el sistema político dentro de las organizaciones (niveles de decisión)

\* describir la trama política en las organizaciones.

**¿**QUE ES EL SISTEMA POLITICO DE UNA ORGANIZACIÓN?

Para describir lo que llamamos el sistema político nos referiremos exclusivamente a los niveles de decisión que existen en toda organización, independientemente de las personas o cargos que los procesan.

Desde esta perspectiva, la organización se descompone en una estructura de tres niveles, o tres subsistemas

POLITICO

DIRECTIVO

 EJECUTIVO.

Estos niveles pueden llamarse respectivamente, político, institucional, estratégico; o liderazgo, de dirección, gerencial, de planeamiento; o comando y ejecutivo, técnico de gestión o supervisión.

El comportamiento de cada uno depende solo en forma agregativa del comportamiento de los demás

Los tres niveles corresponden a tres roles del procesador institucional, a los que a su vez, corresponden tres niveles lingüísticos diferentes (tres lenguajes diferentes).

Las decisiones políticas establecen reglas (normas, metas) a utilizar en el planeamiento que fijan las reglas a emplear en las decisiones programadas de ejecución. Sin embargo, para conectar los lenguajes de los diferentes niveles, se hace necesario traducir los respectivos vocabularios y reglas de transformación de cada uno.

¿Cómo sería entonces el encadenamiento de estos tres niveles de decisión?

Los fines políticos, como resultado de las decisiones empresarias (de la Asamblea de accionistas, Directorio, etc.) deben traducirse en metas y restricciones pertenecientes al vocabulario de planeamiento de la dirección. Los planes emergentes de las decisiones heurísticas de la dirección superior deben traducirse, a su vez, a directivas o reglas que regulen las decisiones de la gerencia intermedia, decisiones que resultan así programadas. Finalmente, los cursos de acción deben traducirse a instrucciones capaces de ser interpretadas por empleados y maquinas.

La administración sin política es estéril y tiránica.

La política sin administración es demagógica y errática.

Con este criterio, la organización presenta dos aspectos bien diferenciados que pueden describirse como sistemas:

a) EL SISTEMA POLITICO, como mecanismo volitivo, informal, motivacional, sociológico, de decisión competitiva, de la que emergen las metas de común aceptación o expectativa.

b) EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, como mecanismo racional, formal cognoscitivo de decisión cooperativa, que transforma la voluntad política en instrucciones concretas.

El sistema administrativo a su vez, cuenta con:

1. UN SISTEMA DE DIRECCION que introduce racionalidad en la compatibilización del objetivo político con la decisión de ejecución mediante el planeamiento

2. UN SISTEMA EJECUTIVO que traduce los planes, programas y procedimientos en acciones concretas.

En consecuencia el sistema político, podría definirse como la voluntad, el sistema directivo como la inteligencia y el ejecutivo como la acción.

La articulación de los tres niveles es posible si la comunicación es efectiva, las instrucciones emergentes de las decisiones de ejecución se concretaran en las correspondientes tareas,

Resumiendo el circuito podríamos esquematizarlo de la siguiente manera:

Sistema Político

Marco de la dirección- Traduce en directivas -Regula la ejecución- Instrucciones –Tareas.

LOS PARTICIPANTES DE LA ORGANIZACION

Cómo accionan los participantes de toda organización estos niveles de decisión?

Cada participante o grupo dentro de una organización recibe incentivos o alicientes a cambio de los cuales hace contribuciones. Cada participante continuara su contribución en la medida que los alicientes que se le ofrecen sean iguales o mayores, en términos de sus propias escalas de valores, que los aportes que se le requieren. Las contribuciones que proveen los diversos grupos de participantes son la fuente de recursos con los que la institución crea los incentivos que satisfacen a sus miembros.

Las operaciones concretas que se realizan en toda organización, se codifican como VALORES. El o los participantes de la organización se conectan con los diferentes niveles de decisión a través de la lógica de la satisfacción. El grado de satisfacción puede expresarse como la diferencia entre el valor obtenido y el nivel de aspiración.

Entonces, la satisfacción como detección de oportunidades de decidir pone en funcionamiento los procesos de decisión de cada nivel cuando se dan ciertas circunstancias, pero las deja inactivos si el comportamiento resulta aceptable.

Según el grado de satisfacción del valor resultante, los participantes pueden:

a) Si las aspiraciones están muy por encima del valor obtenido, aparece frustración, acción política o deserción.

La frustración puede llevar a no participar, o desertar de la organización o a la acción política, es decir a confrontar.

b) si hay tensión o cambios en el ambiente externo, entra en acción el sistema directivo para innovar creando nuevos planes.

c) Aquí hay satisfacción o conformismo por lo tanto se aceptan los procedimientos vigentes y la ejecución continua.

Este análisis demuestra que las organizaciones no son solamente empresas racionales en las cuales sus miembros tienen objetivos comunes, lo cual rige la toma de decisiones; si no que por el contrario, cada participante tiene sus propios objetivos según los cuales tomará decisiones, de donde surge la trama política.

ACTIVIDAD POLITICA DE LAS ORGANIZACIONES

Lo expuesto anteriormente pone en tela de juicio la coincidencia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales, y lleva a reflexionar respecto a

Para quien o quienes existe en realidad la organización? Con que propósito? Es la organización una verdadera entidad política?

Para entender la dinámica política diaria de la organización es necesario explorar el detallado proceso a través del cual la gente se introduce en la política.

Mintzberg dice que la actividad política en las organizaciones se describe en términos de distintos juegos de poder. Estos juegos políticos están guiados por reglas, algunas reglas son explícitas, otras implícitas, unas reglas son muy claras, otras vagas, algunas estables, otras cambian de continuo.

En cambio Garet Morgan, analiza la política organizacional de una manera más sistemática, enfocándola en la interpelación de tres variables, los intereses individuales y grupales, los conflictos y el poder.

La política toma relevancia, se eleva cuando la gente piensa en forma diferente y quiere actuar de manera diferente. Esa diversidad crea tensión, que debe ser resuelta a través de medios políticos.

INTERESES

Los intereses son ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra.

Gareth Morgan concibe los intereses individuales en términos de tres campos interrelacionados relativos a: la labor organizativa (de la función), de carrera y de la vida personal (extramuros)

INTERESES DE LA FUNCION: trabajo que uno realiza ej. : El vendedor vende su cuota de artículos y mantiene su relación con los clientes.

INTERESES DE CARRERA: aspiraciones, visiones de lo que su futuro puede acarrear y pueden ser independientes del trabajo que se realiza

INTERESES EXTRAMUROS: personalidad, actitudes privadas, valores, preferencias, creencias y obligaciones ajenas al trabajo.

El equilibrio de los tres es difícil muchas veces genera tensiones que yacen en el centro de la actividad política.

CONFLICTOS

Cuando la negociación y el consenso no son posibles, los intereses chocan generando la aparición de los conflictos. Estos, muchas veces se ve como algo disfuncional, como un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer. Ahora si el análisis es correcto el conflicto estará siempre presente en las organizaciones.

El conflicto puede ser personal, interpersonal, entre grupos, o entre coaliciones rivales. Estos pueden darse en forma explícita o encubierta.

Cualquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen del conflicto reside en una divergencia de intereses percibida o real. Ejemplo: la situación del sistema competitivo implícito en la jerarquía (entre departamentos).

PODER

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia.

En el poder es importante e influye quien lo ejerce, que poder se ejerce, cuando lo aplica y como lo ejerce.

Lo podríamos definir como la habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho.

BASES DEL PODER Como se ejerce

Las bases del poder designan aquello que tiene el sujeto y que le confiere poder.

Suponiendo que seamos una de esas personas, nuestras bases son lo que controlamos y nos permiten manipular la conducta ajena. Se distinguen cuatro bases del poder: poder coercitivo, poder de premio, poder persuasivo y poder de conocimiento.

La base coercitiva es el control del castigo, la de premio es el control de recompensas materiales, la persuasiva es el control de premios simbólicos y la de conocimiento es el control de información.

Que distinguen las fuentes del poder y las bases del poder?

FUENTES DE PODER

Las fuentes nos indican de donde obtiene el sujeto sus bases del poder. Es decir se refieren a la manera en que uno llega a controlar las bases del poder. Hay cuatro fuentes de poder según Robbins:

\* La posición,

\* Las características personales

\* La experiencia

\* La oportunidad de recibir y obstaculizar la información.

Las fuentes son los medios. El individuo puede servirse de su posición dentro de la estructura, recurrir a sus características personales, adquirir pericia (información especializada) o aprovechar las oportunidades de controlar información. El control de una o más de esas fuentes permite al sujeto manipular el comportamiento ajeno a través de la coerción, el premio, la persuasión o las bases de conocimiento. En otras palabras, las fuentes son el sitio donde se obtiene el poder; las bases son lo que se manipula. Los que buscan el poder han de desarrollar una fuente de poder y solo entonces podrán adquirir una base de poder.

LA TRAMA POLÍTICA COMO JUEGOS

El juego de intereses y la disputa por el poder en las organizaciones hace que surjan coaliciones (alianzas) entre quienes comparten los mismos intereses y quieren ejercer poder, convirtiéndose en agentes con influencia.

Estos agentes según Mintzberg, pueden ser externos e internos y conforman coaliciones o alianzas

Mintzberg expresa que según lo antedicho pueden identificarse tres tipos de coaliciones externas:

CE dominada, CE dividida, CE pasiva.

La coalición interna

Está conformada por los agentes internos, todos aquellos que trabajan en la organización y que tienen las siguientes características:

1-En general están comprometidos con la organización en virtud de la dependencia que tienen de ella

2-Conocen la organización

3-son los que deciden y actúan

Los sistemas de influencia en la coalición interna

Mintzberg plantea que la forma de ejercer el control se ejerce mediante dos sistemas distintos

\* Sistema de control personal

\* Sistema de control burocrático

\* Sistema de control personal

\* Sistema de control burocrático

En consecuencia aparecen otros sistemas independientes de influencia que a veces complementan y otras veces contradicen a l sistema de autoridad.

Estos son

\*Sistema de ideología

 \*Sistema de habilidad

 \*Sistema de política

 Las configuraciones del poder

La combinación de los agentes internos de las coaliciones interna y externa, los medios y sistemas de influencia que usan, los tipos de coalición interna que forman y el sistema de objetivos resultante da lugar a seis configuraciones de poder que Mintzberg ha denominado: instrumental, sistema cerrado, autocrática, organización misionaría y arena u organización política

Estas se reseñan en la siguiente tabla:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| CONFIGURACION DE PODER | COALICION EXTERNA | COALICION INTERNA | SISTEMAS DE OBJETIVOS |
| Autocracia | Pasiva | Personalizada | Personales  |
| Organización instrumental | Dominada | Burocrática | Operativos |
| Sistema cerrado | Pasiva | Burocrática | Propios del sistema |
| Meritocracia | Pasiva | Profesional | Autonomia,Excelencia, Profesional |
| Organización misionaria | Pasiva | Ideología | Ideologicos |
| Organización politica | Dividida | Politizada | Personales |
|  |  |  |  |

El propósito de la descripción de estas categorías es mostrar siguiendo a Mintzberg, en las categorías la trama de poder, intereses y conflictos y su influencia en la vida de las organizaciones.

La Autocracia

Esta configuración responde a la estructura simple u organización empresaria, el Sistema político se identifica con el Sistema administrativo.

El Director o propietario es el único centro de poder de la organización y controla a través de un sistema de influencia personalizado el comportamiento de la coalición interna. Estas organizaciones se desarrollan alrededor del fundador, que actúa como centro de poder, en un ambiente dinámico pero simple, en general son pequeñas y jóvenes. De allí que las exigencias de flexibilidad del entorno, excluyen los sistemas burocráticos. El tamaño reducido y su escasa participación en el mercado, hace que la coalición externa no tenga interés en ella, de donde esta se convierte en pasiva.

Por supuesto que los objetivos que persigue son los propios del propietario o director o gerente o fundador. No existe distribución de poder. Formas de autocracia

Las empresas familiares, pequeñas empresas dirigidas por sus propietarios, grandes empresas y maduras pero fuertemente controladas por el o los fundadores, quienes seleccionan el personal y asignan los recursos. Algunas autocracias surgen alrededor de líderes muy capacitados que pueden dominar la coalición interna y externa. Muchas veces estos líderes aparecen cuando las organizaciones atraviesan fuertes crisis que amenazan su supervivencia, donde hay poco espacio para la puja política.

La organización instrumental

Esta configuración responde a la máquina burocrática o burocracia mecánica. Es aquí donde el sistema político comienza a diferenciarse del sistema administrativo y este último se convierte en instrumento de aquel que se sitúa afuera de la organización.

El sistema político está compuesto por una coalición externa reducida a uno o pocos actores, por eso se la llama dominada o dominante. En general es el propietario o un grupo reducido de ellos que mantienen el control de la coalición interna a través de normas y procedimientos, reglas lo que hace que la coalición interna sea burocrática. En este tipo de configuraciones el Director ejecutivo o el Gerente es el vínculo entre la coalición externa e interna.

La forma más efectiva de controlar la organización es a través de los controles burocráticos formalización de los comportamientos, normas y procedimientos, sistemas de planeamiento y control que imponen objetivos operativos, perfectamente cuantificables. La coalición interna entonces se burocratiza, y los agentes internos tienen incentivos materiales ya que la rigidez de la burocracia debilita la iniciativa y los juegos políticos.

Formas de organización instrumental

Aparecen cuando el trabajo es rutinario y no calificado, organizaciones grandes y maduras. Caso concreto muchas organizaciones de la Administración pública. Pero algunas organizaciones pequeñas y jóvenes donde el control externo del dueño es muy fuerte pueden tomar esta forma.

El ejemplo clásico es el de las fábricas de producción en serie con trabajo repetitivo, las sucursales de empresas de producción o servicios como los bancos, suelen ser también instrumentales. Muchas organizaciones no empresariales también son instrumentales, como es el caso de los hospitales públicos.

El sistema cerrado.

El sistema cerrado es como una transformación de la organización instrumental. También aparece en estructuras administrativas de máquinas burocráticas. Aquí el sistema político representado por la coalición externa actúa pasivamente, por lo que el sistema administrativo, principalmente el sistema directivo coalición interna con poder, domina la organización hace política de acuerdo con sus propios objetivos.

Las organizaciones instrumentales naturalmente se transforman en sistemas cerrados cuando los administradores toman el poder que antes tenía un agente externo.

Cuando la organización aumenta de tamaño, el propietario o los accionistas ya dispersos dependen más de la organización que la organización de ellos. Los administradores o gerentes generales o de la línea media son los que a través de sistemas de influencia burocráticos lleva a la organización a que cumpla con los objetivos por ellos establecidos, los propios objetivos del sistema. El comportamiento de los agentes internos es utilitarista ya que sacan provecho de esta situación.

Se trata de organizaciones grandes, maduras y se corresponden en muchos casos con las estructuras divisionalizada. La diferencia con la organización instrumental radica en que el sistema administrativo, principalmente el sistema directivo tiene poder personal sobre sus subordinados.

Formas de sistemas cerrados

Estas organizaciones son máquinas burocráticas que se desarrollan en un entorno simple y estable. Cuando las organizaciones crecen y se convierten en divisionalizadas o diversificadas aparecen estos sistemas cerrados. Las unidades de la organización divisionalizada, dominan muchas veces su propio mercado y adquieren suficiente independencia y autonomía. Cuando la coalición externa está dividida, suele aparecer también un sistema cerrado. Son tantos los intereses en puja fuera de la organización que no logran influenciar la coalición interna quien actúa de acuerdo con la voluntad del sistema administrativo.

Algunas organizaciones sin fines de lucro también suelen funcionar como sistemas cerrados, cuando aparecen líderes muy fuertes que terminan sirviendo sus propios intereses.

La Meritocracia

Esta configuración responde a la burocracia profesional. Los expertos del núcleo operativo y algunas veces el personal de apoyo con la participación del gerente y de los administradores (sistema administrativo: directivo y ejecutivo) que forman parte de la coalición interna son los que detentan el poder.

Los especialistas, profesionales, son los que ejercen el poder en base a sus calificaciones y conocimientos dominando la coalición interna. Su trabajo difícilmente puede ser controlado por el sistema administrativo, ni en forma personal ni burocrática. Una amplia distribución del poder (organizaciones descentralizadas vertical y horizontalmente) hacen que la actividad política sea intensa.

La coalición externa formada por varios agentes que quieren ejercer el poder, son pacificados por los agentes internos calificados. Solo las asociaciones de profesionales pueden tener poder considerable que en lugar de usarlo para controlar la coalición externa, se asocian con los profesionales de la coalición interna y entonces la primera aparece como pasiva.

Existen dos tipos de Meritocracia: las que se relacionan directamente con las estructuras de las burocracias profesionales o las que se relacionan con las adhocracias.

El sistema de objetivos está orientado a los intereses de los profesionales. En las Meritocracia, adhocracias, los objetivos suelen ser más operativos. Para los expertos o profesionales en estas organizaciones, la misión de la organización se encuentra al mismo nivel de sus propios intereses profesionales. Dos objetivos son importantes para ellos: conservar su autonomía, respecto a que su trabajo sea regulado por el sistema administativo y/o agentes externos y la correcta realización del trabajo. Los profesionales trabajan porque se sienten comprometidos con su profesión.

Formas de meritocracias

Esta configuración surge cuando la necesidad de una organización, respecto a determinados conocimientos y habilidades requiere una mayor difusión de poder hacia sus expertos. Una tecnología o sistema técnico complejo es suficiente para que aparezca este tipo de configuración. No interesa ni el tamaño, ni la edad, ni el contexto estable o dinámico. Las burocracias profesionales como se dijo anteriormente, donde el poder está desigualmente distribuido. Ejemplos, los hospitales, las universidades.

Las adhocracias, tanto administrativas como operativas también funcionan como Meritocracia, con la diferencia que el trabajo suele estar menos estandarizado.

La organización misionaria

Esta configuración se corresponde con la del mismo nombre descripta como estructura. Se caracterizan principalmente por su fidelidad a una ideología y porque todos sus agentes creen en la necesidad de mantener esta ideología. Pero hay otras condiciones que promueven su surgimiento: el tamaño, en organizaciones pequeñas el contacto personal entre los miembros, la juventud, ya que la formación de una ideología requiere cierto tiempo, un contexto y sistema técnico simple, ya que la especialización o la profesionalización atentan de alguna manera con la característica de solidaridad de la ideología, y el voluntarismo. Esto no significa que no existan organizaciones misionarias grandes, maduras y que se desarrollan en contextos complejos y con sistemas técnicos, con una arraigada filosofía o ideología cultivada por sus fundadores.

En estas configuraciones el sistema político está fundado en la misión que domina, como sistema de influencia. El poder reside en la ideología que comparten todos los miembros de la coalición interna. El sistema administrativo traduce la voluntad del sistema político a través de la estandarización de normas. La coalición interna fuertemente cohesionada neutraliza la coalición externa o pacifica su potencial influencia imponiéndoles la misión.

Para ello la misión debe ser clara y concreta, tiene propósitos explícitos y bien establecidos para la sociedad. El sistema de objetivos está dado por la misión que todos en la organización comparten.

Formas de organización misionaria

Las organizaciones sin fines de lucro, voluntaristas, como alcohólicos anónimos, la fundación de lucha contra el SIDA, las congregaciones religiosas; los estados dominados por un líder carismático.

La organización política

Esta configuración es una arena (MINTZBERG) dominada por la actividad

política. Es decir por la lucha de intereses personales de la coalición externa o interna. El sistema político encuentra contrariada su voluntad por todo el sistema administrativo en todos sus niveles o en algunos de ellos. Los conflictos de intereses pueden aparecer en la coalición externa, que entonces se encuentra dividida o en la coalición interna que se politiza, o pueden confrontarse ambas.

En las arenas políticas el conflicto es dominante. Este puede ser transitorio pero intenso y localizado como un intento de destituir el orden establecido. Aparece así una confrontación entre el sistema político y el sistema directivo. Muchas veces la aparición de innovaciones tecnológicas, o cuando se producen cambios en la estructura de poder, por ejemplo en las autocracias cuando muere el fundador, se produce un vacío de poder que muchos quieren ocupar.

En otros casos el conflicto puede ser moderado pero persistente. Mintzberg llama a esta la alianza inestable. Las coaliciones confrontadas tratan de llegar a algún acuerdo redistribuyendo el poder, de tal manera que la organización pueda seguir funcionando. Esta es de alguna manera la forma que adoptan las organizaciones donde están representadas proporcionalmente las mayorías y las minorías.

Cuando el conflicto se extiende y la conciliación de intereses es constante la organización se politiza y si el conflicto se intensifica se convierte en una arena política total. Es muy probable que esto lleve a la destrucción de la organización porque cada una de las coaliciones tratará de satisfacer sus propios objetivos. Las batallas de los partidos políticos por elegir sus representantes son un claro ejemplo de este tipo de configuración. Las luchas de poder entre el sistema administrativo y los expertos en las burocracias profesionales suelen transformar las organizaciones en arenas políticas totales. Estas suelen ser positivas cuando la distribución del poder se hace en forma ficticia, los herederos naturales de los fundadores en las empresas familiares o autocracias. Los afiliados partidarios en las organizaciones de la administración pública, o cuando se producen cambios en las condiciones de trabajo- exigencias de productividad mayores en algunos sectores que en otros, diferencias salariales, etc.

Conclusión:

Tratando de ignorar las manifestaciones del poder y de las influencias en las organizaciones perdemos la oportunidad de llegar a comprender estos importantes procesos sociales y de preparar a los directivos para hacerles frente.

Reconocer la trama política dentro de una organización y fuera de ella(coaliciones internas y externas) y definir aunque sea por aproximación a que configuración de poder se asemeja, nos permitirá apreciar y delimitar la pugna de intereses, conflicto y poder que existen en el marco de cada organización consiguiendo mayor efectividad en la implantación de nuestros planes.

Llegando a determinar que aunque el poder desempeñe un papel importante en la actividad gerencial, no todas las decisiones y acciones que ocurren dentro del ámbito de la empresa están relacionadas en la misma medida con el poder ni tampoco los conflictos de poder son comunes a todas las organizaciones. El ignorar el grado de politización de una determinada situación puede conducir a una persona a utilizar el poder y las influencias cuando son innecesarias, violando normas de conducta y desperdiciando recursos, o bien, a infravalorar la dosis de poder que debe utilizarse, corriendo con ello, el peligro de fracasar en el empeño de implantar algo.

**UNIDAD VIII**

**Texto “Administración” de Hellriegel y Slocum**

**GERENTES Y ADMINISTRACION**

**¿Qué es un gerente?**

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de una organización. Entre los diversos tipos de gerentes se cuentan los de departamento, de cuenta, de planta, etc. Lo que tienen en común es la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo.

¿Qué distingue a los gerentes, si no son los títulos o puestos de trabajo? La diferencia entre estos y quienes contribuyen de manera individual radica en que se les evalúa en función de cuán bien trabajan las personas que dirigen.

Los gerentes eficaces deben prestar atención en lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización. Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que se logren tales objetivos.

**¿Qué es la administración?**

Si los gerentes son los responsables de asegurar que una organización logre sus objetivos, ¿qué significa el término administración?

La administración son las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades. No solo los gerentes se encargan de estas tareas, también hay personas que realizan labores diversas y a la vez algunas administrativas. Como por ejemplo los programas de control de calidad hacen que los empleados de toda la organización participen en el de desarrollo de los planes para mejorar la calidad. Pero decimos que el gerente es el individuo que lleva a cabo labores que son principalmente administrativas.

**Ámbito de la administración**

Hay una gran diversidad de tipos de gerentes y muchas diferencias entre una labor administrativa y otra. Una de las diferencias radica en el **ámbito de actividades:** es más o menos limitado en los gerentes funcionales, y bastante amplio en los gerentes o administradores generales.

Los **gerentes funcionales** supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como ventas, finanzas, producción, etc. En el caso de un gerente de nómina, por ejemplo, el no determina el sueldo de los empleados, pero se encarga de comprobar que los cheques se emitan a tiempo y que las cantidades sean corrientes, por lo que es un gerente funcional. Por lo general, estos tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en los campos de operación que supervisan. Su buen resultado se debe en parte a los conocimientos que poseen sobre el trabajo que realizan los individuos que supervisan, por los problemas que quizás enfrenten las personas y los recursos que necesitan para desempeñarse con eficiencia

Los **gerentes generales** son responsables de las operaciones de unidades más complejas, y por lo común supervisan a los gerentes funcionales. Deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, que pueden aprender median una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el trascurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

**LO QUE HACEN LOS GERENTES**

**Funciones administrativas generales**

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control. La cantidad de tiempo que dedica a cada una depende del nivel de la labor, pero en general se realizan de manera más o menos simultánea.

Estas son:

**Planeación:** supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

**1)** Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.

**2)** Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.

**3)** Decidir qué actividades son necesarias para lograrlas.

**Organización:** luego de que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan con las metas de esta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencia para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

**Dirección:** una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

**Control:** el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten las medidas correctivas.

En el proceso de control los gerentes:

•Establecen normas de desempeño

•Miden el desempeño logrado sobre la base de esas normas

•Toman medidas para corregir desviaciones

•Ajustan las normas en caso necesario

**Niveles gerenciales**

Una organización pequeña por lo general sólo cuenta con un nivel gerencial (el fundador, propietario o director general), a medida que esta comienza a crecer el propietario tiene que limitar el ámbito de su labor y concentrarse en ciertas tareas. En cambio las grandes organizaciones por lo común poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad.

Existen así, diferentes niveles gerenciales:

**Gerentes de primera línea:** son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Los empleados que les reportan realizan las labores básicas de producción.

Este nivel gerencial es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. En la mayor parte de las empresas, los gerentes de primera línea pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras organizaciones. Casi todo su tiempo lo dedican a quienes supervisan.

Los gerentes de primera línea por lo común requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan. Los trabajadores cultivan una destreza técnica antes de convertirse en gerentes. Un gerente de primera línea primerizo puede fácilmente aprender y, al ser profesional, cuenta con la competencia para comunicarse con distintos tipos de personas, preparar subordinados, etc.

**Gerentes y/o administradores de mandos intermedios:** estos reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Es común que ocupen cargos como jefe de departamento, gerente de planta, etc. Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas, etc. Algunas de las tareas que cumplen son: coordinar actividades de los empleados, determina qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos entre los clientes.

La principal diferencia con los de primera línea es el énfasis en el manejo del desempeño en grupo y la asignación de recursos ya que los de mandos intermedios participan en la revisión de los planes de trabajo en diferentes grupos, los ayuda a establecer prioridades y negociar y coordinar sus actividades. Tiene que fijar fechas objetivo en que deben realizarse los productos o servicios, crear criterios de evaluación del desempeño, decidir qué proyectos hay que asignar dinero, personal y materiales.

Están libres de los aspectos técnicos del trabajo, de modo que cualquier pericia técnica con que cuenten en este nivel sólo tiene una utilidad indirecta.

**Gerentes y/o administradores de primer nivel:** la dirección general de una organización está en manos de ellos. Los cargos más comunes son director general, presidente, presidente del consejo administrativo. Estos: formulan los objetivos, las políticas y las estrategias de toda la organización; las metas que fijan se difunden por toda la estructura jerárquica y legan finalmente a cada trabajador.

Suelen representar a sus organizaciones en asuntos comunitarios, acuerdos empresariales y negociaciones con el gobierno.

También estos tienen que hacer frente a las obligaciones en materia de sus relaciones públicas en constante aumento. Deben responder con rapidez a crisis que podrían generar problemas de imagen a sus organizadores.

**COMPETENCIAS GERENCIALES**

**¿Qué se necesita para ser un gerente?**

Las **competencias gerenciales**son las que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Estas competencias se aplican por igual en cualquier tipo de organización.

Si importar cuándo, dónde o cómo desarrolle estas competencias, deberá utilizarlas en el futuro en labores que aún no se imagina que asumirá, o que incluso no existen en la actualidad.

Dichas competencias son:

**Competencia en la comunicación**

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz.

Esta competencia va más allá del uso de cierto medio, es decir que la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar un documento, participar en una reunión por teleconferencia, etc.

La comunicación no es algo que uno haga para otras personas, sino con ellas, en tanto formal como informal, y con frecuencia es un proceso dinámico de que comprende recibir mensajes de los demás y transmitírselos. Además de consistir en hablar y escribir, supone escuchar, observar el lenguaje corporal y advertir las claves a las que recurre a veces la gente para modificar el sentido de las palabras.

Quizás esta competencia sea la más importante ya que si no cuenta con esta, no podrá el gerente servirse de las otras para hacer que sus empleados realicen la tarea, ni tener una relación eficaz con los individuos fuera de su área y de la organización.

Esta competencia comprende:

Comunicación informal:

* Los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales, sientan bases de colaboración dentro y fuera de la organización.
* Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de dar y recibir.
* Está al tanto de lo que siente el otro.
* Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente

Comunicación formal:

* Se emplean a menudo para informar a los empleados acontecimientos y actividades importantes, para mantenerlos al corriente de los proyectos en curso.
* Tiene un lugar también a un nivel más personal, cuando se conversa con clientes y proveedores.
* Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
* Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

Negociación:

* Los buenos negociadores aprenden a encontrar otras opiniones y hallar formas de responder a los puntos de vista divergentes con que se topan.
* Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
* Realiza buenas relaciones e influye en los superiores.
* Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

**Competencia para la planeación y la administración**

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y supervisar la evolución de que se hagan.

Esta competencia comprende:

Recopilar y analizar información y resolver problemas

* Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternativas.
* Se toman decisiones oportunas.
* Se corren riesgos calculados y se anticipan consecuencias.

Planear y organizar proyectos

* Significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar las fechas de consecución.
* Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
* Se establecen prioridades en las tareas y se delega responsabilidad.
* Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir las tareas.

Administración del tiempo:

* Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez pero sin tratar de abarcar demasiado.
* Se supervisan y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
* Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestos y administración financiera

* Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomas decisiones.
* Se llevan registros financieros precisos y completos.

**Competencia en el trabajo en equipo**

Consiste en llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces si:

Planean los equipos:

* Es el primer paso para cualquier proyecto colectivo y por lo general es responsabilidad de un gerente o del líder del conjunto, pero en los equipos autoadministrados interviene todo el equipo.
* Una planeación consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal para la consecución de tales tareas.
* Los integrantes deben identificarse con las metas del equipo y comprometerse a alcanzarlas.
* Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Creación de un entorno de apoyo:

* Todos los integrantes del grupo deben tener la competencia necesaria para crear un ambiente de respaldo.
* Consiste en motivar las aportaciones de los miembros cuya competencia individual es importante para el equipo y reconocer, elogiar y recompensar tanto las pequeñas victorias como los grandes éxitos.
* Se ayuda al equipo a identificando y consiguiendo los recursos necesarios para la realización de sus objetivos.
* Se actúa como capacitador, asesor y mentor siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Manejo de las dinámicas del equipo:

* Hay que conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
* Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
* El reconocimiento se comparte con los demás.

**Competencia en la acción estratégica**

Esta sirve para entender la misión y los valores generales de una organización y asegurarse de que las acciones apropiadas y las de quienes uno dirige estén alineadas.

Los empleados de todos los niveles y áreas funcionales enfrentan el desafío de pensar en términos de estrategias para realizar mejor su labor. Se espera que reconozcan los movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa..

Esta consiste en:

Entender la industria:

* Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas.
* En mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
* Los administradores y empleados que conocen la industria deben anticipar con precisión las tendencias estratégicas y preparase para las necesidades por venir de la organización

Comprender la organización

* Supone entender los intereses de los participantes
* Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios
* Es entender las diferentes competencias de la organización

Adoptar acciones estratégicas

* Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
* Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
* Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

**Competencia para la globalización**

Sirve para realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.

Se refleja en:

Conocimientos y compresión culturales:

* Tener estas fuerzas da forma a su vida y maneras de dirigir negocios. Estas fuerzas comprenden geografía y clima, procesos y orientaciones políticas, historia, religión, etc. Cuando un gerente lo es en su país natal, no necesita adquirir estas fuerzas, pero sino debe hacerlo.
* Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
* Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
* Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

Apertura y sensibilidades culturales:

* Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
* Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
* Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

**Competencia en el manejo personal**

Sirve para responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. Esta comprende:

Integridad y comportamiento ético

* Es la cualidad que debiera ser la más importante que posea un empleado a la hora de contratarlo.
* Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
* Significa contar con disposición de aceptar errores.
* Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

Dinamismo y capacidad de resistencia

* Son de especial importancia cuando alguien decide emprender algo que nadie más ha hecho y enfrenta reveses y fracasos.
* Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
* Es trabajar dura para que las cosas se concreten
* Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal

* Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
* Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escape constructivo para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
* Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse

* Comprende tanto un aprendizaje de labores como de uno mismo: por una parte el aprendizaje que tiene que ver con las labores mejora de una manera directa nuestro desempeño en el trabajo en que están y los prepara para seguir nuevos; conocerse puede ayudarle a efectuar elecciones más sensatas sobre la clase de trabajo que disfrute más.
* Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
* Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo busca mejorar o compensar los puntos flacos.
* Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de vida.

**Gerente estancado**

Un gerente estancado es aquel que ha llegado a un puesto de responsabilidad gerencial, pero tiene pocas oportunidades de progreso futuro o de asumir nuevas responsabilidades ya que no logra desarrollar sus competencias. Las razones más comunes de estancamiento son:

**1)** Problemas para relacionarse de manera interpersonal e incapacidad de dirigir el equipo (grado bajo de competencia en el trabajo en equipo)

**2)** Incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (bajo grado de competencia en el manejo personal)

**3)** Problemas de desempeño (bajo grado de competencia para la planeación y la administración)

**4)** Tener una perspectiva funcional estrecha (bajo grado de competencia para la acción estratégica y la conciencia global)

**LA ADMINISTRACION: UN PROCESO DINAMICO**

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas, es decir la administración, es dinámico y no estático. No es fácil luchar por administrar y, al mismo tiempo, enfrentar las nuevas realidades de la competencia en los negocios. La gente cambia, al igual que las condiciones, las tecnologías y las reglas. Dicho proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban nuevas prácticas.

**Restructuración de las organizaciones**

Con os cambios tecnológicos venideros, las compañías necesitaran modificar su organización, si bien cada una en particular afrontara su propio conjunto de desafíos, las fusiones y adquisiciones se convierte en una fuente importante de reestructuración corporativa. El **redimensionamiento (downsizing)** es el proceso de reducir el tamaño de una empresa suspendiendo en forma temporal a los trabajadores o jubilándolos con anticipación. Los objetivos principales del redimensionamiento son:

* Reducir costos
* Estimular la descentralización y acelerar la toma de decisiones
* Disminuir la burocracia y eliminar capas jerárquicas
* Mejorar las relaciones con los clientes

No es de sorprender que el redimensionamiento haya golpeado con fuerza a los gerentes de mandos intermedios. Muchas empresas cuentan con menos de estos en la actualidad. Una consecuencia de esta tendencia es que los gerentes actuales supervisan más subordinados que les reportan directamente. Los gerentes de primera línea han tenido que asumir mayor responsabilidad por el trabajo de sus departamentos. Al mismo tiempo los trabajadores supervisados por éstos ya no están dispuestos a soportar un estilo gerencial autoritario, quieren que su trabajo sea más creativo. Por tanto los equipos de trabajo autodirigidos que reúnen trabajadores y gerentes de primera línea para tomar decisiones en conjunto y mejorar así la forma de realizar el trabajo, ofrecen una solución tanto a la supervisión como a los problemas de expectativas de los empleados.

**Outsourcing**significa que otras organizaciones presten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto. La producción es la función para la que más se recurre al outsourcing y, así, la compañía puede cambiar de proveedor siempre que sea necesario, según sus propias necesidades.

A medida que las organizaciones se redimensionan y delegan funciones, se adelgazan y reducen de tamaño. A diferencia de las grandes organizaciones del pasado, las nuevas empresas pequeñas y con frecuencia las compañías basadas en el comercio electrónico ya no son las fortalezas autómatas de antes, sino que parecen más a los nodos de una red de relaciones complejas. Las formas de organización en red predominan en las industrias de alta tecnología, donde obtienen acceso a los nuevos descubrimientos.

La competitividad exige el establecimiento y manejo de **alianzas estratégicas** donde dos (o más) compañías acuerdan cooperar en una organización de riesgo que se espera que beneficie a ambas (o a todas). Las alianzas desempeñan una función vital para ampliar o crear recursos para una empresa.

**Fuerza de trabajo cambiante**

Al mismo tiempo que se modifica el trabajo y la forma de las organizaciones, también cambia, la composición de la fuerza laboral. Un cambio importante es su distribución por edades; otro es la mayor diversidad de la fuerza de trabajo. Con este último la mezcla de personas con diversos antecedentes y orígenes conforma ahora la fuerza laboral; un ejemplo claro de esto es, por ejemplo, que cada vez más mujeres trabajan.

La organización multicultural, con una fuerza de trabajo que incluye una mezcla competa de culturas que se encuentran en el conjunto de la población y el compromiso de utilizar estos recursos humanos en su totalidad, lo que representa un desafío para los gerentes.

Las razones de negocios para entender y adoptar la diversidad compren:

**1)** Analizar la demografía del consumidor local y mundial

**2)** Forjar buenas alianzas con proveedores internacionales y minoritarios

**3)** Mejorar la creatividad y el crecimiento

**4)** Aumentar la productividad

**5)** Volverse un empleador de elección.

**La tecnología cambiante**

Las industrias de alta tecnología necesitan emplear trabajadores especializados para la producción de nuevos productos electrónicos; estos son personas muy bien preparadas que trabajan con información técnica.

Las nuevas tecnologías están modificando el trabajo en todas las industrias. Cientos de personas ya trabajan en tiempo completo o parcial en sus casas, conectados a una oficina gracias a su computadora. Los gerentes serán responsables de supervisar el trabajo realizado por las personas a las que incluso pocas veces vean. Sin saber con precisión lo que el futuro depara en términos de tecnología, se puede asegurar que servirán para reducir tareas sencillas y repetitivas, liberar a las personas y permitirles dedicar más tiempo a analizar problemas y a concebir soluciones creativas.

**Globalización**

Durante los últimos años, los progresos tecnológicos en el transporte y las comunicaciones han alentado el crecimiento del comercio internacional. En consecuencia, muchas empresas dejaran de ser locales y se convertirán en internacionales. El paso de una empresa concentrada en el mercado local a una que fabrica y vende productos por todo el mundo se conoce como **proceso de globalización.** El primer paso de esta evolución consiste en exportar bienes para su venta en uno o dos mercados extranjeros; el segundo es fabricar tales bienes en el exterior puesto que eso es más eficaz que embarcar productos.

Para los gerentes las repercusiones de la globalización son que enviaran cada vez más empleados de alto nivel a realizar tareas en el extranjero y dichas labores no se limitaran a los ejecutivos. Entre los que se suelen enviar predominan los gerentes de mandos medios y los profesionales que supervisan.

**Texto “La quinta disciplina” de Peter Senge (capítulos 9 y 10)**

**Capítulo 9**

**EL ESPIRITU DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Explotar el potencial de la gente requerirá una nueva comprensión de la “mente subconsciente”, la fuerza de voluntad, etc. Deben abandonar el “viejo dogma de planificar, organizar y controlar” para comprender el carácter de su responsabilidad por la vida de tantas personas.

El concepto de **dominio personal** se usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente de alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida.

**DOMINIO Y DESTREZA**

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente recreativa.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina (una actividad que integramos en nuestra vida) encarna dos movimientos subyacentes (ocultos):

**1)** Consiste en clarificar continuamente lo que importante para nosotros.

**2)** Consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora.

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos-**1**) y una imagen clara de la realidad actual (dónde estamos en relación a donde deseamos estar-**2**) genera lo que denominamos **tensión creativa:** una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resoluciones. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas.

En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos; se trata de **aprendizaje generativo,** y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.

El termino dominio sugiere dominio sobre las personas o las cosas, pero también puede significar un nivel especial de destreza, que es lo que sugiere el dominio personal, una destreza en cada nivel de la vida personal y también profesional.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características:

* Tiene un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas.
* Una visión es una vocación, no solo una buena idea.
* Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo
* Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.
* Son inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión.
* Están conectadas con otras personas y con la vida misma, pero no sacrifican su singularidad.
* Se siente parte de un proceso creativo más amplio.

Estas personas viven en una continua modalidad de aprendizaje, nunca llegan a aprenderlo todo. Pero el dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, una disciplina que dura toda la vida. Estas personas con alto nivel de dominio personal están conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento. Por eso sienten una profunda confianza en sí mismos.

**POR QUE LO QUEREMOS**

Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas. Poseen mayor iniciativa, tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo, aprenden con mayor rapidez. Por esto muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

¿Por qué se quiere el dominio personal? Porque se quiere.

Cuando los líderes de una organización adoptan esta actitud, se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes. Ahora existe una relación entre el empleado y la organización.

Ha habido un cambio de actitud en el ámbito laboral, se ha pasado de una perspectiva “instrumental” a una “sagrada”. La perspectiva instrumental implica que trabajamos para obtener ingresos y hacer lo que realmente nos place cuando no se está trabajando, se ve como que el trabajo es un instrumento para generar ingresos. El término sagrado se usa en el sentido sociológico cuando, aparte de la función instrumental, las personas son valoradas por sí mismos. Tradicionalmente las organizaciones han respaldado el desarrollo de las personas en forma instrumental.

Ver el desarrollo de la gente como un medio para los fines de la organización desvaloriza la relación que puede existir entre el individuo y la organización. Hoy hay un compromiso incondicional, en una postura que adopta una organización realmente comprometida con el dominio personal. Lo queremos porque lo queremos.

**RESISTENCIA**

¿Quién podría resistirse a los beneficios del dominio personal? Muchas personas y organizaciones se resisten. Comprometerse con el pleno desarrollo de nuestra vida constituye un abandono radical del contrato tradicional entre el empleado y la institución.

Hay razones obvias para que las compañías se resistan a alentar el dominio personal: que se basa en conceptos no cuantificables, como la intuición y la visión personal; que resulta difícil comentar siquiera las premisas del dominio personal.

Pero la forma más intimidadora de resistencia es el cinismo. Al combatir esta, es útil conocer su origen. Si raspamos la superficie de la mayoría de los cínicos, hallaremos a un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

Algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada, lo que sería válido ya que si se le otorga poder a la gente dentro de una organización no alineada puede ser contraproducente. Si la gente no comparte una visión común ni “modelos mentales” comunes acerca de la realidad de los negocios, el poder que reciba sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo. Por eso la disciplina del dominio personal se debe ver siempre como una más dentro del conjunto de disciplinas de una organización inteligente.

**LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL**

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles.

**Visión personal**

La visión nace por dentro, es concentrarse en los medios y no en los resultados. Es la capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias; es la piedra angular del dominio personal.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Con propósito nos referimos a por qué un individuo cree que está vivo. Algunas organizaciones expresan este mismo principio con la expresión de “interés genuino”. Cuando la gente siente esto, se compromete con naturalidad; hace lo que desea de veras. Pero visión no es lo mismo que propósito: propósito es similar a la dirección, a un encabezamiento general, es abstracto; la visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, de algo concreto. Pero debemos afirmar que una visión sin propósito es solo una buena idea, y que el propósito sin visión no tiene sentido.

La visión a menudo se confunde con la competición, ya que este puede ser un modo útil de calibrar una visión, de fijar una escala. La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas. Las visiones relativas pueden ser apropiadas en el ínterin, pero rara vez conducen a grandeza. Es verdad que la competición saca lo mejor de los demás, pero cuando esta finaliza, cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una visión nueva. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina, es un proceso de focalizarse continuamente en lo que uno desea, en las visiones.

La visión también es multifacética, hay facetas:

* Materiales de las visiones, como que queremos vivir
* Personales, como la salud, la libertad
* De ayudar a otros.

Todas forman parte de lo que deseamos; la sociedad moderna nos inclina más a la primera, luego a lo personal y muy por último a lo solidario.

**Sostener la tensión creativa**

A menudo la gente siente gran dificultad para hablar de las visiones, aunque estas sean nítidas; esto sucede porque tenemos una dolorosa conciencia de la brecha entre nuestra visión y la realidad. Estas brechas pueden crear la impresión de que una visión es fantasiosa; pero estas también son una fuente de energía: si no existiera no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión, así la brecha es fuente de energía creativa. Llamamos a esta brecha **tensión creativa.** Hay dos modos posibles de resolverla:

* Impulsar la realidad hacia la visión
* Impulsar la visión hacia la realidad

Lo que ocurra dependerá de nuestra adherencia a la visión.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Aun así la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, como el desaliento, preocupación. Pero es importante advertir que las emociones negativas que pueden surgir cuando hay tensión no constituyen la tensión creativa misma, sino que lo denominamos **tensión emocional.** Si logramos distinguir la tensión emocional de la creativa, nos predisponemos a rebajar nuestra visión. La dinámica de alivio de la tensión emocional es insidiosa porque puede operar sin que nos demos cuenta. La tensión emocional siempre se puede aliviar ajustando el polo de la tensión creativa que está siempre bajo nuestro control: la visión. Es decir que es fácil escapar de la tensión emocional, lo único que hay que hacer es abandonar la visión.

La interacción entre la tensión creativa y tensión emocional es una dinámica de desplazamiento de carga: cuando abrazamos una visión que difiere de la realidad actual, existe una brecha (la tensión creativa) que se puede franquear de dos maneras:

* La “solución fundamental” que es realizar actos para que la realidad concuerde con la visión. Pero cambiar la realidad lleva tiempo, lo que conduce a la frustración y la tensión emocional del otro proceso compensador que es:
* La “solución sintomática” de reducir la visión y acomodarla a la realidad actual.

Pero esta reducción no es el final de la historia. Tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (de la nueva), creando nuevas presiones para rebajarla. Se genera la dinámica de “desplazamiento de carga”: una espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada. Gradualmente la carga se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

En las organizaciones las matas se erosionan a causa de la baja de tolerancia hacia la visión emocional. El camino más fácil consiste en fingir que no hay mala noticia, o en “decretar la victoria”: redefinir la mala noticia como no tan mala, rebajando la pauta de comparación. Permitimos que nuestras metas se erosionen cuando no podemos convivir con la tensión emocional; por otra parte cuando comprendemos la tensión creativa y dejamos operar sin rebajas nuestra visión, esta se transforma en una fuerza activa; igualmente no importa lo que la visión es, sino lo que logra.

El dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el fracaso, lo tomamos como un traspié, una prueba de la brecha entra la visión y la realidad, la oportunidad para aprender. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia.

La realidad actual es para muchos un enemigo, estamos menos enfrascados en lo que deseamos crear que en nuestro rechazo por lo que tenemos. Según esta lógica, cuanto más profundo es el temor, más aborrecemos lo que existe y más motivados estamos para cambiar. Esto lleva a la errónea creencia de que el cambio fundamental requiere una amenaza para la supervivencia. El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad; esta deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y permanente de la realidad actual es tan importante como una visión nítida.

**“Conflicto estructural”: el poder de la impotencia**

Muchas personas abrigan creencias profundas contrarias al dominio personal. Con frecuencia estas creencias están por debajo del nivel consciente.

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras deseamos. La más común es la creencia en nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra se centra en nuestra indignidad: no merecemos lo que realmente deseamos.

Fritz denomina **conflicto estructural** al sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente, porque es una estructura de fuerzas conflictivas: nos lleva hacia lo que deseamos al tiempo que nos aleja de ello.

Cuanto más nos acercamos al logro de nuestra visión, más nos aleja de ella las creencias en la impotencia o dignidad. Esta fuerza se puede manifestar de muchas maneras:

* Perder la energía
* Preguntarnos si de verdad queríamos esa visión
* Redondear el trabajo se puede volver más difícil.
* Obstáculos inesperados que entorpecen el camino

Todo esto ocurre aunque no seamos conscientes del sistema de conflicto estructural, porque se origina en creencias profundas de las que somos poco consientes. Esa falta de conciencia contribuye al poder del conflicto estructural.

Este conflicto estructural implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión. Sin embargo, a veces tenemos éxito, y logramos alcanzar metas, al menos en ciertos aspectos de la vida. ¿Cómo superamos las fuerzas del conflicto estructural?

Fritz tres estrategias para afrontar las fuerzas del conflicto estructural y cada una tiene sus limitaciones:

* Consentir el degaste de nuestra visión.
* La manipulación del conflicto, por la cual tratamos adaptarnos para ir en pos de lo que deseamos, creando un conflicto artificial. Esta estrategia es la favorita de las personas que se preocupan por el fracaso, de los gerentes que sobresalen en “charlas motivacionales” que señalan las desagradables consecuencias que sobrevendrán si no se alcanzan las metas de la compañía. La mayoría de los movimientos sociales operan a través de la manipulación de conflictos o la “visión negativa”, concentrándose en eludir lo que no deseamos.
* La “fuerza de voluntad” donde energizamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Por debajo de las estrategias de fuerza de voluntad se encuentra el simple supuesto de que nos motivamos mediante una volición agudizada. LA fuerza de voluntad es tan común entre las personas de éxito que muchas ven sus características como sinónimos de éxito. Esta estrategia tiene muchos problemas, pero tal vez pasen inadvertidos para la persona concentrada en el éxito:
1. Hay poca economía de medios, en términos del pensamiento sistémico, actuamos sin puntos de apalancamiento. Alcanzamos nuestras metas, pero el esfuerzo es descomunal y terminamos agotados. Pero irónicamente las personas con fuerza de voluntad buscan atravesar obstáculos.
2. Hay considerables consecuencias no buscadas. A pesar del éxito laboral, la persona con fuerza de voluntad a menudo no lo es tanto en su vida personal.

La fuerza de voluntad deja intacto el sistema subyacente de conflicto estructural. La creencia en la impotencia no ha cambiado, muchas personas que logran el éxito sienten una profunda y callada sensación de impotencia en aspectos críticos de la vida.

Estas estrategias son de cierta medida ineludibles, están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana. ¿Dónde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural? Si el conflicto estructural surge de creencias profundas , sólo se puede cambiar alterando las creencias. Pero los psicólogos declaran que las creencias fundamentales como la sensación de impotencia o de dignidad no se cambian fácilmente. Las creencias cambian gradualmente a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal. Pero si el dominio no se desarrolla mientras abriguemos creencias contrarias, y si las creencias solo se cambian cuando experimentamos el dominio ¿Cómo comenzamos a alterar las estructuras de nuestra vida?

**Compromiso con la verdad**

Podemos comenzar con una simple estrategia para afrontar el conflicto estructural: es decir la verdad. Este compromiso es mucho más potente que cualquier técnica.

El compromiso con la verdad no significa la búsqueda de la “Verdad”, de la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ensanchar continuamente nuestra percepción; también significa ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que están ocultas en los hechos. Las personas de alto nivel de dominio personal ven mejor los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta.

Así, la primera tarea al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos, y reconocer la conducta resultante, cuando están operando. Puede ser muy difícil reconocer estas estrategias cuando están actuando, especialmente por las tensiones y presiones que a menudo las acompañan.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones.

El descubrimiento de las estructuras actuantes es la especialidad de las personas con alto nivel del dominio personal. A veces estas estructuras se pueden cambiar de inmediato. A veces, como en el conflicto estructural, cambian sólo gradualmente. En este caso se necesita trabajar creativamente dentro de ellas mientras se reconoce su origen, en vez de combatir las estructuras. Una vez que se reconoce, la estructura misma forma parte de la realidad actual. Cuanto más nos comprometemos con la verdad, más tensión creativa se produce porque la realidad actual se ve cada vez< más como lo que es. En el contexto de la tensión creativa el compromiso con la verdad se transforma en una fuerza generadora, al igual que la visión.

El poder de la verdad, ver la realidad como es, permite desistir de distorsiones de la realidad que nos hemos impuesto nosotros mismos.

**Usando el subconsciente**

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal es su aptitud para realizar tareas complejas con facilidad.

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el **subconsciente.** A través de él, todos nosotros afrontamos la complejidad. Lo que distingue a los individuos con mayor nivel de dominio personal es que ha desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente.

Nuestra vida está llena de una cantidad de tareas complejas que realizamos con competencia casi sin prestarle atención conscientemente. Llamamos entonces subconsciente a esta dimensión de la mente que opera por debajo o detrás de nuestro nivel de conciencia; este es crítico para el aprendizaje.

Todos hemos dominado un gran repertorio de tareas “adiestrando” el subconsciente; una vez aprendidas resultan tan automáticas que ni siquiera notamos que las estamos haciendo. Pero la mayoría de nosotros jamás reflexionó sobre cómo dominamos estas actividades y cómo podríamos continuar desarrollando una relación cada vez más profunda entre nuestra conciencia normal y el subconsciente; pero aun así son cuestiones de gran importancia para la disciplina del dominio personal.

Por ello las personas comprometidas con el desarrollo del dominio personal practican alguna forma de meditación, de métodos para silenciar la mente consciente. El subconsciente no parece tener volición, no genera sus propios objetivos y está muy sujeto a la dirección y el condicionamiento.

La gente de altos niveles de dominio personal tiene maneras de dirigir su concentración. Se concentran en el resultado deseado, no en el proceso ni el medio que consideran necesario para obtenerlo. Esto es una habilidad que no resulta fácil al principio, y se requiere de tiempo y paciencia para desarrollarla. La mayoría en cuanto pensamos en una meta personal importante, pensamos casi inmediatamente en todas las razones por las cuales será difícil alcanzarla. Aunque esto es inútil para elaborar estrategias para alcanzar los fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el proceso para alcanzar la visión se agolpan obnubilando nuestra concentración. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

Esta habilidad es importante porque el subconsciente es muy sensible a la nitidez de objetivos. Cuando no sabemos discernir entre metas intermedias y metas ocultas, el subconsciente no tiene modo de establecer prioridades.

También en importante realizar opciones claras; solo después de la opción las aptitudes del subconsciente actúan plenamente. Realizar opciones y concentrarse en resultados que sean importantes puede ser uno de los usos más provechosos de nuestra conciencia.

El **compromiso con la verdad** también es importante para desarrollar comunicación con el subconsciente; engañarnos a nosotros mismos sobre la realidad impide tener información precisa acerca de dónde estamos respecto de nuestra visión, pero también crea datos que distraen al subconsciente. El principio de la **tensión creativa** reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y nuestra realidad actual.

El arte de trabajar eficazmente con el subconsciente incorpora muchas técnicas. Un modo eficaz de concentrar el subconsciente es a través de las imágenes y la visualización. Pero la verdadera eficacia se esconde en saber que es lo más importante para nosotros. Si lo ignoramos las prácticas y métodos para trabajar con el subconsciente corren el riesgo de transformarse en mecánicas.

La clave para desarrollar altos niveles de dominio en la comunicación con el subconsciente nos remite a la disciplina de desarrollar una **visión personal.**

**EL DOMINIO PERSONAL Y LA QUINTA DISCIPLINA**

A medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal varios cambios les suceden gradualmente: muchos son sutiles y pasan inadvertidos. Además de aclarar las estructuras que caracterizan al dominio personal como una disciplina (tensión creativa, emocional, conflicto estructural) la perspectiva sistémica ilumina aspectos más sutiles del dominio personal: la integración de razón e intuición, la visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo, la compasión y el compromiso con la totalidad.

**Integración de razón e intuición**

La intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios. Los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición; lo consiguen naturalmente.

El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición escapa de la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. El resultado es que la mayoría de nuestra intuiciones no tienen sentido, es decir, no se pueden explicar según la lógica lineal.

EL conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y antisistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de la razón e intuición.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico como lenguaje alternativo, descubren que muchas de sus intuiciones son explicables. La reintegración de razón e intuición puede ser uno de los principales aportes a este pensamiento.

**Ver nuestra conexión con el mundo**

EL crecimiento personal consiste en descubrir continuamente que ciertas fuerzas aparentemente externas están interrelacionadas con nuestros propios actos. Al aumentar nuestra edad, disminuyen nuestros descubrimientos, cada vez vemos menos eslabones nuevos entre nuestros actos y las fuerzas externas. Nos atascamos en modos de mirar el mundo. El proceso de aprendizaje del niño brinda una metáfora del desafío que nos enfrentamos: continuar expandiendo nuestra conciencia y comprensión, ver cada vez más la interdependencia entre los actos y nuestra realidad, ver cada vez más nuestra conexión con el mundo. Quizá nunca captemos plenamente los modos en que influimos cobre la realidad, pero basta con que estemos abiertos a esa posibilidad para poder liberar nuestro pensamiento.

**Compasión**

La disciplina de ver interrelaciones erosiona viejas actitudes de acusación y culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras, estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. Nuestra precipitada tendencia de hallar defectos mutuos gradualmente se dispersa.

Las personas son meras victimas de sistemas que les imponen una conducta. A menuda esas estructuras son nuestra propia creación. Para la mayoría de nosotros las estructuras dentro de las cuales operamos son invisibles, no somos víctimas ni culpables, sino seres humanos controlados por fuerzas que aún no hemos aprendido a percibir.

Estamos acostumbrados a pensar en la compasión como un estado emocional basado en nuestra preocupación mutua. Pero también se basa en un nivel de conciencia, a mediad que la gente entiende mejor los sistemas donde opera, y a medida que comprende con mayor claridad las presiones operante, desarrolla naturalmente más compasión y empatía.

**Compromiso con la totalidad**

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con alto nivel de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia. Sin ella, toda la visualización subconsciente del mundo es profundamente egocéntrica, solo un modo de conseguir lo que se quiere.

Los individuos comprometidos con una visión que trasciende el interés egoísta descubren que no disponen de energías para metas más estrechas, al igual que la organización que aprovechan este nivel de compromiso.

**ALENTANDO EL DOMINIO PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN**

Se debe recordar que embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal; esto resulta contraproducente ya que las organizaciones pueden crearse grandes dificultades si se vuelven demasiado agresivas en la promoción de dominio personal para sus miembros.

Sin embargo, muchos han intentado hacerlo creando programas obligatorios de crecimiento personal, pero estos son el modo más seguro de impedir la verdadera difusión del compromiso con el dominio personal de la organización.

¿Qué pueden hacer los líderes interesados en fomentar el dominio personal?

* Trabajar sin pausa para alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana.
* Construir una organización donde sea seguro para le gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma, donde se esperen desafíos al estatus quo.

Ese clima empresarial fortalece el dominio personal de dos maneras:

1) Refuerza la idea de que el crecimiento personal es valorado de veras en la organización

2) En la medida que los individuos responden a lo que se ofrece, brinda un adiestramiento laboral que resulta vital para desarrollar el dominio personal.

Una organización comprometida con el dominio personal puede brindar este ámbito al alentar continuamente la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar las brechas entre ambas cosas.

Muchas de las prácticas más productivas para desarrollar el dominio personal:

* El desarrollo de una perspectiva sistémica
* Aprender a reflexionar sobre supuestos tácitos
* Expresar la visión y escuchar la de otros,

Forman parte de las disciplinas para construir organizaciones inteligentes. Las acciones más positivas que una organización puede realizar para alentar el dominio personal implican el desarrollo concretado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

**Capítulo 10: Modelos mentales**

**POR QUE FRACASAN LAS MEJORES IDEAS**

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Este trecho entre lo dicho y lo hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o de una comprensión asistémica, sino de **modelos mentales.** Los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

En la mente llevamos imágenes, supuestos, historias. Nuestros modelos mentales son solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales).

Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas; son activos ya que modelan nuestros actos.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos: dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. Además, al cambiar el mundo, se ensancho la brecha entre los modelos mentales y la realidad; esto puede generar que industrias enteras puedan desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad. En algunos sentidos, las industrias cerradas son especialmente vulnerables, porque las compañías que las integran basan sus pautas en la observación mutua.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje, estancando compañías e industrias en prácticas anticuadas, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

**LAS EFERMEDADES BASICAS DE LA JERARQUIA**

En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visiones, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Gradualmente identificamos un conjunto de valores centrales que en realidad son principios que superan las enfermedades básicas de la jerarquía.

Dos de esto valores, “apertura” y “mérito”, introdujeron a desarrollar un enfoque de los modelos mentales:

* La apertura: se consideraba un antídoto contra la enfermedad que denominamos la conducta de la gente en las reuniones.
* El mérito: que se considera tomar decisiones solamente basadas en los mejores intereses de la organización, era el antídoto contra decisiones basadas en una política burocrática cuya regla de juego es crear una impresión favorable para progresar o, si uno está en la cima, para quedarse allí.

A medida que la apertura y el mérito cobran arraigo, genera una creencia profunda: los procesos de decisión se pueden transformar si la gente es capaz de exponer y comentar productivamente sus diferentes modos de mirar el mundo (modelos mentales). Pero ¿por qué es tan difícil?

Argyris tiene la respuesta: en “ciencia de la acción” estaban desarrollando un cuerpo teórico y un método para la reflexión y la indagación del razonamiento que respalda nuestros actos. Las herramientas de la ciencia de la acción están diseñadas para ser eficaces en las organizaciones y para afrontar problemas organizacionales. Las personas se atascan en rutinas defensivas que aíslan nuestros métodos mentales en todo examen, y en consecuencia, desarrollamos una incompetencia calificada.

El efecto sobre la comprensión de los modelos mentales es profundo. La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que solo tendrán supuestos, nunca verdades, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que estos son siempre incompletos. Los managers para entenderé los modelos mentales deben construir ciertas aptitudes:

El reconocimiento de brincos de abstracción (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización)

Exponer la columna izquierda (manifestar lo que normalmente callamos)

Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para la investigación honesta)

Enfrentar las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías de uso (la teoría implica de lo que hacemos).

Lo interesante es que estas aptitudes son muy personales, no abarcan cuestiones laborales sino relaciones cotidianas. La disciplina se concentra en algo que la gente normalmente da por sentado: cómo nos conducimos en una conversación común, por ejemplo. LA mayoría creemos que sólo debemos actuar naturalmente, pero la disciplina de los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

**LA DISCIPLINA DE LOS MODELOS MENTALES**

El desarrollo de la habilidad para trabajar modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación institucionales que contribuyen a la práctica de aptitudes. Para hacerlo se requieren diferentes tareas:

1) Hay que llevar a la superficie supuestos básicos acerca de importantes cuestiones de negocios. Esta meta es vital para toda compañía, porque los modelos mentales más cruciales para toda organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido.

2) Desarrollar aptitudes de aprendizaje cara a cara porque es preciso que los managers fueran habilidosos con modelos mentales.

Ambos aspectos de la disciplina (aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales) son cruciales. Por una parte los managers son pragmáticos, están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto empresarial. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, al aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no solo planificadores. Sólo entonces la gente de todos los niveles deja aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

A medida que más compañías los adopten, estos dos aspectos de los modelos mentales se integrarán cada vez más.

**La planificación como aprendizaje y los directorios internos: administrando los modelos mentales**

La institucionalización del examen de modelos mentales requiere mecanismos que vuelvan ineludible esta práctica. Dos enfoques que han surgido incluyen la presentación de la planificación tradicional como aprendizaje y la creación de directorios internos para reunir regularmente a los directivos superiores y locales, con el objetivo de refinar los pensamientos que respaldan las decisiones locales.

Pensar distintos escenarios obliga a los managers a reflexionar cómo administrarían en diversas circunstancias futuras. Esto trastoca la tendencia de suponer implícitamente un futuro simple. Cuando los grupos de managers analizan una gama de escenarios, se vuelven más sensibles a los cambios del ámbito empresarial y responden mejor a ellos.

Al margen de estos, existen una amplia **variedad de herramientas para describir modelos mentales**; estas incluyen:

* El pensamiento sistémico,
* Las simulaciones por computadora
* Otros sistemas blandos, así llamados porque abordan importantes variables no cuantificables que sobresalen de los modelos mentales de los managers.

El común denominador de estas herramientas es que sirven para exponer supuestos sobre cuestiones relevantes.

El modo de institucionalizar los modelos mentales conforma un proceso guiado por un conjunto de principios operativos, encastrados en una novedosa estructura organizacional, con la red de directorios internos.

Es importante señalar que pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo; algunos pueden estar en desacuerdo por lo que es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a situaciones que surgen (escenarios). Ello requiere un **compromiso con la verdad** que es una derivación del dominio personal; esto supone comprender que nunca podemos conocer toda la verdad, aun después de examinar los modelos mentales todos podrían terminar en diversas posiciones. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema en particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible.

**Reflexión e indagación: los modelos mentales a niveles personales e interpersonales**

Las **aptitudes de aprendizaje** de los especialistas en ciencia de la acción (Argyris) se dividen en dos clases amplias:

* Aptitudes de reflexión: se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo forman las personas los modelos mentales y cómo estos influyen sobre los actos de las mismas.
* Aptitudes para la indagación: conciernen al modo que tienen las personas de operar en interacciones directas con los demás sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

Las aptitudes para la reflexión comienzan a reconocer:

**Brincos de abstracción:** nuestra mente se mueve rápidamente. Esto a menudo vuelve más lento el aprendizaje, porque brincamos tan rápido a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas.

La mente consiente está más equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Nuestra mente racional tiene facilidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos simples y luego razonando según estos conceptos. Pero nuestra habilidad para el razonamiento conceptual abstracto también limita el aprendizaje, cuando no somos conscientes de esos brincos que van de lo particular a lo general.

La mayoría de las personas no están disciplinadas para distinguir lo que observa directamente de las generalizaciones que infieren de sus observaciones. Al no distinguir entre la observación directa y las generalizaciones inferidas de la observación, no verificamos las generalizaciones.

¿Cómo se localizan los brincos?

Preguntándonos qué creemos sobre el modo en que funciona el mundo. ¿Cuáles son los datos sobre los cuales se basa la generalización? Luego preguntarse ¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o errónea? Es importante hacerse la segunda pregunta a conciencia porque si la respuesta es negativa no tiene sentido continuar.

De ser posible hay que verificar las generalizaciones directamente; a menudo esto introduce a indagar las razones que guían los actos de otro. Para evitar una actitud defensiva, contamos con métodos para afrontar conversaciones, admitir los supuestos sobre otros y citar los datos en que se basan.

Pero mientras no se sea consciente sobre los brincos, no se es consciente de la necesidad de indagar. Pero eso es importante la segunda técnica de la ciencia de la acción:

**Columna izquierda:** es una técnica poderosa para ver cómo operan los modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo se manipulan las situaciones para no afrontar los verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizan la corrección de una situación contraproducente.

El ejercicio de la columna izquierda muestra a los gerentes que poseen modelos mentales y que esos modelos ejercen una función activa y a veces desfavorable en la práctica de la administración. Una vez que los gerentes han realizado los ejercicios, no sólo es consciente del papel que desempeñan los modelos mentales sino que comienza a ver por qué es tan importante ser consciente de los supuestos.

Este comienza con la selección de una situación específica donde se está interactuando con una o varias personas de una manera que no funciona: no produce aprendizaje ni avanza. Se reproduce la conversación por escrito, con forma de guion. Se escribe el guion del lado derecho y del izquierdo se escribe lo que se piensa pero no se dice en cada etapa de la conversación.

Este ejercicio siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. La lección más importante es ver cómo se frustran oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas.

No hay un modo correcto de manejar situaciones difíciles, pero es una gran ayuda ver primero cómo los razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar las cosas. Aquí es donde esta táctica puede ser útil. Una vez que se ve con más claridad los supuestos y ocultamientos, se puede hacer varias cosas para encauzar la conversación más productivamente. Siempre se trata de compartir la perspectiva de uno y los datos en que se basa. Siempre se requiere estar abierto a la posibilidad de que el otro no comparta esa perspectiva ni esos datos y ambos sean erróneos. Ello requiere que se articulen las opciones y se aprenda más acerca de las opiniones de los demás, proceso que se conoce como:

**Equilibrio entre la indagación y la persuasión:** la mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteos y defenderlos. En muchas compañías ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir qué se debe hacer, y lograr el respaldo necesario para que se haga. Los individuos que logran éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio, las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento. Pero, a medida que los gerentes ascienden, se topan con problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. De pronto necesitan recurrir a la perspectiva de otros, necesitan aprender. Aquí la capacidad para la persuasión se vuelve contraproducente; puede impedir el mutuo aprendizaje. Se requiere unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje cooperativo.

La persuasión sin indagación genera más persuasión. Este efecto bola de nieve de una persuasión reforzadora se puede detener mediante algunas preguntas como por ejemplo ¿Por qué llega usted a esa posición? Puede introducir un elemento de indagación en una discusión. Pero la indagación pura también tiene limitaciones. Las preguntas pueden ser cruciales para romper el espiral de la persuasión forzadora, pero las aptitudes de un grupo o individuo son muy restringidas cuando no aprende a combinar la indagación con la persuasión. Entonces la indagación pura es limitada porque casi siempre tenemos un punto de vista. Una actitud demasiado inquisitiva puede ser un modo de evitar el aprendizaje pues ocultamos nuestra perspectiva.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también se denomina *indagación recíproca.* Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Esto crea una atmosfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar sino hallar la mejor argumentación. Esto se revela en nuestro modo de usar los datos y nuestro modo de revelar el razonamiento que subyace a las abstracciones.

**UNIDAD VIII**

**Texto “Administración” de Hellriegel y Slocum**

**GERENTES Y ADMINISTRACION**

**¿Qué es un gerente?**

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de una organización. Entre los diversos tipos de gerentes se cuentan los de departamento, de cuenta, de planta, etc. Lo que tienen en común es la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo.

¿Qué distingue a los gerentes, si no son los títulos o puestos de trabajo? La diferencia entre estos y quienes contribuyen de manera individual radica en que se les evalúa en función de cuán bien trabajan las personas que dirigen.

Los gerentes eficaces deben prestar atención en lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización. Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que se logren tales objetivos.

**¿Qué es la administración?**

Si los gerentes son los responsables de asegurar que una organización logre sus objetivos, ¿qué significa el término administración?

La administración son las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades. No solo los gerentes se encargan de estas tareas, también hay personas que realizan labores diversas y a la vez algunas administrativas. Como por ejemplo los programas de control de calidad hacen que los empleados de toda la organización participen en el de desarrollo de los planes para mejorar la calidad. Pero decimos que el gerente es el individuo que lleva a cabo labores que son principalmente administrativas.

**Ámbito de la administración**

Hay una gran diversidad de tipos de gerentes y muchas diferencias entre una labor administrativa y otra. Una de las diferencias radica en el **ámbito de actividades:** es más o menos limitado en los gerentes funcionales, y bastante amplio en los gerentes o administradores generales.

Los **gerentes funcionales** supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como ventas, finanzas, producción, etc. En el caso de un gerente de nómina, por ejemplo, el no determina el sueldo de los empleados, pero se encarga de comprobar que los cheques se emitan a tiempo y que las cantidades sean corrientes, por lo que es un gerente funcional. Por lo general, estos tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en los campos de operación que supervisan. Su buen resultado se debe en parte a los conocimientos que poseen sobre el trabajo que realizan los individuos que supervisan, por los problemas que quizás enfrenten las personas y los recursos que necesitan para desempeñarse con eficiencia

Los **gerentes generales** son responsables de las operaciones de unidades más complejas, y por lo común supervisan a los gerentes funcionales. Deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, que pueden aprender median una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el trascurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

**LO QUE HACEN LOS GERENTES**

**Funciones administrativas generales**

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control. La cantidad de tiempo que dedica a cada una depende del nivel de la labor, pero en general se realizan de manera más o menos simultánea.

Estas son:

**Planeación:** supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

**1)** Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.

**2)** Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.

**3)** Decidir qué actividades son necesarias para lograrlas.

**Organización:** luego de que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan con las metas de esta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencia para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

**Dirección:** una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

**Control:** el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten las medidas correctivas.

En el proceso de control los gerentes:

•Establecen normas de desempeño

•Miden el desempeño logrado sobre la base de esas normas

•Toman medidas para corregir desviaciones

•Ajustan las normas en caso necesario

**Niveles gerenciales**

Una organización pequeña por lo general sólo cuenta con un nivel gerencial (el fundador, propietario o director general), a medida que esta comienza a crecer el propietario tiene que limitar el ámbito de su labor y concentrarse en ciertas tareas. En cambio las grandes organizaciones por lo común poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad.

Existen así, diferentes niveles gerenciales:

**Gerentes de primera línea:** son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Los empleados que les reportan realizan las labores básicas de producción.

Este nivel gerencial es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. En la mayor parte de las empresas, los gerentes de primera línea pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras organizaciones. Casi todo su tiempo lo dedican a quienes supervisan.

Los gerentes de primera línea por lo común requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan. Los trabajadores cultivan una destreza técnica antes de convertirse en gerentes. Un gerente de primera línea primerizo puede fácilmente aprender y, al ser profesional, cuenta con la competencia para comunicarse con distintos tipos de personas, preparar subordinados, etc.

**Gerentes y/o administradores de mandos intermedios:** estos reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Es común que ocupen cargos como jefe de departamento, gerente de planta, etc. Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas, etc. Algunas de las tareas que cumplen son: coordinar actividades de los empleados, determina qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos entre los clientes.

La principal diferencia con los de primera línea es el énfasis en el manejo del desempeño en grupo y la asignación de recursos ya que los de mandos intermedios participan en la revisión de los planes de trabajo en diferentes grupos, los ayuda a establecer prioridades y negociar y coordinar sus actividades. Tiene que fijar fechas objetivo en que deben realizarse los productos o servicios, crear criterios de evaluación del desempeño, decidir qué proyectos hay que asignar dinero, personal y materiales.

Están libres de los aspectos técnicos del trabajo, de modo que cualquier pericia técnica con que cuenten en este nivel sólo tiene una utilidad indirecta.

**Gerentes y/o administradores de primer nivel:** la dirección general de una organización está en manos de ellos. Los cargos más comunes son director general, presidente, presidente del consejo administrativo. Estos: formulan los objetivos, las políticas y las estrategias de toda la organización; las metas que fijan se difunden por toda la estructura jerárquica y legan finalmente a cada trabajador.

Suelen representar a sus organizaciones en asuntos comunitarios, acuerdos empresariales y negociaciones con el gobierno.

También estos tienen que hacer frente a las obligaciones en materia de sus relaciones públicas en constante aumento. Deben responder con rapidez a crisis que podrían generar problemas de imagen a sus organizadores.

**COMPETENCIAS GERENCIALES**

**¿Qué se necesita para ser un gerente?**

Las **competencias gerenciales**son las que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Estas competencias se aplican por igual en cualquier tipo de organización.

Si importar cuándo, dónde o cómo desarrolle estas competencias, deberá utilizarlas en el futuro en labores que aún no se imagina que asumirá, o que incluso no existen en la actualidad.

Dichas competencias son:

**Competencia en la comunicación**

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz.

Esta competencia va más allá del uso de cierto medio, es decir que la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar un documento, participar en una reunión por teleconferencia, etc.

La comunicación no es algo que uno haga para otras personas, sino con ellas, en tanto formal como informal, y con frecuencia es un proceso dinámico de que comprende recibir mensajes de los demás y transmitírselos. Además de consistir en hablar y escribir, supone escuchar, observar el lenguaje corporal y advertir las claves a las que recurre a veces la gente para modificar el sentido de las palabras.

Quizás esta competencia sea la más importante ya que si no cuenta con esta, no podrá el gerente servirse de las otras para hacer que sus empleados realicen la tarea, ni tener una relación eficaz con los individuos fuera de su área y de la organización.

Esta competencia comprende:

Comunicación informal:

* Los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales, sientan bases de colaboración dentro y fuera de la organización.
* Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de dar y recibir.
* Está al tanto de lo que siente el otro.
* Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente

Comunicación formal:

* Se emplean a menudo para informar a los empleados acontecimientos y actividades importantes, para mantenerlos al corriente de los proyectos en curso.
* Tiene un lugar también a un nivel más personal, cuando se conversa con clientes y proveedores.
* Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
* Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

Negociación:

* Los buenos negociadores aprenden a encontrar otras opiniones y hallar formas de responder a los puntos de vista divergentes con que se topan.
* Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
* Realiza buenas relaciones e influye en los superiores.
* Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

**Competencia para la planeación y la administración**

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y supervisar la evolución de que se hagan.

Esta competencia comprende:

Recopilar y analizar información y resolver problemas

* Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternativas.
* Se toman decisiones oportunas.
* Se corren riesgos calculados y se anticipan consecuencias.

Planear y organizar proyectos

* Significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar las fechas de consecución.
* Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
* Se establecen prioridades en las tareas y se delega responsabilidad.
* Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir las tareas.

Administración del tiempo:

* Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez pero sin tratar de abarcar demasiado.
* Se supervisan y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
* Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestos y administración financiera

* Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomas decisiones.
* Se llevan registros financieros precisos y completos.

**Competencia en el trabajo en equipo**

Consiste en llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces si:

Planean los equipos:

* Es el primer paso para cualquier proyecto colectivo y por lo general es responsabilidad de un gerente o del líder del conjunto, pero en los equipos autoadministrados interviene todo el equipo.
* Una planeación consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal para la consecución de tales tareas.
* Los integrantes deben identificarse con las metas del equipo y comprometerse a alcanzarlas.
* Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Creación de un entorno de apoyo:

* Todos los integrantes del grupo deben tener la competencia necesaria para crear un ambiente de respaldo.
* Consiste en motivar las aportaciones de los miembros cuya competencia individual es importante para el equipo y reconocer, elogiar y recompensar tanto las pequeñas victorias como los grandes éxitos.
* Se ayuda al equipo a identificando y consiguiendo los recursos necesarios para la realización de sus objetivos.
* Se actúa como capacitador, asesor y mentor siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Manejo de las dinámicas del equipo:

* Hay que conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
* Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
* El reconocimiento se comparte con los demás.

**Competencia en la acción estratégica**

Esta sirve para entender la misión y los valores generales de una organización y asegurarse de que las acciones apropiadas y las de quienes uno dirige estén alineadas.

Los empleados de todos los niveles y áreas funcionales enfrentan el desafío de pensar en términos de estrategias para realizar mejor su labor. Se espera que reconozcan los movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa..

Esta consiste en:

Entender la industria:

* Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas.
* En mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
* Los administradores y empleados que conocen la industria deben anticipar con precisión las tendencias estratégicas y preparase para las necesidades por venir de la organización

Comprender la organización

* Supone entender los intereses de los participantes
* Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios
* Es entender las diferentes competencias de la organización

Adoptar acciones estratégicas

* Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
* Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
* Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

**Competencia para la globalización**

Sirve para realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.

Se refleja en:

Conocimientos y compresión culturales:

* Tener estas fuerzas da forma a su vida y maneras de dirigir negocios. Estas fuerzas comprenden geografía y clima, procesos y orientaciones políticas, historia, religión, etc. Cuando un gerente lo es en su país natal, no necesita adquirir estas fuerzas, pero sino debe hacerlo.
* Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
* Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
* Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

Apertura y sensibilidades culturales:

* Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
* Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
* Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

**Competencia en el manejo personal**

Sirve para responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. Esta comprende:

Integridad y comportamiento ético

* Es la cualidad que debiera ser la más importante que posea un empleado a la hora de contratarlo.
* Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
* Significa contar con disposición de aceptar errores.
* Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

Dinamismo y capacidad de resistencia

* Son de especial importancia cuando alguien decide emprender algo que nadie más ha hecho y enfrenta reveses y fracasos.
* Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
* Es trabajar dura para que las cosas se concreten
* Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal

* Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
* Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escape constructivo para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
* Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse

* Comprende tanto un aprendizaje de labores como de uno mismo: por una parte el aprendizaje que tiene que ver con las labores mejora de una manera directa nuestro desempeño en el trabajo en que están y los prepara para seguir nuevos; conocerse puede ayudarle a efectuar elecciones más sensatas sobre la clase de trabajo que disfrute más.
* Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
* Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo busca mejorar o compensar los puntos flacos.
* Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de vida.

**Gerente estancado**

Un gerente estancado es aquel que ha llegado a un puesto de responsabilidad gerencial, pero tiene pocas oportunidades de progreso futuro o de asumir nuevas responsabilidades ya que no logra desarrollar sus competencias. Las razones más comunes de estancamiento son:

**1)** Problemas para relacionarse de manera interpersonal e incapacidad de dirigir el equipo (grado bajo de competencia en el trabajo en equipo)

**2)** Incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (bajo grado de competencia en el manejo personal)

**3)** Problemas de desempeño (bajo grado de competencia para la planeación y la administración)

**4)** Tener una perspectiva funcional estrecha (bajo grado de competencia para la acción estratégica y la conciencia global)

**LA ADMINISTRACION: UN PROCESO DINAMICO**

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas, es decir la administración, es dinámico y no estático. No es fácil luchar por administrar y, al mismo tiempo, enfrentar las nuevas realidades de la competencia en los negocios. La gente cambia, al igual que las condiciones, las tecnologías y las reglas. Dicho proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban nuevas prácticas.

**Restructuración de las organizaciones**

Con os cambios tecnológicos venideros, las compañías necesitaran modificar su organización, si bien cada una en particular afrontara su propio conjunto de desafíos, las fusiones y adquisiciones se convierte en una fuente importante de reestructuración corporativa. El **redimensionamiento (downsizing)** es el proceso de reducir el tamaño de una empresa suspendiendo en forma temporal a los trabajadores o jubilándolos con anticipación. Los objetivos principales del redimensionamiento son:

* Reducir costos
* Estimular la descentralización y acelerar la toma de decisiones
* Disminuir la burocracia y eliminar capas jerárquicas
* Mejorar las relaciones con los clientes

No es de sorprender que el redimensionamiento haya golpeado con fuerza a los gerentes de mandos intermedios. Muchas empresas cuentan con menos de estos en la actualidad. Una consecuencia de esta tendencia es que los gerentes actuales supervisan más subordinados que les reportan directamente. Los gerentes de primera línea han tenido que asumir mayor responsabilidad por el trabajo de sus departamentos. Al mismo tiempo los trabajadores supervisados por éstos ya no están dispuestos a soportar un estilo gerencial autoritario, quieren que su trabajo sea más creativo. Por tanto los equipos de trabajo autodirigidos que reúnen trabajadores y gerentes de primera línea para tomar decisiones en conjunto y mejorar así la forma de realizar el trabajo, ofrecen una solución tanto a la supervisión como a los problemas de expectativas de los empleados.

**Outsourcing**significa que otras organizaciones presten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto. La producción es la función para la que más se recurre al outsourcing y, así, la compañía puede cambiar de proveedor siempre que sea necesario, según sus propias necesidades.

A medida que las organizaciones se redimensionan y delegan funciones, se adelgazan y reducen de tamaño. A diferencia de las grandes organizaciones del pasado, las nuevas empresas pequeñas y con frecuencia las compañías basadas en el comercio electrónico ya no son las fortalezas autómatas de antes, sino que parecen más a los nodos de una red de relaciones complejas. Las formas de organización en red predominan en las industrias de alta tecnología, donde obtienen acceso a los nuevos descubrimientos.

La competitividad exige el establecimiento y manejo de **alianzas estratégicas** donde dos (o más) compañías acuerdan cooperar en una organización de riesgo que se espera que beneficie a ambas (o a todas). Las alianzas desempeñan una función vital para ampliar o crear recursos para una empresa.

**Fuerza de trabajo cambiante**

Al mismo tiempo que se modifica el trabajo y la forma de las organizaciones, también cambia, la composición de la fuerza laboral. Un cambio importante es su distribución por edades; otro es la mayor diversidad de la fuerza de trabajo. Con este último la mezcla de personas con diversos antecedentes y orígenes conforma ahora la fuerza laboral; un ejemplo claro de esto es, por ejemplo, que cada vez más mujeres trabajan.

La organización multicultural, con una fuerza de trabajo que incluye una mezcla competa de culturas que se encuentran en el conjunto de la población y el compromiso de utilizar estos recursos humanos en su totalidad, lo que representa un desafío para los gerentes.

Las razones de negocios para entender y adoptar la diversidad compren:

**1)** Analizar la demografía del consumidor local y mundial

**2)** Forjar buenas alianzas con proveedores internacionales y minoritarios

**3)** Mejorar la creatividad y el crecimiento

**4)** Aumentar la productividad

**5)** Volverse un empleador de elección.

**La tecnología cambiante**

Las industrias de alta tecnología necesitan emplear trabajadores especializados para la producción de nuevos productos electrónicos; estos son personas muy bien preparadas que trabajan con información técnica.

Las nuevas tecnologías están modificando el trabajo en todas las industrias. Cientos de personas ya trabajan en tiempo completo o parcial en sus casas, conectados a una oficina gracias a su computadora. Los gerentes serán responsables de supervisar el trabajo realizado por las personas a las que incluso pocas veces vean. Sin saber con precisión lo que el futuro depara en términos de tecnología, se puede asegurar que servirán para reducir tareas sencillas y repetitivas, liberar a las personas y permitirles dedicar más tiempo a analizar problemas y a concebir soluciones creativas.

**Globalización**

Durante los últimos años, los progresos tecnológicos en el transporte y las comunicaciones han alentado el crecimiento del comercio internacional. En consecuencia, muchas empresas dejaran de ser locales y se convertirán en internacionales. El paso de una empresa concentrada en el mercado local a una que fabrica y vende productos por todo el mundo se conoce como **proceso de globalización.** El primer paso de esta evolución consiste en exportar bienes para su venta en uno o dos mercados extranjeros; el segundo es fabricar tales bienes en el exterior puesto que eso es más eficaz que embarcar productos.

Para los gerentes las repercusiones de la globalización son que enviaran cada vez más empleados de alto nivel a realizar tareas en el extranjero y dichas labores no se limitaran a los ejecutivos. Entre los que se suelen enviar predominan los gerentes de mandos medios y los profesionales que supervisan.

**Texto “La quinta disciplina” de Peter Senge (capítulos 9 y 10)**

**Capítulo 9**

**EL ESPIRITU DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Explotar el potencial de la gente requerirá una nueva comprensión de la “mente subconsciente”, la fuerza de voluntad, etc. Deben abandonar el “viejo dogma de planificar, organizar y controlar” para comprender el carácter de su responsabilidad por la vida de tantas personas.

El concepto de **dominio personal** se usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente de alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida.

**DOMINIO Y DESTREZA**

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente recreativa.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina (una actividad que integramos en nuestra vida) encarna dos movimientos subyacentes (ocultos):

**1)** Consiste en clarificar continuamente lo que importante para nosotros.

**2)** Consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora.

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos-**1**) y una imagen clara de la realidad actual (dónde estamos en relación a donde deseamos estar-**2**) genera lo que denominamos **tensión creativa:** una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resoluciones. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas.

En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos; se trata de **aprendizaje generativo,** y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.

El termino dominio sugiere dominio sobre las personas o las cosas, pero también puede significar un nivel especial de destreza, que es lo que sugiere el dominio personal, una destreza en cada nivel de la vida personal y también profesional.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características:

* Tiene un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas.
* Una visión es una vocación, no solo una buena idea.
* Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo
* Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.
* Son inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión.
* Están conectadas con otras personas y con la vida misma, pero no sacrifican su singularidad.
* Se siente parte de un proceso creativo más amplio.

Estas personas viven en una continua modalidad de aprendizaje, nunca llegan a aprenderlo todo. Pero el dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, una disciplina que dura toda la vida. Estas personas con alto nivel de dominio personal están conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento. Por eso sienten una profunda confianza en sí mismos.

**POR QUE LO QUEREMOS**

Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas. Poseen mayor iniciativa, tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo, aprenden con mayor rapidez. Por esto muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

¿Por qué se quiere el dominio personal? Porque se quiere.

Cuando los líderes de una organización adoptan esta actitud, se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes. Ahora existe una relación entre el empleado y la organización.

Ha habido un cambio de actitud en el ámbito laboral, se ha pasado de una perspectiva “instrumental” a una “sagrada”. La perspectiva instrumental implica que trabajamos para obtener ingresos y hacer lo que realmente nos place cuando no se está trabajando, se ve como que el trabajo es un instrumento para generar ingresos. El término sagrado se usa en el sentido sociológico cuando, aparte de la función instrumental, las personas son valoradas por sí mismos. Tradicionalmente las organizaciones han respaldado el desarrollo de las personas en forma instrumental.

Ver el desarrollo de la gente como un medio para los fines de la organización desvaloriza la relación que puede existir entre el individuo y la organización. Hoy hay un compromiso incondicional, en una postura que adopta una organización realmente comprometida con el dominio personal. Lo queremos porque lo queremos.

**RESISTENCIA**

¿Quién podría resistirse a los beneficios del dominio personal? Muchas personas y organizaciones se resisten. Comprometerse con el pleno desarrollo de nuestra vida constituye un abandono radical del contrato tradicional entre el empleado y la institución.

Hay razones obvias para que las compañías se resistan a alentar el dominio personal: que se basa en conceptos no cuantificables, como la intuición y la visión personal; que resulta difícil comentar siquiera las premisas del dominio personal.

Pero la forma más intimidadora de resistencia es el cinismo. Al combatir esta, es útil conocer su origen. Si raspamos la superficie de la mayoría de los cínicos, hallaremos a un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

Algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada, lo que sería válido ya que si se le otorga poder a la gente dentro de una organización no alineada puede ser contraproducente. Si la gente no comparte una visión común ni “modelos mentales” comunes acerca de la realidad de los negocios, el poder que reciba sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo. Por eso la disciplina del dominio personal se debe ver siempre como una más dentro del conjunto de disciplinas de una organización inteligente.

**LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL**

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles.

**Visión personal**

La visión nace por dentro, es concentrarse en los medios y no en los resultados. Es la capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias; es la piedra angular del dominio personal.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Con propósito nos referimos a por qué un individuo cree que está vivo. Algunas organizaciones expresan este mismo principio con la expresión de “interés genuino”. Cuando la gente siente esto, se compromete con naturalidad; hace lo que desea de veras. Pero visión no es lo mismo que propósito: propósito es similar a la dirección, a un encabezamiento general, es abstracto; la visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, de algo concreto. Pero debemos afirmar que una visión sin propósito es solo una buena idea, y que el propósito sin visión no tiene sentido.

La visión a menudo se confunde con la competición, ya que este puede ser un modo útil de calibrar una visión, de fijar una escala. La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas. Las visiones relativas pueden ser apropiadas en el ínterin, pero rara vez conducen a grandeza. Es verdad que la competición saca lo mejor de los demás, pero cuando esta finaliza, cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una visión nueva. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina, es un proceso de focalizarse continuamente en lo que uno desea, en las visiones.

La visión también es multifacética, hay facetas:

* Materiales de las visiones, como que queremos vivir
* Personales, como la salud, la libertad
* De ayudar a otros.

Todas forman parte de lo que deseamos; la sociedad moderna nos inclina más a la primera, luego a lo personal y muy por último a lo solidario.

**Sostener la tensión creativa**

A menudo la gente siente gran dificultad para hablar de las visiones, aunque estas sean nítidas; esto sucede porque tenemos una dolorosa conciencia de la brecha entre nuestra visión y la realidad. Estas brechas pueden crear la impresión de que una visión es fantasiosa; pero estas también son una fuente de energía: si no existiera no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión, así la brecha es fuente de energía creativa. Llamamos a esta brecha **tensión creativa.** Hay dos modos posibles de resolverla:

* Impulsar la realidad hacia la visión
* Impulsar la visión hacia la realidad

Lo que ocurra dependerá de nuestra adherencia a la visión.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Aun así la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, como el desaliento, preocupación. Pero es importante advertir que las emociones negativas que pueden surgir cuando hay tensión no constituyen la tensión creativa misma, sino que lo denominamos **tensión emocional.** Si logramos distinguir la tensión emocional de la creativa, nos predisponemos a rebajar nuestra visión. La dinámica de alivio de la tensión emocional es insidiosa porque puede operar sin que nos demos cuenta. La tensión emocional siempre se puede aliviar ajustando el polo de la tensión creativa que está siempre bajo nuestro control: la visión. Es decir que es fácil escapar de la tensión emocional, lo único que hay que hacer es abandonar la visión.

La interacción entre la tensión creativa y tensión emocional es una dinámica de desplazamiento de carga: cuando abrazamos una visión que difiere de la realidad actual, existe una brecha (la tensión creativa) que se puede franquear de dos maneras:

* La “solución fundamental” que es realizar actos para que la realidad concuerde con la visión. Pero cambiar la realidad lleva tiempo, lo que conduce a la frustración y la tensión emocional del otro proceso compensador que es:
* La “solución sintomática” de reducir la visión y acomodarla a la realidad actual.

Pero esta reducción no es el final de la historia. Tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (de la nueva), creando nuevas presiones para rebajarla. Se genera la dinámica de “desplazamiento de carga”: una espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada. Gradualmente la carga se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

En las organizaciones las matas se erosionan a causa de la baja de tolerancia hacia la visión emocional. El camino más fácil consiste en fingir que no hay mala noticia, o en “decretar la victoria”: redefinir la mala noticia como no tan mala, rebajando la pauta de comparación. Permitimos que nuestras metas se erosionen cuando no podemos convivir con la tensión emocional; por otra parte cuando comprendemos la tensión creativa y dejamos operar sin rebajas nuestra visión, esta se transforma en una fuerza activa; igualmente no importa lo que la visión es, sino lo que logra.

El dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el fracaso, lo tomamos como un traspié, una prueba de la brecha entra la visión y la realidad, la oportunidad para aprender. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia.

La realidad actual es para muchos un enemigo, estamos menos enfrascados en lo que deseamos crear que en nuestro rechazo por lo que tenemos. Según esta lógica, cuanto más profundo es el temor, más aborrecemos lo que existe y más motivados estamos para cambiar. Esto lleva a la errónea creencia de que el cambio fundamental requiere una amenaza para la supervivencia. El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad; esta deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y permanente de la realidad actual es tan importante como una visión nítida.

**“Conflicto estructural”: el poder de la impotencia**

Muchas personas abrigan creencias profundas contrarias al dominio personal. Con frecuencia estas creencias están por debajo del nivel consciente.

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras deseamos. La más común es la creencia en nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra se centra en nuestra indignidad: no merecemos lo que realmente deseamos.

Fritz denomina **conflicto estructural** al sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente, porque es una estructura de fuerzas conflictivas: nos lleva hacia lo que deseamos al tiempo que nos aleja de ello.

Cuanto más nos acercamos al logro de nuestra visión, más nos aleja de ella las creencias en la impotencia o dignidad. Esta fuerza se puede manifestar de muchas maneras:

* Perder la energía
* Preguntarnos si de verdad queríamos esa visión
* Redondear el trabajo se puede volver más difícil.
* Obstáculos inesperados que entorpecen el camino

Todo esto ocurre aunque no seamos conscientes del sistema de conflicto estructural, porque se origina en creencias profundas de las que somos poco consientes. Esa falta de conciencia contribuye al poder del conflicto estructural.

Este conflicto estructural implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión. Sin embargo, a veces tenemos éxito, y logramos alcanzar metas, al menos en ciertos aspectos de la vida. ¿Cómo superamos las fuerzas del conflicto estructural?

Fritz tres estrategias para afrontar las fuerzas del conflicto estructural y cada una tiene sus limitaciones:

* Consentir el degaste de nuestra visión.
* La manipulación del conflicto, por la cual tratamos adaptarnos para ir en pos de lo que deseamos, creando un conflicto artificial. Esta estrategia es la favorita de las personas que se preocupan por el fracaso, de los gerentes que sobresalen en “charlas motivacionales” que señalan las desagradables consecuencias que sobrevendrán si no se alcanzan las metas de la compañía. La mayoría de los movimientos sociales operan a través de la manipulación de conflictos o la “visión negativa”, concentrándose en eludir lo que no deseamos.
* La “fuerza de voluntad” donde energizamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Por debajo de las estrategias de fuerza de voluntad se encuentra el simple supuesto de que nos motivamos mediante una volición agudizada. LA fuerza de voluntad es tan común entre las personas de éxito que muchas ven sus características como sinónimos de éxito. Esta estrategia tiene muchos problemas, pero tal vez pasen inadvertidos para la persona concentrada en el éxito:
1. Hay poca economía de medios, en términos del pensamiento sistémico, actuamos sin puntos de apalancamiento. Alcanzamos nuestras metas, pero el esfuerzo es descomunal y terminamos agotados. Pero irónicamente las personas con fuerza de voluntad buscan atravesar obstáculos.
2. Hay considerables consecuencias no buscadas. A pesar del éxito laboral, la persona con fuerza de voluntad a menudo no lo es tanto en su vida personal.

La fuerza de voluntad deja intacto el sistema subyacente de conflicto estructural. La creencia en la impotencia no ha cambiado, muchas personas que logran el éxito sienten una profunda y callada sensación de impotencia en aspectos críticos de la vida.

Estas estrategias son de cierta medida ineludibles, están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana. ¿Dónde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural? Si el conflicto estructural surge de creencias profundas , sólo se puede cambiar alterando las creencias. Pero los psicólogos declaran que las creencias fundamentales como la sensación de impotencia o de dignidad no se cambian fácilmente. Las creencias cambian gradualmente a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal. Pero si el dominio no se desarrolla mientras abriguemos creencias contrarias, y si las creencias solo se cambian cuando experimentamos el dominio ¿Cómo comenzamos a alterar las estructuras de nuestra vida?

**Compromiso con la verdad**

Podemos comenzar con una simple estrategia para afrontar el conflicto estructural: es decir la verdad. Este compromiso es mucho más potente que cualquier técnica.

El compromiso con la verdad no significa la búsqueda de la “Verdad”, de la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ensanchar continuamente nuestra percepción; también significa ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que están ocultas en los hechos. Las personas de alto nivel de dominio personal ven mejor los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta.

Así, la primera tarea al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos, y reconocer la conducta resultante, cuando están operando. Puede ser muy difícil reconocer estas estrategias cuando están actuando, especialmente por las tensiones y presiones que a menudo las acompañan.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones.

El descubrimiento de las estructuras actuantes es la especialidad de las personas con alto nivel del dominio personal. A veces estas estructuras se pueden cambiar de inmediato. A veces, como en el conflicto estructural, cambian sólo gradualmente. En este caso se necesita trabajar creativamente dentro de ellas mientras se reconoce su origen, en vez de combatir las estructuras. Una vez que se reconoce, la estructura misma forma parte de la realidad actual. Cuanto más nos comprometemos con la verdad, más tensión creativa se produce porque la realidad actual se ve cada vez< más como lo que es. En el contexto de la tensión creativa el compromiso con la verdad se transforma en una fuerza generadora, al igual que la visión.

El poder de la verdad, ver la realidad como es, permite desistir de distorsiones de la realidad que nos hemos impuesto nosotros mismos.

**Usando el subconsciente**

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal es su aptitud para realizar tareas complejas con facilidad.

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el **subconsciente.** A través de él, todos nosotros afrontamos la complejidad. Lo que distingue a los individuos con mayor nivel de dominio personal es que ha desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente.

Nuestra vida está llena de una cantidad de tareas complejas que realizamos con competencia casi sin prestarle atención conscientemente. Llamamos entonces subconsciente a esta dimensión de la mente que opera por debajo o detrás de nuestro nivel de conciencia; este es crítico para el aprendizaje.

Todos hemos dominado un gran repertorio de tareas “adiestrando” el subconsciente; una vez aprendidas resultan tan automáticas que ni siquiera notamos que las estamos haciendo. Pero la mayoría de nosotros jamás reflexionó sobre cómo dominamos estas actividades y cómo podríamos continuar desarrollando una relación cada vez más profunda entre nuestra conciencia normal y el subconsciente; pero aun así son cuestiones de gran importancia para la disciplina del dominio personal.

Por ello las personas comprometidas con el desarrollo del dominio personal practican alguna forma de meditación, de métodos para silenciar la mente consciente. El subconsciente no parece tener volición, no genera sus propios objetivos y está muy sujeto a la dirección y el condicionamiento.

La gente de altos niveles de dominio personal tiene maneras de dirigir su concentración. Se concentran en el resultado deseado, no en el proceso ni el medio que consideran necesario para obtenerlo. Esto es una habilidad que no resulta fácil al principio, y se requiere de tiempo y paciencia para desarrollarla. La mayoría en cuanto pensamos en una meta personal importante, pensamos casi inmediatamente en todas las razones por las cuales será difícil alcanzarla. Aunque esto es inútil para elaborar estrategias para alcanzar los fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el proceso para alcanzar la visión se agolpan obnubilando nuestra concentración. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

Esta habilidad es importante porque el subconsciente es muy sensible a la nitidez de objetivos. Cuando no sabemos discernir entre metas intermedias y metas ocultas, el subconsciente no tiene modo de establecer prioridades.

También en importante realizar opciones claras; solo después de la opción las aptitudes del subconsciente actúan plenamente. Realizar opciones y concentrarse en resultados que sean importantes puede ser uno de los usos más provechosos de nuestra conciencia.

El **compromiso con la verdad** también es importante para desarrollar comunicación con el subconsciente; engañarnos a nosotros mismos sobre la realidad impide tener información precisa acerca de dónde estamos respecto de nuestra visión, pero también crea datos que distraen al subconsciente. El principio de la **tensión creativa** reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y nuestra realidad actual.

El arte de trabajar eficazmente con el subconsciente incorpora muchas técnicas. Un modo eficaz de concentrar el subconsciente es a través de las imágenes y la visualización. Pero la verdadera eficacia se esconde en saber que es lo más importante para nosotros. Si lo ignoramos las prácticas y métodos para trabajar con el subconsciente corren el riesgo de transformarse en mecánicas.

La clave para desarrollar altos niveles de dominio en la comunicación con el subconsciente nos remite a la disciplina de desarrollar una **visión personal.**

**EL DOMINIO PERSONAL Y LA QUINTA DISCIPLINA**

A medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal varios cambios les suceden gradualmente: muchos son sutiles y pasan inadvertidos. Además de aclarar las estructuras que caracterizan al dominio personal como una disciplina (tensión creativa, emocional, conflicto estructural) la perspectiva sistémica ilumina aspectos más sutiles del dominio personal: la integración de razón e intuición, la visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo, la compasión y el compromiso con la totalidad.

**Integración de razón e intuición**

La intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios. Los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición; lo consiguen naturalmente.

El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición escapa de la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. El resultado es que la mayoría de nuestra intuiciones no tienen sentido, es decir, no se pueden explicar según la lógica lineal.

EL conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y antisistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de la razón e intuición.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico como lenguaje alternativo, descubren que muchas de sus intuiciones son explicables. La reintegración de razón e intuición puede ser uno de los principales aportes a este pensamiento.

**Ver nuestra conexión con el mundo**

EL crecimiento personal consiste en descubrir continuamente que ciertas fuerzas aparentemente externas están interrelacionadas con nuestros propios actos. Al aumentar nuestra edad, disminuyen nuestros descubrimientos, cada vez vemos menos eslabones nuevos entre nuestros actos y las fuerzas externas. Nos atascamos en modos de mirar el mundo. El proceso de aprendizaje del niño brinda una metáfora del desafío que nos enfrentamos: continuar expandiendo nuestra conciencia y comprensión, ver cada vez más la interdependencia entre los actos y nuestra realidad, ver cada vez más nuestra conexión con el mundo. Quizá nunca captemos plenamente los modos en que influimos cobre la realidad, pero basta con que estemos abiertos a esa posibilidad para poder liberar nuestro pensamiento.

**Compasión**

La disciplina de ver interrelaciones erosiona viejas actitudes de acusación y culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras, estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. Nuestra precipitada tendencia de hallar defectos mutuos gradualmente se dispersa.

Las personas son meras victimas de sistemas que les imponen una conducta. A menuda esas estructuras son nuestra propia creación. Para la mayoría de nosotros las estructuras dentro de las cuales operamos son invisibles, no somos víctimas ni culpables, sino seres humanos controlados por fuerzas que aún no hemos aprendido a percibir.

Estamos acostumbrados a pensar en la compasión como un estado emocional basado en nuestra preocupación mutua. Pero también se basa en un nivel de conciencia, a mediad que la gente entiende mejor los sistemas donde opera, y a medida que comprende con mayor claridad las presiones operante, desarrolla naturalmente más compasión y empatía.

**Compromiso con la totalidad**

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con alto nivel de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia. Sin ella, toda la visualización subconsciente del mundo es profundamente egocéntrica, solo un modo de conseguir lo que se quiere.

Los individuos comprometidos con una visión que trasciende el interés egoísta descubren que no disponen de energías para metas más estrechas, al igual que la organización que aprovechan este nivel de compromiso.

**ALENTANDO EL DOMINIO PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN**

Se debe recordar que embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal; esto resulta contraproducente ya que las organizaciones pueden crearse grandes dificultades si se vuelven demasiado agresivas en la promoción de dominio personal para sus miembros.

Sin embargo, muchos han intentado hacerlo creando programas obligatorios de crecimiento personal, pero estos son el modo más seguro de impedir la verdadera difusión del compromiso con el dominio personal de la organización.

¿Qué pueden hacer los líderes interesados en fomentar el dominio personal?

* Trabajar sin pausa para alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana.
* Construir una organización donde sea seguro para le gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma, donde se esperen desafíos al estatus quo.

Ese clima empresarial fortalece el dominio personal de dos maneras:

1) Refuerza la idea de que el crecimiento personal es valorado de veras en la organización

2) En la medida que los individuos responden a lo que se ofrece, brinda un adiestramiento laboral que resulta vital para desarrollar el dominio personal.

Una organización comprometida con el dominio personal puede brindar este ámbito al alentar continuamente la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar las brechas entre ambas cosas.

Muchas de las prácticas más productivas para desarrollar el dominio personal:

* El desarrollo de una perspectiva sistémica
* Aprender a reflexionar sobre supuestos tácitos
* Expresar la visión y escuchar la de otros,

Forman parte de las disciplinas para construir organizaciones inteligentes. Las acciones más positivas que una organización puede realizar para alentar el dominio personal implican el desarrollo concretado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

**Capítulo 10: Modelos mentales**

**POR QUE FRACASAN LAS MEJORES IDEAS**

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Este trecho entre lo dicho y lo hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o de una comprensión asistémica, sino de **modelos mentales.** Los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

En la mente llevamos imágenes, supuestos, historias. Nuestros modelos mentales son solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales).

Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas; son activos ya que modelan nuestros actos.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos: dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. Además, al cambiar el mundo, se ensancho la brecha entre los modelos mentales y la realidad; esto puede generar que industrias enteras puedan desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad. En algunos sentidos, las industrias cerradas son especialmente vulnerables, porque las compañías que las integran basan sus pautas en la observación mutua.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje, estancando compañías e industrias en prácticas anticuadas, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

**LAS EFERMEDADES BASICAS DE LA JERARQUIA**

En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visiones, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Gradualmente identificamos un conjunto de valores centrales que en realidad son principios que superan las enfermedades básicas de la jerarquía.

Dos de esto valores, “apertura” y “mérito”, introdujeron a desarrollar un enfoque de los modelos mentales:

* La apertura: se consideraba un antídoto contra la enfermedad que denominamos la conducta de la gente en las reuniones.
* El mérito: que se considera tomar decisiones solamente basadas en los mejores intereses de la organización, era el antídoto contra decisiones basadas en una política burocrática cuya regla de juego es crear una impresión favorable para progresar o, si uno está en la cima, para quedarse allí.

A medida que la apertura y el mérito cobran arraigo, genera una creencia profunda: los procesos de decisión se pueden transformar si la gente es capaz de exponer y comentar productivamente sus diferentes modos de mirar el mundo (modelos mentales). Pero ¿por qué es tan difícil?

Argyris tiene la respuesta: en “ciencia de la acción” estaban desarrollando un cuerpo teórico y un método para la reflexión y la indagación del razonamiento que respalda nuestros actos. Las herramientas de la ciencia de la acción están diseñadas para ser eficaces en las organizaciones y para afrontar problemas organizacionales. Las personas se atascan en rutinas defensivas que aíslan nuestros métodos mentales en todo examen, y en consecuencia, desarrollamos una incompetencia calificada.

El efecto sobre la comprensión de los modelos mentales es profundo. La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que solo tendrán supuestos, nunca verdades, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que estos son siempre incompletos. Los managers para entenderé los modelos mentales deben construir ciertas aptitudes:

El reconocimiento de brincos de abstracción (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización)

Exponer la columna izquierda (manifestar lo que normalmente callamos)

Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para la investigación honesta)

Enfrentar las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías de uso (la teoría implica de lo que hacemos).

Lo interesante es que estas aptitudes son muy personales, no abarcan cuestiones laborales sino relaciones cotidianas. La disciplina se concentra en algo que la gente normalmente da por sentado: cómo nos conducimos en una conversación común, por ejemplo. LA mayoría creemos que sólo debemos actuar naturalmente, pero la disciplina de los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

**LA DISCIPLINA DE LOS MODELOS MENTALES**

El desarrollo de la habilidad para trabajar modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación institucionales que contribuyen a la práctica de aptitudes. Para hacerlo se requieren diferentes tareas:

1) Hay que llevar a la superficie supuestos básicos acerca de importantes cuestiones de negocios. Esta meta es vital para toda compañía, porque los modelos mentales más cruciales para toda organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido.

2) Desarrollar aptitudes de aprendizaje cara a cara porque es preciso que los managers fueran habilidosos con modelos mentales.

Ambos aspectos de la disciplina (aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales) son cruciales. Por una parte los managers son pragmáticos, están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto empresarial. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, al aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no solo planificadores. Sólo entonces la gente de todos los niveles deja aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

A medida que más compañías los adopten, estos dos aspectos de los modelos mentales se integrarán cada vez más.

**La planificación como aprendizaje y los directorios internos: administrando los modelos mentales**

La institucionalización del examen de modelos mentales requiere mecanismos que vuelvan ineludible esta práctica. Dos enfoques que han surgido incluyen la presentación de la planificación tradicional como aprendizaje y la creación de directorios internos para reunir regularmente a los directivos superiores y locales, con el objetivo de refinar los pensamientos que respaldan las decisiones locales.

Pensar distintos escenarios obliga a los managers a reflexionar cómo administrarían en diversas circunstancias futuras. Esto trastoca la tendencia de suponer implícitamente un futuro simple. Cuando los grupos de managers analizan una gama de escenarios, se vuelven más sensibles a los cambios del ámbito empresarial y responden mejor a ellos.

Al margen de estos, existen una amplia **variedad de herramientas para describir modelos mentales**; estas incluyen:

* El pensamiento sistémico,
* Las simulaciones por computadora
* Otros sistemas blandos, así llamados porque abordan importantes variables no cuantificables que sobresalen de los modelos mentales de los managers.

El común denominador de estas herramientas es que sirven para exponer supuestos sobre cuestiones relevantes.

El modo de institucionalizar los modelos mentales conforma un proceso guiado por un conjunto de principios operativos, encastrados en una novedosa estructura organizacional, con la red de directorios internos.

Es importante señalar que pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo; algunos pueden estar en desacuerdo por lo que es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a situaciones que surgen (escenarios). Ello requiere un **compromiso con la verdad** que es una derivación del dominio personal; esto supone comprender que nunca podemos conocer toda la verdad, aun después de examinar los modelos mentales todos podrían terminar en diversas posiciones. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema en particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible.

**Reflexión e indagación: los modelos mentales a niveles personales e interpersonales**

Las **aptitudes de aprendizaje** de los especialistas en ciencia de la acción (Argyris) se dividen en dos clases amplias:

* Aptitudes de reflexión: se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo forman las personas los modelos mentales y cómo estos influyen sobre los actos de las mismas.
* Aptitudes para la indagación: conciernen al modo que tienen las personas de operar en interacciones directas con los demás sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

Las aptitudes para la reflexión comienzan a reconocer:

**Brincos de abstracción:** nuestra mente se mueve rápidamente. Esto a menudo vuelve más lento el aprendizaje, porque brincamos tan rápido a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas.

La mente consiente está más equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Nuestra mente racional tiene facilidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos simples y luego razonando según estos conceptos. Pero nuestra habilidad para el razonamiento conceptual abstracto también limita el aprendizaje, cuando no somos conscientes de esos brincos que van de lo particular a lo general.

La mayoría de las personas no están disciplinadas para distinguir lo que observa directamente de las generalizaciones que infieren de sus observaciones. Al no distinguir entre la observación directa y las generalizaciones inferidas de la observación, no verificamos las generalizaciones.

¿Cómo se localizan los brincos?

Preguntándonos qué creemos sobre el modo en que funciona el mundo. ¿Cuáles son los datos sobre los cuales se basa la generalización? Luego preguntarse ¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o errónea? Es importante hacerse la segunda pregunta a conciencia porque si la respuesta es negativa no tiene sentido continuar.

De ser posible hay que verificar las generalizaciones directamente; a menudo esto introduce a indagar las razones que guían los actos de otro. Para evitar una actitud defensiva, contamos con métodos para afrontar conversaciones, admitir los supuestos sobre otros y citar los datos en que se basan.

Pero mientras no se sea consciente sobre los brincos, no se es consciente de la necesidad de indagar. Pero eso es importante la segunda técnica de la ciencia de la acción:

**Columna izquierda:** es una técnica poderosa para ver cómo operan los modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo se manipulan las situaciones para no afrontar los verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizan la corrección de una situación contraproducente.

El ejercicio de la columna izquierda muestra a los gerentes que poseen modelos mentales y que esos modelos ejercen una función activa y a veces desfavorable en la práctica de la administración. Una vez que los gerentes han realizado los ejercicios, no sólo es consciente del papel que desempeñan los modelos mentales sino que comienza a ver por qué es tan importante ser consciente de los supuestos.

Este comienza con la selección de una situación específica donde se está interactuando con una o varias personas de una manera que no funciona: no produce aprendizaje ni avanza. Se reproduce la conversación por escrito, con forma de guion. Se escribe el guion del lado derecho y del izquierdo se escribe lo que se piensa pero no se dice en cada etapa de la conversación.

Este ejercicio siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. La lección más importante es ver cómo se frustran oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas.

No hay un modo correcto de manejar situaciones difíciles, pero es una gran ayuda ver primero cómo los razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar las cosas. Aquí es donde esta táctica puede ser útil. Una vez que se ve con más claridad los supuestos y ocultamientos, se puede hacer varias cosas para encauzar la conversación más productivamente. Siempre se trata de compartir la perspectiva de uno y los datos en que se basa. Siempre se requiere estar abierto a la posibilidad de que el otro no comparta esa perspectiva ni esos datos y ambos sean erróneos. Ello requiere que se articulen las opciones y se aprenda más acerca de las opiniones de los demás, proceso que se conoce como:

**Equilibrio entre la indagación y la persuasión:** la mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteos y defenderlos. En muchas compañías ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir qué se debe hacer, y lograr el respaldo necesario para que se haga. Los individuos que logran éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio, las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento. Pero, a medida que los gerentes ascienden, se topan con problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. De pronto necesitan recurrir a la perspectiva de otros, necesitan aprender. Aquí la capacidad para la persuasión se vuelve contraproducente; puede impedir el mutuo aprendizaje. Se requiere unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje cooperativo.

La persuasión sin indagación genera más persuasión. Este efecto bola de nieve de una persuasión reforzadora se puede detener mediante algunas preguntas como por ejemplo ¿Por qué llega usted a esa posición? Puede introducir un elemento de indagación en una discusión. Pero la indagación pura también tiene limitaciones. Las preguntas pueden ser cruciales para romper el espiral de la persuasión forzadora, pero las aptitudes de un grupo o individuo son muy restringidas cuando no aprende a combinar la indagación con la persuasión. Entonces la indagación pura es limitada porque casi siempre tenemos un punto de vista. Una actitud demasiado inquisitiva puede ser un modo de evitar el aprendizaje pues ocultamos nuestra perspectiva.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también se denomina *indagación recíproca.* Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Esto crea una atmosfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar sino hallar la mejor argumentación. Esto se revela en nuestro modo de usar los datos y nuestro modo de revelar el razonamiento que subyace a las abstracciones.

**UNIDAD VIII**

**Texto “Administración” de Hellriegel y Slocum**

**GERENTES Y ADMINISTRACION**

**¿Qué es un gerente?**

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de una organización. Entre los diversos tipos de gerentes se cuentan los de departamento, de cuenta, de planta, etc. Lo que tienen en común es la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo.

¿Qué distingue a los gerentes, si no son los títulos o puestos de trabajo? La diferencia entre estos y quienes contribuyen de manera individual radica en que se les evalúa en función de cuán bien trabajan las personas que dirigen.

Los gerentes eficaces deben prestar atención en lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización. Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que se logren tales objetivos.

**¿Qué es la administración?**

Si los gerentes son los responsables de asegurar que una organización logre sus objetivos, ¿qué significa el término administración?

La administración son las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades. No solo los gerentes se encargan de estas tareas, también hay personas que realizan labores diversas y a la vez algunas administrativas. Como por ejemplo los programas de control de calidad hacen que los empleados de toda la organización participen en el de desarrollo de los planes para mejorar la calidad. Pero decimos que el gerente es el individuo que lleva a cabo labores que son principalmente administrativas.

**Ámbito de la administración**

Hay una gran diversidad de tipos de gerentes y muchas diferencias entre una labor administrativa y otra. Una de las diferencias radica en el **ámbito de actividades:** es más o menos limitado en los gerentes funcionales, y bastante amplio en los gerentes o administradores generales.

Los **gerentes funcionales** supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como ventas, finanzas, producción, etc. En el caso de un gerente de nómina, por ejemplo, el no determina el sueldo de los empleados, pero se encarga de comprobar que los cheques se emitan a tiempo y que las cantidades sean corrientes, por lo que es un gerente funcional. Por lo general, estos tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en los campos de operación que supervisan. Su buen resultado se debe en parte a los conocimientos que poseen sobre el trabajo que realizan los individuos que supervisan, por los problemas que quizás enfrenten las personas y los recursos que necesitan para desempeñarse con eficiencia

Los **gerentes generales** son responsables de las operaciones de unidades más complejas, y por lo común supervisan a los gerentes funcionales. Deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, que pueden aprender median una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el trascurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

**LO QUE HACEN LOS GERENTES**

**Funciones administrativas generales**

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control. La cantidad de tiempo que dedica a cada una depende del nivel de la labor, pero en general se realizan de manera más o menos simultánea.

Estas son:

**Planeación:** supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

**1)** Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.

**2)** Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.

**3)** Decidir qué actividades son necesarias para lograrlas.

**Organización:** luego de que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan con las metas de esta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencia para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

**Dirección:** una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

**Control:** el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten las medidas correctivas.

En el proceso de control los gerentes:

•Establecen normas de desempeño

•Miden el desempeño logrado sobre la base de esas normas

•Toman medidas para corregir desviaciones

•Ajustan las normas en caso necesario

**Niveles gerenciales**

Una organización pequeña por lo general sólo cuenta con un nivel gerencial (el fundador, propietario o director general), a medida que esta comienza a crecer el propietario tiene que limitar el ámbito de su labor y concentrarse en ciertas tareas. En cambio las grandes organizaciones por lo común poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad.

Existen así, diferentes niveles gerenciales:

**Gerentes de primera línea:** son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Los empleados que les reportan realizan las labores básicas de producción.

Este nivel gerencial es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. En la mayor parte de las empresas, los gerentes de primera línea pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras organizaciones. Casi todo su tiempo lo dedican a quienes supervisan.

Los gerentes de primera línea por lo común requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan. Los trabajadores cultivan una destreza técnica antes de convertirse en gerentes. Un gerente de primera línea primerizo puede fácilmente aprender y, al ser profesional, cuenta con la competencia para comunicarse con distintos tipos de personas, preparar subordinados, etc.

**Gerentes y/o administradores de mandos intermedios:** estos reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Es común que ocupen cargos como jefe de departamento, gerente de planta, etc. Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas, etc. Algunas de las tareas que cumplen son: coordinar actividades de los empleados, determina qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos entre los clientes.

La principal diferencia con los de primera línea es el énfasis en el manejo del desempeño en grupo y la asignación de recursos ya que los de mandos intermedios participan en la revisión de los planes de trabajo en diferentes grupos, los ayuda a establecer prioridades y negociar y coordinar sus actividades. Tiene que fijar fechas objetivo en que deben realizarse los productos o servicios, crear criterios de evaluación del desempeño, decidir qué proyectos hay que asignar dinero, personal y materiales.

Están libres de los aspectos técnicos del trabajo, de modo que cualquier pericia técnica con que cuenten en este nivel sólo tiene una utilidad indirecta.

**Gerentes y/o administradores de primer nivel:** la dirección general de una organización está en manos de ellos. Los cargos más comunes son director general, presidente, presidente del consejo administrativo. Estos: formulan los objetivos, las políticas y las estrategias de toda la organización; las metas que fijan se difunden por toda la estructura jerárquica y legan finalmente a cada trabajador.

Suelen representar a sus organizaciones en asuntos comunitarios, acuerdos empresariales y negociaciones con el gobierno.

También estos tienen que hacer frente a las obligaciones en materia de sus relaciones públicas en constante aumento. Deben responder con rapidez a crisis que podrían generar problemas de imagen a sus organizadores.

**COMPETENCIAS GERENCIALES**

**¿Qué se necesita para ser un gerente?**

Las **competencias gerenciales**son las que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Estas competencias se aplican por igual en cualquier tipo de organización.

Si importar cuándo, dónde o cómo desarrolle estas competencias, deberá utilizarlas en el futuro en labores que aún no se imagina que asumirá, o que incluso no existen en la actualidad.

Dichas competencias son:

**Competencia en la comunicación**

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz.

Esta competencia va más allá del uso de cierto medio, es decir que la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar un documento, participar en una reunión por teleconferencia, etc.

La comunicación no es algo que uno haga para otras personas, sino con ellas, en tanto formal como informal, y con frecuencia es un proceso dinámico de que comprende recibir mensajes de los demás y transmitírselos. Además de consistir en hablar y escribir, supone escuchar, observar el lenguaje corporal y advertir las claves a las que recurre a veces la gente para modificar el sentido de las palabras.

Quizás esta competencia sea la más importante ya que si no cuenta con esta, no podrá el gerente servirse de las otras para hacer que sus empleados realicen la tarea, ni tener una relación eficaz con los individuos fuera de su área y de la organización.

Esta competencia comprende:

Comunicación informal:

* Los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales, sientan bases de colaboración dentro y fuera de la organización.
* Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de dar y recibir.
* Está al tanto de lo que siente el otro.
* Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente

Comunicación formal:

* Se emplean a menudo para informar a los empleados acontecimientos y actividades importantes, para mantenerlos al corriente de los proyectos en curso.
* Tiene un lugar también a un nivel más personal, cuando se conversa con clientes y proveedores.
* Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
* Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

Negociación:

* Los buenos negociadores aprenden a encontrar otras opiniones y hallar formas de responder a los puntos de vista divergentes con que se topan.
* Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
* Realiza buenas relaciones e influye en los superiores.
* Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

**Competencia para la planeación y la administración**

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y supervisar la evolución de que se hagan.

Esta competencia comprende:

Recopilar y analizar información y resolver problemas

* Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternativas.
* Se toman decisiones oportunas.
* Se corren riesgos calculados y se anticipan consecuencias.

Planear y organizar proyectos

* Significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar las fechas de consecución.
* Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
* Se establecen prioridades en las tareas y se delega responsabilidad.
* Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir las tareas.

Administración del tiempo:

* Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez pero sin tratar de abarcar demasiado.
* Se supervisan y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
* Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestos y administración financiera

* Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomas decisiones.
* Se llevan registros financieros precisos y completos.

**Competencia en el trabajo en equipo**

Consiste en llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces si:

Planean los equipos:

* Es el primer paso para cualquier proyecto colectivo y por lo general es responsabilidad de un gerente o del líder del conjunto, pero en los equipos autoadministrados interviene todo el equipo.
* Una planeación consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal para la consecución de tales tareas.
* Los integrantes deben identificarse con las metas del equipo y comprometerse a alcanzarlas.
* Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Creación de un entorno de apoyo:

* Todos los integrantes del grupo deben tener la competencia necesaria para crear un ambiente de respaldo.
* Consiste en motivar las aportaciones de los miembros cuya competencia individual es importante para el equipo y reconocer, elogiar y recompensar tanto las pequeñas victorias como los grandes éxitos.
* Se ayuda al equipo a identificando y consiguiendo los recursos necesarios para la realización de sus objetivos.
* Se actúa como capacitador, asesor y mentor siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Manejo de las dinámicas del equipo:

* Hay que conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
* Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
* El reconocimiento se comparte con los demás.

**Competencia en la acción estratégica**

Esta sirve para entender la misión y los valores generales de una organización y asegurarse de que las acciones apropiadas y las de quienes uno dirige estén alineadas.

Los empleados de todos los niveles y áreas funcionales enfrentan el desafío de pensar en términos de estrategias para realizar mejor su labor. Se espera que reconozcan los movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa..

Esta consiste en:

Entender la industria:

* Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas.
* En mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
* Los administradores y empleados que conocen la industria deben anticipar con precisión las tendencias estratégicas y preparase para las necesidades por venir de la organización

Comprender la organización

* Supone entender los intereses de los participantes
* Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios
* Es entender las diferentes competencias de la organización

Adoptar acciones estratégicas

* Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
* Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
* Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

**Competencia para la globalización**

Sirve para realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.

Se refleja en:

Conocimientos y compresión culturales:

* Tener estas fuerzas da forma a su vida y maneras de dirigir negocios. Estas fuerzas comprenden geografía y clima, procesos y orientaciones políticas, historia, religión, etc. Cuando un gerente lo es en su país natal, no necesita adquirir estas fuerzas, pero sino debe hacerlo.
* Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
* Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
* Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

Apertura y sensibilidades culturales:

* Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
* Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
* Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

**Competencia en el manejo personal**

Sirve para responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. Esta comprende:

Integridad y comportamiento ético

* Es la cualidad que debiera ser la más importante que posea un empleado a la hora de contratarlo.
* Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
* Significa contar con disposición de aceptar errores.
* Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

Dinamismo y capacidad de resistencia

* Son de especial importancia cuando alguien decide emprender algo que nadie más ha hecho y enfrenta reveses y fracasos.
* Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
* Es trabajar dura para que las cosas se concreten
* Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal

* Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
* Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escape constructivo para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
* Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse

* Comprende tanto un aprendizaje de labores como de uno mismo: por una parte el aprendizaje que tiene que ver con las labores mejora de una manera directa nuestro desempeño en el trabajo en que están y los prepara para seguir nuevos; conocerse puede ayudarle a efectuar elecciones más sensatas sobre la clase de trabajo que disfrute más.
* Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
* Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo busca mejorar o compensar los puntos flacos.
* Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de vida.

**Gerente estancado**

Un gerente estancado es aquel que ha llegado a un puesto de responsabilidad gerencial, pero tiene pocas oportunidades de progreso futuro o de asumir nuevas responsabilidades ya que no logra desarrollar sus competencias. Las razones más comunes de estancamiento son:

**1)** Problemas para relacionarse de manera interpersonal e incapacidad de dirigir el equipo (grado bajo de competencia en el trabajo en equipo)

**2)** Incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (bajo grado de competencia en el manejo personal)

**3)** Problemas de desempeño (bajo grado de competencia para la planeación y la administración)

**4)** Tener una perspectiva funcional estrecha (bajo grado de competencia para la acción estratégica y la conciencia global)

**LA ADMINISTRACION: UN PROCESO DINAMICO**

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas, es decir la administración, es dinámico y no estático. No es fácil luchar por administrar y, al mismo tiempo, enfrentar las nuevas realidades de la competencia en los negocios. La gente cambia, al igual que las condiciones, las tecnologías y las reglas. Dicho proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban nuevas prácticas.

**Restructuración de las organizaciones**

Con os cambios tecnológicos venideros, las compañías necesitaran modificar su organización, si bien cada una en particular afrontara su propio conjunto de desafíos, las fusiones y adquisiciones se convierte en una fuente importante de reestructuración corporativa. El **redimensionamiento (downsizing)** es el proceso de reducir el tamaño de una empresa suspendiendo en forma temporal a los trabajadores o jubilándolos con anticipación. Los objetivos principales del redimensionamiento son:

* Reducir costos
* Estimular la descentralización y acelerar la toma de decisiones
* Disminuir la burocracia y eliminar capas jerárquicas
* Mejorar las relaciones con los clientes

No es de sorprender que el redimensionamiento haya golpeado con fuerza a los gerentes de mandos intermedios. Muchas empresas cuentan con menos de estos en la actualidad. Una consecuencia de esta tendencia es que los gerentes actuales supervisan más subordinados que les reportan directamente. Los gerentes de primera línea han tenido que asumir mayor responsabilidad por el trabajo de sus departamentos. Al mismo tiempo los trabajadores supervisados por éstos ya no están dispuestos a soportar un estilo gerencial autoritario, quieren que su trabajo sea más creativo. Por tanto los equipos de trabajo autodirigidos que reúnen trabajadores y gerentes de primera línea para tomar decisiones en conjunto y mejorar así la forma de realizar el trabajo, ofrecen una solución tanto a la supervisión como a los problemas de expectativas de los empleados.

**Outsourcing**significa que otras organizaciones presten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto. La producción es la función para la que más se recurre al outsourcing y, así, la compañía puede cambiar de proveedor siempre que sea necesario, según sus propias necesidades.

A medida que las organizaciones se redimensionan y delegan funciones, se adelgazan y reducen de tamaño. A diferencia de las grandes organizaciones del pasado, las nuevas empresas pequeñas y con frecuencia las compañías basadas en el comercio electrónico ya no son las fortalezas autómatas de antes, sino que parecen más a los nodos de una red de relaciones complejas. Las formas de organización en red predominan en las industrias de alta tecnología, donde obtienen acceso a los nuevos descubrimientos.

La competitividad exige el establecimiento y manejo de **alianzas estratégicas** donde dos (o más) compañías acuerdan cooperar en una organización de riesgo que se espera que beneficie a ambas (o a todas). Las alianzas desempeñan una función vital para ampliar o crear recursos para una empresa.

**Fuerza de trabajo cambiante**

Al mismo tiempo que se modifica el trabajo y la forma de las organizaciones, también cambia, la composición de la fuerza laboral. Un cambio importante es su distribución por edades; otro es la mayor diversidad de la fuerza de trabajo. Con este último la mezcla de personas con diversos antecedentes y orígenes conforma ahora la fuerza laboral; un ejemplo claro de esto es, por ejemplo, que cada vez más mujeres trabajan.

La organización multicultural, con una fuerza de trabajo que incluye una mezcla competa de culturas que se encuentran en el conjunto de la población y el compromiso de utilizar estos recursos humanos en su totalidad, lo que representa un desafío para los gerentes.

Las razones de negocios para entender y adoptar la diversidad compren:

**1)** Analizar la demografía del consumidor local y mundial

**2)** Forjar buenas alianzas con proveedores internacionales y minoritarios

**3)** Mejorar la creatividad y el crecimiento

**4)** Aumentar la productividad

**5)** Volverse un empleador de elección.

**La tecnología cambiante**

Las industrias de alta tecnología necesitan emplear trabajadores especializados para la producción de nuevos productos electrónicos; estos son personas muy bien preparadas que trabajan con información técnica.

Las nuevas tecnologías están modificando el trabajo en todas las industrias. Cientos de personas ya trabajan en tiempo completo o parcial en sus casas, conectados a una oficina gracias a su computadora. Los gerentes serán responsables de supervisar el trabajo realizado por las personas a las que incluso pocas veces vean. Sin saber con precisión lo que el futuro depara en términos de tecnología, se puede asegurar que servirán para reducir tareas sencillas y repetitivas, liberar a las personas y permitirles dedicar más tiempo a analizar problemas y a concebir soluciones creativas.

**Globalización**

Durante los últimos años, los progresos tecnológicos en el transporte y las comunicaciones han alentado el crecimiento del comercio internacional. En consecuencia, muchas empresas dejaran de ser locales y se convertirán en internacionales. El paso de una empresa concentrada en el mercado local a una que fabrica y vende productos por todo el mundo se conoce como **proceso de globalización.** El primer paso de esta evolución consiste en exportar bienes para su venta en uno o dos mercados extranjeros; el segundo es fabricar tales bienes en el exterior puesto que eso es más eficaz que embarcar productos.

Para los gerentes las repercusiones de la globalización son que enviaran cada vez más empleados de alto nivel a realizar tareas en el extranjero y dichas labores no se limitaran a los ejecutivos. Entre los que se suelen enviar predominan los gerentes de mandos medios y los profesionales que supervisan.

**Texto “La quinta disciplina” de Peter Senge (capítulos 9 y 10)**

**Capítulo 9**

**EL ESPIRITU DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Explotar el potencial de la gente requerirá una nueva comprensión de la “mente subconsciente”, la fuerza de voluntad, etc. Deben abandonar el “viejo dogma de planificar, organizar y controlar” para comprender el carácter de su responsabilidad por la vida de tantas personas.

El concepto de **dominio personal** se usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente de alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida.

**DOMINIO Y DESTREZA**

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente recreativa.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina (una actividad que integramos en nuestra vida) encarna dos movimientos subyacentes (ocultos):

**1)** Consiste en clarificar continuamente lo que importante para nosotros.

**2)** Consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora.

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos-**1**) y una imagen clara de la realidad actual (dónde estamos en relación a donde deseamos estar-**2**) genera lo que denominamos **tensión creativa:** una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resoluciones. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas.

En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos; se trata de **aprendizaje generativo,** y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.

El termino dominio sugiere dominio sobre las personas o las cosas, pero también puede significar un nivel especial de destreza, que es lo que sugiere el dominio personal, una destreza en cada nivel de la vida personal y también profesional.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características:

* Tiene un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas.
* Una visión es una vocación, no solo una buena idea.
* Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo
* Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.
* Son inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión.
* Están conectadas con otras personas y con la vida misma, pero no sacrifican su singularidad.
* Se siente parte de un proceso creativo más amplio.

Estas personas viven en una continua modalidad de aprendizaje, nunca llegan a aprenderlo todo. Pero el dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, una disciplina que dura toda la vida. Estas personas con alto nivel de dominio personal están conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento. Por eso sienten una profunda confianza en sí mismos.

**POR QUE LO QUEREMOS**

Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas. Poseen mayor iniciativa, tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo, aprenden con mayor rapidez. Por esto muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

¿Por qué se quiere el dominio personal? Porque se quiere.

Cuando los líderes de una organización adoptan esta actitud, se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes. Ahora existe una relación entre el empleado y la organización.

Ha habido un cambio de actitud en el ámbito laboral, se ha pasado de una perspectiva “instrumental” a una “sagrada”. La perspectiva instrumental implica que trabajamos para obtener ingresos y hacer lo que realmente nos place cuando no se está trabajando, se ve como que el trabajo es un instrumento para generar ingresos. El término sagrado se usa en el sentido sociológico cuando, aparte de la función instrumental, las personas son valoradas por sí mismos. Tradicionalmente las organizaciones han respaldado el desarrollo de las personas en forma instrumental.

Ver el desarrollo de la gente como un medio para los fines de la organización desvaloriza la relación que puede existir entre el individuo y la organización. Hoy hay un compromiso incondicional, en una postura que adopta una organización realmente comprometida con el dominio personal. Lo queremos porque lo queremos.

**RESISTENCIA**

¿Quién podría resistirse a los beneficios del dominio personal? Muchas personas y organizaciones se resisten. Comprometerse con el pleno desarrollo de nuestra vida constituye un abandono radical del contrato tradicional entre el empleado y la institución.

Hay razones obvias para que las compañías se resistan a alentar el dominio personal: que se basa en conceptos no cuantificables, como la intuición y la visión personal; que resulta difícil comentar siquiera las premisas del dominio personal.

Pero la forma más intimidadora de resistencia es el cinismo. Al combatir esta, es útil conocer su origen. Si raspamos la superficie de la mayoría de los cínicos, hallaremos a un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

Algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada, lo que sería válido ya que si se le otorga poder a la gente dentro de una organización no alineada puede ser contraproducente. Si la gente no comparte una visión común ni “modelos mentales” comunes acerca de la realidad de los negocios, el poder que reciba sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo. Por eso la disciplina del dominio personal se debe ver siempre como una más dentro del conjunto de disciplinas de una organización inteligente.

**LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL**

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles.

**Visión personal**

La visión nace por dentro, es concentrarse en los medios y no en los resultados. Es la capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias; es la piedra angular del dominio personal.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Con propósito nos referimos a por qué un individuo cree que está vivo. Algunas organizaciones expresan este mismo principio con la expresión de “interés genuino”. Cuando la gente siente esto, se compromete con naturalidad; hace lo que desea de veras. Pero visión no es lo mismo que propósito: propósito es similar a la dirección, a un encabezamiento general, es abstracto; la visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, de algo concreto. Pero debemos afirmar que una visión sin propósito es solo una buena idea, y que el propósito sin visión no tiene sentido.

La visión a menudo se confunde con la competición, ya que este puede ser un modo útil de calibrar una visión, de fijar una escala. La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas. Las visiones relativas pueden ser apropiadas en el ínterin, pero rara vez conducen a grandeza. Es verdad que la competición saca lo mejor de los demás, pero cuando esta finaliza, cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una visión nueva. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina, es un proceso de focalizarse continuamente en lo que uno desea, en las visiones.

La visión también es multifacética, hay facetas:

* Materiales de las visiones, como que queremos vivir
* Personales, como la salud, la libertad
* De ayudar a otros.

Todas forman parte de lo que deseamos; la sociedad moderna nos inclina más a la primera, luego a lo personal y muy por último a lo solidario.

**Sostener la tensión creativa**

A menudo la gente siente gran dificultad para hablar de las visiones, aunque estas sean nítidas; esto sucede porque tenemos una dolorosa conciencia de la brecha entre nuestra visión y la realidad. Estas brechas pueden crear la impresión de que una visión es fantasiosa; pero estas también son una fuente de energía: si no existiera no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión, así la brecha es fuente de energía creativa. Llamamos a esta brecha **tensión creativa.** Hay dos modos posibles de resolverla:

* Impulsar la realidad hacia la visión
* Impulsar la visión hacia la realidad

Lo que ocurra dependerá de nuestra adherencia a la visión.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Aun así la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, como el desaliento, preocupación. Pero es importante advertir que las emociones negativas que pueden surgir cuando hay tensión no constituyen la tensión creativa misma, sino que lo denominamos **tensión emocional.** Si logramos distinguir la tensión emocional de la creativa, nos predisponemos a rebajar nuestra visión. La dinámica de alivio de la tensión emocional es insidiosa porque puede operar sin que nos demos cuenta. La tensión emocional siempre se puede aliviar ajustando el polo de la tensión creativa que está siempre bajo nuestro control: la visión. Es decir que es fácil escapar de la tensión emocional, lo único que hay que hacer es abandonar la visión.

La interacción entre la tensión creativa y tensión emocional es una dinámica de desplazamiento de carga: cuando abrazamos una visión que difiere de la realidad actual, existe una brecha (la tensión creativa) que se puede franquear de dos maneras:

* La “solución fundamental” que es realizar actos para que la realidad concuerde con la visión. Pero cambiar la realidad lleva tiempo, lo que conduce a la frustración y la tensión emocional del otro proceso compensador que es:
* La “solución sintomática” de reducir la visión y acomodarla a la realidad actual.

Pero esta reducción no es el final de la historia. Tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (de la nueva), creando nuevas presiones para rebajarla. Se genera la dinámica de “desplazamiento de carga”: una espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada. Gradualmente la carga se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

En las organizaciones las matas se erosionan a causa de la baja de tolerancia hacia la visión emocional. El camino más fácil consiste en fingir que no hay mala noticia, o en “decretar la victoria”: redefinir la mala noticia como no tan mala, rebajando la pauta de comparación. Permitimos que nuestras metas se erosionen cuando no podemos convivir con la tensión emocional; por otra parte cuando comprendemos la tensión creativa y dejamos operar sin rebajas nuestra visión, esta se transforma en una fuerza activa; igualmente no importa lo que la visión es, sino lo que logra.

El dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el fracaso, lo tomamos como un traspié, una prueba de la brecha entra la visión y la realidad, la oportunidad para aprender. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia.

La realidad actual es para muchos un enemigo, estamos menos enfrascados en lo que deseamos crear que en nuestro rechazo por lo que tenemos. Según esta lógica, cuanto más profundo es el temor, más aborrecemos lo que existe y más motivados estamos para cambiar. Esto lleva a la errónea creencia de que el cambio fundamental requiere una amenaza para la supervivencia. El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad; esta deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y permanente de la realidad actual es tan importante como una visión nítida.

**“Conflicto estructural”: el poder de la impotencia**

Muchas personas abrigan creencias profundas contrarias al dominio personal. Con frecuencia estas creencias están por debajo del nivel consciente.

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras deseamos. La más común es la creencia en nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra se centra en nuestra indignidad: no merecemos lo que realmente deseamos.

Fritz denomina **conflicto estructural** al sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente, porque es una estructura de fuerzas conflictivas: nos lleva hacia lo que deseamos al tiempo que nos aleja de ello.

Cuanto más nos acercamos al logro de nuestra visión, más nos aleja de ella las creencias en la impotencia o dignidad. Esta fuerza se puede manifestar de muchas maneras:

* Perder la energía
* Preguntarnos si de verdad queríamos esa visión
* Redondear el trabajo se puede volver más difícil.
* Obstáculos inesperados que entorpecen el camino

Todo esto ocurre aunque no seamos conscientes del sistema de conflicto estructural, porque se origina en creencias profundas de las que somos poco consientes. Esa falta de conciencia contribuye al poder del conflicto estructural.

Este conflicto estructural implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión. Sin embargo, a veces tenemos éxito, y logramos alcanzar metas, al menos en ciertos aspectos de la vida. ¿Cómo superamos las fuerzas del conflicto estructural?

Fritz tres estrategias para afrontar las fuerzas del conflicto estructural y cada una tiene sus limitaciones:

* Consentir el degaste de nuestra visión.
* La manipulación del conflicto, por la cual tratamos adaptarnos para ir en pos de lo que deseamos, creando un conflicto artificial. Esta estrategia es la favorita de las personas que se preocupan por el fracaso, de los gerentes que sobresalen en “charlas motivacionales” que señalan las desagradables consecuencias que sobrevendrán si no se alcanzan las metas de la compañía. La mayoría de los movimientos sociales operan a través de la manipulación de conflictos o la “visión negativa”, concentrándose en eludir lo que no deseamos.
* La “fuerza de voluntad” donde energizamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Por debajo de las estrategias de fuerza de voluntad se encuentra el simple supuesto de que nos motivamos mediante una volición agudizada. LA fuerza de voluntad es tan común entre las personas de éxito que muchas ven sus características como sinónimos de éxito. Esta estrategia tiene muchos problemas, pero tal vez pasen inadvertidos para la persona concentrada en el éxito:
1. Hay poca economía de medios, en términos del pensamiento sistémico, actuamos sin puntos de apalancamiento. Alcanzamos nuestras metas, pero el esfuerzo es descomunal y terminamos agotados. Pero irónicamente las personas con fuerza de voluntad buscan atravesar obstáculos.
2. Hay considerables consecuencias no buscadas. A pesar del éxito laboral, la persona con fuerza de voluntad a menudo no lo es tanto en su vida personal.

La fuerza de voluntad deja intacto el sistema subyacente de conflicto estructural. La creencia en la impotencia no ha cambiado, muchas personas que logran el éxito sienten una profunda y callada sensación de impotencia en aspectos críticos de la vida.

Estas estrategias son de cierta medida ineludibles, están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana. ¿Dónde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural? Si el conflicto estructural surge de creencias profundas , sólo se puede cambiar alterando las creencias. Pero los psicólogos declaran que las creencias fundamentales como la sensación de impotencia o de dignidad no se cambian fácilmente. Las creencias cambian gradualmente a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal. Pero si el dominio no se desarrolla mientras abriguemos creencias contrarias, y si las creencias solo se cambian cuando experimentamos el dominio ¿Cómo comenzamos a alterar las estructuras de nuestra vida?

**Compromiso con la verdad**

Podemos comenzar con una simple estrategia para afrontar el conflicto estructural: es decir la verdad. Este compromiso es mucho más potente que cualquier técnica.

El compromiso con la verdad no significa la búsqueda de la “Verdad”, de la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ensanchar continuamente nuestra percepción; también significa ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que están ocultas en los hechos. Las personas de alto nivel de dominio personal ven mejor los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta.

Así, la primera tarea al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos, y reconocer la conducta resultante, cuando están operando. Puede ser muy difícil reconocer estas estrategias cuando están actuando, especialmente por las tensiones y presiones que a menudo las acompañan.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones.

El descubrimiento de las estructuras actuantes es la especialidad de las personas con alto nivel del dominio personal. A veces estas estructuras se pueden cambiar de inmediato. A veces, como en el conflicto estructural, cambian sólo gradualmente. En este caso se necesita trabajar creativamente dentro de ellas mientras se reconoce su origen, en vez de combatir las estructuras. Una vez que se reconoce, la estructura misma forma parte de la realidad actual. Cuanto más nos comprometemos con la verdad, más tensión creativa se produce porque la realidad actual se ve cada vez< más como lo que es. En el contexto de la tensión creativa el compromiso con la verdad se transforma en una fuerza generadora, al igual que la visión.

El poder de la verdad, ver la realidad como es, permite desistir de distorsiones de la realidad que nos hemos impuesto nosotros mismos.

**Usando el subconsciente**

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal es su aptitud para realizar tareas complejas con facilidad.

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el **subconsciente.** A través de él, todos nosotros afrontamos la complejidad. Lo que distingue a los individuos con mayor nivel de dominio personal es que ha desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente.

Nuestra vida está llena de una cantidad de tareas complejas que realizamos con competencia casi sin prestarle atención conscientemente. Llamamos entonces subconsciente a esta dimensión de la mente que opera por debajo o detrás de nuestro nivel de conciencia; este es crítico para el aprendizaje.

Todos hemos dominado un gran repertorio de tareas “adiestrando” el subconsciente; una vez aprendidas resultan tan automáticas que ni siquiera notamos que las estamos haciendo. Pero la mayoría de nosotros jamás reflexionó sobre cómo dominamos estas actividades y cómo podríamos continuar desarrollando una relación cada vez más profunda entre nuestra conciencia normal y el subconsciente; pero aun así son cuestiones de gran importancia para la disciplina del dominio personal.

Por ello las personas comprometidas con el desarrollo del dominio personal practican alguna forma de meditación, de métodos para silenciar la mente consciente. El subconsciente no parece tener volición, no genera sus propios objetivos y está muy sujeto a la dirección y el condicionamiento.

La gente de altos niveles de dominio personal tiene maneras de dirigir su concentración. Se concentran en el resultado deseado, no en el proceso ni el medio que consideran necesario para obtenerlo. Esto es una habilidad que no resulta fácil al principio, y se requiere de tiempo y paciencia para desarrollarla. La mayoría en cuanto pensamos en una meta personal importante, pensamos casi inmediatamente en todas las razones por las cuales será difícil alcanzarla. Aunque esto es inútil para elaborar estrategias para alcanzar los fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el proceso para alcanzar la visión se agolpan obnubilando nuestra concentración. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

Esta habilidad es importante porque el subconsciente es muy sensible a la nitidez de objetivos. Cuando no sabemos discernir entre metas intermedias y metas ocultas, el subconsciente no tiene modo de establecer prioridades.

También en importante realizar opciones claras; solo después de la opción las aptitudes del subconsciente actúan plenamente. Realizar opciones y concentrarse en resultados que sean importantes puede ser uno de los usos más provechosos de nuestra conciencia.

El **compromiso con la verdad** también es importante para desarrollar comunicación con el subconsciente; engañarnos a nosotros mismos sobre la realidad impide tener información precisa acerca de dónde estamos respecto de nuestra visión, pero también crea datos que distraen al subconsciente. El principio de la **tensión creativa** reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y nuestra realidad actual.

El arte de trabajar eficazmente con el subconsciente incorpora muchas técnicas. Un modo eficaz de concentrar el subconsciente es a través de las imágenes y la visualización. Pero la verdadera eficacia se esconde en saber que es lo más importante para nosotros. Si lo ignoramos las prácticas y métodos para trabajar con el subconsciente corren el riesgo de transformarse en mecánicas.

La clave para desarrollar altos niveles de dominio en la comunicación con el subconsciente nos remite a la disciplina de desarrollar una **visión personal.**

**EL DOMINIO PERSONAL Y LA QUINTA DISCIPLINA**

A medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal varios cambios les suceden gradualmente: muchos son sutiles y pasan inadvertidos. Además de aclarar las estructuras que caracterizan al dominio personal como una disciplina (tensión creativa, emocional, conflicto estructural) la perspectiva sistémica ilumina aspectos más sutiles del dominio personal: la integración de razón e intuición, la visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo, la compasión y el compromiso con la totalidad.

**Integración de razón e intuición**

La intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios. Los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición; lo consiguen naturalmente.

El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición escapa de la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. El resultado es que la mayoría de nuestra intuiciones no tienen sentido, es decir, no se pueden explicar según la lógica lineal.

EL conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y antisistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de la razón e intuición.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico como lenguaje alternativo, descubren que muchas de sus intuiciones son explicables. La reintegración de razón e intuición puede ser uno de los principales aportes a este pensamiento.

**Ver nuestra conexión con el mundo**

EL crecimiento personal consiste en descubrir continuamente que ciertas fuerzas aparentemente externas están interrelacionadas con nuestros propios actos. Al aumentar nuestra edad, disminuyen nuestros descubrimientos, cada vez vemos menos eslabones nuevos entre nuestros actos y las fuerzas externas. Nos atascamos en modos de mirar el mundo. El proceso de aprendizaje del niño brinda una metáfora del desafío que nos enfrentamos: continuar expandiendo nuestra conciencia y comprensión, ver cada vez más la interdependencia entre los actos y nuestra realidad, ver cada vez más nuestra conexión con el mundo. Quizá nunca captemos plenamente los modos en que influimos cobre la realidad, pero basta con que estemos abiertos a esa posibilidad para poder liberar nuestro pensamiento.

**Compasión**

La disciplina de ver interrelaciones erosiona viejas actitudes de acusación y culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras, estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. Nuestra precipitada tendencia de hallar defectos mutuos gradualmente se dispersa.

Las personas son meras victimas de sistemas que les imponen una conducta. A menuda esas estructuras son nuestra propia creación. Para la mayoría de nosotros las estructuras dentro de las cuales operamos son invisibles, no somos víctimas ni culpables, sino seres humanos controlados por fuerzas que aún no hemos aprendido a percibir.

Estamos acostumbrados a pensar en la compasión como un estado emocional basado en nuestra preocupación mutua. Pero también se basa en un nivel de conciencia, a mediad que la gente entiende mejor los sistemas donde opera, y a medida que comprende con mayor claridad las presiones operante, desarrolla naturalmente más compasión y empatía.

**Compromiso con la totalidad**

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con alto nivel de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia. Sin ella, toda la visualización subconsciente del mundo es profundamente egocéntrica, solo un modo de conseguir lo que se quiere.

Los individuos comprometidos con una visión que trasciende el interés egoísta descubren que no disponen de energías para metas más estrechas, al igual que la organización que aprovechan este nivel de compromiso.

**ALENTANDO EL DOMINIO PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN**

Se debe recordar que embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal; esto resulta contraproducente ya que las organizaciones pueden crearse grandes dificultades si se vuelven demasiado agresivas en la promoción de dominio personal para sus miembros.

Sin embargo, muchos han intentado hacerlo creando programas obligatorios de crecimiento personal, pero estos son el modo más seguro de impedir la verdadera difusión del compromiso con el dominio personal de la organización.

¿Qué pueden hacer los líderes interesados en fomentar el dominio personal?

* Trabajar sin pausa para alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana.
* Construir una organización donde sea seguro para le gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma, donde se esperen desafíos al estatus quo.

Ese clima empresarial fortalece el dominio personal de dos maneras:

1) Refuerza la idea de que el crecimiento personal es valorado de veras en la organización

2) En la medida que los individuos responden a lo que se ofrece, brinda un adiestramiento laboral que resulta vital para desarrollar el dominio personal.

Una organización comprometida con el dominio personal puede brindar este ámbito al alentar continuamente la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar las brechas entre ambas cosas.

Muchas de las prácticas más productivas para desarrollar el dominio personal:

* El desarrollo de una perspectiva sistémica
* Aprender a reflexionar sobre supuestos tácitos
* Expresar la visión y escuchar la de otros,

Forman parte de las disciplinas para construir organizaciones inteligentes. Las acciones más positivas que una organización puede realizar para alentar el dominio personal implican el desarrollo concretado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

**Capítulo 10: Modelos mentales**

**POR QUE FRACASAN LAS MEJORES IDEAS**

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Este trecho entre lo dicho y lo hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o de una comprensión asistémica, sino de **modelos mentales.** Los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

En la mente llevamos imágenes, supuestos, historias. Nuestros modelos mentales son solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales).

Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas; son activos ya que modelan nuestros actos.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos: dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. Además, al cambiar el mundo, se ensancho la brecha entre los modelos mentales y la realidad; esto puede generar que industrias enteras puedan desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad. En algunos sentidos, las industrias cerradas son especialmente vulnerables, porque las compañías que las integran basan sus pautas en la observación mutua.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje, estancando compañías e industrias en prácticas anticuadas, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

**LAS EFERMEDADES BASICAS DE LA JERARQUIA**

En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visiones, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Gradualmente identificamos un conjunto de valores centrales que en realidad son principios que superan las enfermedades básicas de la jerarquía.

Dos de esto valores, “apertura” y “mérito”, introdujeron a desarrollar un enfoque de los modelos mentales:

* La apertura: se consideraba un antídoto contra la enfermedad que denominamos la conducta de la gente en las reuniones.
* El mérito: que se considera tomar decisiones solamente basadas en los mejores intereses de la organización, era el antídoto contra decisiones basadas en una política burocrática cuya regla de juego es crear una impresión favorable para progresar o, si uno está en la cima, para quedarse allí.

A medida que la apertura y el mérito cobran arraigo, genera una creencia profunda: los procesos de decisión se pueden transformar si la gente es capaz de exponer y comentar productivamente sus diferentes modos de mirar el mundo (modelos mentales). Pero ¿por qué es tan difícil?

Argyris tiene la respuesta: en “ciencia de la acción” estaban desarrollando un cuerpo teórico y un método para la reflexión y la indagación del razonamiento que respalda nuestros actos. Las herramientas de la ciencia de la acción están diseñadas para ser eficaces en las organizaciones y para afrontar problemas organizacionales. Las personas se atascan en rutinas defensivas que aíslan nuestros métodos mentales en todo examen, y en consecuencia, desarrollamos una incompetencia calificada.

El efecto sobre la comprensión de los modelos mentales es profundo. La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que solo tendrán supuestos, nunca verdades, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que estos son siempre incompletos. Los managers para entenderé los modelos mentales deben construir ciertas aptitudes:

El reconocimiento de brincos de abstracción (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización)

Exponer la columna izquierda (manifestar lo que normalmente callamos)

Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para la investigación honesta)

Enfrentar las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías de uso (la teoría implica de lo que hacemos).

Lo interesante es que estas aptitudes son muy personales, no abarcan cuestiones laborales sino relaciones cotidianas. La disciplina se concentra en algo que la gente normalmente da por sentado: cómo nos conducimos en una conversación común, por ejemplo. LA mayoría creemos que sólo debemos actuar naturalmente, pero la disciplina de los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

**LA DISCIPLINA DE LOS MODELOS MENTALES**

El desarrollo de la habilidad para trabajar modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación institucionales que contribuyen a la práctica de aptitudes. Para hacerlo se requieren diferentes tareas:

1) Hay que llevar a la superficie supuestos básicos acerca de importantes cuestiones de negocios. Esta meta es vital para toda compañía, porque los modelos mentales más cruciales para toda organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido.

2) Desarrollar aptitudes de aprendizaje cara a cara porque es preciso que los managers fueran habilidosos con modelos mentales.

Ambos aspectos de la disciplina (aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales) son cruciales. Por una parte los managers son pragmáticos, están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto empresarial. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, al aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no solo planificadores. Sólo entonces la gente de todos los niveles deja aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

A medida que más compañías los adopten, estos dos aspectos de los modelos mentales se integrarán cada vez más.

**La planificación como aprendizaje y los directorios internos: administrando los modelos mentales**

La institucionalización del examen de modelos mentales requiere mecanismos que vuelvan ineludible esta práctica. Dos enfoques que han surgido incluyen la presentación de la planificación tradicional como aprendizaje y la creación de directorios internos para reunir regularmente a los directivos superiores y locales, con el objetivo de refinar los pensamientos que respaldan las decisiones locales.

Pensar distintos escenarios obliga a los managers a reflexionar cómo administrarían en diversas circunstancias futuras. Esto trastoca la tendencia de suponer implícitamente un futuro simple. Cuando los grupos de managers analizan una gama de escenarios, se vuelven más sensibles a los cambios del ámbito empresarial y responden mejor a ellos.

Al margen de estos, existen una amplia **variedad de herramientas para describir modelos mentales**; estas incluyen:

* El pensamiento sistémico,
* Las simulaciones por computadora
* Otros sistemas blandos, así llamados porque abordan importantes variables no cuantificables que sobresalen de los modelos mentales de los managers.

El común denominador de estas herramientas es que sirven para exponer supuestos sobre cuestiones relevantes.

El modo de institucionalizar los modelos mentales conforma un proceso guiado por un conjunto de principios operativos, encastrados en una novedosa estructura organizacional, con la red de directorios internos.

Es importante señalar que pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo; algunos pueden estar en desacuerdo por lo que es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a situaciones que surgen (escenarios). Ello requiere un **compromiso con la verdad** que es una derivación del dominio personal; esto supone comprender que nunca podemos conocer toda la verdad, aun después de examinar los modelos mentales todos podrían terminar en diversas posiciones. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema en particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible.

**Reflexión e indagación: los modelos mentales a niveles personales e interpersonales**

Las **aptitudes de aprendizaje** de los especialistas en ciencia de la acción (Argyris) se dividen en dos clases amplias:

* Aptitudes de reflexión: se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo forman las personas los modelos mentales y cómo estos influyen sobre los actos de las mismas.
* Aptitudes para la indagación: conciernen al modo que tienen las personas de operar en interacciones directas con los demás sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

Las aptitudes para la reflexión comienzan a reconocer:

**Brincos de abstracción:** nuestra mente se mueve rápidamente. Esto a menudo vuelve más lento el aprendizaje, porque brincamos tan rápido a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas.

La mente consiente está más equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Nuestra mente racional tiene facilidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos simples y luego razonando según estos conceptos. Pero nuestra habilidad para el razonamiento conceptual abstracto también limita el aprendizaje, cuando no somos conscientes de esos brincos que van de lo particular a lo general.

La mayoría de las personas no están disciplinadas para distinguir lo que observa directamente de las generalizaciones que infieren de sus observaciones. Al no distinguir entre la observación directa y las generalizaciones inferidas de la observación, no verificamos las generalizaciones.

¿Cómo se localizan los brincos?

Preguntándonos qué creemos sobre el modo en que funciona el mundo. ¿Cuáles son los datos sobre los cuales se basa la generalización? Luego preguntarse ¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o errónea? Es importante hacerse la segunda pregunta a conciencia porque si la respuesta es negativa no tiene sentido continuar.

De ser posible hay que verificar las generalizaciones directamente; a menudo esto introduce a indagar las razones que guían los actos de otro. Para evitar una actitud defensiva, contamos con métodos para afrontar conversaciones, admitir los supuestos sobre otros y citar los datos en que se basan.

Pero mientras no se sea consciente sobre los brincos, no se es consciente de la necesidad de indagar. Pero eso es importante la segunda técnica de la ciencia de la acción:

**Columna izquierda:** es una técnica poderosa para ver cómo operan los modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo se manipulan las situaciones para no afrontar los verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizan la corrección de una situación contraproducente.

El ejercicio de la columna izquierda muestra a los gerentes que poseen modelos mentales y que esos modelos ejercen una función activa y a veces desfavorable en la práctica de la administración. Una vez que los gerentes han realizado los ejercicios, no sólo es consciente del papel que desempeñan los modelos mentales sino que comienza a ver por qué es tan importante ser consciente de los supuestos.

Este comienza con la selección de una situación específica donde se está interactuando con una o varias personas de una manera que no funciona: no produce aprendizaje ni avanza. Se reproduce la conversación por escrito, con forma de guion. Se escribe el guion del lado derecho y del izquierdo se escribe lo que se piensa pero no se dice en cada etapa de la conversación.

Este ejercicio siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. La lección más importante es ver cómo se frustran oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas.

No hay un modo correcto de manejar situaciones difíciles, pero es una gran ayuda ver primero cómo los razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar las cosas. Aquí es donde esta táctica puede ser útil. Una vez que se ve con más claridad los supuestos y ocultamientos, se puede hacer varias cosas para encauzar la conversación más productivamente. Siempre se trata de compartir la perspectiva de uno y los datos en que se basa. Siempre se requiere estar abierto a la posibilidad de que el otro no comparta esa perspectiva ni esos datos y ambos sean erróneos. Ello requiere que se articulen las opciones y se aprenda más acerca de las opiniones de los demás, proceso que se conoce como:

**Equilibrio entre la indagación y la persuasión:** la mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteos y defenderlos. En muchas compañías ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir qué se debe hacer, y lograr el respaldo necesario para que se haga. Los individuos que logran éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio, las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento. Pero, a medida que los gerentes ascienden, se topan con problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. De pronto necesitan recurrir a la perspectiva de otros, necesitan aprender. Aquí la capacidad para la persuasión se vuelve contraproducente; puede impedir el mutuo aprendizaje. Se requiere unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje cooperativo.

La persuasión sin indagación genera más persuasión. Este efecto bola de nieve de una persuasión reforzadora se puede detener mediante algunas preguntas como por ejemplo ¿Por qué llega usted a esa posición? Puede introducir un elemento de indagación en una discusión. Pero la indagación pura también tiene limitaciones. Las preguntas pueden ser cruciales para romper el espiral de la persuasión forzadora, pero las aptitudes de un grupo o individuo son muy restringidas cuando no aprende a combinar la indagación con la persuasión. Entonces la indagación pura es limitada porque casi siempre tenemos un punto de vista. Una actitud demasiado inquisitiva puede ser un modo de evitar el aprendizaje pues ocultamos nuestra perspectiva.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también se denomina *indagación recíproca.* Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Esto crea una atmosfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar sino hallar la mejor argumentación. Esto se revela en nuestro modo de usar los datos y nuestro modo de revelar el razonamiento que subyace a las abstracciones.

UNIDAD 9 ADM II

# TEXTO “ADMINISTRACION”, ROBBINS Y COULTER

## ¿Qué es la responsabilidad social?

Dos puntos de vista opuestos

Por una parte existe la opinión clásica (o puramente económica) según la cual la única responsabilidad social de la administración consiste en maximizar ganancias. Por la otra, encontramos la posición socioeconómica, según la cual la responsabilidad de la administración trasciende la simple obtención de ganancias e incluye también la protección y el mejoramiento del bienestar social.

El punto de vista clásico: opinión según la cual la única responsabilidad social de la administración consiste en maximizar las ganancias. Friedman sostiene que los accionistas tienen solamente un interés: obtener un rendimiento financiero.

El punto de vista clásico sostiene también que en un mercado competitivo existen presiones para que los fondos de inversión vayan a donde puedan obtener los réditos más altos.

El punto de vista socioeconómico: opinión según la cual la responsabilidad social de la gerencia trasciende la obtención de ganancias e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

Una falla importante del punto de vista clásico, desde la perspectiva de los partidarios de enfoque socioeconómico, es su marco temporal. Los partidarios del punto de vista socioeconómico afirman que los gerentes deberían preocuparse de maximizar el rendimiento financiero a largo plazo. Para eso, tendrán que aceptar algunas obligaciones sociales y los costos que estas implican. Deben proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no incurriendo en publicidad engañosa y así sucesivamente. También deben desempeñar un papel activo en el mejoramiento de la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo al sostenimiento de organizaciones benéficas.

Un último argumento que presentan los partidarios del punto de vista socioeconómico es que la visión clásica resulta insostenible frente a la realidad. Las organizaciones comerciales modernas ya no son solamente instituciones económicas. Ahora tienen que cabildear, formar comités de acción política y se dedican a otras actividades con miras a influir en el proceso político en su propio beneficio. La sociedad acepta e incluso alienta a los negocios para que se involucren en su ambiente social, político y jurídico.

**Argumentos a favor de la R.S.E:**

* Favorece la imagen y la reputación
* Corrige problemas que la empresa ocasiona
* Es una manera de asegurar la sostenibilidad de la empresa
* Se evita una mayor regulación del gobierno
* Hace que las organizaciones sean más estratégicas y proactivas
* Permite que los directivos asuman nuevos desafíos
* Aumenta la aceptación y admiración de las empresas
* El futuro de la empresa depende del futuro de la sociedad
* Ganancias a largo plazo
* Un ambiente mejor

**Argumentos en contra de la R.S.E.:**

* Utiliza recursos para objetivos sociales
* Alguien asume el costo
* Dedicación a esfuerzos que no corresponden
* Se les otorga mucho poder a las empresas
* Se crea confusión
* La empresa no está preparada
* Fomenta demasiadas expectativas en las empresas
* Los valores sociales no tienen que estar determinados por las empresas
* El discurso no es sincero

Responsabilidad social (soy participante activo al momento de definir demandas)

Es la obligación de un negocio, además de las que le exigen la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean positivas para la sociedad. En su empeño de hacer algo positivo por favorecer a la sociedad, también tendrá que ser capaz de distinguir entre los actos que son correctos y los que no lo son

Obligación social (la ley me obliga)

Es la obligación de un negocio de dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y legales. Alcanza sus metas sociales en la medida en que éstas contribuyan al logro de sus metas económicas.

Sensibilidad social (respondo a las demandas de la sociedad)

Es la capacidad de una firma para adaptarse a los cambios que se registran en las condiciones sociales. Hace énfasis en el hecho de que los gerentes toman decisiones prácticas sobre las acciones sociales en las que participan.

Responsabilidad social y rendimiento económico

La conclusión más significativa que podemos encontrar es que hay pocas pruebas sustantivas para afirmar que las acciones de una compañía socialmente responsable perjudiquen apreciablemente su rendimiento económico a largo plazo. En vista de las presiones políticas y sociales sobre los negocios para que adopten metas sociales esta conclusión puede tener mucha trascendencia para la toma de decisiones administrativas. En estas condiciones, la respuesta a nuestra pregunta ¿las actividades socialmente responsables de una compañía menoscaban su rendimiento económico? Parece ser un rotundo no.

Administración basada en los valores.

Enfoque de la administración en el cual los gerentes establecen, promueven y practican los valores compartidos de una organización.

Dichos valores reflejan lo que la organización representa y las creencias de la misma.

Propósitos de los valores compartidos: los valores que comparten los miembros de una organización cumplen tres propósitos principales: guían las acciones y las decisiones de los gerentes, edifican el espíritu de equipo, influyen en los esfuerzos de marketing.

Desarrollo de valores compartidos

Para convencer a los empleados de que adopten un conjunto de a lores fundamentales que exalten el compromiso de hacer las cosas bien, se requiere un vigoroso liderazgo corporativo. Los gerentes de la corporación son responsables de configurar a la organización de manera que sus valores, normas e ideales resulten fuertemente atractivos para sus propios empleados.

Las compañías que practican la administración basada en valores han aceptado una perspectiva amplia en lo que se refiere a su compromiso de ser socialmente responsables y socialmente sensibles. Un valor en particular, cuya importancia apenas está empezando a ser reconocido por los gerentes de muchas organizaciones, es el que refiere a la responsabilidad de la organización y los individuos con el medio ambiente.

La administración se vuelve verde

Administración más consciente del medio ambiente: reconocimiento del estrecho vinculo entre las decisiones y actividades de una organización y su impacto en el ambiente natural.

Uno de los temas “verdes” que los gerentes deberán abordar a medida que se involucren más en la protección del ambiente natural consiste en reconocer los principales problemas ambientales del mundo y la forma en que dichos problemas han cambiado. La lista de los problemas ambientales es larga. Algunos de los más graves incluyen el agotamiento de los recursos naturales, el calentamiento del planeta, la contaminación (del aire, el agua y el sucio), los accidentes industriales y los residuos tóxicos. ¿Cómo se presentaron esos problemas? Gran parte de la culpa puede atribuirle a las actividades industriales de los países desarrollados en el último medio siglo.

Muchas organizaciones grandes y pequeñas han aceptado su responsabilidad de respetar y proteger el medio ambiente natural ¿qué rol pueden desempeñar las organizaciones para enfrentar los problemas ambientales del mundo? En otras palabras ¿cómo pueden volverse “verdes”?

Como se vuelven “verdes” las organizaciones

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas para proteger y preservar el medio ambiente natural. Algunas organizaciones no hacen nada más de lo que les exige la ley (es decir cumplen con su obligación social), otras han introducido cambios radicales en su forma de hacer negocios. Loa productos y los procesos de producción se han vuelto más limpios.

En una aproximación a los roles organizacionales en materia de responsabilidad ambiental se emplea el termino tonos de verde para describir diferentes enfoques que las organizaciones pueden adoptar. ¿En qué consisten esos distintos tonos de verde? 4 enfoques:

Enfoque legal: consiste simplemente en hacer lo que la ley exige, las organizaciones demuestran poca sensibilidad ambiental.

Enfoque de mercado: la organización cobra mayor conciencia y sensibilidad acerca de los problemas ecológicos.

Enfoque de la parte involucrada: la organización opta por responder a las múltiples demandas de sus partes involucradas. De acuerdo con el enfoque de la parte involucrada, la organización verde trabaja para satisfacer demandas ecológicas de diversos grupos, como sus empleados, proveedores e inversionistas, o las de la comunidad.

Tanto el enfoque de mercado como el de las partes involucradas son ejemplos apropiados de la sensibilidad social.

Enfoque activista: busca la forma de respetar y proteger la Tierra y sus recursos naturales. El enfoque activista denota el más alto grado de sensibilidad ambiental y es una buena abstracción de la responsabilidad social.

¿Ante quién es responsable la organización?

Los clásicos afirmarían que la única preocupación legítima de los gerentes son los accionistas o propietarios. Los progresistas responderían que los gerentes son responsables ante cualquier individuo o grupo que resulte afectado por las decisiones y políticas de la organización que dirigen, es decir, ante las partes involucradas. El gráfico indica un modelo en cuatro etapas que representa la expansión de la responsabilidad social en una organización.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Etapa1Propietarios y gerencia | Etapa 2Empleados | Etapa3Partes constitut. Del ambiente específico | Etapa4Sociedad en conjunto |
|  |  |  |  |

Menor responsabilidad social Mayor

1. Etapa 1 (Propietarios y gerentes): un gerente de esta etapa defenderá los intereses de los accionistas esforzándose por minimizar los costos y maximizar las ganancias
2. Etapa 2 (Empleados): los gerentes aceptarán su responsabilidad ante sus propios empleados y centrarán la atención en las cuestiones de recursos humanos. Por su deseo de conseguir, conservar y motivar empleados eficientes, tratarán de mejorar las condiciones de trabajo, ampliar los derechos del empleado, acrecentar la seguridad en el empleo, etc.
3. Etapa 3 (Partes constitutivas del ambiente): los gerentes ampliarán sus metas a fin de incluir en ellas otros factores, tales como precios justos, productos y servicios de alta calidad, productos seguros, buenas relaciones con los proveedores y otras prácticas similares. Los gerentes de esta etapa consideran que sólo indirectamente pueden cumplir sus responsabilidades con los accionistas, satisfaciendo las necesidades de todas las partes afectadas por la organización.
4. Etapa 4 (Sociedad en conjunto): caracteriza la definición socioeconómica extrema de la responsabilidad social. Los gerentes son responsables ante la sociedad en conjunto. Se considera su negocio como una propiedad pública y ellos son responsables de colaborar para el bien común. La aceptación de este tipo de responsabilidad significa que los gerentes promoverán activamente la justicia social, protegerán el medio ambiente y apoyarán actividades sociales y culturales.

Ética administrativa

Reglas y principios que definen la buena y la mala conducta.

Cuatro puntos de vista sobre la ética:

Punto de vista utilitario: las decisiones se toman únicamente sobre la base de sus respectivos resultados o consecuencias. La meta de la teoría utilitaria se basa en proveer el mayor bien para el mayor número posible de personas.

Punto de vista basado en los derechos: se preocupa por respetar y proteger las libertades y los privilegios del individuo. Protege la libertad y la privaría del individuo. Sin embargo, puede ser un obstáculo para la alta productividad y eficiencia, ya que genera un clima de trabajo, donde el interés por proteger de forma legal los derechos de las personas es más importante que realizar el trabajo en sí.

Punto de vista de la teoría de la justicia: las personas (gerentes) que toman decisiones intentan imponer las reglas y aplicarlas con justicia e imparcialidad. Defiende los intereses de las partes involucradas que pudieran carecer de poder o representación adecuada, pero puede dar lugar a una sensación de merecimiento que podría inducir a los empleados a disminuir la aceptación de riesgos, innovaciones y productividad.

Teoría integradora de contratos sociales: las decisiones se deben tomar sobre la base de factores empíricos (lo que es) y normativos (lo que debería ser). Se distingue de los otros tres por su proposición de que los gerentes necesitan examinar las normas éticas vigentes en sus industrias para determinar en qué consisten las decisiones y acciones buenas y malas.

Factores que afectan la ética administrativa:

Etapa de desarrollo moral: un número considerable de investigaciones confirma la existencia de tres niveles de desarrollo moral, cada uno de los cuales está formado de dos etapas. En cada etapa sucesiva, el juicio moral del individuo se hace cada vez menos dependiente de las influencias externas.

El primer nivel recibe el nombre de pre convencional. En este nivel, los individuos responden a los conceptos del bien y el mal cuando existen consecuencias personales de por medio, tales como castigos físicos, recompensas o un intercambio de favores. El razonamiento en el nivel convencional indica que los valores morales consisten en mantener el orden convencional y las expectativas de las demás personas. En el nivel correspondiente a los principios, los individuos realizan un esfuerzo patente a fin de definir los principios morales como algo diferente de la autoridad de los grupos a los cuales pertenecen o de la sociedad en general.

Pre convencional:

1. Respetar las reglas para evitar un castigo físico

2. Obedecer las reglas solamente cuando al hacerlo favorecemos nuestros intereses inmediatos.

Convencional:

3. Hacer honor a lo que las personas que nos rodean esperan de nosotros.

4. Mantener el orden convencional cumpliendo las obligaciones que usted haya aceptado.

De principios:

5. Valorar los derechos de otros y defender valores y derechos absolutos, independientemente de la opinión de la mayoría.

6. Seguir los principios éticos elegidos por uno mismo aunque violen la ley.

Características individuales

Valores: toda persona ingresa a una organización llevando consigo un conjunto de valores relativamente firmes. Los valores son convicciones fundamentales acerca del bien y el mal.

Fuerza de ego: característica de la personalidad que permite medir la firmeza de las convicciones de una persona.

Localización de control: atributo de la personalidad que permite medir el grado en el cual el mismo es el arquitecto de su propio destino.

Variables estructurales

El diseño estructural de una organización ayuda a configurar el comportamiento ético de sus gerentes. Algunas estructuras proveen una guía vigorosa, mientras que otras solo crean ambigüedad para los gerentes. Los diseños estructurales que minimizan la ambigüedad y les recuerdan continuamente a los gerentes que es lo ético tienen más probabilidades de propiciar en estos un comportamiento apegado de la ética.

La cultura organizacional

El contenido y la fuerza de la cultura de una organización influyen también en el comportamiento ético. Las culturas organizacionales que tienen más probabilidades de forjar normas éticas elevadas son las que poseen altos índices en materia de tolerancia al riesgo, de control y de tolerancia a los conflictos.

Intensidad de las cuestiones

1. ¿Cuál es la magnitud del daño que se provocara a las víctimas del acto ético en cuestión?
2. ¿En qué medida existe un consenso de que dicho acto sea malo o bueno?
3. ¿Que probabilidades hay de que el acto realmente se realice y que en verdad provoque el daño previsto?
4. ¿Cuánto tiempo pasara entre el acto en cuestión y sus consecuencias esperadas?
5. ¿Qué tan cerca se siente usted de las víctimas del acto nocivo en cuestión?
6. ¿De qué magnitud es el efecto concentrado de acto ético en cuestión sobre las personas involucradas?

Estos seis factores determinan la importancia de una cuestión ética y sabe esperar que los gerentes se comporten con mayor apego a la ética cuando una cuestión moral es importante para ellos que cuando no lo es.

La ética en un contexto internacional

¿Son universales las reglas éticas? Difícilmente, las diferencias sociales y culturales entre los países son factores ambientales importantes que definen el comportamiento ético y el que no lo es.

Hacia el mejoramiento de comportamiento ético

La alta gerencia puede lograr varias cosas si realmente se propone reducir las prácticas no éticas en su organización. Para eso, pueden tratar de seleccionar individuos con altas normas éticas, establecer códigos de ética y reglas de decisión, enseñar con el ejemplo, especificar metas de trabajo, impartir capacitación con el tema de la ética.

Selección: considerando que los individuos se encuentran en diferentes etapas de desarrollo mora y poseen distintas personalidades y sistemas individuales de valores, e proceso de selección de empleados es una organización deberá utilizarse para destacar a los solicitantes éticamente indeseables.

Código de ética: declaración formal de los valores primarios de una organización y las reglas éticas que sus empleados deberán observar.

Liderazgo de a ata gerencia: los códigos de ética requieren un firma compromiso de los miembros de la alta gerencia porque esos funcionarios son los que determinan la tónica cultural.

Metas de trabajo: los empleados deben obtener resultados tangibles y realistas. Las metas explicitas pueden generar problemas éticos sin son ellas se imponen a los empleados ciertas demandas no realistas.

La capacitación en ética: un número de organizaciones imparten seminarios, talleres y otros programas similares de capacitación en ética para tratar de fortalecer entre sus miembros el comportamiento apegado a la ética.

Evaluación completa del desempeño: cuando las evaluaciones de desempeño están enfocadas únicamente en los resultados económicos, los fines comienzan a justificar los medios. Si una organización desea que sus gerentes mantengan altas normas éticas, debe incluir esta dimensión en su proceso de evaluación.

Auditorias sociales independientes

Mecanismos formales de protección: las organizaciones proporcionan mecanismos formales para que los empleados confrontados con dilemas éticos puedan tratar de resolverlos sin temor a una reprimenda.

Un programa ético completo incluiría un proceso de selección para descartar a los solicitantes de empleo éticamente indeseados, un código de ética y reglas de decisión, un compromiso de la alta gerencia, metas de trabajo claras y realistas, capacitación ética, evaluaciones completas de desempeño, auditorias sociales independientes y mecanismos formales de protección.

# TEXTO “ETICA EMPRESARIAL EN EL NUCLEO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA”, DEBELJUH PATRICIA

Capitulo 1

La ética estudia la vida moral del hombre. Se centra en una dimensión particular dentro de la realidad humana: el comportamiento libre de la persona, por ende, su conducta responsable. La ética reflexiona sobre el significado ultimo y profundo de la vida moral y se pregunta por el fin que persigue el hombre en su vivir, para determinar, a partir de esa meta, aquellos comportamientos mediante los cuales podrá alcanzar la felicidad. De estas consideraciones se deduce fácilmente que la ética está al servicio del hombre para ayudarlo a vivir mejor, en un sentido más humano.

La ética es un tipo de saber practico, que se preocupa por averiguar cuál debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir que hábitos ha de asumir, como ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuales son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el fin de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas.

La ética es dinámica en el sentido de que modifica a la persona en cada toma de decisiones y en cada acción que realiza porque en virtud del bien o el mal que elija esta eligiendo el tipo de persona que quiere ser.

EJEMPLO: La caída en ENRON fue consecuencia directa de la conducta no ética de sus directivos y de la falta de trasparencia concluyente para lograr la confianza necesaria para operar en el mercado de capitales.

Capitulo 2

Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable asumiendo también los efectos ambientales, sociales y económicos que genera la sociedad.

Edward Freeman entrevió algunas de las limitaciones de la postura economista y para subsanarlas elaboro la teoría de los STAKEHOLDERS. Fue él quien acuño este término para designar a todos los implicados en la buena marcha de una empresa. Se trata de aquellos grupos sociales que son afectados de alguna manera por las decisiones de la empresa y que a su vez, tienen capacidad de afectar el funcionamiento de ella.

Freeman acuño la expresión STAKEHOLDERS para designar a aquellos grupos de interés que apuestan a que a la empresa le vaya bien. Claro está, los accionistas son los primeros STAKEHOLDERS pero no los únicos.

La teoría de Freeman adquirió una rápida difusión en el mundo académico sin embargo, tiene también sus propias limitaciones. En primer lugar, no determina si todos los STAKEHOLDERS están en un plano de igualdad frente a la empresa. Otra dificultad asociada es el orden de prioridades entre los intereses de ellos cuando como suele suceder no es posible satisfacer a todos simultáneamente. No se establece ningún mecanismo para solucionar los conflictos entre los mismos STAKEHOLDERS. Finalmente, y a raíz de los escándalos corporativos, se plantea si el grupo de directivos de una empresa no constituye también otro STAKEHOLDER distinto de los empleados.

Tanto la postura economicista como la teoría de los stakeholders presentan ciertas limitaciones. Para superarlas y entender a fondo esta cuestión, es útil el enfoque propuesto por Melé en su nota técnica sobre la actuación socia de la empresa. Melé explica los alcances de la responsabilidad social empresaria a partir de tres principios relacionados que van de lo mas general a lo particular.

Principio de institucional o de legitimidad: entendido como la orientación al bien común.

Principio organizativo o de prioridades: entendido como círculos concéntricos de responsabilidades.

Principio personal o de concreción: entendido como la aplicación de la prudencia directiva.

Se pueden distinguir tres elementos del bien común, jerarquizados de menor a mayor en atención a su misma calidad como bienes: los recursos materiales, los bienes de la cultura, las virtudes o bienes morales.

En cada empresa se distinguen tres ámbitos de responsabilidades que se denominan respectivamente: Responsabilidades primarias: se refieren a la actividad específica de la empresa.

Responsabilidades secundarias: apuntan a mejorar los efectos resultantes de la actividad propia de cada empresa en los grupos sociales involucrados o relacionados con ella, más allá de unos mínimos exigibles.

Responsabilidades terciarias: se extienden a las actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica.

Capitulo 9

Para que el compromiso con los valores morales esté presente en la toma de decisiones, se requiere una serie de políticas e invertir tiempo y energías. Gestionar la ética dentro de una organización implica adoptar ciertas medidas que ayuden a las personas a descubrir los valores éticos en su tarea cotidiana. Estos medios han de ponerse en práctica sin olvidar que, en última instancia, no se pueden convertir en controles rígidos o excesos desmedidos sino más bien han de contener un mensaje educativo que refuerce a responsabilidad personal.

El tipo y la cantidad de herramientas a implementar en cada empresa dependerán de varios factores. En empresas pequeñas ciertos dilemas éticos se pueden resolver de manera informal, educando con el buen ejemplo de los gerentes y el compromiso de actuar según lo prometido, demostrando el valor de la palabra, Así los gerentes transmiten los estándares éticos que esperan que los demás cumplan y siempre que pueden estar cerca para garantizar y revisar los procedimientos debido y brindar orientación cuando se requiera. En una compañía grande son necesarios esfuerzos formales para garantizar un comportamiento ético consistente en toda la organización. Para ello, se pueden adoptar distintas políticas.

Códigos de ética:

Es la expresión de las normas y creencias de una organización que establece los principios de carácter normal que se desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma.

Mediante un documento formal se intenta describir como se traducen en hechos los valores propios de la empresa. El código ético refleja la responsabilidad que asume como corporación ante la sociedad para llevarlos a la práctica. Se trata de a máxima expresión de la cultura empresarial porque supone todo un coherente entramado de valores aceptados por la organización y por cada una de las personas que de un modo u otro, se relacionan con ella.

Los códigos a su vez necesitan poseer ciertas características para servir como fundamento de su implementación. Deben ser:

Específicos: deberían proveer ejemplos concretos que ayuden a los empleados a interpretar las normas con precisión y poder determinar por si mismos si están a punto de incurrir en una eventual violación del código.

Públicos: deberían ser documentos púbicos, a disposición de las partes interesadas para examinar y/o determinar el compromiso de la organización hacia las prácticas justas y éticas.

Claros, breves, prácticos: deberían ser claros en sus puntualizaciones y realistas en las penas previstas para cuando sean violados.

Revisables: deberían poder ser actualizados periódicamente porque en su carácter de documentos vivos es necesario que reflejen las últimas cuestiones.

Ejecutables: una organización debe tanto recompensar el cumplimiento del código como sancionar acciones no éticas que sean descubiertas.

La figura del oficial de ética:

En algunas empresas, las cuestiones son delegadas en una única persona que usualmente no es el máximo responsable de la compañía. El oficial de ética pasa a ser el directivo encargado de los aspectos éticos de la compañía. Esto no implica que sea el máximo responsable de la ética empresarial, sino un apoyo funcional. Su presencia es un indicador de que la alta dirección está comprometida con la conducta ética y puede ser el punto de unión en cuestiones éticas entre e CEO, la alta dirección en general y el resto de los colaboradores de la empresa.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran:

. Analizar el proceso de toma de decisiones éticas dentro de la compañía

. Crear un ambiente que favorezca e comportamiento moral.

. Establecer los parámetros éticos de la compañía.

. Determinar cuáles son los mejores medios para comunicar esos parámetros.

.Mantener una cuidadosa vigilancia sobre las cuestiones éticas dentro la compañía.

Los comités de ética:

Generalmente están compuestos por integrantes de todos los sectores de la organización que se reúnen para discutir los dilemas éticos, que resultan particularmente problemáticos en la gestión de la empresa.

Dentro de las responsabilidades atribuidas a un comité de ética, se encuentran también de la impulsar políticas que favorezcan el desarrollo moral de las personas evaluar las acciones de los empleados e investigar posibles violaciones.

El comité estará dotado de poder suficiente y real para solventar conflictos de tipo ético y gozar de la autoridad moral necesaria para que se respeten sus decisiones.

A través de estas estrategias, las empresas reconocen que sus empleados pueden enfrentar dilemas morales y sugieren que los directivos respalden sus esfuerzos por tomar decisiones correctas. Sin un comité asignado a esta tarea, seria dificultoso entender como los códigos podrían cumplirse adecuadamente o ser aplicados efectiva y equitativamente.

Las auditorias de cuestiones éticas:

En varias empresas se realizan auditorias periódicas a fin de evaluar los comportamiento de las personas en relación con las cuestiones morales. A través de este medio, se consigue un ambiente que favorece la ética porque permite a los empleados conocer el efecto positivo de sus esfuerzos y a la empresa enfatizar la importancia de tales conductas, analizando lo que se está haciendo y planificando lo que se considere conveniente modificar para conseguir una adhesión mayor a esos valores.

La tarea que realiza una auditoria implica:

Verificar que son bien conocidas las prácticas corrientes

Formular instrucciones para las personas que deban enfrentarse a problemas éticos

Asignar responsabilidades a directivos y ejecutivos para que gestionen y lideren las mejoras en el comportamiento ético.

De esta manera la auditoria ética podrá averiguar si el código de la compañía es lo suficientemente claro y especifico, si sus principios son seguidos con voluntariedad o solo inspiran un mero complimiento formal, si las distintas áreas de la compañía son sensibles a las cuestiones éticas y se comprometen con ellas. En definitiva, si se necesita hacer cambios en el clima, ambiente, códigos y ejecución de las políticas éticas.

Las sanciones para las violaciones del código de ética:

Una empresa comprometida con sus valores debe incorporar, con un cariz educativo y formativo, medios para sancionar a quienes no cumplan con ellos. Dependerá en cada situación concreta y según la infracción cometida, establecer la medida disciplinaria más apropiada.

Lo más importante es intentar disuadir posibles actos que violen los principios éticos.

Los sistemas de comunicación:

 La comunicación es clave en la difusión de los valores morales. Entre los medios más utilizados para esta difusión se encuentran las carteleras, las encuestas de clima laboral, las líneas de consulta, etc.

Otras alternativas, poco frecuentes pero no por eso menos eficaces son, la creación de una biblioteca con libros de ética empresarial de fácil acceso para todos o bien la preparación de videos que, presentados generalmente por el presidente de la compañía, indican los lineamientos básico del código y las modificaciones que le vayan haciendo.

Establecimiento de premios e incentivos:

Puede entenderse que una empresa se plantee la posibilidad de valorar el comportamiento ético coherente con los principios de la compañía a través de algún tipo de premio o incentivo.

Una medida muy positiva que favorece en gran escala la educación en la virtud, es la creación de premios a conductas morales.

Las recompensas no implican un reembolso de dinero o un regalo. Una palabra, una felicitación, un gesto de aprobación pueden ser un mejor estimulo e incluso puede valer más que se reconozca ese compromiso con la ética a la hora de decidir una promoción que un beneficio tangible o un premio material.

Hacia un compromiso con la ética

Resulta muy difícil medir la eficacia de estas políticas. Sin embargo, en líneas generales, podría decirse que su eficiencia guarda una estrecha relación con el grado de compromiso con sus principios.

En la medida en que cada persona se decida libre y conscientemente a ser leal y coherente con esas pautas de acción y oriente su conducta hacia ellas, las políticas serán eficaces. Solo de esta manera se podrá mostrar que a través de ellas se ha logrado educar a la persona en el desarrollo de sus virtudes.

El verdadero cometido de una buena gestión de la ética empresaria ha de ser ayudar a la excelencia en el trabajo de todas las personas y en concreto, facilitarles el desarrollo de virtudes y el despliegue de todas sus potencialidades. Solo así, lejos de consistir en un mero andamiaje externo, las políticas éticas penetran dentro de la intimidad de cada sujeto para arraigarlo en la virtud. El protagonista es la propia persona.

La empresa también desempeña su rol en la formación de las personas íntimamente unida a la cooperación de cada una. Dentro de sus responsabilidades está la de implementar los mecanismos necesarios a fin de configurar una estructura de virtud que estimule a las personas a elegir libremente el bien.

Bajo esta perspectiva, puede entenderse que el compromiso con la ética es una tarea compartida que implica la comunicación de valores y no simplemente una mera instrucción o un adoctrinamiento autoritario.

# TEXTO “LOS DESAFIOS ETICOS PENDIENTES EN UN MUNDO PARADOJAL. EL ROL DE A UNIVERSIDAD”, KIIKSBERG

Los grandes cambios en las estructuras productivas y tecnológicas se desarrollan en el entorno de la “aldea global”, el mundo globalizado, donde países y personas están estrechamente interconectados, y los niveles de interdependencia son altísimos. Un cambio en un punto significativo del sistema trae impactos inmediatos en vastas áreas del mismo.

En la nueva historia de la humanidad viene avanzado paso a paso la democratización, portadora de dignificación, y derechos básicos, pero se presenta en muchos lugares endeble y vulnerable ante la existencia de profundos desequilibrios que crean tensiones extremas.

A las profundas tensiones socioeconómicas se han sumado las ambientales.

Las emisiones de dióxido de carbono contribuyente clave al calentamiento global han alcanzado el nivel más alto de los últimos 650.000 años. Si no se toman las decisiones adecuadas en los próximos 10 años, la situación puede llegar al punto de no reversibilidad.

La convivencia de direcciones de desarrollo conflictivas, progreso tecnológico y productivo continuo y grandes carencias, y desigualdades, democratización y guerras, terrorismo asesino, y xenofobias, avances materiales en la vida cotidiana, y deterioros agudos del medio ambiente, internacionalización, y difícil equilibrio con el desarrollo local, crean un planeta de extrema complejidad. Una de las manifestaciones centrales de los grados de complejidad, es la incapacidad de prever, las incertidumbres severas.

DESAFIOS ETICOS CLAVES

Nuestro tiempo presenta una serie de problemas que son abordados normalmente como económicos, y sociales. Ciertamente lo son, pero el acercamiento usual deja de lado que ante todo son de naturaleza ética, porque hacen a valores axiales para el sentido mismo de la vida.

Entre ellos se hallan los siguientes:

1. La Pobreza No Puede Esperar

A pesar del potencial productivo fenomenal disparado por las revoluciones científico/tecnológicas, una parte importante del género humano padece carencias agudas. Casi 1.200 millones de personas viven por debajo de la línea de la pobreza extrema, teniendo que subsistir con menos de un dólar diario.

2. Las Familias En Serios Riesgos

La familia, institución pilar de la sociedad afronta serias dificultades bajo el impacto de la pobreza. En primer término, ella frustra la misma creación de millones de familias. Muchas parejas jóvenes que quieren formarlas, no puede hacerlo por las incertidumbres económicas severas. No tienen posibilidades de vivienda, ni seguridades mínimas de trabajo y sustento. Ello genera un indicador poco analizado que es sustancial, la "tasa de renuencia" a formar familia por razones socioeconómicas.

3. Niños Indefensos

El debilitamiento y la ruptura de la familia dejan a los niños sin su principal institución protectora.

Muchas sociedades además de no tener activas políticas de protección a la familia, tampoco hacen mucho por los niños.

Según los datos de la OIT uno de cada seis niños de 5 a 17 años de edad es explotado a través del trabajo infantil. Utilizado como mano de obra barata, en condiciones con frecuencia inadmisibles.

4. Discriminación De Género

Con avances muy significativos producto de largas luchas en lo jurídico, político, educativo, y en la integración laboral, subsisten sin embargo importantes formas de discriminación de género. Una cultura con valores machistas y de inferiorización de la mujer es el trasfondo de muchas de ellas.

Dos terceras partes de los analfabetos del mundo son mujeres. El 57% de las niñas no terminan el colegio secundario.

La discriminación laboral es constante. En el mundo en desarrollo las mujeres tienden a ser relegadas a tareas menores, y a la economía informal. Casi la mitad de las mujeres que trabajan en otros sectores distintos de la agricultura lo hacían en el sector informal en 7 de 10 países de América Latina y en 4 países asiáticos analizados. En dos de los países más poblados del mundo como India e Indonesia el 90% de la mano de obra femenina no agrícola trabaja en la economía informal.

A igual responsabilidad su remuneración es menor. En la industria en 27 de 39 países con datos disponibles los sueldos de las mujeres eran de un 20 a un 50% menor que los de los hombres.

La labor que realizan en el hogar, paralelamente a su integración al mercado laboral, asegurando su funcionamiento y velando por la educación de los hijos es desvalorizada, a pesar de su rol fundamental.

Una expresión extrema de discriminación continua en plena actividad es la violencia. Según la Organización Mundial de la Salud, más mujeres mueren de violencia en el mundo que de cáncer.

5. El Relegamiento De Las Poblaciones Indígenas

Existen en el mundo 5.000 pueblos indígenas, de larga historia, e importantes tradiciones culturales. La mayor parte de ellos tiene una relación entrañable con la naturaleza. Viven en 70 países.

Tienden a ser los más pobres entre los pobres. Así el 80% de los 40 millones indígenas de América Latina, se hallan por debajo del umbral de la pobreza. Tienen en muchos países las peores tasas de mortalidad materna, y mortalidad infantil.

Sufren discriminaciones permanentes. Sus tierras, y sus bosques, han sido permanentemente objeto de disputa, y han sufrido innumeros atropellos. El deterioro del medio ambiente los ha afectado particularmente.

6. El Ascenso De Las Inequidades

Las altas inequidades se han disparado en el mundo actual. Las diferencias de ingreso entre el 20% más rico y el 20% más pobre que eran de 30 a 1 en 1960, pasaron en 1990 a 60 a 1, y llegaban a 74 a 1 en 1997.

El 10% más rico tenía en el 2005 el 54% del ingreso mundial, y del otro lado el 40% de menores ingresos sólo el 5%.

Ante este panorama de disparidades ha destacado la ONU “las desigualdades globales en ingresos y estándares de vida han alcanzado proporciones grotescas”.

Las elevadas inequidades crean profundas fracturas en la cohesión social, condición fundamental para un crecimiento económico sostenido, y para la atracción de inversiones.

En un mundo con agudas disparidades entre países, y al interior de los mismos, los déficits de cohesión social son marcados. Crean el campo propicio para fenómenos de xenofobia, racismos, y el ascenso de la criminalidad.

7. Una Nueva Disparidad: La Vulnerabilidad Ecológica

El Panel de la ONU sobre cambio climático premiado con el Premio Nóbel, conformado por 2000 científicos de 130 países, resalta en su informe final que se están verificando los peores escenarios que había previsto en sus tres informes previos. Había estimado que la temperatura podía elevarse de uno a cuatro grados al final del siglo con consecuencias desastrosas, pero el crecimiento de las emisiones de gases contaminantes en el 2006 ha superado los pronósticos, y si no cambian las políticas el aumento puede llegar a 6 grados en el 2030.

Asimismo se ha acelerado el deshielo de los glaciares árticos, que puede llevar a rápidos aumentos en el nivel de los mares. Si no se llevan adelante agresivas políticas de reducción de emisiones puede haber desastres climáticos globales que pueden dejar sumergidos a países islas, reducir en un 50% las producción agrícola de África, y causar una reducción de un 5% en el Producto Bruto Mundial.

Los más vulnerables son quienes dependen de la agricultura, o la pesca, viven cerca del agua, habitan en viviendas precarias (1000 millones de personas residen en tugurios en el mundo), no tienen posibilidad de irse, no tienen protecciones. Los desequilibrios climáticos están haciendo que las reservas de peces desciendan, tierras arables se vuelvan infértiles, y más personas queden sin agua potable.

Según el informe del PNUD, entre el 2000 y el 2004, 264 millones de personas fueron afectadas por desastres climáticos. El 98% vivían en países en desarrollo. En los países ricos de la OCDE sólo 1 de cada 1500 habitante fue impactado, en los países en desarrollo 1 de cada 19. La vulnerabilidad de los pobres es 79 veces mayor.

Pobreza que mata, familias destruidas, niños indefensos, mujeres discriminadas, pueblos indígenas marginados, desigualdades extremas, un apartheid climático como llamo el Arzobispo Desmond Tutu, Premio Nobel de la Paz, a los efectos del cambio climático sobre los pobres, no son temas adicionales de la agenda macroeconómica mundial. Son desafíos éticos ineludibles, que están amenazando el derecho más básico, el derecho a la vida de amplios sectores de la población del planeta.

III. LA HORA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Existe la posibilidad de enfrentar y superar los desafíos éticos planteados, o responden a una especie de ley inevitable de la naturaleza como plantean algunas voces justificadoras? Según ellas, la pobreza, las privaciones de muchos, y las desigualdades son parte de un orden natural.

En un mundo que puede, pero que no hace lo necesario, ha llegado la hora de que cada actor social asuma sus responsabilidades sociales. Juan Pablo II (2000) invitó:

 “a los economistas y líderes profesionales financieros, así como a los líderes políticos a reconocer la urgencia de asegurar que las practicas económicas y que las políticas vinculadas tengan como meta el bien de cada persona, y de la persona en su totalidad”.

Una parte del pensamiento económico de más circulación ha sugerido implícitamente la necesidad de separar ética y economía. La economía seria un área a manejar por técnicos experimentados, y la ética pertenecería a otra esfera esencialmente espiritual, y no debería interferir.

Esta escisión ha causado mucho daño. La economía nació como una disciplina presidida por valores éticos, y respetuosa de los mismos. Fue así en el pensamiento de Adam Smith, que identificó valores éticos que son claves para que los mercados puedan funcionar eficientemente, en el de David Ricardo, Stuart Mills, y otros fundadores.

La ética debería orientar y regular la economía. Lo exigía Juan Pablo II (2000) planteando que:

“una economía que no tenga en cuenta la dimensión ética no puede llamarse a si misma una economía en el sentido de un uso racional y constructivo de la riqueza material”.

La superación de la escisión entre ética y economía abre la agenda de las responsabilidades de los principales actores sociales, como el Estado, la empresa privada, y la sociedad civil en todas sus expresiones. A ellos debería agregarse la responsabilidad que deberían asumir los países ricos a través de la solidaridad internacional. La asunción de responsabilidades sociales por parte de todos ellos, y la acción coordinada pueden hacer diferencias muy relevantes.

Un responsable central son las políticas públicas que en una sociedad democráticas encarnan la acción colectiva. Deben tener como una altísima prioridad el garantizar a todos los ciudadanos junto a las libertades públicas, sus derechos básicos a educación, salud, trabajo, vivienda, posibilidad de desenvolver su familia.

Junto al Estado, la empresa privada puede dar una contribución sustancial al enfrentamiento de los desafíos éticos pendientes, a través de la idea de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La ciudadanía está exigiendo continuamente en las sociedades democráticas ética a los líderes políticos, y los altos funcionarios públicos. Esa demanda se ha extendido con fuerza creciente a los empresarios privados. Sociedades civiles cada vez más articuladas, pequeños accionistas que reclaman cambios en la transparencia y conducción corporativa después de Enron y otros episodios similares, consumidores conscientes, presionan en su conjunto para que las empresas sientan que deben ser responsables no sólo ante sus propietarios, sino también ante todos los involucrados y afectados por su acción.

La era de la empresa sólo centrada en sí mismo, ha sido superada por la de la filantropía empresarial. Ella a su vez está dejando paso a la visión de una empresa que no sólo dona dinero, sino que coopera activamente con las políticas públicas y la sociedad civil, en amplios programas sociales, educativos, de salud, ocupacionales, y otros, contribuyendo con alta gerencia, Internet, canales de distribución, y otros componentes de sus activos tecnológicos.

Junto a las políticas públicas, y las empresas, la sociedad civil debe asumir responsabilidad social, a través entre otras vías del fortalecimiento del voluntariado. El potencial de aporte del mismo a grandes causas colectivas es formidable.

La Asamblea General de la ONU (2002) ha declarado al respecto “El voluntariado es un componente importante de toda estrategia para reducción de pobreza, desarrollo sostenible, salud, desastres e integración social”.

A las combinaciones virtuosas entre políticas públicas, empresas con responsabilidad corporativa, y sociedad civil movilizada, debe sumarse una renovación de la responsabilidad de los países ricos, a través de la solidaridad internacional y la creación de condiciones económicas más justas que favorezcan el esfuerzo productivo de los países en desarrollo.

La ONU ha estimado que con el 1% los ingresos de las 200 personas más ricas del planeta, se podría asegurar educación primaria para todos. Sachs (2003) calculo que lograr que todas las personas tengan agua potable y saneamiento, que todos los niños puedan ir a la escuela, y financiar adecuadamente la lucha contra el SIDA, la malaria, y la tuberculosis requiere recursos menores al 1% del producto bruto de los países ricos.

IV. EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES

Como pilar de la investigación, la transferencia de conocimientos, y la preparación de las nuevas generaciones de profesionales, la Universidad no puede conformarse con “rendimientos mediocres”. Debe autoexigirse y pedir a todos sus estamentos, conformar equipos que marchen en dirección de las nuevas fronteras tecnológicas.

Por otra parte debe enlazarse activamente con los sectores productivos.

Pero junto con su rol científico y tecnológico, y su gran importancia como centro de cultura, la Universidad tiene en este siglo una responsabilidad social clave que debe asumir a plenitud. Tiene que estar en la avanzada de la lucha por enfrentar los desafíos éticos de nuestro tiempo. No puede ser una entidad más en ese esfuerzo, ni seguir a los otros actores, debe marcar caminos.

Esta responsabilidad social debe materializarse en políticas concretas con expresión institucional.

La Universidad debe preparar economistas, administradores, médicos, abogados, ingenieros, y especialistas de todos los campos, que tengan una sólida base de responsabilidad, para decidir en base a valores morales fundamentales, en los dilemas éticos que se les planteen, y asuman compromisos de servicio con los más débiles.

En segundo término la responsabilidad social debe estar presente en la agenda de investigación, priorizando temáticas que representan los problemas más apremiantes de la población. Con frecuencia ello no ha sucedido

En tercer término, la Universidad una de las mayores concentraciones de conocimiento, debe aportarlo a la sociedad, participando activamente en el debate público de los grandes temas, y particularmente los sociales. No puede ser ajena a las discusiones sobre cuestiones como entre muchas otras, la creación de trabajo, la discriminación de género, la exclusión social, las causas de la criminalidad, y las inequidades.

En las sociedades democráticas la formación de las políticas públicas que se adopten está fuertemente influida por ese debate. El aporte de la Universidad desde la investigación seria, y la voz de la ciencia, puede aportar mucho al mejoramiento de la calidad del debate, y la visualización de alternativas de decisión que no sean “más de lo mismo”.

En cuarto término la Universidad debe extender su acción educativa a la sociedad en su conjunto mediante una tarea sistemática que coloque su potencial docente y de investigación al servicio de empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, y muchas otras instituciones.

Especialmente importante es la labor que puede hacer capacitando y empoderando a los desfavorecidos.

En quinto lugar, la Universidad integra jóvenes que tienen un potencial de voluntariado muy importante. Debe promover y apoyar la puesta en marcha de ese potencial. Ello tendrá efectos educativos de primer orden, y puede ser una fuente de aportes muy significativos a las mejores causas.

La Universidad del siglo XXI, el Siglo de las grandes oportunidades tecnológicas, pero al mismo tiempo de la pobreza y el sufrimiento social inadmisibles, debe autoreformarse tecnológicamente para ser base del progreso, pero debe ante todo renovar sus responsabilidades sociales, para ser más que nunca una referencia de construcción, paz, y justicia para los pueblos.

# TEXTO “RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”, LAROCCA

La pobreza no es una situación coyuntural, sino que se ha instalado como una cuestión estructural a nivel continental. A lo largo de nuestro continente, vastos grupos humanos se encuentran sumidos en la exclusión, la marginalidad, la falta de acceso a los bienes y servicios que la sociedad contemporánea ofrece, el desarrollo de la ciencia y la tecnología ha llegado a niveles tales de expansión, que es absolutamente injustificado el estatus alcanzado por la situación social.

Bajo este marco, instalaremos el tema de la responsabilidad social empresarial.

Se vislumbra la necesidad de instalar la “socioeconomía”, al mismo tiempo que se definen las políticas, deben preverse las consecuencias.

En la década de 1980 as naciones unidas, a través de las correlaciones entre crecimiento económico y desarrollo social, “descubrieron”, para decirlo de alguna manera, que no existía coincidencia entre el crecimiento económico y la calidad de vida de la gente, la economía crecía y la gente vivía peor. Así comenzaba a instalarse un nuevo paradigma, el paradigma del desarrollo humano, que se ve reflejado a partir de 1989 en los informes sobre el índice de desarrollo humano (IDH) del programa de las naciones unidas para el desarrollo.

El paradigma del desarrollo humano atiende a otras condiciones además del crecimiento económico. Sintéticamente, se basa en el crecimiento, pero no a cualquier precio, sino que procura atender las consecuencias y la sustentabilidad.

El desarrollo humano no puede ser medido en función del aumento o el descenso del ingreso nacional, o del PBI, sino de acuerdo con la capacidad de cada país para crear un contexto cultural y social en el que las personas de diferentes niveles estén en condiciones de desenvolver su potencial creativo y de acceder a experiencias de vida con sus necesidades e intereses vitales.

El índice se desarrollo humano paso a ser una preocupación y su elaboración constante permite medir la evolución de la calidad de vida, es decir, como vive la gente, está formado por tres indicadores sustantivos, que luego se desagregan en analíticos comparativos:

. La longevidad, que contempla la esperanza de vida, en el sentido de una vida larga y sana.

. La alfabetización, teniendo en cuenta el nivel educativo alcanzado.

.El estándar de vida, medido por el poder adquisitivo de los ingresos.

Cada uno de estos indicadores tiene trascendencia de por sí y ninguno de ellos es ajeno al Estado, a las empresas ni a las universidades, en el desafío de construir una sociedad mejor, que incluya todos, cuyos habitantes sientan que la vida merece ser vivida.

En la actual concepción, la empresa se ha transformado y se la considera un actor social fundamental, como creadora y distribuidora de riqueza, productora de innovaciones y empleabilidad, de ella dependen los consumos de los ciudadanos, así como también es receptora de sus ahorros, entre otros desafíos y retos.

Sociedades civiles cada vez más articuladas y participativas, inversionistas masivamente preocupados por la transparencia y el buen gobierno corporativo, consumidores, sindicatos y otros sectores demandan que la empresa, institución fundamental de la economía, tenga un comportamiento ciudadano ejemplar y se autofije exigentes estándares de conducta en relación con todos los stakeholders o grupos de interés involucrados.

La vía de excelencia en este marco es hacer converger lo económico con lo social y lo ambiental.

La viabilizacion de la RSE requiere un conjunto de aspectos para su puesta en marcha y sustentabilidad:

. Contar con el compromiso de la alta dirección.

. Involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio.

. Determinar los valores de la empresa.

. Fomentar que la RSE sea parte de la cultura organizativa.

. Desarrollar la participación del personal.

. Extender los valores hacia todos los actores (clientes, proveedores, accionistas).

. Asumir la identidad de ciudadanía corporativa.

. Asignar recursos económicos y humanos a la estrategia social.

. Participar de redes para potenciar la actividad social.

La RSE implica replantear el papel de la empresa y los empresarios y precisa un cambio de mentalidad en lo que respecta a cómo hacer negocios y que el empresario dirija sus acciones sobre la base de valores éticos y humanitarios, considerando como fin indispensable de sus empresas la satisfacción de las necesidades de sus clientes, de sus empleados y de la comunidad de la cual forman parte y no solo la obtención de réditos económicos.

Mediante la adopción de a RSE como filosofía y modelo para la acción, la empresa obtendrá el reconocimiento de pertenencia a la sociedad, siendo reconocida y respetada por esta y por ende, experimentando un mejoramiento en el rendimiento del personal, en la calidad de sus productos y servicios, en la capacidad de satisfacer las necesidades de su mercado meta, en su imagen pública y en definitiva en los resultados económicos que obtenga de sus actividades.

Dimensiones de la RSE vinculadas a las áreas funcionales de la empresa: recursos humanos; marketing; producción; compras; finanzas; distribución.

La denominación actual de “ciudadanía corporativa” en términos del reconocimiento de la sociedad a la actividad empresarial, muchas veces empeñada por comportamiento perversos, con implicancias negativas para el tejido social, mostrando la contracara de la RSE, es decir, la irresponsabilidad social empresarial, debe ser revisada y reconvertida, destacando su rol sustantivo.

El rol que tienen las empresas en este nuevo siglo las impulsa a desarrollar sus actividades de manera socialmente responsable, con compromiso y transparencia ante sus interlocutores y a actuar como verdaderos ciudadanos corporativos, que tienen derechos pero también deberes y obligaciones que se reflejan en acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de la población.

Las coaliciones y asociaciones para actuar conjuntamente entre empresas ONG, Estado y universidades pasa a ser una vía de excelencia para la RSE efectiva y sustentable.

¿Cual es en definitiva, el cambio de paradigma imperante? ¿Qué es lo clásico y tradicional y que es lo nuevo, para habilitar el camino de la transformación en este milenio? ¿En que se basa el replanteo de fondo?

En lo tradicional hay dos dimensiones: el cumplimiento de las leyes y la filantropía.

El argumento del cumplimiento de las disposiciones legales en todo su orden ha sido la cobertura del desentendimiento, el límite de la responsabilidad es un criterio acotado y escaso. El cumplimiento de la ley no merece premios ni reconocimiento de ninguna naturaleza, porque simplemente se está cumpliendo con el sistema normativo, definido para todos, dentro del Estado de derecho, e que no lo hace esta fuera de la ley, cometiendo delitos.

El segundo aspecto es la filantropía. La actitud filantrópica está relacionada con las donaciones, la vocación de la empresa para donar, contribuir con alguna causa, ayudar a satisfacer alguna necesidad, en forma ocasional o permanente, por oferta de la empresa o por demanda institucional en dinero o en especie.

# TEXTO “RESPONSABIIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GERENCIA SOCIAL: PARTICIPES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO HUMANO”, CAMMAROTA.

Si hay algo que las empresas no son, es simples organizaciones que integran pasivamente la vida de una sociedad.

Pensemos desde un enfoque positivo: son actores de gran importancia, que ocupan lugares significativos en las comunidades, las motorizan. En muchos casos las sacan de la pobreza, generando poblaciones con actividades conexas a su alrededor. Cuando es necesario trazan y construyen caminos, instalan servicios, siembran, forestan…, podría decirse que, en donde quiera que estén, llevan movimiento, cambios y progreso… Con su rol de dadoras de empleo, promocionan económicamente los lugares. Se convierten en oportunidad para los que buscan crecer. Absorben mano de obra y le dan sentido a las vidas de los trabajadores que, a partir de la esperanza que brinda una ocupación, pueden soñar con un futuro mejor.

Su rol social es extremadamente fuerte. En muchos casos, suplen al Estado. Potencialmente, muchas están en condiciones de proveer seguridad, educación, salud, asistencia.

Hasta el año 1972, en que comienzan formalmente las preocupaciones ambientales promovidas por el Club de Roma1 en su informe “Límites al crecimiento”, cuando se hablaba de desarrollo se aludía simplemente a la variable de orden económico. Ese trabajo es el que pone por primera vez a consideración, que si se seguía la escalada de explotación de recursos con la misma tendencia con la que se venía realizando, solamente en la búsqueda de la satisfacción económica, el planeta todo se hallaría en peligro y la población humana estaría en riesgo de extinción.

De este modo, se hizo necesaria la reformulación de estos criterios, añadiéndose en 19872 la cualidad de “sostenible” para el desarrollo deseado, definido como “aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Éste no se centra exclusivamente en las cuestiones ambientales. En términos más generales, las políticas de desarrollo sostenible afectan a tres áreas: económica, ambiental y social, como "pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente.

Así, encontramos una variedad de conductas, que van desde la más comprometidas a las directamente desentendidas de estos efectos dañinos.

Bernardo Kliksberg4 hace mención a las mismas y sus características, relacionándolas con tres etapas o momentos por los que podría atravesar una empresa, en una supuesta curva evolutiva: la autista, la filantrópica y la de la responsabilidad social.

 La primera etapa se corresponde con la que sólo se preocupa por sus ganancias, la rentabilidad, los factores económicos, y deja de lado a la sociedad que la rodea y la condiciona, no le presta la debida atención a los grupos de interés con los que se relaciona accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad en general (stakeholders) que son afectados y afectan a la empresa. En este primer estadío, la empresa es una mera unidad de producción, cuya única preocupación reside en responder solamente respecto de las utilidades.

 En el segundo momento, existe una toma de conciencia mayor, un registro por parte de los directivos respecto del ámbito en el que la empresa se mueve, de las necesidades de la comunidad en la que actúa. Se caracteriza por mostrarse más sensible en relación con esas carencias, y por aportar a su solución mediante donaciones de dinero o bienes, o dedicando algún tiempo y energía de su personal para trabajar en lo que el contexto requiere. Despliega así, una actitud filantrópica, en el sentido de dar sin pedir a cambio, pero sin un involucramiento total.

En este caso, podríamos apuntar que no siempre este donar es desinteresado. Muchas veces está impulsado por el interés de descontar impuestos o bien de dar una imagen con mayor aceptación social. En alguna circunstancia, la invitación a colaborar que se cursa al personal, no siempre respeta la voluntad del mismo y en cambio se impone coercitivamente. Por lo que deberemos decir que, todavía, su compromiso hacia adentro y hacia fuera es incompleto. No obstante, existe un positivo impacto en la sociedad.

Asimismo, puede ocurrir que la comunidad responsable le exija el comportamiento correcto y no le permita transgresiones, de modo que sus acciones positivas resulten más de una obligación que de una convicción.

 Por último, en el recorrido hacia una mayor madurez cívica y social, arriba al momento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sobre la cual nos detendremos para desarrollar un poco más.

Hay varios conceptos importantes para destacar en esta definición. Uno es el de desarrollo económico sostenible, que recordemos corrige la antigua concepción y es superador del crecimiento puramente económico, el que solamente es uno de los pilares de lo que resulta de mayor trascendencia para la comunidad. Tal como se mencionó más arriba, suma las cuestiones ambientales y sociales en el presente y atendiendo, además, a los intereses de las generaciones futuras.

El otro concepto para resaltar es el de la calidad de vida. Tal como se describió al inicio, la empresa tiene una gran ingerencia en la forma en que viven los individuos de una sociedad por el hecho de ser el proveedor de los bienes y servicios que consume y ser la principal fuente de trabajo en las economías urbanas modernas.

Los principios de la RSE, promueven una nueva cultura, desde la que se repara en la presencia de elementos nocivos y se cuestiona la distorsión de los valores en el mundo de la empresa, tales como la competencia a cualquier precio, el individualismo, la prevalencia exclusiva del éxito personal, la búsqueda obsesiva de los logros económicos como símbolos de estatus y prestigio, etc., y resalta la importancia del respeto por el otro, la solidaridad, la cooperación y la igualdad.

Cuando efectivamente responden a una toma de conciencia, y sobre todo son motorizadas desde la dirección, estas distinciones éticas atraviesan toda la empresa, guían la acción de todos sus miembros, y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella, puesto que de otra manera el acuerdo resultaría imposible. De esta manera influye sobre proveedores, clientes, consumidores finales, cámaras empresarias, asociaciones de consumidores, sindicatos, medios de comunicación, universidades, ONGs, organismos del Estado, etc.

Este replanteo del papel de los hombres y mujeres de empresa, se materializa en diferentes ejes, que completan la definición de RSE. De acuerdo con Bernardo Kliksberg son:

- Trato correcto a su personal, contemplando el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, la motivación y satisfacción laboral, el progreso profesional y personal, la retribución justa, la capacitación y el entrenamiento, como así también el buen clima de trabajo y el bienestar de todo el equipo.

-Trato limpio con el consumidor, que involucra brindar información transparente y completa, ofrecer al mercado productos saludables, con precios razonables y que no dañen el medio ambiente.

-Cuidado del ambiente, incluyendo la toma de conciencia de la situación del cambio climático y la contaminación ambiental, la necesidad de un uso mesurado de los recursos escasos como el agua, los combustibles o la energía eléctrica, etc. Las empresas responsables desarrollan estudios para transformar sus procesos productivos y utilizar los recursos de una forma más conveniente y eficiente, e instruyen a sus miembros para que también lo hagan en su vida cotidiana.

- Coherencia en la aplicación de su código de ética. Cuando existe divorcio entre la declaración y la acción, y se dice una cosa y se hace otra en la práctica, nos encontramos frente a un doble discurso. Este desvío de la ética enunciada, que debe evitarse, se observa con frecuencia en el comportamiento de empresas de nivel internacional que, perteneciendo al llamado primer mundo, expresan y aplican principios en la casa matriz de su país de origen, que luego violan en las subsidiarias de otros periféricos.

-Compromiso de la empresa con las grandes causas de interés público, como son la situación alimentaria y habitacional de la población, la educación, la salud, etc., debiendo involucrarse activamente para solucionar o al menos paliar los graves problemas de la sociedad, tales como la pobreza y la exclusión social, con todas sus consecuencias nocivas para la gente.

La filantropía es sólo uno de los medios que puede utilizar la empresa, que debería extender su compromiso a la oferta y aplicación de su tecnología disponible, conocimiento y toda otra herramienta intelectual, científica o material, que le permita incidir positivamente en la realidad de la población.

En síntesis, puede observarse que la RSE recorre en su caracterización los tres pilares a los que alude el desarrollo sustentable, puesto que incluye elementos de tipo económico, social y ambiental, y obra de buen indicador de las intenciones de una empresa. Interrogando según estos ejes, puede obtenerse un excelente reflejo de lo qué es y lo que proyecta ser una compañía.

La RSE impulsa así, por medio de sus prácticas, la mejora de la calidad de vida de la gente a partir de relaciones laborales y comerciales transparentes, de ganancia mutua, y la intervención social directa sobre la realidad de diversos públicos vulnerables o con necesidades insatisfechas, a fin de aportar a su transformación.

Acerca de la Humanidad del Desarrollo

¿Qué tan humana es entonces una intervención cuando cosifica al receptor, lo invade con el criterio del recién llegado y pretende imponer marcos de referencia propios y escalas ajenas al que recibe el beneficio?

De este modo y complementando lo anterior, el aspecto que queda manifestado como uno de los riesgos más acentuados en los que puede incurrir el promotor social, es el de la soberbia que, curiosamente, se emparenta con su ignorancia, al pensarse como conocedor absoluto de las necesidades de la población objeto de su intervención y suponer que lo que es útil para él es útil e imprescindible para todos. Desde este lugar, recorta las dificultades y carencias, y decide las alternativas de acuerdo con su personal opinión. A pesar de que sus acciones estén sinceramente guiadas por una importante actitud solidaria y de amor al prójimo, la acción altruista nunca debe quedar librada al azar. También es necesario aprender a ayudar.

¿Qué hacer?

François Valleys advierte que uno de los errores claves que se cometen, desde el punto de vista de la incidencia sobre la vida ajena con la intención de desarrollarla es el hecho de que en general los promotores sociales carecen de una reflexión ética y suponen que el bien puede hacerse de cualquier manera. Y propone un trabajo conjunto, participativo, para la definición de las carencias y la elaboración de las propuestas. De este modo se respetarían sus valores, tradiciones y concepciones acerca de cómo es la forma apropiada de vivir, para no forzar alteraciones en la vida cotidiana de las personas, que lo que harían sería restarles grados de libertad. Y enfatiza justamente, que ningún desarrollo es tal si no fomenta la independencia del destinatario respecto del dador del “beneficio”. Esto es, su autonomía, que quiere decir la propia norma, regla o ley.

Dado que la actitud ética se opone a la actitud cómoda de aceptar y seguir lo impuesto por las leyes, costumbres, órdenes de un tercero (obediencia debida) o incluso por la propia naturaleza (los impulsos) sin cuestionar, guarda en su interior la incomodidad de la reflexión. Reflexión que se hace sobre los juicios, valores y principios que en una sociedad se consideran válidos (moral), y que produce dolor de cabeza e insomnio cuando lo hecho no acompaña los valores que la persona respeta.

Acerca de la Gerencia Social

Vemos con lo anterior, que el abordaje de las problemáticas sociales requiere una vocación y sensibilidad especiales, que incluyan también actitud y lucidez para la construcción del diagnóstico y la implementación de las soluciones.

Ante la necesidad de describir adecuadamente esta manera de intervención, Bernardo Kliksberg acuña el concepto de Gerencia Social. Éste fue tomando vida propia y es así como pueden encontrarse diferentes acepciones que dan cuenta de él. Nosotros la describiremos como la forma de abordaje que estudia, diseña, implementa y audita proyectos sociales, y que constituye un modelo de gerenciamiento superador del conocido, pues plantea las relaciones y mecanismos de comunicación e intercambio entre los actores involucrados, desde una perspectiva ética y atenta al fomento de la libertad y autonomía del grupo necesitado.

Vemos así que se diferencia de la gerencia tradicional, puesto que es:

- Respetuosamente "participativa”. Esto es, recordando quién es el verdadero protagonista y quién el extraño dentro del proceso, para acompañar en la provisión de instrumentos para la realización conjunta del diagnóstico y selección de opciones y sin violentar de las pautas culturales.

- Abierta al permanente aprendizaje. Es decir, en continua evolución.

- Interorganizacional, o sea que articula con las organizaciones necesarias.

- Realista. Su “cuartel” se emplaza en el sitio de la necesidad. Esto le permite palpar claramente la carencia objeto de la intervención, como así también la comprensión de los usos y costumbres del lugar.

- Fortalecedora de autonomía, puesto que transfiere habilidades y conocimientos.

- Integradora de capacidades existentes. Se funda y aprovecha lo que ya está. No lo niega ni rechaza. Lo revaloriza.

- Respetuosa de la diversidad cultural. Se contrapone al etnocentrismo.

- Promotora de Voluntad. Se opone al voluntarismo, fomentando la toma de conciencia del promotor social y por lo tanto una actitud responsable que trascienda su ego.

- Promotora de dignidad.

- Proveedora de Asistencia. Se opone al asistencialismo como práctica infantilizante, que devalúa al otro desconociendo su capacidad de crear y de elegir.

- Promotora de la Sustentabilidad y Sostenibilidad de los proyectos, tomando como sentido del primero la posibilidad de sostenerse en el tiempo, aún desaparecida la fuente origen de los fondos y finalizada la intervención del tercero, y para el segundo, la propiedad de mantenerse sin comprometer el futuro de las siguientes generaciones.

- Incentivadora de Capital Social, lo que profundizaremos especialmente.

Acerca del Capital Social

Muchas vidas de personas generalmente víctimas de condiciones económico-sociales adversas, se reducen meramente a la lucha por la subsistencia vital. Las causas y las posibles soluciones de esa situación, no son sólo responsabilidad de los afectados. En mayor o menor medida, de acuerdo a la posición de cada uno y simplemente por pertenecer al sistema humano, todos los miembros de la sociedad tienen un papel protagónico.

El individualismo es una de las características más funestas de las crisis y graves problemas actuales, tanto los de tipo moral como material. Curiosamente, ante la oportunidad que le brinda al hombre esta penuria, de reflexionar acerca de lo verdaderamente importante, instándolo a compartir, solidarizarse y aprender a reparar en el otro, más necesitado que él, muchas veces no busca la satisfacción colectiva sino que se hunde más y más en su espiral personal y consumista, atendiendo a sus propias necesidades. Lo hace a partir de sus modelos de éxito, que suelen responder a posicionamientos de tipo adquisitivo, calificando de indispensables objetos en su mayoría suntuarios. Surge de esta manera el movimiento reflejo frente a la amenaza aprendida, al miedo, a la emergencia, que invita a escaparse solo, para salvarse solo.

Pero ¿quién puede salvarse solo?

No hay posibilidad de aislamiento y una sociedad que camine hacia ese criterio está firmando su propia sentencia de muerte. El ser humano es con el otro, o no es.

Un concepto que aborda todas estas temáticas, es el de capital social, que notablemente se trata de esa clase de capital que aumenta cuando más se lo utiliza. Se mide a partir de:

-El grado de confianza entre las personas, entre personas e instituciones y entre las instituciones.

- La capacidad de asociatividad, es decir la posibilidad de generar redes y actuar participativamente, sólo lograble obviamente, si el primer punto puede ser exitoso. Notablemente, muchas veces es el descreimiento en las instituciones del Estado lo que impulsa a que la gente participe, se reúna con el otro y busque caminos alternativos para lograr lo que desde los espacios formales no se consigue. Pero necesita creer en el que lo acompaña, pues de otra manera la sociedad se torna frágil y es perecedera.

-La conciencia cívica de la sociedad. Que no es otra cosa que cumplir con la ley. La escrita y la que no, que influye en la convivencia. Que se revela en la corrección en todos los aspectos, desde conservar la limpieza en la vía pública, no arrojando un papel al suelo, hasta pagar en tiempo y forma los impuestos o cumplir con las reglas en un deporte. Para conseguir la conciencia cívica, es necesario primero practicar la alteridad. Es decir, el registro del otro, tomar nota de su existencia y respetar lo pactado porque sus derechos empiezan donde termina de uno. Y por último:

- Los valores de tipo ético, aquéllos que surgen, dijimos, de la reflexión respecto de lo que en la sociedad está aceptado como válido, lo que significa un ejercicio y la valentía de obrar en consecuencia, aún cuando la mayoría considere lo contrario.

Por lo tanto, la RSE, desde la perspectiva de la gerencia social, se entiende como una nueva forma de gestionar la empresa la “debida forma “que implica estrategias de intervención social interorganizacionales, enmarcadas en un proceso más amplio de transformación socio-cultural, cargado de valores y principios, para conseguir que el desarrollo humano ético integral de la sociedad toda deje de ser una mera utopía y se transforme en realidad.

UNIDAD 10 ADM

# TEXTO “EL PENSAMIENTO LATERAL Y LA NECESIDAD DE A PRACTICA DE LA CREATIVIDAD”, BONO

El pensamiento vertical es selectivo, el pensamiento lateral es creador.

En el pensamiento vertical importa ante todo la corrección lógica del encadenamiento de las ideas. En cambio, en el pensamiento lateral lo esencial es la efectividad en sí de las conclusiones. El pensamiento vertical selecciona un camino mediante la exclusión de otros caminos y bifurcaciones. El pensamiento lateral no selecciona caminos, sino que trata de seguir todos los caminos y de encontrar nuevos derroteros. En el pensamiento vertical se selecciona el enfoque más prometedor para la solución de un problema, en el pensamiento lateral se buscan nuevos enfoques y se exploran las posibilidades de todos ellos.

El pensamiento vertical se mueve solo si hay una dirección en que moverse, el pensamiento latera se nueve para crear una dirección.

El pensamiento vertical se mueve en una dirección claramente definida en la cual se entrevé una solución. Se emplea para ellos un enfoque y una técnica concretos. En el pensamiento lateral se aspira al cambio y al movimiento como medios para una reestructuración de los modelos de conceptos.

Con el pensamiento lateral no se sigue una dirección concreta, sino que se genera una dirección. Con el pensamiento vertical se designa un experimento para poner de manifiesto algún efecto. Con el pensamiento lateral se designa un experimento para propiciar un cambio de las propias ideas. Con el pensamiento vertical uno tiene que moverse siempre en alguna dirección. Con el pensamiento lateral se puede deambular sin dirección, es decir, divagar en torno a experimentos, modelos, ideas, etc.

El pensador vertical afirma “sé lo que estoy buscando “. El pensamiento lateral considera que “busco, pero no sabré lo que estoy buscando hasta que lo encuentre”.

El pensamiento vertical es analítico, el pensamiento lateral es provocativo.

Con el fin de usar las cualidades provocativas del pensamiento lateral hay que dar continuidad lógica a las ideas obtenidas originalmente.

El pensamiento vertical se basa en la secuencia de las ideas, el pensamiento lateral puede efectuar saltos.

Con el pensamiento vertical se puede avanzar solo de modo gradual. Cada paso depende directamente del anterior, al cual se está firmemente asociado. Cuando se ha llegado a una conclusión se comprueba su solidez con la solidez de los pasos seguidos hasta llegar a ella.

Con el pensamiento lateral los pasos no tienen que seguir un orden determinado. Puede saltarse a una nueva idea y rellenar el lapso después.

En el pensamiento vertical cada paso ha de ser correcto, en el pensamiento lateral no es preciso que lo sea.

En el pensamiento vertical se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales, en el pensamiento lateral no se rechaza ningún camino.

En el pensamiento vertical se excluye lo que no parece relacionado con el tema, en el pensamiento lateral se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.

En el pensamiento vertical las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas, en el pensamiento lateral no lo son.

En el pensamiento lateral se cambian las etiquetas a medida que el contexto cambia como resultado de enfoques diferentes, es decir, las clasificaciones y las categorías no son casillas marcadas con el nombre de su contenido, sino letreros señalando diferentes direcciones, las etiquetas se fijan solo con carácter provisional, para permitir dar mayor movilidad a las ideas.

El pensamiento vertical se basa en la rigidez de las definiciones, de la misma manera que en la ciencia matemática las operaciones se basan en el carácter inalterable de los símbolos. En cambio, el pensamiento lateral utiliza la fluidez de los significados, de manera análoga a como el ingenio emplea un repentino cambio de significado para producir su efecto.

El pensamiento vertical sigue los caminos más evidentes, el pensamiento lateral los menos evidentes.

El pensamiento vertical es un proceso finito, el pensamiento lateral, un proceso probabilístico.

Resumen

Las diferencias entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical son básicas. Su funcionamiento respectivo es completamente distinto. No se trata de decidir cuál es más eficaz, ya que ambos son necesarios y se complementan mutuamente. Lo que importa es una perfecta conciencia de sus diferencias para facilitar la aplicación de ambos.

En el pensamiento vertical la información se usa con su valor intrínseco, para llegar eventualmente a una solución mediante su inclusión en modelos existentes. En el pensamiento lateral la información se usa no como fin, sino solo como medio para provocar una disgregación de los modelos y su subsiguiente reestructuración automática en ideas nuevas.

Por diferenciarse fundamentalmente del pensamiento lógico, el pensamiento lateral inspira cierta desconfianza. La opinión más general es que se trata solo de una parte del pensamiento lógico y que no existe separadamente con identidad propia.

Cuando se dice que se ha obtenido una solución a través del pensamiento lateral. Se puede considerar también que a través de un proceso lógico es posible llegar a la misma solución, es decir, puede no haber ninguna prueba de que no haya sido esta ultima la vía seguida.

Es imposible establecer si una solución dada ha sido elaborada por un proceso lógico o por un proceso lateral.

Cuando se considera que una solución es acertada, su corrección puede establecerse solo por procedimientos lógicos ya que el pensamiento lateral prescinde de la valoración de las ideas que elabora. Por la misma razón, es fácil descubrir un camino lógico que lleve a una solución cuando se ha llegado a dicha solución. La dificultad reside en descubrir la vida que conduce a una solución que se ignora. Ello puede demostrarse con el planteamiento de problemas difíciles de resolver, pero que una vez resueltos tienen una solución completamente obvia. Tales problemas ponen de manifiesto que la dificultad en resolverlos no residía en la falta de lógica.

Como todo pensamiento efectivo es lógico, puede afirmarse que el pensamiento lateral es solo una parte de pensamiento lógico.

En realidad, poco importa que el pensamiento lateral se considere como parte integrante del pensamiento lógico o como parte separada de él, a condición de que se comprenda su verdadera naturaleza. Si por pensamiento lógico se entiende pensamiento efectivo, es obvio que el pensamiento lateral forma parte integrante de él. Si por pensamiento lógico se entiende una secuencia de ideas que ha de ser correcta en todas sus fases, el pensamiento lateral no puede incluirse en su definición.

El pensamiento lateral puede en cierto sentido asimilarse a la lógica inductiva, en tanto que parte de lo particular pare llegar a lo general.

La lógica inductiva es por esencia racional y requiere igualmente la corrección de todas las fases de los juicios, como ocurre con la lógica deductiva. En cambio, el pensamiento lateral se esfuerza con frecuencia en ser deliberadamente irrazonable a fin de provocar una reordenación de los modelos. Tanto la lógica inductiva como la deductiva giran en torno a la formación de conceptos. El pensamiento lateral tiene como objetivo principalmente la disgregación de los conceptos más o menos establecidos, para que pueda producirse su reestructuración automática.

El pensamiento lateral no es una forma deliberada del pensamiento, sino una cualidad innata que ciertas personas poseen y otras no.

Naturalmente, hay personas que están más capacitadas para desarrollar el pensamiento lateral que otras, como ocurre también con el pensamiento lógico, pero ello no quiere decir que no pueda cultivarse, como se cultiva también el pensamiento lógico.

El pensamiento lateral y el pensamiento vertical son complementarios.

El pensamiento lateral es útil para generar ideas y nuevos modos de ver las cosas y el pensamiento vertical es necesario para su subsiguiente enjuiciamiento y aplicación práctica. El pensamiento lateral aumenta la eficacia del pensamiento vertical al poner a su disposición un gran número de ideas, de las que aquel puede seleccionar las más adecuadas. El pensamiento lateral es útil solo en la fase creadora de las ideas y de los nuevos enfoques de problemas y situaciones. Su selección y elaboración final corresponden al pensamiento vertical.

El pensamiento lateral tiene como objetivo el cambio de modelos.

En el contexto de esta obra se denomina modelo a la disposición u ordenación de la información en la mente.

El pensamiento tiene como función el cambio en la estructura de modelos, en vez de basar su acción en la combinación de modelos, como hace el pensamiento lógico, el pensamiento lateral trata de descomponer las estructuras de los modelos con el fin de que las diferentes partes de estos se ordenen de forma distinta. El orden de percepción de la información tiene normalmente una influencia decisiva en la forma que adquiere en los modelos, y al adquirir estos carácter más o menos permanente es preciso descomponer sus partes para obtener una ordenación optima de la información disponible.

Es un sistema de memoria optimizante, una ordenación permanente de la información es siempre inferior a la mejor ordenación posible.

Al descomponer un modelo y reordenarlo en una forma diferente se obtiene una visión perspicaz. La finalidad de esta reestructuración es conseguir un modelo óptimo. Que constituya la más alta expresión de la información disponible.

El pensamiento lateral es a la vez una actitud mental y un método para usar información.

La base de pensamiento lateral consiste en considerar cualquier enfoque a un problema como útil, pero no como el único posible ni necesariamente el mejor. Es decir, no se niega la utilidad del modelo, sino el que posea un carácter único y exclusivo. Dicho de otro modo, niega la creencia generalizada de lo que constituye un modelo útil sea el único modelo posible.

El pensamiento lateral prescinde de toda forma de enjuiciamiento o de valoración.

Puede ocurrir que uno se sienta perfectamente satisfecho de un modelo existente y no obstante, trate de ordenarlo en otras formas. El pensamiento lateral no enjuicia ni calcula a validez o efectividad de los modelos existentes, intenta solo contrarrestar la rigidez con que se han formado.

Además de constituir una actitud, el pensamiento lateral es también un método de manipular información con el propósito de provocar una reestructuración de los modelos.

El pensamiento lateral se basa en las características de mecanismo de manipulación de la información de la mente.

La necesidad de recurrir al uso de pensamiento latera para la solución de problemas y a creación de nuevas ideas deriva de las limitaciones de la mente como sistema de memoria optimizante. El funcionamiento de dicho sistema se basa en la creación de modelos y en su permanencia. El sistema no posee ningún mecanismo que permita la ejecución de cambios en los modelos o su actualización. Es esta reestructuración de los modelos, esta visión perspicaz de las cosas lo que constituye el objetivo y la función del pensamiento lateral.

El pensamiento lateral descompone los modelos establecidos para liberar la información que contienen.

Cuando se ha adquirido la capacidad de usar el pensamiento lateral se sabe ya exactamente en qué ocasiones aplicarlo.

La creación deliberada de nuevas ideas es siempre difícil y el pensamiento vertical o lógico no ayuda mucho a ello, de lo contrario surgirán con mayor profusión. Si el pensamiento lógico pudiera concebir nuevas ideas, también podría programarse su elaboración mediante ordenadores, pero normalmente lo único que puede hacerse es esperar que casual y espontáneamente surja una nueva idea. En cambio, el pensamiento lateral ofrece técnicas específicas para el desarrollo de la creatividad.

Quizá se podría definir un problema como la diferencia entre lo que se tiene y lo que se quiere tener

A efectos de su solución por el pensamiento lateral podemos catalogar los problemas en tres tipos:

.El primer tipo requiere para su solución más información, o bien técnicas más eficaces de manejo de la información.

. El segundo tipo no requiere información adicional, sino una reordenación de la información disponible, es decir, una reestructuración perspicaz.

. El tercer tipo es menos definido. El problema consiste precisamente en la ausencia del problema. La situación en su forma actual es lo bastante adecuada como para no exigir de forma imperante una optimización, es decir, sus cualidades moderadas actuales bloquean la visión de sus cualidades óptimas posibles. No se puede dar a situación en enfoque determinado porque se ignora que aspectos pueden mejorarse. La cuestión consiste en apercibirse de que hay un problema, reconocer la posibilidad de perfeccionamiento y definir esta posibilidad como un problema concreto.

El primer tipo de problemas puede solucionarse a través del pensamiento vertical. El segundo y tercero requieren as técnicas de pensamiento lateral.

Es indispensable adquirir algunas técnicas que faciliten la aplicación del pensamiento lateral a situaciones y problemas concretos, desarrollando así gradualmente la habilidad y la costumbre en su uso. Para el desarrollo de esa habilidad se incluyen ejercicios específicos que facilitaran la comprensión de las técnicas e ilustraran su aplicación.

El principal objetivo de las técnicas del pensamiento lateral es desarrollar una costumbre que paulatinamente se transforme en una actitud lateral consecuente, cuando esta actitud se haya establecido, puede prescindirse en general del uso deliberado de las técnicas.

# TEXTO “LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES”, TAVELLA; SANTAGELO

El mundo dinámico, incierto y caótico de la competencia global exige continuamente a las organizaciones, objeto de estudio de esta ciencia, crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías de vanguardia si desean competir con éxito.

¿Cuál es el marco teórico básico necesario para poder aplicar la creatividad y la innovación dentro del ámbito organizacional?

En los años 90’ comienza a desarrollarse la idea de que un “clima favorable” resultaba un factor fundamental para el desarrollo de la creatividad. En tal sentido, un clima de apertura, tolerancia al fracaso, libertad y confianza resultaban más propicios y recomendables que ambientes donde la gente se sintiera juzgada y penalizada por sus errores.

Por último, y ya en el siglo actual, se comienza a hablar del contexto social como factor determinante para potenciar la generación de ideas, influyendo radicalmente en la transferencia de conocimientos mediante el desarrollo exponencial de las comunicaciones.

- “La creatividad implica ir más allá de los límites autoimpuestos, ver las cosas desde una perspectiva inusitada, original, distinta. La mente creativa es aquella capaz de buscar métodos diferentes de abordaje de la realidad (un problema, un nuevo producto, una nueva estrategia…). Para ello, es necesario reformular la información con la que se cuenta y operar con ella con un enfoque radicalmente nuevo”.

- La creatividad es la capacidad de generar, de forma deliberada o automática, nuevas maneras de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación.

- La innovación se produce cuando, a través del nuevo enfoque derivado de la creatividad, se consiguen resultados originales y aplicables. Es el proceso mediante el cual las ideas y conceptos se integran al mercado. Es la aplicación práctica y rentable de la creatividad.

Por lo tanto, crear e innovar son las dos caras de la misma moneda: no se puede innovar sin ser creativo, aunque se puede ser creativo y no innovar.

En el plano organizacional, la creatividad se ha convertido en una necesidad de primer orden, imprescindible para el cambio y la innovación en las operaciones de las organizaciones en el mundo actual. Las últimas definiciones pueden mostrar la relevancia de lo antes dicho:

- “La creatividad en empresas y negocios es la capacidad para lograr resultados diferentes. Esto implica dos grandes temas: el tema de lo diferente y el tema del logro de resultados. Las dos cosas. Ser diferente para lograr resultados. Lograr resultados pero que estos sean diferentes. La creatividad, entonces, es una capacidad básica e indispensable para cambiar, para diferenciarnos y para innovar."

- “La creatividad no es una herramienta ni una habilidad más. Es una forma de ser empresario. Es quizás la única forma de ser empresario”.

El único camino para las organizaciones parece ser entonces un cambio de actitud, hacia una búsqueda activa de nuevas ideas, logrando resultados diferentes, ejercitando, estimulando y potenciando su creatividad y capacidad de innovación.

Desarrollar tales habilidades les permitirá a las organizaciones cambiar de paradigma, adoptando una actitud proactiva, de anticipación, que les posibilite lograr ventajas competitivas. Todo esto, en el marco de una organización que aprende, que perfecciona el conocimiento que ya tiene, y que crea nuevo conocimiento y lo transfiere para generar un efecto sinérgico en su capacidad de aprendizaje individual y colectivo.

En síntesis, las necesidades que impulsan a las organizaciones a desarrollar la creatividad y la innovación, podrían resumirse como sigue:

- Lograr ventajas competitivas

- Anticipar el futuro

- Desarrollar un pensamiento estratégico

- Responder al cambio como constante

Entendiendo que la creatividad y la innovación tienen como fin la creación y mantenimiento de ventajas competitivas de orden superior, resulta necesario destacar que, en el ámbito de la organización, tales ventajas se refieren no sólo a la creación de nuevos productos o servicios, sino que también se aplican a:

- resolver problemas técnicos (financieros, de atención al cliente),

- solucionar conflictos (interpersonales, interdepartamentales)

- desarrollos estratégicos (nuevas formas para competir, desarrollo de nuevos mercados)

- desarrollos estructurales (cambios en la estructura organizativa, rediseño)

- procesos concretos (selección de personal, planes de formación)

Ahora bien, para lograr tales cometidos, una organización deberá tener en cuenta ciertas herramientas y variables que le permitirán gestionar la creatividad a nivel individual (sobre los individuos que la integran) y grupal, hasta instalarla como una característica fundamental de su cultura. Algunas de esas variables se explicitan a continuación:

a) El proceso creativo

El desarrollo y la implementación de estas nuevas ideas, de estos cambios en productos y procesos, derivan de un proceso creativo, que incluye visión-implementación (creatividad –innovación), definido por los siguientes “momentos”

 PREPARACIÓN

Se recopila información, se recuerda información que pueda estar relacionada, aunque sea de otra área o materia, y se realiza una selección previa. Comienza cuando se plantea lo que se quiere resolver de forma creadora.

Esta acumulación de datos puede darse sin planificarlo, o puede consistir en una activa búsqueda sobre el tema en cuestión.

 INCUBACIÓN

En este momento se analiza y procesa la información, centrándose en lo que se persigue (oportunidades, problemas, necesidades). Se trata, en general, de un proceso mayormente inconsciente, que se percibe como una inquietud.

ILUMINACIÓN

Es el momento en el que aparece el producto creativo, como corolario de las fases anteriores. El material acumulado y asimilado se transforma aquí en conocimiento claro y coherente, sorprendiendo al creador.

El individuo no creativo nunca alcanza esta fase, porque el material incubado suele ser censurado previamente por sus prejuicios o modelos mentales.

 VERIFICACIÓN

Se evalúa la utilidad de las ideas para finalizar en la implementación de una de ellas. Tal evaluación implica formularse tres preguntas: 1) ¿Puede la organización disponer de los recursos necesarios para poner en práctica la idea? 2) ¿El ambiente en el que opera la organización permitiría que se ponga en práctica la idea (el medio responderá adecuadamente y aceptará ese producto /servicio)? 3) ¿De utilizarse esa idea, valdría lo que cuesta?

Si la idea sobrevive la prueba de las preguntas expuestas anteriormente, la misma es candidata a una aplicación práctica, la cual puede suponer, en algunos casos, años de trabajo, experiencias y nuevas evaluaciones.

El proceso creativo se caracteriza por ser complejo, no lineal, con momentos de convergencia y de divergencia. Es de suma importancia llevar al plano consciente dicho proceso para poder planificarlo y ordenarlo, optimizándolo, con el objetivo de lograr mejores resultados.

El proceso creativo está dividido en un subproceso divergente, colmado de información e ideas, seguido de otro convergente en el que se evalúan e implementan. Estos momentos no necesariamente son secuenciales, pueden retroalimentarse, constituyendo un proceso de ida y vuelta entre los mismos.

b) ¿Cómo funciona nuestro cerebro en este proceso?

Patrones de pensamiento

Se debe tener en cuenta que en este proceso complejo actúan varios patrones de pensamiento (formas de desarrollo del pensamiento en el proceso creativo) según se apele a lo consciente o lo inconsciente:

i. Lógica (deductiva e inductiva), se manejan hipótesis que, mediante la investigación y las pruebas deductivas e inductivas, permiten llegar a una conclusión

ii. Eslabonamiento de ideas, que permite establecer eslabones entre muchas diferentes ideas o trozos de información provenientes de la experiencia y educación. En ocasiones, ese bagaje de conocimientos puede inhibir el proceso creativo, actuando como freno para la generación de ideas. iii. Solución de problemas, sigue la secuencia de definir bien un problema, buscar alternativas de solución, evaluar las consecuencias de esas alternativas y seleccionar alguna de ellas. Es un proceso eminentemente lineal. iv. Libre asociación, que representa aquel patrón que promueve y acciona el valor irracional de la mente inconsciente. Supone el uso de esa parte de la mente donde las ideas se encuentran libres de censura y de las restricciones que imponen la lógica y el hábito. Existen técnicas para fomentar la creatividad que permiten el entrenamiento en este tipo de pensamiento, ordenando el desorden creativo y orientando la divergencia hacia un objetivo concreto.

Como premisa, se deberá tener en cuenta que el desarrollo de la creatividad sin un objetivo concreto resulta ineficiente y sin sentido, desacreditando su valor en el ámbito organizativo, y sólo tiene como resultado la puesta en funcionamiento de programas mal concebidos, mal organizados y mal presentados. Así, empleados y gerentes ven como se gasta dinero y tiempo en sesiones creativas que producen multitud de ideas que luego no se procesan en forma útil.

El cerebro humano está dividido en dos sectores:

El hemisferio izquierdo tiene un comportamiento racional, lógico, analítico, con capacidad de respuesta rápida y repetitiva. Entonces, cuando el individuo utiliza este hemisferio provoca el pensamiento convergente que, a la hora de tomar decisiones, se enfoca en el objetivo a lograr y hace converger sobre él las distintas alternativas posibles para alcanzar el objetivo prefijado.

En cambio, si se acciona el hemisferio derecho, la atención del decididor se dirige a otros objetivos y sobre éstos se trazan las alternativas o cursos de acción. A partir de allí, mediante una fusión de alternativas, aparecen otras que lo conducen directamente al objetivo buscado. Surge así el pensamiento divergente, propio del funcionamiento del hemisferio imaginativo, intuitivo y creativo.

Dos tipos de pensamiento:

- Pensamiento vertical, que sigue un camino lógico, convencional, cerrado. Esta lógica controla la mente, eligiendo y seleccionando lo pertinente, desarrolla etapas sucesivas correctas, afirma ideas dominantes, organiza esquemas de ideas y repite esquemas conocidos En líneas generales, evita la complejidad y utiliza sistemas semánticos “si-no”.

- Pensamiento lateral, es un pensamiento innovador, natural, abierto, generativo de lo nuevo. Implica la ruptura de la sucesión vertical, rechaza ideas dominantes y estimula ideas nuevas, rompe esquemas dominantes y promueve nuevos. Permite manejar la complejidad a través de sistemas semánticos que utilizan continuamente palabras como “prosiga”.

El pensamiento lateral involucra un conjunto de técnicas a través de las cuales, a partir de burlar y desorganizar pautas preestablecidas, se van encontrando nuevos caminos que surgen de reorganizar la información en nuevos modelos. Sus características más relevantes son:

- está directamente relacionado con la modificación de conceptos y percepciones

- es una herramienta para pensar en los problemas o para pensar sobre determinados temas, más que para resolverlos directamente

- es muy utilizado en el desarrollo de mercados y carteras de productos

- puede usarse tanto momentos de divergencia como de convergencia.

Este tipo de pensamiento se edifica sobre los siguientes postulados:

1) reconocimiento de ideas dominantes (que inhiben la aparición de nuevos análisis)

2) búsqueda de distintas formas de contemplar las cosas

3) relajamiento del rígido control del pensamiento vertical, con el propósito de abrir la mente a nuevas alternativas

4) uso del azar

Los bloqueos son situaciones y hechos que resultan “enemigos” de la creatividad. Será importante, entonces, tener en cuenta que cuando se trata de instalar una actitud creativa dentro de una organización, tanto en los individuos como en los grupos y equipos, podrán aparecer distintos tipos de bloqueos en el recurso humano, según las características particulares de cada organización.

Algunos autores agrupan estos bloqueos según provengan de fuentes internas-psicológicas o externas-sociológicas, clasificándolos como sigue:

i. Bloqueos cognitivos, que son aquellos generados por la experiencia, rutina, ideas dominantes, y la percepción, que imponen sus diferentes modelos mentales (por ej., hacer suposiciones o arrastrar estereotipos propios de los modelos mentales, sesgados por un tipo de formación, por la educación y la experiencia laboral y/o personal, seguir las reglas etc.)

ii. Bloqueos emocionales, que son individuales, producto de la personalidad y las vivencias derivadas de situaciones actuales o pasadas, dentro del ámbito privado o laboral (por ej., miedo a cometer errores, baja autoestima, temor al riesgo, temor a resultar estúpidos, temor a no ser creativo, etc.)

iii. Bloqueos culturales, propios de los significados comunes, de los valores, normas y costumbres de cada organización, sociedad, país o región.

**c) Tipos de creatividad**

Según Hicks existen cuatro tipos de creatividad:

 INNOVACION, que implica la generación de algo completamente nuevo (nueva idea, teoría o hipótesis) que significa la ruptura total con el conocimiento tradicional. Por ej., el surgimiento del Compact Disc (CD) como soporte digital para almacenar datos.

 SINTESIS, absorber y usar ideas de varias fuentes distintas, combinar datos o conceptos al parecer no relacionados en una nueva idea o producto. El yogurt con cereales, por ejemplo, supo combinar dos productos en uno nuevo y original.

 EXTENSION, a partir de una innovación básica, aumentar su utilidad, ampliando sus límites. Los teléfonos celulares representan un perfecto ejemplo de este tipo de creatividad.

 DUPLICACION, copiar el éxito de otros, pero aplicándolo a otros contextos. En el ámbito del management, el Benchmarking representa un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Los distintos tipos de creatividad no suelen presentarse en forma pura, sino que aparecen de manera combinada.

**d) Elementos de la creatividad**

La originalidad, la fluidez, la flexibilidad y la elaboración son elementos a desarrollar de acuerdo al momento creativo que se atraviesa y al tipo de objetivo que se persigue. Dentro del proceso creativo se manifiestan, especialmente, en las fases de preparación e incubación.

En el marco del presente trabajo, se denominarán elementos de la creatividad, que se accionan de acuerdo al momento creativo en que se encuentre el individuo, grupo u organización en cuestión.

Las características de los mencionados elementos son:

ORIGINALIDAD: es la capacidad de dar una respuesta nueva y diferente a un problema dado. Cuando se pretende ser original, se debe encontrar la aplicación de un concepto en un universo o contexto distinto al que pertenece.

FLUIDEZ: se refiere a dar más respuestas en menos tiempo. Implica generar muchas ideas, no quedarse con una única respuesta.

FLEXIBILIDAD: es la capacidad de cambiar mentalmente de un contenido a otro. Implica poder analizar un contexto tratando de encontrar aspectos distintos y que antes no habían sido tenidos en cuenta. Significa tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista.

ELABORACIÓN: consiste en la capacidad para convertir una idea en un plan necesario para desarrollarla correctamente. En este plan debe recurrirse también a la creatividad pues es preciso imaginar cada detalle necesario para su realización.

 OBJETIVO

 ¿QUE IDEA DE NEGOCIO TENGO?

INNOVACION DUPICACION SINTESIS EXTENSION

 ACCIONAN

 PROCESO CREATIVO

PREPARACION INCUBACION ILUMINACION VERIFICACION

LIBRE ASOCIASION LOGICA ESLABONAMIENTO DE IDEAS SOLUCION DE PROBLEMAS

PENSAMIENTO CONVERGENTE- PENSAMIENTO VERTICAL

PENSAMIENTO DIVERGENTE- PENSAMIENTO LATERAL

Hacia una organización innovadora

Para llegar a tener una organización innovadora, es decir, una organización que desarrolle sus capacidades básicas en pos de crear y materializar nuevos productos, servicios, procesos, etc., como fuentes sustentables de su crecimiento, se debe trabajar sobre dos ejes:

- la persona creativa

- el clima creativo

PERSONA CREATIVA -RASGOS CREATIVOS

Resultará importante tener en cuenta cuales son las características que, en general, suele presentar un individuo creativo.

El hecho de apreciar estas características les permitirá a los gerentes tener una herramienta que los oriente y ayude en la adecuada selección, entrenamiento y evaluación de los miembros más creativos en su organización.

La persona creativa suele ser:

 Inquisitiva

Inconforme con el statu-quo

Por lo general, inteligente

 No resulta estimulada por la racionalidad y la lógica

 No tiene impedimentos psicológicos

 Es original en su pensamiento y expresión

Contradictoria

 Libre

Trabajadora

CLIMA CREATIVO

Antes de pensar en una organización creativa, conformada por individuos con actitud creativa más allá de su talento natural, se deberá crear un clima que favorezca la transformación a una organización innovadora.

Ahora bien, ¿cómo se genera un clima creativo dentro de la organización, de tal manera de crear un espacio propicio que permita despertar y encauzar el potencial creativo de sus integrantes? Algunos caminos posibles son:

. Lograr la aceptación del cambio como constante

.Estimular nuevas ideas

. Permitir la interacción

. Tolerar el fracaso

. Asignar a cada persona trabajos desafiantes de acuerdo con las capacidades y habilidades que la organización posee. Los desafíos no deben ser ni tan elevados que no puedan alcanzarse y puedan producir frustración, ni tan sencillos que generen aburrimiento

.Establecer objetivos claros

. Una vez definido el objetivo, darle a la gente la libertad y autonomía necesarias para encontrar los medios para lograr el fin, reforzando de esta manera la motivación intrínseca y el sentido de titularidad

.Ofrecer reconocimiento a los empleados.

La creatividad debería desarrollarse y utilizarse como:

- Una ACTITUD (pensamiento, sentimientos y voluntad)

- Una APTITUD, algo que puede ser ejercitado u aprendido, tanto individual como grupalmente.

- Una HERRAMIENTA que, si es bien utilizada, logra excelentes resultados al buscar ser diferentes, con alcances distintivos que ayuden a ser más competitivos y eficientes en el ámbito organizacional.

En una realidad como la actual, en la que el cambio resulta constante y la reinvención permanente, la creatividad -aplicada a resolver problemas, tomar decisiones acertadas, y ser competitivos- ha tomado un papel preponderante en el ámbito organizacional y social, permitiendo abordar las situaciones de caos a partir de perspectivas diferentes y hasta su plena ejecución (innovación).

Como conclusión, el elemento fundamental que logra un resultado creativo es LA PASION, producto de una “motivación intrínseca”, o sea, el impulso de hacer algo por el mero placer de hacerlo, más que por cualquier premio o recompensa. Una fuerte pasión puede compensar la falta de talento innato.

# TEXTO “LAS TECNICAS DE CREATIVIDAD”. UN ENFOQUE SOBRE UTILIDAD”, MARGUERITIS; SANTAGELO

**1. INTRODUCCIÓN**

Las técnicas de creatividad son métodos que permiten el entrenamiento creativo. Implican determinadas acciones que en general, son más importantes que la técnica en sí misma, y que sirven como estímulo.

La utilización de las técnicas no promete un éxito asegurado, simplemente sirven para llegar a ciertos objetivos que se suponen próximos a la creatividad. Permiten direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos. Es decir, por un lado, permiten seguir un orden establecido para lograr un objetivo deseado, y por el otro, ayudan a desarmar los caminos del pensamiento vertical habitual.

Cuando elegimos una técnica o método creativo, aceptamos el cumplimiento de determinados pasos a seguir, entonces son precisamente estos pasos los que ordenan la desorganización en la que nos sumimos al pensar "creativamente".

**II TÉCNICAS MÁS USADAS**

**II. 1. Brainatorming (Lluvia de Ideas)**

a) Concepto:

Es un método de generación de ideas en grupo. Constituye una forma de conseguir que un grupo genere un gran número de Ideas en un tiempo no demasiado prolongado.

b) Metodología:

El primer paso es la generación de ideas, en general por escrito, numeradas y clasificadas por el estricto orden cronológico en que han aparecido Es imprescindible no indicar quién ha formulado cada una. Una vez que se cuenta con un número considerable de ideas o ha finalizado cierto tiempo programado, se pasa a una segunda etapa de evaluación Una posibilidad para evaluar las ideas podría ser ponderarlas (mediante puntaje) según condiciones o requerimientos básicos previamente establecidos que deben satisfacerse.

c) Consignas fundamentales y aspectos distintivos:

Al momento de la generación:

.Generar la mayor cantidad de ideas posibles sin importar su calidad.

. No criticar ideas. El juicio crítico está prohibido (incluyendo la autocrítica) ya sea negativo o positivo.

. Libre imaginación. Las ideas no tienen que ser obligatoriamente realistas.

. Se permite la utilización y transformación de las ideas de los demás

Al momento de la evaluación:

. Analizar los puntos fuertes de la idea y luego poner atención en los puntos débiles

. Estar atentos a los aspectos novedosos de las opciones.

. No perder la orientación al objetivo inicial.

d) Aspectos relacionados con su utilidad:

. Permite la generación de gran cantidad de ideas, donde importa más la cantidad que la calidad

. Permite romper bloqueos Resulta útil para iniciar a grupos de trabajo en el uso de técnicas de creatividad.

**II. 2 Uso de Analogías**

a) Concepto:

Existen diversas técnicas que utilizan las analogías, mediante las cuales se trata de aplicar a un objeto, concepto o situación que queremos modificar, la lógica o características de otro objeto (concepto o situación) diferente.

Una técnica muy utilizada en creatividad es la Sinéctica (W Gordon), que se vale de las analogías y metáforas de modo sistemático para cambiar el marco de referencia en el cual se persigue la solución de un problema.

b) Metodología:

El proceso de la sinéctica incluye dos aspectos básicos volver conocido lo extraño, y volver extraño lo conocido Esto se logra mediante cuatro mecanismos analógicos, que se describen a continuación.

.Analogías directas: se comparan directamente dos hechos, productos o situaciones (por Ej. comparar shampoo con café instantáneo)

.Analogías personales: se describe el hecho o problema en primera persona, identificándose o cumpliendo el rol de los integrantes y componentes del problema (por ej si queremos mejorar el envase de un producto nos ponemos en el lugar del cliente y nos preguntamos ¿cómo lo abro? ¿cómo lo tomo?)

. Analogías simbólicas: se intenta describir el problema con una imagen global que partiendo de la estética lo muestre desde otro punto de vista (por ej, si nos proponemos mejorar el flujo de información desde la cúspide de la organización alcanzando todos los niveles, podríamos compararlo con las hojas de un árbol que en otoño caen desde las ramas hasta el suelo)

. Analogías fantásticas: se traslada el problema a un mundo ideal donde no hay condiciones restrictivas para luego devolverlo al mundo concreto con nuevas ideas (por Ej., nos podemos preguntar qué pasaría si la información en nuestra organización se trasladara telepáticamente)

c) Consignas fundamentales y aspectos distintivos:

. Hacer familiar lo extraño

. Hacer extraño lo familiar

. Relaciona las lógicas de dos objetos conceptos o situaciones totalmente distintos

d) Aspectos relacionados con su utilidad:

. Reuniones y discusiones de resolución de problemas

. Se usa preferentemente en grupos entrenados por su grado de dificultad

. Mejorar la calidad de procesos dentro de las organizaciones, adaptando las características distintivas de un mercado u organización a otros que aparentemente no tendrían mucho que ver.

. Permite entender sigo que no conocemos mediante otra cosa que conocemos mejor.

**II. 3 Los Seis Sombreros para Pensar**

a) Concepto:

Es une técnica que permite abocarse a un "tipo de pensamiento" por separado. La idea de "ponerse determinado sombrero" significa asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho sombrero

b) Metodología:

El método puede usarse tanto en forma individual como grupal, aunque en nuestra opinión, su utilización resulta más provechosa en el segundo caso.

En el terreno grupal, cada miembro del grupo podría "ponerse" un sombrero en particular y pensar sobre el problema o situación planteada, según las reglas establecidas para el color de ese sombrero.

Su autor, De Bono, establece los siguientes roles para cada uno de los seis sombreros:

. Sombrero Blanco: implica neutralidad y conducta objetiva. El pensador con sombrero blanco pone sobre la mesa enunciados neutrales, que no deben utilizarse para apoyar un determinado punto de vista. Aquí no se admiten ni la opinión propia, ni los presentimientos, ni los juicios basados en la experiencia o las intuiciones.

. Sombrero Rojo: sugiere emociones, sentimientos y aspectos no racionales. No necesita justificación, se expresa sin razones o fundamentos. El propósito del pensamiento de este sombrero es hacer visible el trasfondo emocional para que se pueda observar su influencia. Como contra ese trasfondo se toman decisiones y se adoptan planes, de vez en cuando es útil imaginar un trasfondo emocional distinto y ver cuán diferentes serían las cosas.

. Sombrero Negro: abarca los aspectos negativos, lo sombrío, lo pesimista. Implica el juicio crítico, el porqué no funcionará.

. Sombrero Amarillo: es optimista e involucra los aspectos positivos. Se concentra en el beneficio e implica un pensamiento constructivo. Tanto para el sombrero negro como para el sombrero amarillo, los juicios deberán ser lógicos y racionales, porque de otra manera se estaría en terreno del sombrero rojo.

. Sombrero Verde: indica creatividad y nuevas ideas. Busca alternativas. Va más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio. Genera provocación para salir de las pautas habituales de pensamiento.

. Sombrero Azul: se relaciona con el control y la organización del proceso del pensamiento. Está por arriba de los otros sombreros ya que ejerce el control. Enfoca el pensamiento. Permite la visión global. Nos indica cuándo cambiar de sombrero. Si se está desarrollando un proceso formal grupal, este sombrero controla el protocolo. Además de organizar los otros sombreros, organiza otros aspectos del pensamiento: evaluación de prioridades o enumeración de restricciones. Es el director de orquesta.

c) Consignas fundamentales y aspectos distintivos:

En la práctica, es necesario referirse a los sombreros por su color y nunca por su función.

El matiz distintivo de esta técnica se basa en diferenciar los aspectos emocionales, optimistas, lógicos, pesimistas, etc., modificando el estilo tradicional de pensamiento que aborda las situaciones sin diferenciar los puntos de vista.

d) Aspectos relacionados con su utilidad:

.Permite decodificar. Las ideas se analizan desde distintos puntos de vista, tipos de pensamiento y roles.

. El pensar se transforma en un juego en vez de ser una situación de presión y condicionamiento.

. Permite estudiar una idea, desmenuzarla y analizarla a fondo, lo que implica identificar puntos fuertes, débiles y grado de viabilidad de la misma.

**II. 4. Relaciones Forzadas**

a) Concepto:

Consiste en relacionar nuestro problema o tema principal con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente, buscando nuevas ideas que permitan desarrollar soluciones originales.

b) Metodología:

El primer paso para la utilización de esta técnica consiste en elegir una palabra que represente nuestro problema.

Una vez elegida, debemos armar una matriz de tres columnas. El título de la columna de la izquierda será: "Conceptos y elementos estímulos", y su contenido serán esas palabras-estímulo elegidas al azar. La columna del medio, será la de "Características", donde se encontrarán las cualidades de los conceptos de la columna anterior. Finalmente, en la columna de la derecha, se ubican las nuevas ideas surgidas de relacionar las características anteriores con nuestro problema o tema principal.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Conceptos y elemento estimulo | Característica | Nuevas ideas |
|  |  |  |

La metodología a seguir sería:

1- Completar la columna de estímulos con cosas elegidas al azar. Se pueden elegir la cantidad de palabras que se deseen.

2- Enunciar las cualidades o rasgos característicos de cada estímulo. Habrá que encontrar descripciones que no sean solo palabras, sino frases representativas.

3- Completar la columna de ideas, mediante asociaciones o conexiones, tomando cada una de las características por separado y relacionándolas con la palabra clave (la que representa nuestro problema).

4- Por último, deberemos elegir aquellas ideas más interesantes y mejorarlas, trabajando sobre ellas.

c) Consignas fundamentales y aspectos distintivos:

En la elección de las palabras-estímulo, se recomienda seleccionar por lo menos cinco, para alcanzar un número considerable de ideas.

Esta técnica busca romper el patrón perceptivo y extender el horizonte creativo, a través de relacionar conceptos que no tienen conexión aparente.

d) Aspectos relacionados con su utilidad:

.Creación de nuevos productos o servicios.

. Creación de nuevas líneas de un mismo producto.

. Impulsa la originalidad, porque permite obtener características distintivas o productos diferenciados.

**II. 5. Matrices Combinatorias**

a) Concepto:

Consiste en encontrar relaciones no vistas con anterioridad y elaborar nuevas.

A pesar de que, en cierta manera, se asemeja a la técnica anterior, aquí no se utilizan elementos estímulo, sino que se trabaja específica mente con las características de nuestro problema.

b) Metodología:

Se debe construir una matriz cuyas columnas estarán constituidas por componentes materiales o elementos que forman nuestro problema o producto.

Las filas de la matriz enumerarán las distintas características o formas de realizar los componentes anteriormente nombrados.

Por último, se busca examinar cada intersección entre columnas y filas para detectar nuevas ideas.

c) Consignas fundamentales y aspectos distintivos:

A medida que se completa la matriz efectuando las relaciones, las nuevas ideas que surgen, más allá de su aplicabilidad, conducen a la reflexión sobre puntos que de otra manera no se hubieran tenido en cuenta.

d) Aspectos relacionados con su utilidad:

. Encontrar aspectos del problema no tenidos en cuenta.

. Creación de nuevos productos o servicios.

. Creación de nuevas líneas de un mismo producto.

. Potenciar aspectos del producto o servicio que no se tenían en cuenta.

**III. OTRAS TÉCNICAS**

Cualquier procedimiento que nos estimule a decir (o escribir) ideas de cualquier tipo, se puede convertir en una "técnica” para la generación de ideas.

Existen otras técnicas para el fomento de la creatividad que según nuestro parecer, podrían nuclearse bajo el nombre de "Técnicas Complementarias" ya que aparentemente resultarían más útiles si se las usara para ampliar y mejorar los resultados obtenidos con otras técnicas. Entre ellas, podemos citar:

-Verbos Manipulativos: se aplican ciertos verbos a cada una de las ideas obtenidas mediante la utilización de otra técnica. Algunos de estos verbos pueden ser "agrandar", "utilizar de otro modo", "adaptar", "sustituir", "invertir", "reestructurar”.

- Prospectiva: se imagina un futuro deseable y se confronta la realidad presente, para determinar un plan de acción para lograr el futuro deseado.

- Análisis de Categorías: se intenta clasificar las ideas ya obtenidas, en distintas categorías y luego se analiza cada una de ellas en particular para generar nuevas ideas.

Además, encontramos otro grupo de técnicas que están asociadas al brainstorming o son adaptaciones de éste. Ejemplos de éstas son:

- Método del Profano: consiste en incluir en el grupo que realiza el brainstorming, a un participante totalmente ajeno al tema sobre el que se está trabajando para que genere puntos de vista diferentes.

- Biónica: permite, observando algunas invenciones de la naturaleza, imitarlas y aplicarlas imaginativamente a productos o problemas.

- Fish Pool: es una forma especial de braistorming que requiere dos grupos. Mientras uno genera ideas, es observado por el otro sin intervenir y viceversa, lo que posibilita la retroalimentación entre ellos.

- Brainsailing: se realiza de la misma forma que el brainstorming, pero difiere en que, en este caso, no importa obtener una gran cantidad de ideas, sino detenerse a explorar las propuestas que sugieren algún tipo de modelo diferente a lo convencional. Intercala momentos de convergencia cuando es necesario seleccionar un enfoque determinado.

- Técnica de Gordon: en esta técnica, nadie excepto el jefe del grupo, conoce la naturaleza exacta del problema que se está considerando, para evitar llegar demasiado pronto a una solución. El jefe del grupo debe guiar el tratamiento del tema con pautas generales.

- Phillips 66: utiliza grupos grandes divididos en grupos más pequeños de cinco o seis personas. Cada grupo pequeño conduce las sesiones al mismo tiempo, atacando el mismo problema, y selecciona las mejores ideas que se presentarán a los otros grupos para su evaluación.

**IV. UNA APROXIMACIÓN A LA NUEVA CLASIFICACIÓN**

Consideramos que previamente a la utilización de cualquier técnica, es necesario plantear el problema al cual nos enfrentamos y establecer el o los objetivos deseados, y recién en ese momento, decidir cuál va a ser la técnica que nos sería de mayor utilidad.

Basándonos en las variables más conocidas para la medición de la creatividad y en lo que Kastika llama "enfoque creativos", que son los elementos que se buscan en las organizaciones cuando hace falta innovar, hemos seleccionado algunos de ellos para poder asociar las técnicas presentadas anteriormente, de acuerdo a la mayor utilidad que nos brindan para desarrollar:

- Flexibilidad

- Fluidez

- Originalidad

- Elaboración

. Desarrollar fluidez:

La fluidez, en el campo de la creatividad, implica generar muchas ideas, no quedarse con una única respuesta e intentar desarrollar más.

Creemos que, por sus características, las técnicas más apropiadas para desarrollar fluidez son el Brainstorming y las que consideramos adaptaciones y derivadas de éste: Brainsailing, Phillips 66, Gordon, Fish Pool y Análisis de Categorías.

Son las pautas y requerimientos que se fijan para la realización de las técnicas en esta categoría, las que impulsan el clima de fluidez.

. Ser flexible:

Implica poder analizar un contexto tratando de encontrar aspectos distintos y que antes no habían sido tenidos en cuenta. Significa tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista.

Este es el requerimiento básico de técnicas como la de Matrices Combinatorias, el Uso de Analogías, el Método del Profano y los Verbos Manipulativos, porque implican la generación de ideas que pertenezcan a categorías distintas.

. Ser original:

Cuando se pretende ser original, se debe encontrar la aplicación de un concepto en un universo o contexto distinto al que pertenece.

Las técnicas que trasladan conceptos desde un contexto dado a otro son las que ayudan a encontrar ideas más originales, es el caso de las Relaciones Forzadas, el Uso de Analogías, el Método del Profano y la Biónica.

. Obtener elaboración:

En determinadas circunstancias, es necesario profundizar el análisis desarrollando cuidadosa y minuciosamente las ideas, para obtener una visión elaborada sobre el tema en cuestión.

Esta elaboración está ligada a técnicas como la de Los Seis Sombreros para Pensar y la Prospectiva, donde se necesitan niveles de conocimiento y experiencias específicos que participen activamente en la producción y el desarrollo de las ideas.

UNIDAD 10

# TEXTO “DESORGANIZACION CREATIVA Y ORGANIZACIÓN INNOVADORA”, KASTIKA EDUARDO

## CAPITULO 2

OCHO ENFOQUES

*1º enfoque: Fluidez:* es dar respuestas, es generar muchas ideas. Una forma de enfrentar la fluidez es jugar a encontrar varios modos diferentes de expresar la misma idea. El entrenamiento sirve muchísimo porque va generando un hábito, una forma de hacer las cosas. El hábito de abordar las ideas desde varios enfoques es un camino interesante para enriquecer la idea, para nutrirla de nuevos matices, etc. La “fluidez” tiene que ver con tener la capacidad de no quedarnos con una sola idea o solución correcta. Hay bloqueos a superar para que la fluidez funcione: culturales, estructurales, perceptuales.

*2º enfoque: Flexibilidad:* es la medida de las categorías utilizadas. Las categorías implican un “universo de ideas”, “mundos diferentes de ideas”. La flexibilidad se logra superando los límites tradicionales de nuestra experiencia y nuestro conocimiento. Ser flexible significa: *a) Tolerar la ambigüedad* (saber que hay problemas sin resolución posible, que hay situaciones inciertas, que hay situaciones no familiares); *b) Dar opiniones flexibles* (debatir, opinar, expresar nuestras ideas no como una forma de combatir sino como una forma de comunicación); *c) “Flexibilidad” semántica* (evitar la inflexibilidad semántica, que está dada por cuatro estructuras principales: formas de lenguaje totalitarias, las expresiones blanco y negro, el dogmatismo verbal, y los rótulos valorativos); *d) Asumir una orientación positiva*; *e) Tener sentido del humor* (tratar de procesar las situaciones de todos los días a través de una lógica relacionada con el humor); *f) Mantener una orientación hacia la investigación* (buscar información, tratar de comprender los hechos lo más profundamente posible e instruirnos apropiadamente antes de tomar una decisión); *g) Resistirse a los “bloqueos” culturales* (son las “formas en que se hacen las cosas”. Es la reproducción de lo establecido).

 “Toda esta flexibilidad (mucha más también) es el motor de la creatividad, el inicio de toda posibilidad de innovación”.

*3º enfoque: Originalidad:* una respuesta original es una respuesta diferente de una muestra dada. Es decir lo que nadie dijo, hacer lo que nadie hizo. La originalidad es uno de los valores esenciales de la creatividad. Tiene que ver con lo “originario”, el “origen” que nos diferencia como seres humanos. Hay que tener en cuenta 4 pilares:

- La originalidad depende del contexto. La misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro. La originalidad aplicada a un contexto nos libera de la necesidad de ser genialmente creativos y también nos libera del temor a la copia.

- La idea no es original hasta que no se la ponga en acción.

- Las respuestas obvias funcionan muy bien siempre y cuando estemos dispuestos a correr los riesgos que éstas implican.

- No todas las ideas originales llegan a ser aplicadas.

“La originalidad aplicada es hacer todo lo posible para que mi idea sea conocida”.

*4º enfoque: Redefinición:* redefinir un problema es hacer una pausa y preguntarnos ¿qué es lo que en realidad nos están pidiendo y qué tenemos que lograr? La redefinición de un problema pasa por descubrir nosotros mismos cuáles son las limitaciones reales del problema y cuáles son las limitaciones que nosotros mismos estamos asumiendo sin que nadie las haya planteado. Es trabajar creativamente sobre el problema en lugar de comenzar a trabajar directamente sobre las respuestas.

*5ª enfoque: Imaginación:* el salto a la imaginación es de vital importancia cuando buscamos generar respuestas innovadoras. Recurrimos a lo imaginario para nutrir la realidad con imágenes renovadas y para luego poder convertir nuestras ideas en “inimaginables” y poder comunicarlas. El valor de lo imaginario esta en uno que puede ir más allá de los límites de lo entendible, lo razonable, lo verdadero o lo lógico.

*6º enfoque: Elaboración:* una respuesta elaborada es una buena respuesta con la que se pone cuidado y sobre la cual se trabaja una vez generada. Es la capacidad de tratar algo cuidadosa y minuciosamente. En la elaboración creativa nuestros niveles de conocimiento y experiencia se reponen a favor de la producción de ideas.

*7º enfoque: Impacto:* tiene que ver con qué es lo que producen nuestras respuestas más allá de lo que nosotros podamos manejar. Si algo es creativo, lo debe ser para alguien. Algo nuevo y útil, algo distinto y eficaz, algo que impacte. Estos son para muchos, los ejes de lo creativo.

*8º enfoque: Orientación al objetivo:* una necesidad básica que reside en toda empresa es estar orientada a los objetivos. Estar orientados a los objetivos significa seguir y seguir buscando alternativas creativas a lo largo del tiempo. Mantener vigentes nuestros objetivos aunque éstos no tengan solución aparente ni ahora ni en el corto plazo, aunque ya hayamos probado alternativas que no funcionaron. Se requiere de una tecnología diferente que tiene que ver con diversos elementos:

- Objetivos múltiples (manejar distintos objetivos a la vez);

- Definición de objetivos (agrupar, adoptar, sintetizar);

- Objetivos amplios (no vale la pena ver pensamientos ni objetivos poco valiosos);

- Objetivos no encadenados (no podemos hablar de objetivos múltiples si alguno necesita de otro para concretarse);

- Exploración ramificada (exploración permanente que no esté restringida a un objetivo en particular).

 La orientación al objetivo implica el entrenamiento en un doble y simultáneo direccionamiento de nuestro pensamiento: estar “volando” y estar “alerta” a la vez.

Ninguno de estos ocho enfoques por separado garantiza, por sí solos, la llegada a respuestas creativas o innovadoras. Cada uno de estos enfoques, en exceso y sin su inserción dentro de un entorno adecuado, pueden resultar contraproducentes.

## CAPITULO 3

Desde el momento en que se nos ocurre que algo es mejorable, que algo tiene que cambiar, que algo que tenemos que resolver, hasta el momento en que hay una idea funcionando en esa dirección pasan muchas cosas.

Hay momentos de tranquilidad, de euforia, de generación de ideas, de evaluación, de retrocesos, de ganas, de falta de motivación…

El proceso creativo debe ser visto a lo largo del tiempo. Al menos dentro de una organización, comprender el tiempo de la creatividad es muy importante.

La creatividad no termina cuando tenemos una idea. Ni siquiera podríamos decir que la creatividad comienza, cuando tenemos una idea. El proceso creativo es realmente complejo.

Un aspecto importantísimo de este proceso es su no linealidad. La creatividad no siempre va avanzando por pasos seguros, no siempre para llegar a una respuesta correcta hay que pasar por respuestas previas correctas.

Es muy clarificador, ver el proceso creativo como el fluir de momentos de “divergencia” y momentos de “convergencia”.

Divergencia significa generación, producción, fluir de ideas.

Convergencia significa evaluación, análisis, selección de ideas.

Divergencia es expansión, curiosidad, imaginación, exploración, apertura, especulación, estiramiento, libre asociación.

¿Cómo nos sentimos ante la divergencia?

Libres, relajados, divertidos, desconectados, sorprendidos, distendidos, alertas a todo. La divergencia genera un tipo de sensación diferente a la convergencia.

La convergencia por otra parte es evaluación, juicio, planificación, enfoque, disciplina.

Y no solo genera un clima de análisis y lógica. La convergencia también puede generar sensaciones de seguridad, resguardo, precisión.

Pretender resolver un problema creativamente solo por medio de la divergencia es tan poco útil como pretender resolverlo solo por medio de la convergencia.

Combinar divergencia y convergencia es uno de los desafíos más importantes para el desarrollo de la creatividad y la innovación dentro de una empresa o individualmente.

Es recomendable que las organizaciones se vayan ejercitando en manejar los “tiempos” de la creatividad lo más ordenadamente posible.

# TEXTO “APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GESTION DEL COMNOCIMIENTO UN ANALISIS DINAMICO DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA”, ORDOÑEZ, PARREÑO

El análisis del conocimiento organizativo precisa incorporar una doble perspectiva, una visión estática del conocimiento (capital intelectual) y una visión dinámica (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento). El estudio de los stocks de conocimientos existentes en la empresa ha sido ampliada mente tratado en la literatura de capital intelectual. Sin embargo es necesario preguntarse por que existen estos stocks de conocimiento.

Es necesario adoptar un enfoque que permita explicar por que en la empresa existe un determinado stock de conocimiento organizativo (es decir, capital intelectual) y de donde procede. Al objeto de comprender los cambios en los stocks de capital intelectual es esencial examinar los flujos de capital, es decir, por un lado, los flujos internos de capital intelectual y por otro lado, la transformación de capital intelectual en capital financiero.

La literatura de capital intelectual ofrece una imagen estática del conocimiento presente en la organización: los stocks de conocimiento organizativo complementan la imagen anterior con una perspectiva dinámica del conocimiento organizativo: los flujos de conocimiento.

Así, los conceptos capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo representan la “triada” conceptual que permite comprende mejor la complejidad del procesos dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo. El capital intelectual permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la gestión del conocimiento.

Las diferencias de resultados entre las empresas son consecuencia de sus diferentes bases de conocimiento y sus distintas capacidades para desarrollar y desplegar el conocimiento. Por tanto, la gestión del conocimiento se puede considerar la capacidad dinámica más relevante de la empresa y la principal impulsora de todas las otras competencias y capacidades.

La gestión del conocimiento se define como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y son su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

La gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento, bien sea a través de su despliegue, amplificación, venta o compartición y que además genera resultados organizativos superiores a los obtenidos por las empresas competidoras. En este sentido, una característica esencial de capital intelectual es que únicamente genera valor para la empresa cuando se emplea de modo efectivo. Así, a diferencia del capital financiero, el capital intelectual mantenido en una reserva, sin ser utilizado, raramente crea valor económico.

Por esta razón, es importante que la empresa entienda cual debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de que desarrolle un proceso dinámico de generación de flujos de conocimiento, de creación de conocimientos nuevos, pero relacionados con su estrategia y con sus actividades.

Dada esta situación es preciso desarrollar un marco conceptual para el estudio conjunto de los stocks y flujos de conocimiento organizativo. Para ello, el conocimiento organizativo puede analizarse mediante la siguiente figura que distingue dos dimensiones del conocimiento: nivel individual y forma. Por un lado, el conocimiento reside en cuatro niveles fundamentalmente: individual, grupo, organizativo e interorganizativo. Por otro lado, este conocimiento puede presentarse en forma de stock (perspectiva estática) o flujo (perspectiva dinámica). VER CUADRO PAGINA 168

El capital humano

El cuadrante I representa los stocks de conocimiento a nivel individual, es decir, el capital humano. EL capital humano es un componente esencial del capital intelectual puesto que es una fuente de cambio organizativo, innovación y aprendizaje.

El capital relacional

El cuadrante V muestra los stocks de conocimiento a nivel de grupo, es decir, el capital relacional de la organización. Este capital relacional representa la capacidad de la organización para transferir y utilizar conocimiento tanto internamente (intercambio de conocimiento entre los empleados de la empresa y la transferencia de conocimiento entre los empleados y las estructuras y sistemas organizativos) como externamente (intercambio y transferencia de conocimiento entre los empleados de la empresa y los proveedores, los clientes, los socios y los accionistas entre otros.

El capital estructural

El cuadrante IX recoge los stocks de conocimiento a nivel organizativo, es decir, el capital estructural. Este componente de capital intelectual representa el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada en bases de datos, la cultura, las rutinas, los manuales, las estructuras así como otros recursos intangibles similares.

Se pueden encontrar los conceptos y modelos adecuados para comprender el proceso de creación de conocimiento organizativo. Estos modelos comienzan con la distinción entre dos dimensiones: la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica. La dimensión epistemológica diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explicito.

El conocimiento tácito se caracteriza por no ser verbalizado, o incluso no ser verbalizable, intuitivo o inarticulado. Por su parte, el conocimiento explicito se puede especificar verbalmente, de forma escrita o mediante patentes, programas informáticos, etc. VER CUADRO PAGINA 170

Por otro lado, la dimensión ontológica recoge diversos niveles de análisis: individual, grupo, organizativo e interorganizativo (clientes, proveedores, accionistas, etc.).

El la dimensión epistemológica se produce a conversión entre conocimiento tácito y conocimiento explicito.

4 modos de conversión del conocimiento: socialización (tácito a tácito), combinación (explicito a explicito), articulación (tácito a explicito) e internalización (explicito a tácito).

VER CUADRO PAGINA 171

La socialización es un proceso donde se comparten experiencias, generando como resultado conocimiento tácito, por ejemplo, modelos mentales o habilidades técnicas.

La externalizacion hace referencia al proceso de articulación del conocimiento tácito en conocimiento explicito, lo cual puede suceder en cualquiera de los cuatro niveles de la dimensión ontológica (individual, grupo, organizativo e interorganizativo). Este proceso se inicia a través del dialogo o la reflexión colectiva.

La articulación es el proceso de conversión de conocimiento tácito en conocimiento articulado, explicito. Este proceso es importante no solo para facilitar la transferencia de conocimiento sino también para su expansión y mejora. La interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explicito se denomina reflexión.

La combinación consiste en integrar diferentes partes de conocimiento explicito mediante el intercambio de información, pudiendo generar nuevas formas de conocimiento articulado.

La internalización representa el proceso que transforma el conocimiento articulado en conocimiento tácito. A partir de las experiencias personales, los individuos o grupos adquieren conocimientos tácitos, que pueden ser socializados a un nivel superior formando así parte de la cultura organizativa (de un grupo, del conjunto de las organizaciones o de las relaciones con otras organizaciones).

Estos modos de conversión del conocimiento no son independientes entre sí sino que interaccionan generando una espiral de conocimiento cuando introduce la variable tiempo.

Por su parte, en la dimensión ontológica tiene lugar la transformación de conocimiento a nivel individual en conocimiento a nivel de grupo y a nivel organizativo. Entre estos niveles se produce una interacción continua, generando con el paso del tiempo, otra espiral. Para el desarrollo de esta espiral es central el proceso de cinco etapas de creación de conocimiento organizativo: 1) compartir conocimiento tácito, 2) crear conceptos, 3) justificar conceptos, 4) construir arquetipo y 5) transferencia de conocimiento entre niveles.

Desde la dimensión epistemológica, una espiral de conocimiento asciende al tiempo que otra espiral de conocimiento, que emerge desde la dimensión ontológica se desplaza desde e nivel individual hacia el nivel de grupo, organizativo e interorganizativo. Como resultado de la interacción entres estas dos espirales de conocimiento a lo largo del tiempo, emerge la innovación.

El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico. El aprendizaje no solo sucede a largo de un periodo de tiempo y entre diferentes niveles (individual, grupo, organizativo e interorganizativo) sino que también crea una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (feedforward) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (feedback).

El feed-forward o exploración es la transferencia de aprendizaje desde individuos y grupos hasta el aprendizaje que se inserta o institucionaliza en forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos.

El feef-back o explotación está relacionado con la forma en que el aprendizaje institucionalizado afecta a los individuos y grupos.

El mantenimiento de un equilibrio entre las actividades de explotación y exploración es complicado no solo por la dificultad de determinar la combinación de inversiones en explotación y en exploración sino porque el propio aprendizaje contribuye por sí mismo a ciertos desequilibrios. En este sentido destacan las trampas del aprendizaje, la trampa del fracaso y las trampas de la competencia distintiva o trampa del éxito.

Las trampas del aprendizaje se refieren a que las organizaciones se adentran en una o más dinámicas de aprendizaje que de modo auto-destructivo, pueden conducir a una excesiva exploración o explotación. Por otro lado, la trampa del fracaso implica que en algunas ocasiones las actividades de exploración desbancan a las de explotación .Por último las trampas de la competencia distintiva se refieren a que, en ocasiones, las actividades de explotación desbancan a las actividades de exploración. Los resultados de las actividades de explotación generalmente son más seguros, más cercanos y más próximos en el espacio que los resultados de la exploración.

UNIDAD 11

# TEXTO “LA ACCION DE DECIDIR”, GOMEZ VALENTE

Para hacer frente al ambiente turbulento en el que se encuentran inmersas todas las organizaciones, se deben generar ventajas competitivas sustentables. A fin de lograr este cometido, se deben tomar decisiones ágiles y oportunas.

**2.1. ¿Qué es decidir?**

Según Pavesi en un sentido restricto, tomar decisiones implica seleccionar un curso de acción entre varias alternativas; en cambio, en un sentido amplio, decidir conlleva un proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas y finalmente se selecciona una y solo una. En el primero de los casos se habla de la selección y en el segundo del Proceso decisorio.

Entre las muchas clasificaciones de decisiones existentes, interesa especialmente aquella que las divide en función de la intención que se persigue al modificar el universo. En este sentido, se puede hablar de:

- decisiones adaptativas

- decisiones de diseño o modificadoras

Las decisiones adaptativas consisten en la adecuación del decididor, y del conjunto de variables bajo su control, a los acontecimientos (un ejemplo de ello podría ser tomar la decisión de llevar paraguas porque va a llover).

Las decisiones de diseño o modificadoras implican alterar, de algún modo, el acontecimiento de sucesivos eventos que influyen sobre los objetivos del decididor. Se trata de modificar el universo porque se piensa que dejado a su propio devenir, por el simple transcurso del tiempo, aquél no llegará a alcanzar el estado que se desea. Aquí, el decididor se enfrenta con las siguientes alternativas:

a Busca mantener el estado actual de las cosas y supone que el simple fluir de los acontecimientos dejados a sí mismos lo destruirá, entonces interviene para que esto no suceda.

b Desea un estado distinto en el futuro, y sabe que el simple fluir de los acontecimientos, dejados a si mismos, no le permitirá alcanzarlo y por ello interviene.

En ambos casos, el decididor se verá impulsado a modificar el simple fluir de los acontecimientos, es decir, a ejercer influencia sobre el universo. Habrá influencia, entonces, cuando la modificación del universo no pueda ser atribuible simplemente al azar. La influencia se desarrolla a través de la decisión y de la acción. La primera significa hacer una comparación entre lo que se quiere y lo que se dará, cómo afecta esa diferencia y cuáles son las alternativas que se tienen para alcanzar lo que se quiere, también implica definir cuál es la mejor alternativa. La acción, en cambio, es un acto, es poner en práctica la alternativa seleccionada.

**2.2. ¿Para qué se decide?**

Todas las personas buscan un estado deseado de cosas. Por ello, cada decisión comprende la selección de un objetivo y un comportamiento relacionado con el mismo para tratar de alcanzarlo. Este objetivo puede, a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último.

Cuando las decisiones llevan a la elección de finalidades últimas se denominan juicios de valor; cuando implican elecciones intermedias para alcanzar aquella finalidad última, se refieren a juicios de hecho.

En consecuencia, la elección de la finalidad última no es pasible de ser juzgada como verdadera o falsa debido a que responde a características propias del individuo como ser sus valores, creencias, costumbres, personalidad etc. Esta cualidad ética en las decisiones, no excluye el hecho de poder determinar cuán apropiados son los medios que se toman para llevarlas a cabo.

Es importante aclarar que, cuando se evalúa una decisión para determinar si es correcta o no, es necesario hacerlo en términos relativos, es decir, puede determinarse si conlleva a lograr el objetivo al que va encaminada, es decir, si ayuda a alcanzarlo o no (si es eficaz).

Cada vez que se deba tomar una decisión en una organización, se partirá de una premisa ética o juicio de valor, es decir, de su ideología central (propósito y valores centrales), la que no podrá ser evaluada como correcta o incorrecta. En cambio, los objetivos que ayuden a tratar de alcanzarla, pueden ser medidos y valorados en función a su contribución a aquella ideología o fin último de la organización.

**2.3. De medios a fines… un camino difuso**

Según Gilli, Acuña y Gabancho (Año 2010) los juicios de hecho y de valor están relacionados con los medios y los fines que persigue la organización. Esta distinción entre los aspectos éticos y los fácticos o de hecho resulta de singular importancia para distinguir entre cuestiones de política (vinculadas con los éticos) y las cuestiones de administración (vinculadas con los fácticos) dado que en toda decisión siempre resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean.

En las organizaciones se pueden articular los fines y los medios a través de una jerarquía, la cual puede ser representada de la siguiente manera:

**2.4. Limitaciones del esquema medios-a-fines**

Según Simon (1977) en la realidad organizacional, no siempre es posible determinar fehacientemente, la jerarquía de medios a fines. Esto se debe, en primer lugar, a que generalmente los objetivos a alcanzar por la elección de una determinada alternativa de comportamiento se exponen de una manera incompleta o incorrecta, haciendo casi imposible determinar qué medios son los que permitirían alcanzarlas.

En segundo lugar, al tener que decidir qué medios se utilizarán para alcanzar determinado objetivo, se presenta un abanico de alternativas que podrían resultar satisfactorias. A la hora de decidir en una organización, existen ciertas restricciones (económicas, humanas, temporales), que se deberán tener en cuenta para la consecución de los valores máximos, dados estos recursos limitados.

Por otro lado, los medios alternativos no son habitualmente neutrales en su valor, es decir, la organización alcanzará el fin propuesto, pero esto conllevará a consecuencias colaterales no deseadas. Por último, en la cadena de medios a fines no está explicitado el elemento tiempo en la toma de decisiones. Al decididor se le presentan dos situaciones:

1. Elegir una alternativa que ofrezca resultados a futuro, implica renunciar a todas aquellas alternativas que puedan aparecer en el transcurso del tiempo entre que se decide y se alcanza el objetivo propuesto.
2. Elegir algo hoy, también condiciona las futuras elecciones o alternativas que el decididor pueda elegir mañana. Siguiendo con el ejemplo anterior, la construcción de una nueva planta implicaría la contratación de nuevos personal. En cambio, la adquisición de nueva tecnología de producción solo hubiera reportado un gasto de capacitación del personal existente.

**2.5. Teóría de la decisión. Enfoques**

Según Frischknecht (1969), la teoría de la elección racional es una teoría quepuede ser vista desde dos ángulos, como una teoría normativa y como una teoría descriptiva.

La teoría normativa de la decisión, busca explicar a través de un modelo los criterios racionales de la decisión así como las motivaciones humanas en diferentes situaciones. La teoría de la decisión es normativa o prescriptiva, es decir concierne a la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada, asumiendo que una persona que tenga que tomar decisiones sea capaz de estar en un entorno de completa información, capaz de calcular con precisión y completamente racional. La aplicación práctica de esta aproximación normativa (de cómo la gente debería hacer y tomar decisiones) se denomina análisis de la decisión y proporciona una búsqueda de herramientas, metodologías y software para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones.

La teoría descriptiva de la decisión, trata de explicar el comportamiento de quien toma decisiones en situaciones reales, con información imperfecta. Las personas no se encuentran en estos entornos óptimos y con la intención de hacer la teoría más realista, se ha creado un área de estudio relacionado que se encarga de la parte de la disciplina más positiva o descriptiva, intentando describir qué es lo que la gente realmente hace durante el proceso de toma de decisiones.

**2.6. ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?**

Para Simon, la racionalidad es un calificativo del comportamiento y, consecuentemente, del proceso decisorio que preceda a aquél. Porque para Simon un comportamiento es racional cuando está destinado a conseguir los objetivos que guían a quien se comporta de tal modo. Asimismo, una decisión será racional cuando esté destinada a cumplir los objetivos que persigue quien está decidiendo. Ello será así siempre que tales objetivos sean los de la organización a la que pertenece. Gilli, Acuña y Gabancho (Año 2010)

Cuando se habla de racionalidad, se hace mención a la capacidad humana que permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo al principio de maximizar para satisfacer algún objetivo o finalidad.

Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de un objetivo imposible de alcanzar sin acciones. Para ello, deben poseer un conocimiento preciso (objetivo y lógico) de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Asimismo, deben contar con información total y con la capacidad de analizar y evaluar todas las alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta, sin limitantes de tiempo ni costos. Finalmente, deben tener el interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa que maximice el cumplimiento de la meta.

En consecuencia, alcanzar la racionalidad absoluta no es posible, sobre todo en las organizaciones. En primer lugar, dada la imposibilidad de tomar decisiones con efectos sobre el pasado, las mismas deben operar sobre el futuro, el que casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre. En segundo lugar, determinar todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además, en la mayoría de los casos, resulta imposible analizar todas las alternativas, aún cuando se contara con técnicas analíticas y sistemas informáticos que reduzcan la limitación de tiempo y costo.

Puesto que en la práctica es imposible que los administradores sean absolutamente racionales, persiguiendo la maximización de las metas, sólo les resta intentar satisfacerlas. Herbert Simon llama satisfaciente al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias. Si bien muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de aplicarlas en las condiciones más seguras posibles, en su mayoría los administradores persiguen la toma de las mejores decisiones a su alcance dentro de los límites de la racionalidad, y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos implicados.

**3. Proceso decisorio**

**3.1. Como tomar las decisiones**

Existe consenso entre los distintos autores sobre la forma correcta de tomar decisiones para el logro de los objetivos de la organización.

- Según Simon (1957) el proceso decisorio consta de tres etapas, las cuales son:

1) Inteligencia: en esta etapa se investiga el ambiente para encontrar las condiciones que requieren una decisión. Es decir, implica actividades relacionadas con la búsqueda de problemas u oportunidades de decisión, identificación de los criterios de decisión (aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión) y la ponderación de dichos criterios (asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada uno).

2) Análisis o diseño: es la etapa que implica el desarrollo de una actividad creativa y que más denota la racionalidad limitada del decididor, dado que en ella se inventan, despliegan y analizan los posibles cursos de acción. En esta etapa no se evalúan dichos cursos de acción, sólo se enumeran.

3) Elección: es la actividad mediante la cual se les asigna a las alternativas un valor, entiéndase éste como numerable o no, a fin de elegir la que reporte una mayor satisfacción. Es en esta etapa donde se evalúan las alternativas diseñadas en el paso anterior y ocurre la selección de la que será llevada adelante.

Según Robbins (1994), tomando los desarrollos de la Escuela de la Teoría de la Organización y los aportes de sus principales representantes, establece que cada vez que un administrador tome una decisión (explícita o implícitamente) deberá desarrollar seis pasos:

Paso 1- Asegurarse de la necesidad de una decisión: la necesidad de decidir surge cuando existe una disparidad entre la situación actual y una deseada, denominada generalmente problema. Este es el disparador de todo el proceso.

Paso 2- Identificar los criterios de decisión: una vez determinado cuál es el problema, es necesario identificar los criterios que sean importantes para la toma de decisiones. Por ejemplo, a la hora de decidir a qué lugar iremos de vacaciones, podrían considerarse los siguientes criterios: costo del viaje, si el lugar tiene playa o no, que la distancia para llegar a él sea menor a 600 km, que tenga acceso a un aeropuerto, si cuenta con actividades recreativas nocturnas, etcétera.

Paso 3- Ponderar los criterios: aquí se priorizan los criterios enumerados anteriormente otorgando un grado de importancia relativa a los mismos. Una técnica frecuentemente usada para realizar dicha ponderación es crear una tabla, que se construye otorgando el mayor puntaje al criterio más importante y valores menores al resto de los criterios en función del primero. Siguiendo con el ejemplo, el criterio más importante sería el del costo del viaje, al que se le otorga un valor de 10.

Paso 4- Desplegar las alternativas: esta actividad consiste en realizar una lista de todas las alternativas viables que podrían resolver el problema. Es importante destacar no debe realizarse un juicio previo de las alternativas, es decir, el decididor no debe desechar ninguna de ellas, debe enumerar todos los cursos de acción posibles.

Paso 5- Evaluar las alternativas: una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y valores establecidos previamente.

Paso 6- Seleccionar la mejor alternativa: la alternativa elegida, aquella que se llevará a cabo, es la que ha obtenido el mayor puntaje al momento de evaluarla.

**3.2. ¿Existen cualidades personales que favorezcan a los administradores a la hora de decidir?**

Numerosos estudios concluyen que, si bien es necesario llevar adelante un proceso decisorio desarrollando explícitamente todas sus etapas, esta cuestión no es condición suficiente para que el producto de dicho proceso sea satisfactorio. Además, se necesitaría contar con una serie de cualidades innatas o adquiridas por los administradores. Entre ellas se pueden enunciar las siguientes: experiencia, juicio, creatividad, experimentación e investigación y análisis.

- Experiencia

El apoyo en la experiencia acumulada cumple, en la toma de decisiones, un papel probablemente más importante del que se le suele conceder. Los administradores con experiencia suelen creer, a menudo sin siquiera darse cuenta de ello, que tanto los éxitos que han alcanzado como los errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro. Esta actitud resulta tanto más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del administrador y más elevado el nivel que ha alcanzado en la organización.

- Juicio

Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de manera inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Es por medio de la información disponible y la experiencia, que el decididor genera creencias conformadas por hechos, opiniones, conocimientos en general y formas de comprender la realidad que lo circunda, es decir, sus modelos mentales.

- Creatividad

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Los administradores pueden usar su creatividad en el proceso decisorio para definir el problema de manera adecuada, desarrollar alternativas, generar posibilidades e imaginar las consecuencias.

- Experimentación

Una modalidad obvia para decidir entre alternativas consiste en probar una de ellas para ver qué sucede. La experimentación es muy común en la investigación científica. Se sostiene que debería aplicarse más a menudo en la administración para asegurarse de que un plan resulta correcto, en vistas especialmente de los factores intangibles, probando las diversas alternativas para identificar la mejor de ellas.

- Investigación y análisis

Una de las técnicas más efectivas para la selección de alternativas en el caso de decisiones trascendentes es la de Investigación y análisis. Este método supone la resolución de un problema mediante su previo conocimiento en profundidad. Implica, por lo tanto, la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas cruciales del objetivo que se pretende alcanzar.

**4.1. Tipos de problemas**

**a. Problemas estructurados**

Un problema estructurado es aquel que puede ser perfectamente definido pues sus principales variables (como los estados de la naturaleza, acciones posibles y posibles consecuencias) son conocidas.

**b. Problemas no estructurados**

El problema no estructurado no puede ser claramente definido pues una o más de sus variables se desconoce o no puede determinarse con algún grado de confianza.

**4.2. Tipologías de decisions**

**a) En función de la existencia o no de un programa para decidir (programadas y no programadas)**

Según Simon (1977) las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y de rutina, es decir, en la medida en que se ha elaborado un procedimiento definido o reglas de decisión para manejarlas, de tal modo que no deba tratárselas de nuevo cada vez que se presentan. El motivo evidente por el cual las decisiones programadas tienden a ser repetitivas, y viceversa, es que responden a problemas estructurados.

En cambio, las decisiones son no programas en la medida en que resultan novedosas, no estructuradas e inusitadamente importantes en sí mismas. No existe ningún método preciso para manejar el problema, porque este no ha surgido antes, o porque su naturaleza o estructura es compleja, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida. Las decisiones estratégicas en general son de hecho decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos.

En su mayoría, las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambos tipos. Como se indica en la figura, casi todas las decisiones no programadas son responsabilidad de los administradores de nivel superior, ya que éstos se ocupan por lo general de problemas no estructurados. Los problemas en los niveles inferiores de las organizaciones son habitualmente rutinarios y estructurados, por lo general requieren de administradores y empleados a los que se les otorga un menor margen de discrecionalidad en las decisiones.

**b) En función del horizonte temporal de decisión (decisiones a corto, mediano y largo plazo)**

- Se considera “Corto plazo” para el término de un año,

- Mediano plazo para dos o tres años y

- Largo plazo para cinco o más años.

Si bien esta clasificación es aceptada en el mundo de los negocios, no existe una receta universal en cuanto a la determinación de los distintos rangos de tiempo.

**c) En función del grado de conocimiento de las variables del entorno (decisiones en contexto de certeza, riesgo e incertidumbre)**

Prácticamente, en la actualidad, todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre. Este grado varía, sin embargo, de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre. La toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos.

En una situación en la que está presente la **certeza** (Koontz y Weihrick, 1998), se tiene razonable seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión. Se dispone de información considerada confiable y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto. Sabemos cuál será el estado natural (o comportamiento de las variables) que habrá de ocurrir. El problema aquí seria fácil de resolver ya que solo debería elegirse la alternativa que, dado ese estado de las variables, otorgue el mayor beneficio. La complicación de este tipo de decisiones puede surgir al momento de identificar y analizar muchas alternativas para decidir cuál es la mejor.

En una situación de **incertidumbre**, por el contrario, se cuenta con apenas una frágil base de información, se ignora si ésta es o no confiable y prima un alto grado de inseguridad respecto de la probabilidad de que la situación cambie o no. Además, resulta imposible evaluar interacciones entre las diversas variables

En una situación de **riesgo** es probable que exista información basada en hechos, la cual sin embargo puede ser incompleta. Existe cierto número de estados naturales cuyas probabilidades de que se produzcan son conocidas por quien toma la decisión. Lo más típico en los problemas de negocios es que, si se conocen las distintas probabilidades de los estados naturales, tal conocimiento deriva de la frecuencia con que se dieron en el pasado.

**5. Modelos matemáticos**

La Teoría General de Administración recibió importantes contribuciones de la matemática bajo la forma de modelos, con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas empresariales. Muchas decisiones administrativas se toman en base a las soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales, obedeciendo a ciertas leyes o regularidades.

Los modelos matemáticos permiten tratar tanto problemas estructurados como no estructurados, ofreciendo las siguientes ventajas:

1 Posibilitan descubrir y entender los hechos de una situación, mejor de lo que lo permitiría una descripción verbal.

2 Descubren relaciones existentes entre varios aspectos del problema que no aparecerían en la descripción verbal.

3 Permiten tratar el problema en su conjunto y considerar todas las variables principales simultáneamente.

4 Son susceptibles de ampliación por etapas e incluyen factores abandonados en las descripciones verbales.

5 Utilizan técnicas de las matemáticas objetivas y lógicas.

6 Conducen a una solución segura y cuantitativa.

7 Permiten respuestas inmediatas y en escala gigantesca por medio de computadoras.

**5.2. Aplicación de los modelos matemáticos a la toma de decisiones en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre5**

**5.2.1. ¿Cómo se toman las decisiones en condiciones de certeza?**

Teóricamente no existe, en verdad, ninguna dificultad para determinar el criterio decisorio en un escenario de certeza. Todo lo que es necesario hacer, es seleccionar aquella alternativa que proporcione el valor más alto de satisfacción en función al objetivo fijado. La dificultad práctica surge cuando el número de alternativas es enorme y hace complicada la labor de estudiarlas, dada la racionalidad limitada del decididor.

**5.2.2. Métodos modernos para la toma de decisiones en condiciones de riesgo**

Cuando existe riesgo, el decididor se enfrenta ante una situación en la que no tiene un sólo resultado esperado para cada alternativa. Así pues, el criterio para tomar decisiones deberá basarse en todas las utilidades posibles para cada alternativa, o en alguno o más resultados posibles escogidos de acuerdo con alguna regla.

1. **Esperanza matemática**
2. **Análisis marginal**

La evaluación de alternativas puede implicar el empleo de técnicas de análisis marginal para la comparación de los ingresos adicionales producidos de costos adicionales. Cuando el objetivo es optimizar las utilidades, esta meta se logra igualando los ingresos adicionales a los costos adicionales.

1. **Análisis costo-beneficio**

Una versión, o variante, más precisa del análisis marginal es el análisis costo-beneficio. El análisis de costo-beneficio persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor, dados ciertos gastos.

**5.2.3. Métodos modernos para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre**

Un buen número de técnicas modernas contribuyen a la calidad de la toma de decisiones en las condiciones normales de incertidumbre. Entre las más importantes están el análisis de riesgo, los árboles de decisión y los diferentes criterios para tomar decisiones.

**a) Árboles de decisión**

Uno de los mejores métodos para el análisis de una decisión es el llamado árbol de decisión. En los árboles de decisión se describe gráficamente, en forma de “árbol” los puntos de decisión, hechos aleatorios y probabilidades subjetivas de los diversos cursos de acción que podrían seguirse.

Por ejemplo, uno de los problemas comunes de las empresas es la introducción de un nuevo producto al mercado la consolidación de uno ya existente.

Para comenzar a dibujar un árbol de decisión, primero se debe escribir cuál es la decisión que se necesita tomar y representarla con un recuadro. Desde ese recuadro se deben dibujar líneas hacia la derecha para cada alternativa posible.

Al final de cada línea se debe estimar cuál puede ser el resultado. Si este resultado es incierto, se puede dibujar un pequeño círculo. Si el resultado es otra decisión que necesita ser tomada, se debe dibujar otro recuadro. Los recuadros representan decisiones, y los círculos representan resultados inciertos.

Una vez que se han dibujado todas las ramas del árbol, ya es posible evaluar el árbol de decisiones. Se comenzará asignando un costo o puntaje a cada posible resultado (que valor se estima que tendrá el resultado si ocurre) así como también se le asigna una probabilidad de ocurrencia a cada suceso aleatorio.

Luego de calcular el valor de cada uno de los resultados, y evaluada la probabilidad de que ocurran las consecuencias inciertas, se podrá calcular el valor que determinará que alternativa se debe elegir.

En conclusión, el método del árbol de decisión permite determinar al menos las principales alternativas y el hecho de que decisiones subsecuentes pueden depender de acontecimientos futuros. Dado que el árbol contiene las probabilidades de varios acontecimientos, por este medio los administradores también pueden deducir la probabilidad de que una decisión conduzca a los resultados deseados.

**b) Diferentes criterios para tomar decisiones**

La diferencia entre este tipo de problemas y el anterior es que quien toma la decisión no tiene ningún tipo de conocimiento de las probabilidades correspondientes a los diversos estados naturales. Por lo tanto, no tiene manera de calcular la utilidad esperada de las alternativas. ¿Qué criterio deberá seguir para escogerla?

Uno de los resultados más interesantes de la teoría de la decisión ha sido el descubrimiento de que no hay ningún criterio mejor que los otros para la elección de alternativas en un ambiente de incertidumbre. En lugar de ello, hay cierto número de criterios distintos, cada uno de los cuales cuenta con una base lógica que lo justifica. La elección entre estos criterios viene determinada por la política de la compañía y/o la actitud que se manifiesta de quien toma la decisión (probabilidad subjetiva).

Los criterios definidos por la teoría de la decisión son cuatro:

**- Criterio de Pesimismo :** Fue sugerido por Abraham Wald, quien lo denominó maximín. Wald sugirió que quien toma decisiones ha de ser siempre totalmente pesimista. Debe actuar cual si la naturaleza hubiera de mostrarse malévola una vez que él haya escogido la alternativa. El autor sugirió que quien toma la decisión debe escoger su alternativa de manera que pueda conseguir la utilidad más grande posible según las circunstancias.

Siguiendo la sugerencia de Wald, lo mejor que puede hacer el inversionista, suponiendo que la naturaleza se mostrara siempre malévola, es escoger la inversión que tenga la utilidad más grande entre las mínimas, es decir, el máximo del mínimo o maximín. En este caso, el inversionista debería elegir la alternativa de bonos.

**- Criterio de Optimismo:** Hurwicz propuso una variante al criterio anterior. En esencia, pregunta por qué se ha de presumir que la Naturaleza habrá de mostrarse siempre malévola. Según este enfoque, el decididor siempre da por sentado que la naturaleza tendrá la amabilidad de escoger el estado natural que habrá de rendirle a él la utilidad más alta posible para la alternativa que habrá elegido.

Ahora bien, Hurwicz no sugirió que quien es racional al tomar decisiones debe ser totalmente optimista. Pero sugirió que, si quien toma decisiones se siente “afortunado” u optimista, ha de ser capaz de mostrarse razonable al respecto. Para este fin, planteó la idea de un coeficiente de optimismo. Este coeficiente consiste en otorgar determinada probabilidad al azar, según lo que piensa el decididor, a que se presente el mejor estado y el peor para luego establecer la utilidad esperada.

**Criterio de Aflicción:** Savage señala que después que se ha tomado la decisión y que se ha producido el estado natural, quien decidió recibe su utilidad. Sostiene que llegado a este punto, quien tomo la decisión puede experimentar cierta aflicción debido a que, conociendo ya el estado natural que se produjo, quisiera haber escogido otra alternativa. Este autor afirma que quien toma la decisión debe procurar reducir al mínimo la aflicción que puede experimentar. ¿Qué es exactamente esta aflicción? La cantidad de aflicción puede medirse como la diferencia existente entre la utilidad que realmente recibió y la utilidad que le hubiese correspondido si hubiese sabido el estado natural que habría de producirse.

**- Criterio de Racionalidad:** Laplace sostiene que, puesto que no conocemos las probabilidades en que habrán de ocurrir los estados naturales, se dará por supuesto que son iguales para todos ellos. En otras palabras, supondremos que es igualmente probable que ocurra un estado natural que otro. Luego se calcula la utilidad esperada correspondiente a cada una de las alternativas y se elige la que tenga la utilidad más grande.

**6. Otros desarrollos matemáticos para problemas específicos. La Investigación de operaciones**

Otra aplicación de la Teoría matemática es la denominada administración de las operaciones. Es utilizada en organizaciones manufactureras y de servicios en el desarrollo de procesos y tecnología, ubicación industrial, administración de la calidad, planeación y control de operaciones.

La Investigación de Operaciones (IO) aspira determinar la mejor solución (óptima) para un problema de decisión con la restricción de recursos limitados incluyendo tres aspectos básicos comunes al enfoque de la toma de decisiones administrativas:

1. Visión sistémica de los problemas que van a ser resueltos.

2. Uso del método científico en la resolución de problemas concretos y definibles.

3. Utilización de técnicas específicas de estadística, probabilidad y modelos matemáticos para ayudar al que toma las decisiones a solucionar problemas.

La IO es “la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que involucran las operaciones de un sistema, a modo de proporcionar, a los que controlan el sistema, soluciones óptimas para el problema en cuestión6”

Las principales técnicas de la IO son:

1. Teoría de los juegos.

2. Teoría de las colas.

3. Teoría de los grafos.

4. Programación lineal.

**6.1. Teoría de los juegos**

La Teoría de los juegos propuesta por los matemáticos Johan Von Neuman (1903-1957) y Oskar Morgenstern (1902-1962) propone una formulación matemática para la alternativa y el análisis de los conflictos. El concepto de conflicto involucra la oposición de fuerzas o de intereses o de personas que origina una acción dramática. La Teoría de los juegos es aplicada a los conflictos (llamados juegos) que involucran disputa de intereses entre dos o más participantes, en los cuales cada jugador puede asumir una variedad de acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego. La cantidad de alternativas disponibles es finita y, por lo tanto, numerable. Cada alternativa describe lo que será hecho en cualquier situación. Conocidas todas las alternativas posibles de los jugadores, se pueden estimar los resultados posibles.

La Teoría de los juegos se aplica cuando:

a. La cantidad de participantes es finita

b. Cada participante dispone de un número finito de cursos posibles de acción.

c. Cada participante conoce los cursos de acción a su alcance.

d. Cada participante conoce los cursos de acción al alcance de su adversario, aunque desconozca cuál será el curso de acción escogido por aquél.

e. Los participantes no deciden sus alternativas en función a posibles estados de la naturaleza, sino, en función de las posibles estrategias de sus competidores.

Cuando los participantes escogen sus respectivos cursos de acción, el resultado del juego mostrará las pérdidas o las ganancias finitas, que son dependientes de los cursos de acción escogidos. Los resultados de todas las combinaciones posibles de acciones son perfectamente calculables.

Los juegos se clasifican de acuerdo con el número de adversarios y también con el grado de oposición de intereses.

- Juegos de suma cero: juegos en que los intereses son totalmente opuestos, por tanto, son aquellos en los que un adversario gana y el otro pierde.

- Juegos cuya suma no es cero: juegos en que el conflicto de intereses no implica que la ganancia de un adversario redunde en la pérdida del otro. La mayoría de los problemas de decisión en los negocios, en los cuales hay opositores racionales, son de este tipo.

**6.2. Teoría de las colas**

La Teoría de las colas se refiere a la optimización de las demoras observadas en algún punto al momento de prestar un servicio. Analiza y trata de resolver problemas de cuello de botella y esperas, por ejemplo en los Call Center, problemas de tráfico, cadenas de suministros, logística y atención a clientes en bancos. En la Teoría de las colas, los puntos de interés son: el tiempo de espera de los clientes; la cantidad de clientes en la cola; y la razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación de servicio.

En una situación de cola, existen los siguientes componentes:

1. Clientes u operaciones.
2. Un pasaje o punto de servicio por donde deben pasar los clientes u operaciones.
3. Un proceso de entrada (input).
4. Una disciplina sobre la cola.
5. Una organización de servicio.

La situación de cola ocurre cuando: los clientes desean prestación de servicio; cuando cada cliente se aproxima al punto de servicio, ocurre un período de prestación de servicio que termina cuando el cliente se retira. Los otros clientes que llegan, en cuanto el primero está siendo atendido, esperan a la vez, es decir, forman una cola.

**6.3. Teoría de los grafos**

La teoría de los grafos se basa en redes y diagramas de flechas para varias finalidades. Incluye técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etcétera) utilizadas en las actividades de construcción civil y de montaje.

Las redes o diagramas de flechas se aplican en proyectos que involucran varias operaciones y/o etapas, varios recursos, diferentes órganos involucrados, plazos y costos mínimos. Las redes o diagramas de flechas presentan las siguientes ventajas:

a. Ejecución de un proyecto en el plazo más corto y al menor costo.

b. Permiten la interrelación de las etapas y operaciones del proyecto.

c. Distribución óptima de los recursos disponibles y facilitan su redistribución en caso de modificaciones.

d. Proveen alternativas para la ejecución del proyecto y facilitan la toma de decisiones.

e. Identifican tareas u operaciones “críticas” que no ofrecen holgura en el tiempo para su ejecución, y así concentrarse en ellas totalmente. Las tareas u operaciones “criticas” afectan el plazo para el término del proyecto global.

f. Definen responsabilidad de órganos o personas involucradas en el proyecto.

**6.4. Programación lineal**

Es una técnica matemática que permite analizar los recursos de producción a fin de maximizar las utilidades y minimizar los costos. Es una técnica de solución de problemas que requiere la definición de los valores de las variables involucradas

 en la decisión para optimizar un objetivo a ser alcanzado, dentro de un conjunto de limitaciones o restricciones. Casi siempre, esta técnica se enfoca a problemas en la búsqueda de la mejor manera de asignar los recursos escasos entre distintas actividades. El problema de la asignación involucra situaciones como programar la producción para maximizar utilidades, mezclar ingredientes de un producto para minimizar costos, seleccionar una cartera excelente de inversiones, asignar personal de ventas en un territorio o definir una red de transportes con el menor costo y mayor rapidez.

# TEXTO”TEORIA DE LA DECISION” PATRICIA BONNATI

**Etapas del proceso decisorio**

**Etapas en el enfoque normativo**

Desde el punto de vista normativo, el cual nos incumbe en la teoría de la decisión, el proceso decisorio es un conjunto de actos de enunciados posibles, que el decisor debería realizar para llegar a la selección de una alternativa manteniendo una determinada coherencia a través de axiomas prefijados y del desarrollo organizado de la reflexión, en otras palabras, de un razonamiento valido que contemple y se fundamente en los axiomas definidos por la teoría. El proceso al cual se hace mención, debe contemplar las siguientes etapas: análisis de la situación, conformación de los elementos de proceso decisorio y evaluación y selección de la alternativa a elegir.

**Análisis de la situación**

La primera etapa de proceso decisorio es el planteo de un problema. El decisor plantea la existencia de una brecha entre el universo futuro, imaginado sin su intervención y el universo deseado futuro. Para ello el decisor debe realizar un reconocimiento de universo que percibe y que cree relevante para la situación a enfrentar de la complejidad y del comportamiento de ese universo, como así también del planteo de sus deseos y preferencias. Es fundamental la toma y análisis de información, Simon llama inteligencia precisamente a la actividad de recopilar e interpretar los datos.

Esta etapa plantea como necesaria la definición de dos elementos principales del proceso decisorio

-El sistema objeto o universo relevante.

-El sistema sujeto o decisor.

**Conformación de los elementos del proceso decisorio**

En la segunda etapa se definen los restantes elementos del proceso decisorio, mientras que se revisan y redefinen los planteados en la primera etapa.

**El decisor**

El decisor es el sistema sujeto. Es quien busca modificar el universo, pretendiendo que el universo adopte otro estado, modificando la situación actual hacia una situación futura deseada, o bien pretendiendo mantener el estado actual del universo, preservándolo de las modificaciones y perturbaciones que del mismo universo puedan seguir para cambiar el mismo.

Cada decisor tiene su propia elaboración de universo particular, es así como podemos afirmar que existen tantos universos como decisores existan frente a una misma porción de la realidad, donde cada uno de ellos tendrá su propia visión de la misma. Y a su vez podemos decir que existirán tantos universos como instantes en la vida de cada uno de esos decisores.

**La percepción**

El hombre está inmerso en un universo complejo e incierto. Estamos tan acostumbrados a creer que nuestra visión del mundo es la única, que creemos que las cosas son tal como uno las ve, nos damos el lugar o el tiempo a pensar que pudieran ser de un modo distinto.

Proceso perceptivo

En el acto perceptivo, el cerebro no solo registra datos, sino que además interpreta las impresiones de los sentidos. Permite distinguir y diferenciar:

1. La existencia del objeto exterior.
2. La combinación de un cierto número de sensaciones.
3. La integración de nuevos estímulos percibidos en experiencias anteriores acumulados en la memoria.
4. La selección de ciertos elementos de nuestras sensaciones y eliminación de otros.

La percepción en el proceso decisorio

La percepción es la única interpretación valida de universo incierto y desconocido por el decisor, es por ello que debe ser lo más detallada y profunda posible para poder, entonces, encarar el proceso decisorio.

**El universo**

El universo es el sistema objeto de la toma de decisión que tiende a la modificación de este universo para satisfacer los objetivos y fines del decisor. Es el input del proceso decisorio. El universo es el complemento del decisor, es toda la realidad fuera del sistema sujeto.

Universo percibido y relevante

Debemos aclarar que el decisor está inmerso dentro de un universo que ni siquiera conoce o reconoce en su totalidad. El decisor solo percibe parte de ese universo, dejando entonces una porción de este universo como no percibido, desconocido por él.

A su vez, dentro de la porción del universo que el decisor si percibe, habrá información que crea relevante o irrelevante para la decisión que tenga que enfrentar en un momento dado. Esto implica que el decisor podrá calificar como relevante una información a tomar una decisión y no otra.

El universo, para teoría de la decisión, será la realidad relevante percibida por el decisor. Esta realidad, es la percepción interpretada por cada decisor, donde el límite entre lo que relevante o irrelevante para la decisión a enfrentar, lo fija únicamente el mismo decisor. Donde el decisor es el sistema sujeto y el universo es el sistema objeto.

El universo es siempre relativo a tres factores: el decisor, el tiempo y la información, siendo:

-Tiempo: solo existe el presente a los efectos de una decisión, pero el concepto de tiempo es una ficción matemática. El eje calendario es una construcción mental, pero necesitamos un esquema para formalizar la distinción entre momentos. El tiempo, debemos aclarar no es la causa de los cambios en el decisor o en las variables.

-El decisor: sujeto a la decisión, cada decisor tiene su propia elaboración de su propio universo.

-La información: es el conjunto de conocimientos que posee el decisor en un momento, considerando que la información disponible en cada momento será distinta. De esta forma, se trata de una noción estática del estado del conocimiento del decisor en un momento determinado, estado que puede variar momento tras momento.

**Los objetivos**

Un objetivo es un estado futuro de una variable del universo, que un decisor pretende obtener.

Por lo tanto, un objetivo es siempre subjetivo e inherente a un decisor, pudiendo o no, varias personas tener un mismo objetivo.

Los objetivos se corporizan a través de alguna variable del universo, definida al efecto por el decisor. Siempre se refieren a algún estado futuro de las variables correspondientes, por ende la dimensión temporal en su modo futuro está fuertemente asociada a la explicitación de un objetivo.

**Objetivos múltiples**

La realidad es que todo decisor busca alcanzar siempre múltiples objetivos:

Horizontalmente: múltiples objetivos de la misma jerarquía, ya sea en un mismo o en distintos ámbitos de actuación.

Verticalmente: a través de una jerarquía de objetivos donde unos objetivos son medios (menor jerarquía) para alcanzar otros (de mayor jerarquía) que constituyen sus fines, que nuevamente serán medios para alcanzar nuevos fines. Generalmente los objetivos situados en la cima son relativamente abstractos y alcanzan su expresión a través de la concretización de los intermedios.

**Conflicto de objetivos**

Justamente porque el decisor se desempeña en distintos ámbitos de actuación es que posee distintos intereses y valores. En consecuencia, el decisor pretende siempre múltiples objetivos entre ellos, podrán algunos ser comunes a las distintas situaciones que enfrenta o ser incoherentes entre sí e incompatibles.

El conflicto de objetivos existe en todas las personas, pero se hace más notorio cuando se ingresa al campo de las relaciones entre personas, donde podemos distinguir tres casos de conflictos:

El conflicto interpersonal: es el producido en las relaciones competitivas entre dos o más decisores, donde el objetivo no puede alcanzarse simultáneamente por todos, sino únicamente por uno de ellos.

El conflicto interorganizacional: es el producido por decisores dentro de una organización, con objetivos a incluirlos dentro de ella.

El conflicto intraorganizacional: es producido en la actuación dentro de la organización por personas que persiguen distintos objetivos sectoriales.

**Las alternativas**

Para poder alcanzar el conjunto de objetivos múltiples, el decisor imagina y crea distintos caminos que podrán hacerlos posibles, estos caminos son los que llamaremos alternativas.

Las alternativas son variables controlables por el decisor. Serán los distintos caminos que posee el decisor para alcanzar sus objetivos, los que deberán ser posibles, deberán cumplir con los objetivos del decisor y deberán definirse en un lapso y en un rango de valores. Las alternativas deberán ser mutuamente excluyentes y exhaustivas.

Decidir significa llevar a cabo un proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas a fin de seleccionar una y solo una. Debemos aclarar que si bien decidir implica siempre seleccionar, no siempre seleccionar implica decidir. La selección no exhibe los atributos y procesos de percepción, imaginación, conocimiento, previsión, computo, evaluación y reflexión.

Es por ello que decidir implica la selección de una alternativa.

Por definición entonces, las alternativas deben ser mutuamente excluyentes respecto a la elección del decisor en un momento dado, ya que la falta de exclusión entre ellas elimina la posibilidad de decisión. En caso que dos elementos no sean excluyentes entre sí, deben considerarse como uno solo.

A su vez las alternativas deben ser exhaustivas, implicando que toda la alternativa tiene que expresar exactamente la manera en que la misma se llevaría a cabo en el momento de su implementación.

**Las variables**

Las variables son elementos de universo susceptibles de exhibir niveles, valores o grados a través del tiempo.

La variable es una expresión de descripción de un elemento que le interesa al decisor, que forma parte del universo en el cual se ve inmerso, cuya definición es independiente del valor que pueda asumir.

**Variables controlables versus variables no controlables**

Así como dijimos que toda alternativa es una variable controlable, dado que el decisor puede intervenir en que alternativa elegir o no, las variables, no controlables son también de importancia para la decisión, pero no pueden ser controladas o bien fijadas por el decisor.

Las variables no controlables serán todas las variables del universo que afecten a las alternativas planteadas, que no puedan ser controladas por el decisor.

El comportamiento de una variable es la sucesión a través del tiempo, de valores, niveles o grados asumidos en el pasado y los que se suponen asumirá en el futuro.

Los distintos estados, niveles, grados o valores son los distintos aspectos posibles que una variable del universo puede adquirir en un momento dado.

**Característica de los estados de la variable:**

Los estados de la variable deben ser distinguibles entre si y discriminables, donde el grado de discriminación dependerá de:

-Las necesidades del decisor.

-El instrumento cognoscitivo y/o de medición.

-Las restricciones que el decisor pueda tener sobre los recursos necesarios para realizarla.

Los estados, niveles, valores o grados deberán:

-Ser determinado por el decisor según su percepción y criterio.

-Estar asociados a una propensión a suceder (con una probabilidad mayor a cero) dada una variable dada.

-Ser valores posibles según el decisor (p> 0).

**Acto:**

Un acto es una transformación provocada deliberadamente por un decisor, la implementación de una alternativa por el decisor. Tengamos en cuenta que todo acto debe implicar un proceso de reflexión y un proceso decisorio previo a la acción, sino estaríamos en presencia de una reacción, un impulso, una costumbre, o bien, una orden dada, lo cual no implica una transformación deliberada por el decisor. Por ende, todo acto será consecuencia de una decisión.

**Evento:**

Un evento es una transformación originada por fenómenos naturales o bien por una acción no deliberada de un decisor (como podría ser una reacción). Todo evento es una variable no controlable para el decisor.

**Acto-eventos:**

Como dijimos, todo evento es toda variable no controlable para el decisor, incluyendo las acciones no deliberadas, un acto dirigido específicamente hacia el decisor, tanto a favor (cooperativo) o en contra (competitivo) de sus objetivos, los mismos son denominados, acto-eventos, ya que son actos para el segundo decisor y eventos (variable no controlable) para el decisor.

**Las probabilidades:**

Los objetivos planteados por el decisor en un universo percibido y relevante serán alcanzados a través de distintas alternativas, las cuales estarán asociadas a posibles variables no controlables, las cuales podrán asumir en el tiempo diferentes estados. Cada estado de la naturaleza estará asociado, a su vez, a una probabilidad de ocurrencia.

**Las restricciones:**

Así como las alternativas estarán asociadas a variables no controlables, también se verán afectadas por restricciones.

Una restricción es todo lo que restringe, impide que una variable adopte todos los comportamientos posibles.

Una restricción es absoluta respecto al universo analizado, ya que implica la pertenencia o no de una variable y/o estados en el universo percibido y analizado por el decisor. Al reducir la cantidad de estados y/o variables, la restricción reduce la complejidad (variedad) del universo analizado, simplificando el proceso decisorio.

Cuando no existe ninguna restricción estamos frente a la incertidumbre máxima, mientras que cuando las restricciones son máximas, la incertidumbre es nula y estamos en un ámbito de certeza. En consecuencia, toda restricción es todo lo que reduce la incertidumbre del universo. La restricción es todo lo que acota y limita la elección de alternativas del decisor, restringiendo, en consecuencia, la posibilidad de alcanzar resultados potenciales.

**Los resultados:**

Los resultados (también llamados consecuencias) indican los grados de obtención de los objetivos en la intersección de las alternativas con sus correspondientes universos, en los estados de las variables no controlables asociadas. Existirán tantos resultados como variables no controlables y estados hayan sido analizados por el decisor.

# TEXTO “EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIO” SIMON HERBERT

**Los limites a la racionalidad**

La racionalidad objetiva, implicaría que el sujeto actuante da a todo su comportamiento la forma de un patrón integrado y por ello, mira de modo panorámico las alternativas de comportamiento antes de la decisión, considera el complejo total de consecuencias que acarrearía cada elección y tomando como criterio el sistema de valores, selecciona una del conjunto total de alternativas.

El comportamiento real no logra alcanzar, por lo menos en tres aspectos, la racionalidad objetiva.

1. La racionalidad requiere un conocimiento completo y la anticipación de las consecuencias que acarreara cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentario.
2. Dado que estas consecuencias se encuentran en el futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia sensible, al asignarles os alores. Pero los valores solo se pueden anticipar de manera imperfecta.
3. La racionalidad requiere una elección entre todos los comportamientos alternativos posibles. En el comportamiento real, solo se nos ocurren unas pocas de todas estas alternativas posibles.

Conocimiento incompleto: la racionalidad implica un conocimiento completo, e inalcanzable, de las consecuencias exactas de cada elección. En la realidad, el ser humano nunca tiene más que un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean su acción, apenas una pequeña percepción de las regularidades y las leyes que le permitirían inferir consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias actuales.

La elección racional será factible en la medida en que el conjunto limitado de factores en el que se basa la decisión corresponda, por naturaleza, a un sistema cerrado de variables, o sea, en la medida en que se encuentren ausentes efectos indirectos significativos. Solo en el caso de decisiones extremadamente importantes es posible poner en juego recursos suficientes como para desenmarañar una cadena de efectos bastante complicada.

**Dificultades de la anticipación**

Es un lugar común que un placer esperado puede resultar algo muy distinto de uno concretado. La experiencia real puede ser considerablemente mas o menos deseable que la anticipada.

Esto no es solo el resultado de la imposibilidad de anticipar las consecuencias. Incluso cuando las consecuencias de una elección se han descripto de manera bastante completa, su anticipación difícilmente pueda influir sobre las emociones con la misma fuerza que cuando las experimentamos. Una de las razones es que la mente no puede, en un solo instante, aprehender as consecuencias en su totalidad. En vez de eso, la atención pasa de un valor a otro con consiguientes desplazamientos en las preferencias.

La valoración, por lo tanto, está limitada en su exactitud y coherencia por la capacidad del individuo para descubrir los distintos elementos de valor en la consecuencia imaginada y darles la misma ponderación, en su anticipación, que la que para el tendrán en la experiencia.

El alcance de las posibilidades del comportamiento

La imaginación también resulta insuficiente para concebir todos los patrones posibles de comportamiento que puede asumir un individuo. Es extraordinario el número de cosas que un hombre, restringido solo por limitaciones físicas y biológicas podría hacer en un intervalo incluso tan breve como un minuto.

De todos estos movimientos posibles, solo unos pocos nos vienen a la mente como alternativas posibles de comportamiento. Como cada alternativa acarrea diferentes consecuencias, muchos conjuntos de consecuencias posibles jamás llegan a la etapa de valoración, puesto que no se advierte que pueden ser el resultado de alternativas de comportamiento disponibles.

**Comportamiento deliberado del individuo:**

Ductilidad: al lograr la integración, el ser humano muestra ductilidad o sea, observa las consecuencias de sus movimientos y los ajusta para lograr el fin deseado.

La ductilidad se caracteriza, entonces, por una etapa de exploración e investigación seguida de otra de adaptación. Se puede observar en el comportamiento individual y en el de las organizaciones.

Memoria: el papel de la memoria en el comportamiento racional apenas requiere un comentario. En el caso de problemas similares recurrentes, la memoria almacena la información reunida, o incluso las conclusiones alcanzadas, al solucionar el primer problema y la pone a disposición, sin una nueva investigación, al surgir el siguiente problema del mismo tipo.

Habito: un mecanismo igualmente importante que ayuda a conservar los patrones de comportamiento útiles es el hábito. El hábito permite ahorrar esfuerzo mental porque retira del área de pensamiento consciente aquellos aspectos de la situación que son repetitivos.

El rol de los estímulos positivos: para alcanzar la racionalidad, debe existir un periodo de vacilación que preceda a la elección, durante el cual las alternativas de comportamiento, el conocimiento sobre las condiciones ambientales y las consecuencias y los valores anticipados se coloquen bajo el foco de atención. Desde un punto de vista psicológico, semejante vacilación marca un nivel de comportamiento relativamente sofisticado. Los patrones de comportamiento más simples se puede describir como aquellas respuestas a los estímulos que tienen lugar al presentarse estos y con poca o ninguna vacilación.

**La integración del comportamiento**

Este es el momento para pasar, de los mecanismo que hacen posibles la integración al patrón de comportamiento que resulta de la operación de estos mecanismos.

El proceso implica tres pasos principales:

1-El individuo (o la organización) toma decisiones amplias con respecto a los valores hacia los cuales va a dirigir sus actividades, los métodos generales que utilizara para alcanzarlos y el conocimiento, habilidades e información que necesitara para tomar ciertas decisiones dentro de los límites de la política establecida y para llevarlas a cabo. La actividad decisoria recientemente descripta podría llamarse planeamiento sustantivo.

2-Diseña y establece mecanismos que dirigirán su atención, canalizaran información y conocimiento, etc., de mal modo que las decisiones especificas del día a día concuerden con el plan sustantivo. A esta actividad decisoria se la puede llamar planeamiento procedimental y corresponde a lo que anteriormente se describió como construcción del entorno psicológico de la decisión.

3-Ejecuta el plan mediante decisiones y actividades diarias que se ajustan al marco que le proporcionan los pasas 1 y 2.

**Mecanismos de influencia organizacional**

1-La organización divide el trabajo entre sus miembros. Al darle a cada uno determinada tarea a realizar, dirige y limita su atención a esa tarea. El encargado de personal se ocupa de la selección, capacitación, categorización y otras operaciones relacionadas. No necesita prestar particular atención a contabilidad, compras, planeamiento o funciones operativas, que son igualmente vitales para realizar las tareas de la organización, porque sabe que están previstas en otra parte de la estructura organizacional.

2-La organización establece prácticas estándar. Al decidir de una vez para siempre (o al menos por cierto tiempo) que determinada tarea se llevara a cabo de la necesidad de determinar de qué modo se hará cada vez.

3-La organización transmite las decisiones hacia abajo (y lateralmente o incluso hacia arriba) a través de sus filas y para ello establece sistemas de autoridad e influencia. La forma más familiar que esto toma es la de una jerarquía de autoridad formal, pero resulta de igual importancia la adjudicación a individuos determinados de la función formal de asesoramiento y el crecimiento, en cualquier organización real, de un sistema informal de influencia basado parciamente en un estatus formal y parcialmente en relaciones sociales.

4-La organización proporciona canales de comunicación en todas las direcciones a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones. Nuevamente, estos canales son tanto formales como informales. Los canales formales, en parte, se basan en las líneas de autoridad formal y en parte, están separados de ellas, los canales informales se relacionan estrechamente con la organización informal.

5- La organización capacita y adoctrina a sus miembros. Esto podría llamarse “interiorización” de la influencia, porque inyecta en los sistemas nerviosos mismos de los miembros de la organización los criterios de decisión que la organización desea emplear. El miembro de la organización adquiere conocimiento, habilidad e identificaciones o lealtades que le permiten tomar decisiones por sí mismo, de la manera en que a la organización le gustaría que lo hiciera.

**El proceso de coordinación**

Ya se ha hecho alusión a una de las funciones principales de estas influencias organizacionales: lograr la coordinación de las actividades de los miembros de la organización.

**Resumen**

Los límites de la racionalidad derivan de la incapacidad de la mente humana para hacer influir en cada decisión particular todos los aspectos de valor, conocimiento y comportamiento que serian relevantes.

La racionalidad humana opera dentro de los límites de un entorno psicológico. Este entorno impone sobre el individuo como supuestos una selección de factores en los cuales debe basar sus decisiones. Sin embargo, se pueden controlar los mismos estímulos de la decisión, de modo que sirvan a fines más amplios y una secuencia de decisiones individuales se puede integrar en un plan bien concebido.

El control deliberado del entorno de la decisión permite no solo la integración de la elección, sino también su socialización. Las instituciones sociales pueden verse como regulaciones de comportamiento de los individuos mediante su sujeción a patrones de estímulos que se les imponen socialmente. En estos patrones se va a encontrar la comprensión del significado y la función de la organización.