[Examen – Gestión del Conocimiento 2](#_Toc178628024)

[Contenidos Procedimentales - Gore 2](#_Toc178628025)

[La educación en las empresas - Gore 3](#_Toc178628026)

[Segmentos educativos según E. Gore: 4](#_Toc178628027)

[Factores facilitadores e inhibidores del aprendizaje: 5](#_Toc178628028)

[Frase de E. Gore: 6](#_Toc178628029)

[Diferencia entre aprendizaje 1 y 2: 6](#_Toc178628030)

[Subprocesos de la gestión del conocimiento: 6](#_Toc178628031)

[La vida en las Organizaciones - Gore 7](#_Toc178628032)

[La empresa emergente – Echeverria 8](#_Toc178628033)

[Tridimensionalidad del trabajo y la importancia del trabajo reflexivo de aprendizaje según R. Echeverría 8](#_Toc178628034)

[Poder transformador de la palabra según R. Echeverría 8](#_Toc178628035)

[Concepto de practicante reflexivo según R. Echeverría 9](#_Toc178628036)

[Ejemplos del poder generativo del lenguaje en acciones de jefes 9](#_Toc178628037)

[Relación entre emocionalidad, lenguaje y corporalidad según R. Echeverría 9](#_Toc178628038)

[Relación entre competencias conversacionales (R. Echeverría) y comunidades de práctica (E. Gore) 10](#_Toc178628039)

[Desempeño por competencia M. Alles 10](#_Toc178628040)

[Competencias: 10](#_Toc178628041)

[Definición de Spencer y Spencer: 11](#_Toc178628042)

[Coeficiente Emocional (Goleman): 11](#_Toc178628043)

[Predictividad 11](#_Toc178628044)

[Performance Superior: 11](#_Toc178628045)

[Criterios para definir competencias: 12](#_Toc178628046)

[Aplicaciones de un modelo de gestión por competencias: 12](#_Toc178628047)

[Marcas de libro 12](#_Toc178628048)

[MultipleChoise de Examen 13](#_Toc178628049)

[MultipleChoise de 1er Examen 13](#_Toc178628050)

[MultipleChoise de 2do Examen 18](#_Toc178628051)

[Preguntas para desarrollar 18](#_Toc178628052)

# Examen – Gestión del Conocimiento

## Contenidos Procedimentales - Gore

Son **estrategias** en este caso, para poder accionar con un orden secuencial para un objetivo

* **Fundamentar**: **Dar razone** por las cuales se **sostiene** **una** **idea**.

*Ejemplo: "El cambio climático es una realidad porque la evidencia científica muestra un aumento continuo de las temperaturas globales, el derretimiento de los glaciares y el incremento en la frecuencia de fenómenos meteorológicos extremos"*

* **Argumentar**: **Defender una opinión y persuadir** con pruebas y razones. Intentas que te de apruebe tu punto  
  *Ejemplo: "Creo que es importante invertir en energías renovables porque no solo ayudan a reducir la emisión de gases de efecto invernadero, sino que también impulsan el crecimiento económico a través de la creación de nuevos empleos y el desarrollo tecnológico."*
* **Explicar**: **Proceso para dar a entender algo**, sucesos, causas, etc.  
  *Ejemplo: "El proceso de fotosíntesis consiste en que las plantas absorben la luz solar a través de sus hojas, usan esa energía para convertir el dióxido de carbono del aire y el agua del suelo en glucosa, la cual es su fuente de alimento, liberando oxígeno como subproducto."*
* **Relacionar**: Acción y efecto de **referenciar** **entre** **dos** **o** **más** **cosas**. Teniendo concordancia, así mantener un vínculo de conceptos o ideas  
  *Ejemplo: "La teoría de la evolución de Darwin se puede relacionar con la selección natural en el mundo moderno, donde los organismos que se adaptan mejor a su entorno tienen más probabilidades de sobrevivir y reproducirse, lo que se observa también en las empresas que innovan y se adaptan mejor a los cambios del mercado."*
* **Enumerar**: Nombras de **manera** **sucesiva** elementos de un conjunto  
  *Ejemplo: "Las principales causas del aumento de la contaminación ambiental son: 1) el uso excesivo de combustibles fósiles, 2) la deforestación, 3) la industrialización sin regulaciones adecuadas, y 4) la falta de políticas de reciclaje."*
* **Desarrollar**: Proceso de creación para **desenvolver** **un** **asunto**. Tiene que ser claro, conciso, lógico y ordenado  
  *Ejemplo: "El impacto de la tecnología en la educación ha sido profundo y multifacético. Primero, ha permitido el acceso a recursos de aprendizaje en línea, lo que democratiza la educación. Segundo, ha facilitado el aprendizaje personalizado mediante el uso de inteligencia artificial, que adapta los contenidos según el progreso del estudiante. Además, ha revolucionado la manera en que los estudiantes interactúan, permitiendo la colaboración a través de plataformas digitales, independientemente de su ubicación geográfica. En conjunto, estas innovaciones están transformando el proceso educativo de una manera que mejora tanto la eficiencia como la accesibilidad."*

## La educación en las empresas - Gore

Gore señala que **los bienes más importantes** de una nación **no son sus recursos naturales o su riqueza material**, sino la **capacidad y destreza de sus ciudadanos**. Para él, un país que cuenta con **personas capaces y hábiles tiene mayores posibilidades de progresar, innovar y competir** en el escenario **global**. En este sentido, cuando los ciudadanos están bien preparados, pueden enfrentar desafíos, adaptarse a los cambios y contribuir al desarrollo de la sociedad, incluso en momentos difíciles como crisis económicas o guerras. **Gore sugiere que la verdadera fortaleza de una nación reside en lo que su gente es capaz de hacer**.

### Las empresas de alto valor

**Gore resalta que las habilidades más importantes incluyen la capacidad de aprendizaje continuo**, la resolución de problemas, el **pensamiento** **crítico** y **analítico**, la habilidad para identificar oportunidades, la creatividad para innovar, y las habilidades blandas, como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Estas habilidades permiten que los empleados contribuyan al crecimiento y evolución de las organizaciones.

Gore también aborda las categorías de trabajo del futuro en su capítulo sobre el sistema educativo. Aquí, distingue entre tres tipos de trabajos:

* **Servicios rutinarios de producción**, que consisten en tareas repetitivas orientadas a la producción en masa, donde la confiabilidad y la capacidad para seguir directivas son esenciales.
* **Servicios en persona**, donde los empleados realizan tareas simples, supervisadas de cerca, como conserjes o cajeros, y se les exige ser puntuales y flexibles.
* **Analistas simbólicos**, quienes se encargan de resolver problemas utilizando símbolos, como matemáticos, consultores o ingenieros. Estos trabajos dependen más de la calidad y originalidad que del esfuerzo físico o el tiempo invertido.

Para los **analistas simbólicos**, Gore explica que se necesitan cuatro habilidades fundamentales en su

**Educación** **formal**: la capacidad de abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la colaboración. La abstracción les permite simplificar la realidad para manejarla, el pensamiento sistémico les ayuda a gestionar la complejidad, la experimentación les permite aprender y resolver problemas de manera innovadora, y la colaboración es clave para comunicar ideas y trabajar en equipo. Estas habilidades son cruciales para enfrentarse a los problemas complejos de su ámbito laboral.

Finalmente, Gore menciona que la educación **universitaria es una condición necesaria, pero no suficiente, para un analista simbólico**. Aunque la universidad proporciona los conocimientos y técnicas iniciales, estos profesionales **necesitan complementarlos con la experiencia práctica** y, en algunos casos, con educación **no** **formal**, como certificaciones o formación adicional. La clave está en aprender sobre el terreno y aplicar lo aprendido de manera productiva.

Este enfoque holístico muestra la importancia del desarrollo continuo y el aprendizaje práctico, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

### Segmentos educativos según E. Gore:

* **Formación inicial**: Capacita a nuevos empleados con habilidades básicas para ser productivos desde el principio.
* **Formación continua**: Mantiene y mejora competencias a lo largo de la carrera profesional.
* **Desarrollo directivo**: Prepara a líderes en habilidades de gestión y estrategia.

Gore también habla de **9 posibles** combinaciones entre la **educación formal**, **no** **formal** e **informal**. Estas combinaciones pueden ayudar a mejorar el rendimiento y cohesión organizacional.

1. **Educación formal-formal**:

Ejemplo: Programas de alfabetización o becas para empleados que permiten completar su educación primaria o secundaria.

1. **Educación formal-no formal**:

Ejemplo: Pasantías donde los estudiantes aplican conocimientos adquiridos en su carrera universitaria dentro de la empresa.

1. **Educación formal-informal**:

Ejemplo: Creación de redes de exalumnos de universidades que luego se integran a la empresa, facilitando la colaboración.

1. **Educación no formal-formal**:

Ejemplo: Cursos de capacitación en la empresa que son acreditados por una universidad para avanzar en el currículum académico.

1. **Educación no formal-no formal**:

Ejemplo: Cursos internos de la empresa sobre habilidades técnicas específicas, sin otorgar títulos formales, pero con certificados de asistencia.

1. **Educación no formal-informal**:

Ejemplo: Participar en talleres de la empresa que fomentan la creación de redes informales entre los empleados.

1. **Educación informal-formal**:

Ejemplo: Normas y procedimientos que permiten a los empleados aprender de experiencias pasadas y mejorar continuamente.

1. **Educación informal-no formal**:

Ejemplo: Reuniones en la empresa que no solo buscan resolver problemas operativos, sino también fomentar actitudes de liderazgo y trabajo en equipo.

1. **Educación informal-informal**:

Ejemplo: Interacciones diarias entre empleados donde se aprende de manera espontánea, fuera de cualquier estructura formal, sobre la cultura organizativa y resolución de problemas.

### Factores facilitadores e inhibidores del aprendizaje:

* **Factor racional**: Los objetivos y la estructura facilitan la organización y la coordinación, pero pueden inhibir si no son compartidos por todos. Ejemplo: "Un quirófano sin ventanas permite al cirujano concentrarse solo en el paciente."
* **Factor ambiental**: El contexto y el ambiente cultural influyen en el aprendizaje. Un ambiente favorable motiva el desarrollo de habilidades. Ejemplo: "Un equipo en una startup mejora su rendimiento cuando está alineado con la cultura innovadora de la empresa."

### Frase de E. Gore:

* "Los factores culturales pueden ayudarnos a entender lo que la gente aprende o se ve inhibida de aprender en una organización."

Esto se refiere a cómo la cultura organizacional establece normas y valores que guían o limitan el aprendizaje. Un ambiente cultural puede ser positivo si fomenta el desarrollo o negativo si crea desinterés por aprender.

### Diferencia entre aprendizaje 1 y 2:

* **Aprendizaje 1**: Básico, se adquieren conocimientos sin cuestionar el contexto o las normas. Mantiene el statu quo.
* **Aprendizaje 2**: Reflexivo, cuestiona las normas existentes y busca modificar el sistema de pensamiento.

### Subprocesos de la gestión del conocimiento:

* **Creación de conocimiento**: Generar nuevo conocimiento dentro de la organización. Ejemplo: "Un equipo desarrolla un nuevo algoritmo."
* **Captura y documentación**: Recopilar y registrar el conocimiento generado. Ejemplo: "La empresa documenta cada nuevo proceso para acceso futuro."
* **Almacenamiento y recuperación**: Organizar y acceder al conocimiento cuando sea necesario. Ejemplo: "Una base de datos con estudios de caso está disponible para los empleados."
* **Transferencia y distribución**: Difundir el conocimiento a las personas adecuadas. Ejemplo: "Reuniones de retroalimentación para compartir aprendizajes."
* **Aplicación**: Utilizar el conocimiento en la práctica para resolver problemas. Ejemplo: "Aplicar lo aprendido en un nuevo proyecto."
* **Evaluación y refinamiento**: Revisar y actualizar el conocimiento. Ejemplo: "Revisar políticas internas de acuerdo con cambios legales o tecnológicos."

### Educación formal de un analista simbólico

Los **analistas** **simbólicos** son profesionales que **resuelven problemas utilizando símbolos (datos, conceptos**). **No** suelen **interactuar** directamente con los **destinatarios** de su trabajo y sus ingresos dependen de la calidad y originalidad, no del tiempo o esfuerzo invertido. Suelen tener **formación** **terciaria** o **universitaria**, pueden trabajar de forma independiente o en equipo, y no siguen carreras lineales.

La **educación** **formal** de un **analista** **simbólico** requiere cuatro habilidades básicas

* **Abstracción**: La realidad debe ser simplificada para poder ser comprendida y manejada.
* **Pensamiento sistémico:** Intensifica la abstracción, para manejarse contextos de complejidad, descubrir nuevas oportunidades.
* **Experimentación**: aprender y experimentar para manejar las formas más evolucionadas de la abstracción y pensamiento asistemático.
* **Colaboración**: Trabajo en equipo, comunicación de ideas.  
  El propósito de esta categoría es aprender sobre el terreno, facilitando las capacidades básicas, y de ahí en más el aprendizaje dependerá de la resolución del problema.

### Las categorías de trabajo del futuro

**Servicios rutinarios de producción:**

* Tareas repetitivas, con altos volúmenes de producción.
* Utilizan procedimientos estándar y normas codificadas.
* Se paga por tiempo de trabajo o cantidad producida.
* Virtudes clave: fiabilidad, lealtad, capacidad de seguir directivas.

**Servicios en persona:**

* Tareas simples y repetitivas, supervisadas de cerca.
* Pago por horas o trabajo hecho.
* Ejemplos: limpieza, cajeros, mecánicos.
* Virtudes clave: puntualidad, flexibilidad, docilidad.

**Analistas simbólicos:**

* Resolución de problemas a través de símbolos, sin contacto directo con destinatarios.
* Pago relacionado con calidad y originalidad, no tiempo.
* Trabajan solos o en equipo, suelen tener educación universitaria o terciaria.

## La vida en las Organizaciones - Gore

En el **capítulo** **4**, Ernesto Gore establece una distinción clara entre conocimiento e información. Conocer implica la capacidad de aplicar lo que se sabe, mientras que la información es simplemente un conjunto de datos no procesados. En las organizaciones, la gestión del conocimiento es crucial y debe equilibrar el mantener éxitos del pasado con la necesidad de evolucionar para seguir siendo competitivas. Gore también destaca que el conocimiento no es fácilmente replicable por la competencia si se fomenta un entorno propicio para el aprendizaje y la innovación continua. La metáfora de Karl Popper de “nubes y relojes” sugiere que el conocimiento involucra tanto elementos imprecisos como concretos. Por otro lado, el conocimiento puede ser productivo, transformador, o redundante, lo que no aporta valor si no se actualiza.

En el **capítulo** **5**, Gore se enfoca en cómo las competencias se adquieren dentro de comunidades de práctica, subrayando que el aprendizaje es un proceso social y no individual. Citando a Wenger, se recalca que nuestra identidad se forma en interacción con los grupos. La idea central es que el aprendizaje se genera activamente dentro de estas comunidades, donde las experiencias individuales y las competencias sociales se combinan para crear conocimiento. También diferencia entre comunidades de práctica, que son grupos informales con objetivos comunes, y redes de práctica, donde personas sin vínculos previos intercambian conocimiento. Para Gore, dirigir una organización es articular estas comunidades y construir vínculos entre las "islas" que representan.

## La empresa emergente – Echeverria

### Tridimensionalidad del trabajo y la importancia del trabajo reflexivo de aprendizaje según R. Echeverría

* **Tridimensionalidad**: Se refiere a tres perspectivas:
  1. **Tarea individual**: Responsabilidad directa de cada persona. No es unidad básica
  2. **Coordinación de actividades**: Esfuerzo colectivo para maximizar la productividad
  3. **Trabajo reflexivo de aprendizaje**: Análisis constante de cómo se realizan las tareas para mejorar continuamente
* **Importancia del trabajo reflexivo**: Identificar aciertos y errores, mejorar prácticas, y aumentar la productividad a través del aprendizaje continuo

### Poder transformador de la palabra según R. Echeverría

* **Poder transformador del lenguaje**:
  + **Creación de realidad**: Las palabras construyen significado y realidad
  + **Acción mediante el lenguaje**: Declaraciones, promesas, y compromisos generan cambios
  + **Cambio organizacional**: Reinterpretar situaciones a través del lenguaje permite adaptarse
  + **Construcción de relaciones**: El lenguaje es clave para conectar y crear comunidades
* **Relación con tipos de trabajo**:
  + **Rutinario vs. Creativo**: El trabajo rutinario es repetitivo, mientras que el creativo requiere imaginación y generación de nuevas ideas
  + **Contingente vs. Innovador**: El trabajo contingente satisface una necesidad puntual, y el innovador crea soluciones nuevas

### Concepto de practicante reflexivo según R. Echeverría

* **Practicante reflexivo**: Profesional que integra acción y reflexión en su labor diaria. Aprende constantemente a través de la reflexión sobre su propia práctica, mejorando su desempeño y adaptándose a los cambios. Buscando nuevas posibilidades

### Ejemplos del poder generativo del lenguaje en acciones de jefes

* **Ejemplos de acciones**:
  + **Reconocimiento**: Felicitar al equipo por logros alcanzados
  + **Instrucción**: Pedir ajustes en tareas o presentaciones
  + **Conducción**: Solicitar la entrega de un informe en un plazo determinado
  + **Corrección**: Señalar errores y proponer soluciones

### Relación entre emocionalidad, lenguaje y corporalidad según R. Echeverría

* **Emocionalidad, lenguaje y corporalidad**: Tres subdominios interconectados en una conversación. Estos aspectos afectan directamente la eficiencia y efectividad del trabajo, ya que refuerzan y transmiten con mayor claridad lo que se quiere comunicar

### Relación entre competencias conversacionales (R. Echeverría) y comunidades de práctica (E. Gore)

* **Competencias conversacionales**: Habilidades para sostener diálogos efectivos, construir confianza y coordinar acciones. Involucra hacer preguntas, escuchar activamente y mantener compromisos
* **Comunidades de práctica**: Grupos que comparten intereses comunes y mejoran a través del conocimiento compartido, tanto tácito como explícito, mediante la interacción social
* **Relación**: Las competencias conversacionales son clave para el funcionamiento eficaz de las comunidades de práctica, facilitando la transmisión de conocimiento y generando confianza y respeto

## Desempeño por competencia M. Alles

### Competencias:

Clasificación de “**competencias**”:

* **Motivación**: Son los intereses que una persona persigue o desea de manera constante. Las motivaciones "dirigen, guían y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
* **Características**: Se refieren a las características físicas y a las respuestas consistentes que una persona tiene ante situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son ejemplos de respuestas consistentes en situaciones más complejas.
* **Concepto propio o concepto de uno mismo**: Incluye las actitudes, valores e imagen que una persona tiene de sí misma. Los valores personales son motivaciones internas que influyen en cómo una persona se desempeñará en su puesto a corto plazo.
* **Conocimiento**: Es la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento indica lo que una persona puede hacer, pero no necesariamente lo que hará.
* **Habilidad**: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y esquemas) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos).

### Definición de Spencer y Spencer:

Para Spencer y Spencer, una competencia es una característica fundamental del individuo e indican "formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo". Aplicado a nuestro trabajo, es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada.  
  
También **Spencer** y **Spencer** considera que hay cinco tipos principales de "competencias":

* **Motivación**: Los intereses que una persona considera o desea concientemente que impulsan el comportamiento hacia metas o acciones específicas.
* **Características**: Características físicas y de personalidad consistentes a situaciónes o información.
* **Concepto Propio**: Actitudes, valores o imágen propia de una persona.
* **Conocimiento**: Información que una persona tiene en áreas específicas.
* **Habilidad**: Capacidades para realizar ciertas tareas o procesos de manera efectiva, sean físicos o mentales.

### Coeficiente Emocional (Goleman):

* Propone que se debe añadir el coeficiente emocional al coeficiente intelectual.
* Competencias emocionales como motivación, responsabilidad y honestidad aumentan la productividad y el valor del trabajo.

Predictividad:

* Capacidad de **predecir** a eventos futuros mediante el análisis de datos, esto busca el **perfomance**.  
  Ejemplo: supermercados que ajustan inventarios basados en análisis de ventas y comportamientos de compra.

### Performance Superior:

* El concepto de **competencia** se asocia a un **rendimiento** **máximo** en el trabajo.
* Clave para el éxito en la selección de empleados adecuados.

### Criterios para definir competencias:

* **Definir criterio de desempeño**: Establecer qué se considera un buen desempeño.
* **Recoger información**: Reunir datos de diversas fuentes para definir competencias realistas.

### Aplicaciones de un modelo de gestión por competencias:

* **Reclutamiento y selección**: Identificación de candidatos adecuados.
* **Desarrollo profesional**: Creación de programas de formación basados en necesidades específicas.
* **Evaluación del rendimiento**: Marco objetivo para evaluar empleados.
* **Gestión del talento**: Identificación de potenciales para sucesión.
* **Desarrollo de carreras**: Establecimiento de trayectorias profesionales.
* **Compensación**: Esquemas alineados con competencias.
* **Cultura organizacional**: Alineación de competencias con valores y objetivos estratégicos.

## La quinta diciplina - S. Senge

Las 5 diciplina:

* **Pensamiento sistémico:** Ver interrelaciones y patrone en lugar de eventos aislados
* **Dominio Personal:** Desarrollo continuo de habilidades y capacidades individuales
* **Modelos Mentales:** Reflexión sobre las suposiciones y creencias que influyen en la toma de decisiones
* **Visión Compartida:** Construir una visión común que inspire el compromiso colectivo
* **Aprendizaje en Equipo:** Fomentar el diálogo y la colaboración para aprender en conjunto

**Metanoia**: **Es un cambio de enfoque**. Un desplazamiento mental, transitando una perspectiva a otra

El **pensamiento sistémico** es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años. **Es la quinta diciplina, es una forma de entender y analizar las interrelaciones (perspectiva)**, sus patrones, cambios, eventos aislados, etc. Permite ver diferentes partes del sistema que se interconectan

### Líder como diseñador

Senge dice que hoy esta olvidado, el diseñador recibe pocos elogios. Este líder se siente satisfactorio al capacitar a otros y formar parte de la organización capaz de producir resultados que interesan de veras a la gente. Estos **desarrollan visión, valores y propósitos o misiones claras. Diseña ideas con propósitos,** en otras palabras, **crea condiciones necesarias para que la organización aprenda y prospere**

**Ejemplo:** Un líder con un entorno donde el empleado puede experimentar, compartir conocimiento y aprender de errores

### Líder como mayordomo

**Se ve a si mismo al servicio de un propósito mayor y personas que rodean**. Tiene humildad y responsabilidad, es un cuidador de recursos, personas, el propósito organizacional, que sea ético, etc.

**Ejemplo:** Un líder mayordomo actúa como custodio de los valores y la visión de la organización, no imponiendo sus propios intereses sino trabajando para garantizar que el bien común y el propósito compartido estén siempre en el centro de las decisiones

### Líder como maestro

Este **guía a las personas en procesos de descubrimiento y aprendizaje** no solo trasmite conocimiento, sino que ayuda a que las personas cuestionen y aprendan independientemente. Hace que los demás tengan comprensiones profundas en su contexto

**Ejemplo:** Un líder maestro no da respuestas directas, sino que desafía a sus equipos a pensar críticamente, a reflexionar sobre su aprendizaje y a generar nuevas ideas. Facilita la adquisición de conocimientos y habilidades, ayudando a que cada persona crezca

## 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*. Tiene 3 dimensiones: **Tarea individual, actividad coordinada, trabajo reflexivo de aprendizaje**

**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

* Verde probablemente correctas
* Naranja oscuro quizás
* Naranja claro no tan probable
* Rojo no creo que sea

### MultipleChoise de 1er 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 quién es 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 correcta 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 "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 management 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 es 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 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 con un estándar de éxito en alguna organización en particular más allá del puesto en que se desempeñe
3. predecir una performance superior en relación con 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  
  Falsa, los factores son “estructura formal” y las “normas y procedimientos” facilitan transmisión de conocimiento. Si no se revisa regularmente se vuelve una barrera para aprender
* Los factores "estrategia", "objetivos", "estructura formal" y "normas procedimientos" nunca inhiben en las organizaciones los aprendizajes que pudieran generarse.

Falsa, Gore argumenta que tanto la estrategia como la estructura formal y las normas y procedimientos pueden influir negativamente en el aprendizaje si no se gestionan adecuadamente

* 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.   
  Verdadera
* 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.

Falsa, la estrategia y la estructura formal pueden inhibir el aprendizaje en ciertas circunstancias, no siempre lo hacen.

**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
4. El proceso de trabajo es la unidad básica
5. 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
6. 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

**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 problemas 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

### MultipleChoise de 2do Examen

**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 "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.

**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 (Falta Aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico)
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

## Preguntas para desarrollar

### Examen 1

1. ¿Cuáles son según E. Gore las tres razones para plantear una educación más allá de las escuelas? Justifique brevemente cada una de ellas.

* **Primera** **razón**: Los costos de una educación permanente son inasumibles para cualquier país, por lo que es clave aprovechar el potencial educativo de instituciones no educativas como bancos y fábricas
* **Segunda** **razón**: Las organizaciones necesitan conocimientos para funcionar y deben aprender a aprender, desaprender y generar nuevos saberes
* **Tercera** **razón**: A nivel individual, comprender los factores que facilitan o inhiben el aprendizaje en las organizaciones puede enriquecer la experiencia laboral y devolver significado al trabajo

1. ¿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.

Educación **formal**, **no** **formal**, **informal**. En total hay 9 posibilidades

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Formal -formal** | **Informal-formal** | **No formal-Formal** |
| **Formal – informal** | **Informal-informal** | **No formal – informal** |
| **Formal – no formal** | **Informal- no formal** | **No formal – no formal** |

**(Elegir 2 solamente):**

* **Educación formal-formal**:
  + Ejemplo: Programas de alfabetización o becas para empleados que permiten completar su educación primaria o secundaria.
* **Educación formal-no formal**:
  + Ejemplo: Pasantías donde los estudiantes aplican conocimientos adquiridos en su carrera universitaria dentro de la empresa.
* **Educación formal-informal**:
  + Ejemplo: Creación de redes de exalumnos de universidades que luego se integran a la empresa, facilitando la colaboración.
* **Educación no formal-formal**:
  + Ejemplo: Cursos de capacitación en la empresa que son acreditados por una universidad para avanzar en el currículum académico.
* **Educación no formal-no formal**:
  + Ejemplo: Cursos internos de la empresa sobre habilidades técnicas específicas, sin otorgar títulos formales, pero con certificados de asistencia.
* **Educación no formal-informal**:
  + Ejemplo: Participar en talleres de la empresa que fomentan la creación de redes informales entre los empleados.
* **Educación informal-formal**:
  + Ejemplo: Normas y procedimientos que permiten a los empleados aprender de experiencias pasadas y mejorar continuamente.
* **Educación informal-no formal**:
  + Ejemplo: Reuniones en la empresa que no solo buscan resolver problemas operativos, sino también fomentar actitudes de liderazgo y trabajo en equipo.
* **Educación informal-informal**:
  + Ejemplo: Interacciones diarias entre empleados donde se aprende de manera espontánea, fuera de cualquier estructura formal, sobre la cultura organizativa y resolución de problemas.

1. ¿Qué diferencia plantea E. Gore entre los conceptos "aprendizaje 1" y "aprendizaje 2"?

**Aprendizaje 1**: Básico, se adquieren conocimientos sin cuestionar el contexto o las normas. Mantiene el statu quo.

**Aprendizaje 2**: Reflexivo, cuestiona las normas existentes y busca modificar el sistema de pensamiento.

1. **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"?

**Formación de técnicos en pasantías podría ser Formal – No formal**, la pasantía mezcla educación formal (entorno académico) con experiencia práctica en entorno laboral

**Orientación brindada por supervisor podría ser Informal-Formal**, se basa en las pautas de aprendizaje por experiencia de tu supervisor, aunque sea informal, tiene una estructura administrativa y procedimientos de la empresa para que sea un empleado profesional

1. Desarrolle desde la perspectiva de E. Gore ¿qué es un analista simbólico y cuáles son las habilidades requeridas en su educación formal?

Un **analista** **simbólico** es un profesional, que tuvo **formación** **terciaria** o **universitaria**, trabaja **independiente** o en equipo, **no** sigue carreras **lineales**. Estos **resuelven problemas con símbolos (datos, conceptos).** No interactúan con destinatarios de trabajo, sus ingresos dependen de la calidad y originalidad

Tienen 4 habilidades básicas en su educación formal:

* **Abstracción** (simplificar para comprender)
* **Pensamiento** **sistémico** (más abstracto para complejidad y oportunidad)
* **Experimentación** (Prueba y error para experiencias)
* **Colaboración** (Trabajo en equipo, dar ideas, resolución de problemas, habilidades blandas)

1. 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

**Echeverria enfatiza en reflexión y coordinación, Gore en análisis holístico**

Estas se pueden relacionar en que **ambas abordan el trabajo desde una perspectiva integral**, conectan **acciones** **individuales** **con** **contextos** **organizacional**. Echeverria propone la tridimensionalidad con 3 dimensiones: **Tarea individual, coordinación de actividades y trabajo reflexivo.** Esas 3 dan una visión completa del trabajo, no solo de tareas, sino que reflexiona y coordina el esfuerzo con otros

Por otra parte, **pensamiento sistémico,** se enfoca en **entender el entorno organizacional como conjunto de interacciones complejas.**  En vez de hacerlo aislado, cada parte afecta y es afectada, esto identifica patrones y soluciones

* 1. El concepto **competencia** hace referencia a la capacidad de una persona en hacer eficazmente una tarea en contextos determinados, integrando conocimiento, habilidades y actitudes.

La **predictividad**, es la capacidad de anticipar resultados y eventos a partir de experiencias previas (análisis de datos) buscando performance

* 1. Para una empresa de alto valor, destaca la **capacidad de aprendizaje continuo** y el **pensamiento crítico/analítico *(****También el poder encontrar oportunidades, la creatividad, el trabajo en equipo y habilidades blandas****)*** Son necesarias para la tridimensionalidad y el pensamiento sistémico, porque **ambas** **requieren** que los **empleados** hagan **tareas** y reflexionen **mejoras** **continuas**, impactando el sistema en su totalidad

1. **Fundamente** según la perspectiva de E. Gore la frase: "**Aunque se suele hablar de/ individuo y la organización, lo real es que nadie se relaciona con algo tan general y 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 es 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.

### Examen 2

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

1. 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?

Según Drucker, existen cinco prácticas fundamentales de un ejecutivo eficaz.  
1. Manejo del tiempo.  
2. Orientación hacia los resultados.  
3. Construcción sobre fortalezas.  
4. Priorizar y enfocarse en áreas clave.  
5. Decisiones efectivas.

1. 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.
2. Enumere desde su lectura de P. Drucker las **prácticas** fundamentales de un **ejecutivo eficaz**.

Según Drucker, existen cinco prácticas fundamentales de un ejecutivo eficaz.  
1. Manejo del tiempo.  
2. Orientación hacia los resultados.  
3. Construcción sobre fortalezas.  
4. Priorizar y enfocarse en áreas clave.  
5. Decisiones efectivas.

1. Desarrolle la analogía de "**líder-diseñador**" en la Organización Inteligente de P. Senge.