# Examen – Gestión del Conocimiento

## Marcas de libro

El trabajo **rutinario** que descansa en el poder de la palabra puede ser sustituido por programas informáticos capaces de efectuar buena parte de esos procedimientos estándar

Para garantizar éxitos futuros es importante que la empresa revise permanentemente la manera **como trabaja**, la forma como hizo tas cosas. Es importante que evalúe cuáles son las cosas que hace para conservarlas; hace mal, para corregirlas; qué cosas debería hacer y no hace, para incorporarlas

Ellos determinan las acciones a ejecutar en un contexto cambiante que permanentemente acecha y compromete las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos

**El trabajo innovador esta**, a diferencia del anterior, en la búsqueda de nuevas posibilidades. Su objetivo es la generación de nuevas oportunidades de negocio. Lo que una empresa realmente produce son oportunidades de negocio

**Trabajo contingente y trabajo innovador**: Desde nuestra perspectiva, sin embargo, quedan mejor caracterizados si entendemos que su labor es la preservación y generación de oportunidades de negocio para la empresa. Más que trabajar con símbolos, estos trabajadores operan con cuestiones todavía más sutiles: las posibilidades y los compromisos. Su objetivo es mantener abiertas las posibilidades existentes, generar nuevas, y lograr aquellos compromisos que permitan aprovecharlas.

**Tridimensionalidad del trabajo**: Pero sucede que el individuo no es la unidad básica de trabajo en el interior de una organización. Su unidad básica es el proceso de trabajo. Individuos altamente eficaces en sus tareas individuales pueden generar procesos altamente ineficaces si resultan incompetentes para coordinarse adecuadamente entre sí. La productividad del trabajo no solo depende de cómo se resuelve el problema asociado a la tarea individual. Ella también resulta de la manera como resolvemos los problemas de productividad de las actividades de coordinación

Aunque se suele hablar del **“individuo y la organización “**, lo real es que nadie se relaciona con algo tan general y abstracto como “la organización”

## MultipleChoise de Examen

**Según el texto de M. Alles “Desempeño por competencia” para analizar conductas debemos considerar los siguientes pasos**

1. Observar en CV de la evaluada experiencia previa en puestos similares en otras empresas
2. Basarnos en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado
3. Conocer el desempeño mínimo requerido para ejercer el puesto
4. Relacionar la conducta observada con las competencias a la cual pertenece
5. Basarnos en un posible hecho futuro del periodo a evaluar
6. Relacionar la conducta observada con el grado de la competencia

**El concepto de “liderazgo” para E. Gore supone:**

1. Un fenómeno emergente no planeado
2. Considerar exclusivamente quienes y como son las personas que trabajaran juntas
3. Una actividad que debe estar en manos de quienes puedan responder a desafíos previsibles con una estrategia planeada que considere múltiples soluciones
4. Es una función que se va desplazando de acuerdo con cómo se modifican las redes vinculares para apartarse al entorno
5. Un proceso permanente y dinámico
6. Una función que existe en la mayoría de la situación si el malajemente lo decide

**Considerando el concepto de “Liderazgo” de E. Gore se concluye:**

1. Uno de los mayores problemas que se les plantea a los jefes es que el liderazgo pueda emerger en el momento menos oportuno para la organización
2. EI Liderazgo depende de quiénes y cómo son las personas
3. EI liderazgo es un hecho evidente
4. La autoridad formal delega su liderazgo en quien considera más apto
5. Ninguna de las opciones restantes es correctas en su totalidad
6. EI Liderazgo plantea una constelación de respuestas improvisadas e imprevistas de los problemas que surgen
7. La autoridad fracasa en las organizaciones donde no existe liderazgo
8. Los actos de Liderazgo son respuestas a situaciones percibidas corno críticas

**Según el texto de P. Drucker son “practicas fundamentales” de un ejecutivo eficaz:**

1. Construir con fuerza dando prioridad a lo que puede realizar
2. Tomar decisiones efectivas
3. Orientar su contribución hacia el proceso de trabajo propiamente dicho
4. Considerar todas las áreas de trabajo priorizando las de mayor tiempo de ejecución
5. Sus esfuerzos hacia el uso de técnicas y herramientas adecuadas
6. Transcurre su tiempo manejando lapso bajo su control

**La función de “Líder” de diseñar procesos de aprendizaje y desarrollar su dominio de las diciplinas de aprendizajes es desarrollada por P Senge en sus analogías**

1. Líder de un diseñador
2. Ninguna de las restantes opciones es correcta porque Senge no menciona esta función en su texto
3. Líder es un mayordomo
4. Líder es un maestro

**Considerando el concepto de “efectividad” de P Drucker se concluye**

1. El autodesarrollo del ejecutivo con miras a la efectividad es el único sistema en el que coinciden metas organizacionales y necesidades individuales
2. En el autodesarrollo de un ejecutivo la adquisición de conocimiento es mas importante que su aprendizaje de efectividad
3. La efectividad debe enseñarse en las organizaciones para lograr aumentar su competitividad
4. La efectividad ejecutiva no es imprescindible en una organización eficiente
5. Ninguna de las anteriores
6. La efectividad es un ámbito que siempre supone una suma de acciones repetidas
7. En el autodesarrollo de un ejecutivo el aprendizaje de efectividad es mas importante que la adopción de nuevos métodos de trabajo

**Según el texto "EI Ejecutivo Eficaz" de P. Drucker son correctas las frases:**

1. La discrepancia no es necesariamente un estímulo para la imaginación
2. La efectividad ejecutiva no es imprescindible en una organización eficiente
3. Una organización no es más efectiva porque tiene mejor personal
4. Trabajar sistemáticamente en un plano eficiente supone haber adquirido el hábito de la efectividad
5. Una organización es más efectiva porque tiene mejor personal
6. EI autodesarrollo de un ejecutivo eficaz podría no implicar un desarrollo de su personalidad
7. Ninguna de las restantes opciones es correcta en su totalidad

**Según el texto "La Vida en las Organizaciones" de E. Gore son correctas las frases:**

1. Cuando la autoridad existe en la organización sus integrantes comprenden la complejidad de su contexto y aprenden a manejarse en ella
2. La figura taylorista del gerente supone un estilo de managernent que acerca las distintas prácticas que pueblan la organización junto a su gente
3. La autoridad formal es un fenómeno colectivo y espontáneo
4. La organización que nombra líderes en lugar de jefes multiplica su probabilidad de crecimiento
5. La mayoría de los jefes desarrolla la capacidad de formular las preguntas difíciles y de ayudar y recibir ayuda por parte de los demás para encontrar las respuestas correspondientes
6. Ninguna de las opciones restantes son correctas en su totalidad

**E. Gore plantea en “La vida en las Organizaciones” en relación al rol de la reflexionen la acción:**

1. La reflexión nunca se limita a evitar conflictos
2. Siempre es legítimo universalizar los saberes
3. El conocimiento que surge de la reflexión es fácilmente verbalizable cuando es legitimo
4. La reflexión lleva consigo un aprendizaje restringido
5. A y D son correctas
6. B y C son correctas

**Según el texto "La quinta disciplina" las disciplinas de P. Senge son:**

1. modelos mentales, experimentación, pensamiento sistémico. construcción de visión compartida y colaboración
2. modelos mentales, dominio personal, pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo y construcción de visión compartida
3. abstracción, pensamiento sistémico, experimentación, aprendizaje generativo y metanoia
4. experimentación, dominio personal, pensamiento sistémico. construcción de visión compartida y aprendizaje en equipo
5. pensamiento sistémico, modelos mentales, impacto personal, construcción de una visión compartida y trabajo en equipo
6. pensamiento sistémico, experimentación. dominio personal. colaboración y aprendizaje generativo
7. ninguna de las restantes opciones es correcta en su totalidad
8. dominio personal, modelos mentales. pensamiento sistémico, trabajo en equipo y construcción de valores compartidos
9. modelos mentales, dominio personal, pensamiento sistémico, construcción de misión compartida y aprendizaje en equipo

**Constituyen todas las disciplinas trabajadas por P. Senge:**

1. Pensamiento sistémico, experimentación, colaboración y aprendizaje generativo
2. Pensamiento sistémico, modelos mentales y construcción de una visión compartida
3. Dominio personal, pensamiento sistémico, experimentación, construcción de visión compartida y aprendizaje en equipo
4. Abstracción, pensamiento sistémico, experimentación, modelo mentales y metanoia
5. Ninguna de las anteriores hace referencia total a las disciplinas

**Según Spencer y Spencer la "competencia" es una característica subyacente en el individuo que en su sentido más amplio está causalmente relacionada con:**

1. una performance superior
2. su motivación intrínseca
3. a un estándar de efectividad
4. EI su empleabilidad
5. un desempeño mínimo requerido para ejercer un puesto
6. ninguna de las opciones restantes es correcta

**EI concepto de "predictividad" en texto de M. Alles refiere a:**

1. predecir los valores de un candidato en el ejercicio de sus funciones
2. predecir una performance superior en relación a un estándar de éxito en alguna organización en particular más allá del puesto en que se desempeñe
3. predecir una performance superior en relación a un estándar de éxito en alguna organización en particular en un puesto (o situación) especifico
4. predecir un candidato será empleable en vanas organizaciones
5. predecir las chances que tendrá un profesional de conseguir empleo
6. predecir las creencias de un candidato y el impacto de las mismas en sus comportamientos

**Indique desde el texto "La Educación en las Empresas" de E. Gore si cada una de las siguientes afirmaciones es V (verdadera) o F (falsa) y justifique su respuesta en su hoja de evaluación cuando la misma sea F (falsa):**

* Los factores "criterios de división del trabajo" y "objetivos" en las organizaciones siempre facilitan los aprendizajes que se generan, mientras que la “estructura formal” y las “normas y procedimientos” los inhiben
* Los factores "estrategia", "objetivos", "estructura formal" y "normas procedimientos" nunca inhiben en las organizaciones los aprendizajes que pudieran generarse.
* EI "aprendizaje 2" refiere a la adquisición de habilidades que permiten lograr más efectivamente ciertos objetivos sin replantear los mismos y los valores que los orientan.
* Los factores "estrategia", "estructura formal" y "normas y procedimientos" siempre inhiben los aprendizajes que pudieran generarse, mientras que los factores “objetivos” " y "criterios de división de trabajo" podrían inhibirlos o facilitarlos.

**EI "Trabajo reflexivo de aprendizaje" para R. Echeverría supone**

1. revisar el trabajo presente y mejorar el trabajo futuro
2. evaluar las cosas que se hacen bien para mejorarlas. verificar las cosas que se hacen mal para corregirlas. Analizar 10 que debería hacer y no hago para incorporarlo
3. verificar las cosas que se hacen mal para corregirlas. evaluar las cosas que se hacen bien para conservarlas, y analizar 10 que debería hacer y no hago para incorporarlo
4. priorizar las cosas que debo modificar y restar importancia a 10 que hacemos mal para motivarnos con lo que hacemos bien
5. es un trabajo sobre el trabajo
6. a ninguna de las opciones restantes es correcta

**6. La "Tridimensionalidad del Trabajo" de R. Echeverría supone que:**

1. el individuo es la unidad básica, y se incluyen las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje
2. los individuos altamente eficaces podrían generar procesos ineficaces si son incompetentes para coordinarse
3. los problemas de productividad dependen fundamentalmente de las tareas individuales y de la efectividad de las actividades de coordinación el proceso de trabajo es la unidad básica
4. el trabajo reflexivo de aprendizaje tiene su mayor impacto organizacional en permitirnos saber qué cosas de las que hicimos en pasado favorecen en el éxito actual de la organización
5. ninguna de las opciones restantes es correcta

**Identifique los motivos que E. Gore incluye cuando justifica promover la Educación más allá de las escuelas:**

1. identificación y comprensión de los factores que facilitan los aprendizajes
2. las organizaciones necesitan conocimientos para funcionar
3. deficiencia de políticas de educación adecuadas desde el estado
4. EI costos relacionados a la educación permanente
5. la falta de utilidad de la escuela secundaria y sus costos innecesarios
6. identificación y comprensión de los factores que inhiben los aprendizajes

**EI concepto de "Trabajo innovador" que plantea R. Echeverria se vincula con:**

1. búsqueda de nuevas posibilidades
2. probabilidad de ser sustituido por programas informáticos
3. amplia posibilidad de decisiones dentro de parámetros establecidos
4. producción de nuevas oportunidades de negocio
5. las acciones para ejecutar en un contexto cambiante
6. el trabajo rutinario que no es contingente

**Según el texto "EI Ejecutivo Eficaz" de P. Drucker es correcta la frase:**

1. una organización es más efectiva porque tiene mejor personal
2. una organización no es más efectiva porque tiene mejor personal
3. trabajar sistemáticamente en un plano eficiente supone haber adquirido el hábito de la efectividad
4. la efectividad ejecutiva no es imprescindible en una organización eficiente
5. la discrepancia no es necesariamente un estímulo para la imaginación
6. ninguna de las restantes opciones es correcta
7. dos de las opciones restantes son correctas
8. el autodesarrollo de un ejecutivo eficaz podría no implicar un desarrollo de su personalidad
9. tres de las opciones restantes son correctas

**Indique desde el texto "EI Ejecutivo Eficaz" de P. Drucker si cada una de las siguientes afirmaciones es V (verdadera) o F (falsa) V fundamente su respuesta en su hoja de evaluación cuando la misma sea F (falsa): (V o F). Importante: En este ítem los errores al marcar V o F restarán puntaje.**

* La efectividad es una asignatura pendiente en muchas organizaciones
* EI efectivo hombre de decisiones se empeña en comprender porque la gente discrepa.
* Una organización es más efectiva porque tiene mejor personal
* EI efectivo hombre de decisiones nunca obra a medias

En su/s fundamentación/es debe identificar y desarrollar todos los motivos especificados por el autor. Recuerde que en la redacción de su fundamentación el estilo de escritura debe ser argumentativo explicando por qué el autor sostiene tal afirmación. La respuesta se considerará válida si el procedimental está logrado en su totalidad. Recuerde que debe considerar un mínimo de tres renglones y un máximo de diez en la redacción de cada fundamentación.

**Para E. Gore las habilidades para resolver problemas, las habilidades para encontrar oportunidades, y las habilidades para vincular la tarea de quienes identifican oportunidades y la de quienes resuelven problemas son:**

1. habilidades requeridas en las empresas de alto valor con el propósito específico de mejorar la performance de los analistas simbólicos
2. habilidades requeridas en las empresas de alto valor que permiten mejorar los servicios rutinarios de producción
3. habilidades requeridas en las empresas de alto valor que promueven la experimentación sin necesidad de laboratorio
4. habilidades requeridas en las empresas de alto valor que podrían limitar la capacidad de abstracción de los analistas simbólicos
5. habilidades requeridas en las empresas de alto valor para solucionar específicamente los problema vinculados a los "servicios en persona"
6. habilidades requeridas en las empresas de alto valor que generan un mayor desarrolle oportunidades, laborales a los analistas simbólicos que priorizan el pensamiento lineal

**Considerando el texto de R. Echeverría "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación" podemos afirmar que:**

1. La tarea individual del trabajador no manual y las actividades de coordinación descansan en competencias conversacionales
2. ninguna de las opciones restantes es correcta
3. EI trabajador intelectual ha Sido equipado con las competencias para desarrollar capacidad reflexiva
4. EI trabajo reflexivo de aprendizaje expresa el compromiso presente de la empresa por el trabajo pasado de la organización
5. Trabajar con los componentes de una conversación es suficiente para determinar competencias conversacionales
6. EI modo en que hacemos y fundamos nuestros Juicios no siempre se relaciona con nuestras competencias conversacionales

**Dentro de los movimientos que forman la historia del pensamiento económico se dan algunas características dentro de cada uno de esos movimientos en ese contexto:**

1. Los fisiócratas consideraban a la agricultura como el único sector genuinamente productivo y defendían la aplicación de medidas proteccionistas como forma de acumular riquezas
2. Los fisiócratas consideraban a la agricultura como el único sector genuinamente productivo y se oponían a la aplicación de medidas proteccionistas como forma de acumular riquezas.
3. Los fisiócratas consideraban a las exportaciones como el camino para acumular riqueza y se oponían a la aplicación de medidas proteccionistas como forma de acumular riquezas
4. Los fisiócratas consideraban a las exportaciones como el camino para acumular riqueza y consideraban fundamental la aplicación de medidas proteccionistas como forma de acumular riquezas

## Preguntas para desarrollar

1. ¿Cuáles son según E. Gore las tres razones para plantear una educación más allá de las escuelas? Justifique brevemente cada una de ellas.
2. ¿Cuáles son las diferentes posibilidades educativas de una organización según la matriz que presenta E. Gore? Elige dos de las posibilidades que plantea y desarrolla las mismas.
3. ¿Qué diferencia plantea E. Gore entre los conceptos "aprendizaje 1" y "aprendizaje 2"?
4. Si tuviera que decidir cinco aspectos en los que tuviera que capacitar a un ejecutivo para que llegue a ser un "Ejecutivo Eficaz" según la teoría de P. Drucker, ¿qué aspectos principales recomendaría incluir en la formación de este ejecutivo?
5. Fundamente considerando la matriz de E. Gore ¿a cuál de las posibilidades educativas que podrían plantearse en una organización corresponde la "formación de técnicos en pasantías", y a cuál la "orientación brindada por el supervisor"?
6. Desarrolle desde la perspectiva de E. Gore ¿qué es un analista simbólico y cuáles son las habilidades requeridas en su educación formal?
7. Vincule el concepto de metanoia con los conceptos de trabajo en equipo, visión estratégica y "la quinta disciplina" de P. Senge. Argumente su vinculación identificando aportes de al menos dos de estos conceptos a las habilidades que requiere la educación formal del analista simbólico de E. Gore.
8. Enumere desde su lectura de P. Drucker las prácticas fundamentales de un ejecutivo eficaz.
9. Desarrolle la analogía de "líder-diseñador" en la Organización Inteligente de P. Senge.
10. Relacione los conceptos "tridimensionalidad del trabajo" de R. Echeverría y -pensamiento sistémico" de E. Gore. En su relación debe;

a.- definir y utilizar los conceptos -competencia" y "predictividad" según el alcance conceptual del texto de M Alles,

b.- hacer referencia a una de las categorías de trabajo del futuro y o dos habilidades necesarias en las empresas de alto valor según texto de E Gore. y

c.- definir los conceptos principales que está relacionando.

La respuesta se considerará válida si el procedimental está logrado en su totalidad utilizando todos los conceptos desde la perspectiva de cada autor. Recuerde que debe considerar un mínimo de diez renglones y un máximo de veinte en la redacción de su respuesta, y que los aspectos mencionados en los apartados a. b y c pueden incluirse en el orden de su preferencia

1. Fundamente según la perspectiva de E. Gore la frase: "Aunque se suele hablar de/ individuo V la organización, 10 real es que nadie se relaciona con algo tan venera/ V abstracto como la organización". En su fundamentación debe identificar y desarrollar todos los motivos especificados por el autor.

Recuerde que en la redacción de su fundamentación el estilo de escritura debe ser argumentativo explicando por qué el autor sostiene tal afirmación. La respuesta so considerará válida si el procedimental está logrado en su totalidad. Recuerde que debe considerar un mínimo de cinco renglones y un máximo de quince en la redacción de su respuesta.

1. Relacione los conceptos "pensamiento sistémico" de P. Senge y "liderazgo" de E. Gore. En su relación debe:

a.- definir y utilizar los conceptos -modelos mentales" y "metanoia" de P. Senge,

b.- hacer referencia a la definición de -ejecutivo eficaz" de P. Drucker y a dos de sus prácticas fundamentales

c.-definir los conceptos principales que está relacionando

La respuesta se considerará válida si el procedimental está logrado en su totalidad utilizando todos los conceptos desde la perspectiva de cada autor Recuerde que debe considerar un mínimo de diez renglones y un máximo de veinte en la redacción de su respuesta, y que los aspectos mencionados en los apartados a, b y c pueden incluirse en el orden de su preferencia