[Examen – Gestión del Conocimiento 3](#_Toc182917051)

[Cap. por examen 3](#_Toc182917052)

[Del 1er Examen 3](#_Toc182917053)

[Del 2do Examen 3](#_Toc182917054)

[*Contenidos Procedimentales - Gore* 3](#_Toc182917055)

[*La educación en las empresas – Gore (Cap. 1, 2, 3 y 4)* 4](#_Toc182917056)

[“Los bienes fundamentales de una nación serán la capacidad y la destreza de sus ciudadanos” 4](#_Toc182917057)

[Las empresas de alto valor 4](#_Toc182917058)

[Las categorías de trabajo del futuro 5](#_Toc182917059)

[Educación formal: 5](#_Toc182917060)

[Educación Universitaria 6](#_Toc182917061)

[Educación más allá de las Escuelas 6](#_Toc182917062)

[Analista simbólico - Educación formal 6](#_Toc182917063)

[Segmentos educativos según E. Gore: 7](#_Toc182917064)

[Posibilidades educativas 7](#_Toc182917065)

[Factores facilitadores e inhibidores del aprendizaje: 8](#_Toc182917066)

[Frase de E. Gore: 8](#_Toc182917067)

["Los factores culturales pueden ayudarnos a entender lo que la gente aprende o se ve inhibida de aprender en una organización." 8](#_Toc182917068)

[Diferencia entre aprendizaje 1 y 2: 9](#_Toc182917069)

[Subprocesos de la gestión del conocimiento: 9](#_Toc182917070)

[Liderar según Gore 9](#_Toc182917071)

[*La vida en las Organizaciones – Gore (Cap. 1, 4 y 5)* 9](#_Toc182917072)

[Capítulo 1 9](#_Toc182917073)

[Crafting 9](#_Toc182917074)

[Liderar según Gore; otra vez, pero en otro libro. No cambia mucho 10](#_Toc182917075)

[En el capítulo 4: La innovación a escala organizacional 10](#_Toc182917076)

[En el capítulo 5: La construcción del conocimiento 11](#_Toc182917077)

[*La empresa emergente – Echeverria (Cap. 3 y 4)* 12](#_Toc182917078)

[Tridimensionalidad del trabajo y la importancia del trabajo reflexivo de aprendizaje según R. Echeverría 12](#_Toc182917079)

[Importancia del trabajo reflexivo 12](#_Toc182917080)

[Poder transformador de la palabra según R. Echeverría 12](#_Toc182917081)

[Concepto de practicante reflexivo según R. Echeverría 13](#_Toc182917082)

[Ejemplos del poder generativo del lenguaje en acciones de jefes 13](#_Toc182917083)

[Relación entre emocionalidad, lenguaje y corporalidad según R. Echeverría 13](#_Toc182917084)

[Relación entre competencias conversacionales (R. Echeverría) y comunidades de práctica (E. Gore) 14](#_Toc182917085)

[*Desempeño por competencia - M. Alles (Cap. 2 y 3)* 14](#_Toc182917086)

[Competencias: 14](#_Toc182917087)

[Definición de competencia según Spencer y Spencer: 15](#_Toc182917088)

[Coeficiente Emocional (Goleman): 15](#_Toc182917089)

[Predictividad 16](#_Toc182917090)

[Performance Superior: 16](#_Toc182917091)

[Criterios para definir competencias: 16](#_Toc182917092)

[Aplicaciones de un modelo de gestión por competencias: 16](#_Toc182917093)

[*Los 23 principios de la IA - Asimolar* 17](#_Toc182917094)

[*El Ejecutivo Eficaz – P. Drucker (Cap. 1, 7 y Conclusión)* 19](#_Toc182917095)

[¿Qué es el ejecutivo? 19](#_Toc182917096)

[Practicas fundamentales 19](#_Toc182917097)

[1. Tiempos y lapsos bajo su control 19](#_Toc182917098)

[2. Contribuir al exterior (Resultados) 19](#_Toc182917099)

[3. Construye con fuerza 19](#_Toc182917100)

[4. Prioriza ciertas áreas 19](#_Toc182917101)

[5. Toma buenas decisiones 19](#_Toc182917102)

[La efectividad debe aprenderse 20](#_Toc182917103)

[Trabajador cerebral 20](#_Toc182917104)

[Las cuatro realidades mayores 20](#_Toc182917105)

[*La quinta diciplina - S. Senge (Cap. 1 y 18)* 22](#_Toc182917106)

[Las 5 diciplina: 22](#_Toc182917107)

[Metanoia: 22](#_Toc182917108)

[La visión estratégica 22](#_Toc182917109)

[Trabajo en equipo 22](#_Toc182917110)

[El pensamiento sistémico 22](#_Toc182917111)

[Organizaciones Inteligentes 23](#_Toc182917112)

[Tensión creativa 23](#_Toc182917113)

[Aprendizaje Generativo y adaptativo 23](#_Toc182917114)

[Líder como diseñador 23](#_Toc182917115)

[Líder como mayordomo 23](#_Toc182917116)

[Líder como maestro 24](#_Toc182917117)

[*Marcas en libro* 24](#_Toc182917118)

[El trabajo rutinario 24](#_Toc182917119)

[El trabajo innovador 24](#_Toc182917120)

[Trabajo contingente y trabajo innovador 24](#_Toc182917121)

[Tridimensionalidad del trabajo: 25](#_Toc182917122)

[*MultipleChoise de Examen* 25](#_Toc182917123)

[MultipleChoise de 1er Examen 25](#_Toc182917124)

[MultipleChoise de 2do Examen 31](#_Toc182917125)

[*Preguntas para desarrollar* 33](#_Toc182917126)

[Examen 1 33](#_Toc182917127)

[Examen 2 39](#_Toc182917128)

# Examen – Gestión del Conocimiento

V.12

#### Cap. por examen

##### Del 1er Examen

* La Educación en las Empresas - Cap. 1, 2,3 y 4
* La Vida en las Organizaciones: El aprendizaje como acción colectiva" - Cap. 4 y 5
* La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación" - Cap. 3 y 4 Echeverria
* Desempeño por Competencias - Cap. 2 y 3 Alles

##### Del 2do Examen

* Cap. 1 de E gore
* Cap. 1 y 7 de Druker
* Cap. 1,18 de Senge (Pág. 11/27 y 418/444)
* Y lo de IA (23 principios)

## *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 (Cap. 1, 2, 3 y 4)*

#### “Los bienes fundamentales de una nación serán la capacidad y la destreza de sus ciudadanos”

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 (**Sus habilidades y conocimientos**). 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:**

* **Habilidades para resolver problemas**
* **Para encontrar oportunidades**
* **Vincular tareas oportunistas y a quienes las resuelven**

**De una manera mas fragmentada serian;**

* **La capacidad de aprendizaje continuo**
* **Resolución de problemas**
* **Pensamiento** **crítico** y **analítico**
* **Habilidad para identificar oportunidades**
* **Creatividad para innovar**
* **Habilidades blandas**
* **Comunicación asertiva**
* **El trabajo en equipo**

Estas habilidades permiten que los empleados contribuyan al crecimiento y evolución de las organizaciones.

### 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**.
* **Educación** **básica y convencional es suficiente**

**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**.

### 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.

#### Educación Universitaria

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.

#### Educación más allá de las Escuelas

* **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

### Analista simbólico - Educación formal

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

### 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.

### Posibilidades educativas

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 cultural:****Los mecanismos de relación.** Conjunto de valores, creencias, normas y relaciones compartidas dentro de una organización que influye en cómo las personas entienden, actúan y aprenden en su entorno laboral*. Ejemplo****: “****En una empresa orientada a los resultados, los empleados aprenden a valorar la eficiencia y el logro de metas, mientras que otras habilidades, como la colaboración, pueden quedar relegadas”*
* **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 empresa emergente 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."

### Liderar según Gore

Liderar **no está en el poder sino en la comprensión**. Que estas acciones compartan conocimiento, no se trata de dirigir, sino que en la enseñanza donde se pregunta y responde de manera correcta. Este es **un fenómeno emergente y colectivo**, siendo **espontaneo**. Siendo así un **proceso permanente y dinámico**, ya que, todo el mundo es líder en algo para alguien. Es una estrategia flexible, se adapta a circunstancias donde alguien debe responder y liderar

## *La vida en las Organizaciones – Gore (Cap. 1, 4 y 5)*

### Capítulo 1

#### Crafting

Henry Mintzberg da uso del término **crafting** que se puede traducir directamente como “**elaborar** **estrategias**” en el contexto planteado de las estrategias. Hace una diferenciación con la idea de “planear Estrategias”

#### Liderar según Gore; otra vez, pero en otro libro. No cambia mucho

Dice que **no esta en el poder, sino que en la comprensión** (capacidad de entendimiento). Que estas acciones de liderazgo produzcan una amalgama de acciones individuales coordinado por conocimiento compartido. Según el, **hoy en día liderar no tiene tanto que ver con dirigir, enseñando y supervisando un proceso** donde ya se saben las preguntas que podría haber y se encuentra fácil respuesta. **Liderar es una acción que se inicia cuando un sujeto desarrolla la capacidad de formular preguntas difíciles y de ayudar a encontrar la respuesta.** Siendo el liderazgo un fenómeno colectivo y **espontaneo**, por esta razón es un **fenómeno emergente** no planeado ni susceptible

Dice que es un **proceso permanente y dinámico,** que todo el mundo es líder en algo para alguien. Es una estrategia flexible, son respuestas a situaciones percibidas como criticas (A veces deliberadas o espontaneas). Sobre lo dinámico se podría decir que es liderazgo no depende de quienes, y como son las personas, sino que es una función que se va desplazando de acuerdo con cómo se modifican las redes vinculares, siendo así **adaptado** **a** **circunstancias** a la que las organizaciones deben responder. Refuta que el **liderazgo es más una actividad que está en manos de quien pueda resolver un desafío imprevisto**

“*El liderazgo, como la estrategia, aparece más claramente cuando miramos hacia el pasado que al intentar adivinar el futuro. En otras palabras, los actos de liderazgo son respuestas–a veces deliberadas, y en muchos casos espontáneas e inconscientes– a situaciones percibidas como críticas.” - Gore*

### En el capítulo 4: La innovación a escala organizacional

La **innovación** organizacional está **vinculada** **a la gestión del conocimiento**. Se enfatiza que **el conocimiento no se limita a información disponible**, sino que **incluye la capacidad de transformar esa información en acciones significativas**. La **selección y uso adecuado de información**, junto con la **actitud** hacia el **aprendizaje**, son elementos **clave para fomentar la innovación** y superar la resignación ante lo desconocido. Además, las organizaciones deben considerar no solo los errores, sino también las omisiones como puntos críticos que afectan el desempeño y la creatividad

Existen dos tipos de conocimiento:

* **Conocimiento** **productivo**, que se genera tácita y colectivamente, y tiene el poder de transformar  
  **Conocimiento** **redundante**, que ya es conocido y no aporta algo nuevo

A destacar del capítulo:

* **Conocimiento vs. información:** Tener acceso a información no equivale a dominar un conocimiento aplicable. **Conocer implica saber hacer** y genera cambio de actitud en quien lo posee. **La información es dominio de datos que no fueron procesados ni aplicados por el individuo**
* **Importancia del sentido de búsqueda:** Las organizaciones deben desarrollar criterios claros y enfoques para identificar y priorizar aprendizajes relevantes.
* **Resignación al desconocimiento:** Muchas personas y organizaciones **ignoran la capacidad de superar lo desconocido**, lo que **limita** su **potencial** **innovador**
* **Impacto de omisiones:** Lo que no se hace puede tener más impacto que los errores cometidos.
* **Talento y confianza:** Son fundamentales para fomentar un entorno de aprendizaje y acción dentro de la organización.

### En el capítulo 5: La construcción del conocimiento

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

* **Comunidades** **de** **práctica**, **que son grupos informales con objetivos comunes**

#### Redes de práctica

* **Redes de práctica, donde personas sin vínculos previos intercambian conocimiento**

**Podemos diferenciar Comunidad y Red de práctica**. Comunidad engloba grupos de personas con un fin común, en ella se aprende interactuando con otros y es necesario integrarse y participar para hacer efectivo dicho aprendizaje. En cambio, en una red, no es necesaria una integración de todas las partes, éstas pueden no conocerse previamente. En una comunidad, es indispensable la confiabilidad y responsabilidad entre los miembros para que puedan contribuir a la misma. Por el contrario, en las redes basta con tener conocimiento sobre la práctica en cuestión para poder **trabajar en conjunto y para que el conocimiento pueda fluir**. A esto Gore llama como conocimiento “**líquido**”. Por otro lado, menciona el conocimiento “**pegajoso**” a aquel que **se estanca y no circula** entre las comunidades o redes.

Para Gore, dirigir una organización es articular estas comunidades y construir vínculos entre las "islas" que representan

A destacar del capítulo:

* **Conocimiento como acto social:** Aprender no es solo una acción individual, sino una práctica social que implica pertenencia y participación.
* **Adaptabilidad y fluidez**: Las organizaciones deben mantener redes y sistemas abiertos para facilitar el aprendizaje y la innovación frente a contextos cambiantes.
* **Interacción colectiva:** El conocimiento compartido mejora cuando los vínculos y las expectativas entre los participantes son claros y de calidad

## *La empresa emergente – Echeverria (Cap. 3 y 4)*

### 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.** No basta con trabajar sobre la forma en que hacemos las cosas**, es también trabajar sobre la manera de como trabajamos** (**Trabajo sobre trabajo**)

### 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

El poder generativo del lenguaje permite motivar, instruir, sancionar, conducir, etc.

* **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

Un buen "líder" debe ser capaz de reconocer y adaptarse a las diferentes formas de comunicación que necesita el equipo, ya que dos personas pueden diferir en su forma de trabajo, recepción de información, su motivación, etc.

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

Para tener en cuenta que es cada uno

La **emocionalidad** es la **disposición afectiva que interactúa la persona**, seria como interpretamos y respondemos las cosas

**El lenguaje** es la **forma como nos comunicamos**, con herramientas que coordinan y construyen significados. Describe y genera realidades en un contexto

**La corporalidad** son las **expresiones física**s del cuerpo que acompañan a nuestras palabras. Reflejan estados internos

* **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

***Ejemplo:*** *En una reunión, si un líder usa un lenguaje motivador ("Confío en que este equipo puede lograrlo"), pero su postura es cerrada y su tono refleja duda, el equipo probablemente percibirá incongruencia. En cambio, cuando el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad están alineados (voz firme, sonrisa y postura abierta), se genera mayor confianza y efectividad comunicativa.*

### 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.

Otra manera: La **conversacionales** son principales para que tenga un **funcionamiento efectivo de una comunidad de práctica**. En este contexto el dialogo y la comunicación efectiva son los medios a través de los cuales **se comparte conocimiento**. Facilita la transmisión de la información, generando confianza y respeto (**Mejorando la moral de la relación)**

## *Desempeño por competencia - M. Alles (Cap. 2 y 3)*

### Competencias:

La **competencia** es un **conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aplica en un contexto laborar para alcanzar resultados efectivos**, siendo

* **Multidimensional**: Conocimientos, habilidades y actitudes
* **Contexto**: Competencia en ciertas áreas)
* **Orientado** **a** **resultados**: Capacidad para cumplir objetivos

Relacionado con:

* **Conocimiento** es la información y comprensión teórica que una persona tiene sobre un tema.
* **Habilidad** se refiere a la capacidad práctica de aplicar ese conocimiento para llevar a cabo tareas específicas.
* **Actitud** es la predisposición emocional o mental que tiene la persona hacia ciertas acciones o situaciones, influyendo en cómo se comporta.
* **Aptitud** es la capacidad innata o adquirida que tiene una persona para realizar una tarea de forma eficiente y efectiva

**De esta forma, la competencia se relaciona con el éxito de la organización**

### Definición de competencia según 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 conscientemente que impulsan el comportamiento hacia metas o acciones específicas.
* **Características**: Características físicas y de personalidad consistentes a situaciones 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):

*D. Goleman dice "Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional"*

El **coeficiente intelectual (poder hacer) viene de la educación formal, entrenando y experimentando**. Este se relaciona con el **coeficiente emocional (querer hacer) dado con motivación, deseo y honestidad**. Juntas aumentan la productividad agregando valor al trabajo y satisfacción a la persona

* 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 **performance**.  
  *Ejemplo: supermercados que ajustan inventarios basados en análisis de ventas y comportamientos de compra*

### Performance Superior:

Es un performance superior la competencia no solo describe las habilidades básicas para cumplir trabajos, sino que representa conductas que sobresalgan con **rendimientos destacados** de manera **eficiente**

* 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.

## *Los 23 principios de la IA - Asimolar*

1) **Meta de la investigación**: el objetivo de la investigación de la IA no debería ser crear inteligencia sin dirigir, sino inteligencia beneficiosa.

2) **Financiación de la investigación**: la inversión en IA debería ir acompañada de fondos para investigar en asegurar su uso beneficioso, incluyendo cuestiones espinosas sobre ciencias de la computación, economía, legislación, ética y estudios sociales.

3)**Enlace entre ciencia y política**: debería haber un intercambio constructivo y sano entre los investigadores de TA y los legisladores.

4) **Cultura de la investigación**: una cultura de cooperación, confianza y transparencia debería ser fomentada entre los investigadores y desarrolladores de IA.

5) **Evitar las carreras:** los equipos que estén desarrollando sistemas de TA deberían cooperar activamente para evitar chapuzas en estándares de seguridad.

6) **Seguridad**: los sistemas de TA deberían ser seguros a lo 114 largo de su vida operativa, y verificables donde sea aplicable y posible.

7) **Transparencia en los fallos**: si un sistema de IA causa daño debería ser posible determinar por qué.

8) **Transparencia** **judicial**: cualquier intervención de un sistema autónomo en una decisión debería ir acompañada de una explicación satisfactoria y auditable por parte de una autoridad humana competente.

9) **Responsabilidad**: los diseñadores y desarrolladores de sistemas avanzados de IA son depositarios de las implicaciones morales de su uso, mal uso y acciones, con la responsabilidad y oportunidad de dar forma a dichas implicaciones.

10) **Alineación** **de** **valores**: los sistemas de IA altamente autónomos deberían ser diseñados para que sus metas y comportamientos puedan alinearse con los valores humanos a lo largo de sus operaciones.

11) **Valores** **humanos**: los sistemas de IA deberían ser diseñados y operados para que sean compatibles con los ideales de dignidad humana, derechos, libertades y diversidad cultural.

12) **Privacidad** **personal**: la gente debería tener el derecho de acceder, gestionar y controlar los datos que generan, dando a los sistemas de IA el poder de analizar y utilizar esa información.

13) **Libertad** **y** **privacidad**: la aplicación de la TA a los datos personales no puede restringir de forma poco razonable la libertad, real o sentida, de las personas.

14) **Beneficio compartido**: las tecnologías de IA deberían beneficiar y fortalecer a tanta gente como sea posible.

15) **Prosperidad compartida**: la prosperidad económica creada por la TA debería ser compartida ampliamente, para el beneficio de toda la Humanidad.

16) **Control humano**: los seres de humanos deberían escoger cómo y si delegan decisiones a los sistemas de IA para completar objetivos escogidos previamente.

17) **Sin subversión**: el poder conferido por el control sistemas de IA altamente avanzados debería respetar y mejorar, más que subvertir, los procesos sociales y cívicos de los que depende la salud de la sociedad.

18) **Carrera armamentística**: debería ser evitada cualquier carrera armamentística de armas autónomas letales.

19) **Capacidad de precaución**: al no haber consenso, deberíamos evitar las asunciones sobre los límites superiores de las futuras capacidades de la TA.

20) **Importancia**: la y TA avanzada podría representar un profundo cambio en la historia de la vida en la Tierra, debería ser planificada y gestionada con el cuidado y los recursos adecuados.

21) **Riesgos**: los riesgos asociados a los sistemas de IA, especialmente los catastróficos o existenciales, deben estar sujetos a planificación y esfuerzos de mitigación equiparables a su impacto esperado.

22) **Automejora recursiva**: los sistemas de IA diseñados para auto mejorarse recursivamente o auto replicarse de una forma que pudiera llevar al rápido incremento en su calidad o cantidad deben estar sujetos a unas estrictas medidas de control y seguridad.

## *El Ejecutivo Eficaz – P. Drucker (Cap. 1, 7 y Conclusión)*

### ¿Qué es el ejecutivo?

Debe ser **efectivo**, **que se mande a hacer lo que deba hacer (El que ejecuta)**. En simples palabras, ser **eficiente**. Siendo responsable de **contribuir** **en** **resultados** de la organización. Un ejecutivo no es alguien que tiene puesto gerencial, sino que cualquiera dentro puede tomar decisiones que afecten el rendimiento de esta

El ejecutivo se enfoca en **hacer las cosas correctas**, siendo responsables de sus actos, se necesita habilidad de gestionar tiempos, tomar decisiones acertadas y tener un pensamiento estratégico.

### Practicas fundamentales

**Existen cinco prácticas fundamentales**, cinco hábitos mentales que han de adquirirse **para** llegar a **ser un ejecutivo eficaz**.

#### 1. Tiempos y lapsos bajo su control

Todo ejecutivo eficiente **sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente** para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.

#### 2. Contribuir al exterior (Resultados)

Todo ejecutivo eficaz **orienta su contribución hacia el exterior**, encauza sus esfuerzos hacia los **resultados**, más que hacia el trabajo y se pregunta: ¿Qué resultados se aguardan de mí?, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse. Menos aún piensa en técnicas y herramientas.

#### 3. Construye con fuerza

El ejecutivo eficiente **construye con fuerzas**: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.

#### 4. Prioriza ciertas áreas

El ejecutivo eficaz **enfoca unas pocas áreas mayores**, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Y se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones. Por lo demás, sabe que no hay opción, sino que debe hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas secundarias en absoluto. El otro término de la alternativa es no hacer nada.

#### 5. Toma buenas decisiones

Por último, **el ejecutivo eficiente** **toma efectivas decisiones**. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignora que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia

### La efectividad debe aprenderse

Establece que **la efectividad debe aprenderse** como una disciplina fundamental para cualquier ejecutivo. Según Drucker, la efectividad **no es una habilidad innata**, sino una **capacidad que puede desarrollarse mediante el aprendizaje y la práctica** **constantes**. Aunque la efectividad puede ser enseñada en términos generales, solo se **convierte en una habilidad cuando el individuo la internaliza como un autodesarrollo**. No es una asignatura que se imparte en las organizaciones, sino un conjunto de prácticas personales y conscientes que el ejecutivo debe aplicar para ser eficaz en su rol​

**La efectividad es esencial para el funcionamiento de las organizaciones modernas y la sociedad en general**, especialmente en un mundo donde el trabajo intelectual prevalece sobre el trabajo manual. Para Drucker, el **autodesarrollo hacia la efectividad no solo eleva el desempeño individual, sino que también fomenta una alineación entre las metas organizacionales y las necesidades individuales, beneficiando tanto a la organización como al propio ejecutivo​**

**Sin efectividad, los conocimientos y habilidades de un trabajador del conocimiento son insuficientes para lograr un impacto real**. De esta forma, Drucker subraya que la efectividad es una herramienta crucial para convertir el conocimiento en resultados tangibles dentro de las organizaciones.

### Trabajador cerebral

La motivación del trabajador cerebral depende fundamentalmente de su **efectividad** y **contribución tangible** en la organización. Estos trabajadores **no producen objetos físicos, sino que generan conocimientos, ideas e información**, los cuales necesitan ser aplicados para que adquieran valor. Si no logran ver su impacto o efectividad, tienden a perder motivación y se sienten reducidos a cumplir horarios sin propósito real. Además, sus necesidades van más allá de las económicas; **buscan reconocimiento profesional y satisfacción psicológica en su trabajo​**

### Las cuatro realidades mayores

1. **El tiempo del ejecutivo pertenece a los demás**: Drucker describe cómo los **ejecutivos suelen estar a merced de la organización**, con su tiempo siendo constantemente solicitado por otras personas y responsabilidades. **Esto limita su capacidad de gestionar su tiempo** para enfocarse en lo que es verdaderamente importante.

Ej.: Imagina a un gerente de proyectos que planea dedicar una mañana a analizar los avances de un proyecto clave. Sin embargo, su día se interrumpe constantemente por llamadas y reuniones inesperadas con clientes, otros gerentes o su propio jefe, quienes requieren su atención urgente. Como resultado, el gerente no puede dedicar el tiempo necesario a su tarea original, lo que afecta su capacidad para tomar decisiones estratégicas y anticiparse a problemas.

2. **El ejecutivo depende de los eventos para actuar**: En lugar de trabajar en iniciativas planificadas, **el ejecutivo tiende a reaccionar ante sucesos y urgencias del momento**, lo que puede llevarlo a centrarse en operaciones diarias en lugar de en metas estratégicas.

Ej.: Piensa en un director de marketing que planea lanzar una campaña publicitaria. Justo antes del lanzamiento, surgen problemas con la producción de materiales, lo que desvía su atención hacia resolver ese contratiempo. En lugar de ejecutar su plan estratégico, se ve obligado a centrarse en los problemas operativos de última hora, perdiendo el enfoque en los objetivos de la campaña y afectando su efectividad.

3. **Efectividad a través de otros**: **La eficacia de un ejecutivo está ligada a cómo otros empleados y colaboradores usan su trabajo**. Esto **crea una dependencia** en la colaboración y el apoyo de otras personas, que no siempre están bajo su control directo.

Ej.: Un director de recursos humanos implementa un nuevo sistema de evaluación de desempeño, pero su éxito depende de que los supervisores de cada departamento lo usen correctamente. Si algunos supervisores no aplican el sistema o lo implementan parcialmente, el director de RR. HH. no podrá evaluar correctamente el desempeño general, limitando así el impacto de su iniciativa.

4. **Visión filtrada del entorno externo**: Los ejecutivos **ven el entorno a través del "filtro organizacional", lo que les da una visión sesgada de la realidad externa**. Esta distorsión puede **limitar su capacidad para responder de manera efectiva a cambios en el entorno**, ya que solo reciben información "predigerida" por la organización​

Ej.: Imagina a un ejecutivo de ventas que recibe información del mercado únicamente a través de reportes internos. Estos reportes filtran y resumen datos externos, presentando solo lo que la organización considera relevante. El ejecutivo podría no estar al tanto de cambios en las preferencias de los clientes o movimientos de la competencia, ya que su visión está limitada a lo que los informes internos consideran importante, lo que afecta su capacidad para tomar decisiones adaptativas.

## *La quinta diciplina - S. Senge (Cap. 1 y 18)*

#### Las 5 diciplina:

* **Pensamiento sistémico (la quinta disciplina):** 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

#### La visión estratégica

Es el motor de las organizaciones, impulsa una **visión compartida a los equipos para perseguir objetivos en común a largo plazo**. Ayuda al individuo no solo a trabajar para cumplir metas, sino que para ganar compromiso y creatividad. Para esto es el **trabajo en equipo**

#### Trabajo en equipo

Es un “**pensamiento en conjunto**”, donde los miembros colaboran para **descubrir visiones compartidas.** Esto hace que sean más coherentes y eficaces para entender complejidades

#### 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

#### Organizaciones Inteligentes

Personas que **aprenden y crecen colectivamente**, guiados por una **visión en común** y utilizando el **pensamiento** **sistémico** para identificar patrones y **adaptarse a los cambios**

#### Tensión creativa

Es la **distancia entre la realidad actual y una visión deseada** en la organización. Esa brecha que motiva al individuo a cerrar esa distancia, impulsándolo a aprender e innovar. Pero mantiene una incomodidad con la realidad actual de la organización para cumplir su deseo

### Aprendizaje Generativo y adaptativo

**Aprendizaje generativo**, es un concepto que se refiere a un aprendizaje **profundo** y **transformador** que se relaciona con problemas inmediatos y que también genera nuevas capacidades a largo plazo (**Proactivo**). En lugar de corregir errores al entorno, el generativo crea algo nuevo y lo expande en la organización. Crea nuevas realidades (Como operar, innovar y alcanzar objetivos). **Profundiza la comprensión** y **fomenta la creatividad e innovación.** Básicamente, el generativo resuelve el problema actual y en contingencia para el futuro

**Aprendizaje adaptativo**, se ajusta a condiciones cambiantes del entorno, aprende a responder a problemas a medida que surgen (**Reactivo**). Básicamente, cuando hay un problema se las arregla para solucionarlo

### 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 sí 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 en libro*

#### El trabajo rutinario

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

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:

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 (La reflexión sobre la reflexión debería ser)
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 correcta 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” también facilitan el aprendizaje. Si no se revisa regularmente puede restringir el 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.   
  FALSA – El aprendizaje 2 es reflexivo, cuestiona y replantea las cosas buscando modificar el sistema de pensamiento. El aprendizaje 1 es el básico que aprende sin cuestionar
* 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

**Indique desde el texto "La Educación en la Empresas" de E. Gore la siguiente afirmación es V (verdadera) o F (falsa), fundamentando su respuesta en su hoja de evaluación en caso de identificar la misma como F (falsa)**

Para 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** habilidades requeridas en las empresas de alto valor que generan un mayor desarrollo carrera y mejores oportunidades laborales a los analistas simbólicos que priorizan el pensamiento lineal

FALSA - Gore dice eso mismo, pero NO es para el pensamiento lineal, sino pensamiento sistémico

**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 lo 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 lo que debería hacer y no hago para incorporarlo
4. priorizar las cosas que debo modificar y restar importancia a lo 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 (Pero hay entornos cambiantes y debe haber reflexion)
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 (No ha sido equipado)
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 (No, ya que se orienta a resultados)
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 más 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 más 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

**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. 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

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

**Conceptos:**

**Tridimensionalidad:**

* + **Tarea individual: Responsabilidad directa de cada persona**
  + **Coordinación de actividades: Esfuerzo colectivo para maximizar la productividad**
  + **Trabajo reflexivo de aprendizaje: Análisis constante de cómo se realizan las tareas para mejorar continuamente**

**Pensamiento sistémico:** **Intensifica la abstracción**, para manejarse contextos de complejidad, **descubrir nuevas oportunidades**

La **competencia** es un **conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aplica en un contexto laborar para alcanzar resultados efectivos**

La **predictividad**: Capacidad de **predecir** a eventos futuros mediante el análisis de datos, esto busca el **performance**.

**Trabajo futuro:**

* **Servicios rutinarios de producción:** Tareas **repetitivas**, **con altos volúmenes** de producción. **Educación** **básica y convencional es suficiente**
* **Servicios en persona:** Tareas **simples y repetitivas**, **supervisadas** de cerca.Ejemplos: limpieza, cajeros, mecánicos.
* **Analistas simbólicos: Resolución** de problemas **a través de símbolos**, sin contacto directo con destinatarios. Suelen tener **educación universitaria o terciaria**. Ej.: Desarrollador web

**Empresa de alto valor: Habilidades para resolver problemas, Para encontrar oportunidades y Vincular tareas oportunistas y a quienes las resuelven**

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.

Es porque nadie **se conecta personalmente con la “organización”** en su conjunto, **sino** más bien **con personas específicas y con experiencias** **concretas** dentro de ella. **Para Gore, la organización es conjunto abstract**o, mientras que **las relaciones humanas** **son lo que definen la experiencia del individuo en ámbito laboral**

Para Gore es un concepto amplio la organización, y en la práctica los empleados se relacionan con compañeros, siendo su red de vinculo. Las reglas, políticas y cultura solo tienen relevancia cuando se encarnan en acciones y decisiones concretas dentro de la organización. También enfatiza Gore que las experiencias y proyectos son lo que impactan en el empleado, no la organización como entidad aislada

1. Relacione los conceptos “**Analista Simbólico**” de E. Gore y “**Practicante Reflexivo**” de R. Echeverria. En su relación debe:

a. Definir y utilizar los conceptos “**competencia**” y “**predictividad**” según el alcance conceptual del texto de Martha Alles.

b. Hacer referencia a DOS habilidades básicas de la **educación formal** del **analista simbólico**, y a **UNA habilidad** necesaria en las **empresas de alto valor** según el texto de E. Gore. g

c. Definir los conceptos principales que esta relacionando (10-20 renglones)

**Relación**: Los **analistas simbólicos** son profesionales que resuelven problemas a través de símbolos. Teniendo abstracción, pensamiento sistémico, experimentación y colaboración

Esto se puede relacionar con el **Practicante reflexivo** ya que este reflexiona y analista su labor diaria, aprendiendo y mejorando constantemente siendo más eficiente. Cosa que un analista simbólico hace cuanto tiene pensamientos sistémicos (intensifica la abstracción para tener más oportunidades)

Esto lo hace ser más **competente,** ya que adquiere a través de eso mas conocimiento y habilidades que aplica para conseguir resultados más eficientes. Con esto puede entrar en juego la **predictividad**, ya que a través de la experimentación va pudiendo predecir eventos a futuro y dando un performance

La relación de un concepto de las empresas de alto valor puede ser quien tiene la **habilidad de resolver problemas**, ya que busca abstraer, reflexionar, entender y mejorar en sus tareas

**Conceptos**: Los **analistas** **simbólicos** son los **resuelven problemas utilizando símbolos (datos, conceptos**). **No** **interactúa directo** con **destinatarios**. Suelen tener **formación** **terciaria** o **universitaria**. Tienen **Abstracción, Pensamiento sistémico, Experimentación y Colaboración**

**Practicante reflexivo**: Profesional que tiene **acción** y **reflexión en su labor diaria**. **Aprende** **constantemente** por la reflexión y práctica, **mejorando su desempeño** y **adaptándose** a los cambios

La **competencia** es un **conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aplica en un contexto laborar para alcanzar resultados efectivos**

La **predictividad**: Capacidad de **predecir** a eventos futuros mediante el análisis de datos, esto busca el **performance**.

**Empresa de alto valor: Habilidades para resolver problemas, Para encontrar oportunidades y Vincular tareas oportunistas y a quienes las resuelven**

1. Fundamente según la perspectiva de E. Gore la frase: “**La circulación del conocimiento no siempre es predecible**”. En su fundamentación debe identificar y desarrollar todos los motivos especificados por el autor (5-15 renglones)

Acá habla del conocimiento pegajoso y del liquido

Gore llama como conocimiento “**líquido**” cuando puede fluir. Por otro lado, menciona el conocimiento “**pegajoso**” a aquel que **se estanca y no circula** entre las comunidades o redes

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)

### 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

**Pensamiento sistémico: 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

**Liderazgo según Gore:** No es autoritario, sino una influencia sutil y significativa que motiva a aprender y crecer, creando así un ambiente donde todos estén conectados y alineados a un propósito. No es planeado, es emergente, dinámico y permanente. Uno lidera en ciertos momentos donde se necesite, adaptándose

**a-Modelos Mentales:** Reflexión sobre las suposiciones y creencias que influyen en la toma de decisiones

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

**b**-**Ejecutivo** **Eficaz**: Una persona dentro de la organización que cumple de manera satisfactoria sus tareas en su tiempo y estrategias, influyendo también así a la organización

**Relación**: Se relacionan en su enfoque de comprensión profunda y dinámica del entorno y el crecimiento humano dentro de la organización. Senge habla del **pensamiento sistémic**o como habilidad de interrelaciones en lugar de analizarlas de manera aislada, para eso hay que cuestionar los **modelos mentales**, es decir, creencias y supuestos que influyen en nuestras decisiones. Con esto está la importancia de la **metanoia**, un cambio profundo en la mentalidad. Y con estas razones se puede inducir al **liderazgo** que marca Gore, siendo una influencia emergente en momentos claves y fomenta aprendizaje. Agregando también a esto, el **ejecutivo eficaz** orienta resultados y gestiona sus tiempos de manera estratégica, prioriza en generar valor, y esto se relaciona bien con el liderazgo de Gore

1. 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** VERDADERO – Dependemos de la efectividad y carecen de prácticas sistemáticas que la proveen
* **EI efectivo hombre de decisiones se empeña en comprender porque la gente discrepa**. VERDADERO – Sabe que no tiene la única perspectiva correcta, busca entender las discrepancias antes de tomar las decisiones
* **Una organización es más efectiva porque tiene mejor personal** FALSO – No depende de solo tener un mejor personal, sino que también un entorno que fomente el autodesarrollo y efectividad en todos los niveles, permitiendo buscar máximos potenciales
* **EI efectivo hombre de decisiones nunca obra a medias** VERDADERO – Es decisivo y actúa completo, no a medias. Sino eso es ineficaz e incluso perjudicial

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.

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.

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

**Pensamiento sistémico:** Ver interrelaciones y patrone en lugar de eventos aislados

**Analista simbólico,** necesita habilidad reflexiva y capacidad para entender contextos amplios. Son profesionales que **resuelven problemas utilizando símbolos (datos, conceptos**)

La **visión** **estratégica** es el motor de las organizaciones, impulsa una visión compartida a los equipos para perseguir objetivos en común a largo plazo. Ayuda al individuo no solo a trabajar para cumplir metas, sino que para ganar compromiso y creatividad

**Trabajo en equipo**, siendo un “pensamiento en conjunto”, donde los miembros colaboran para descubrir visiones compartidas. Esto hace que sean más coherentes y eficaces para entender complejidades

**Relación:** Se podría relacionar la metanoia, trabajo en equipo y visión estratégica en que las 3 son un cambio de enfoque. El **trabajo en equipo** requiere una visión más amplia y en conjunto, creando así la **visión** **estratégica** y esto conlleva a que haya un tránsito de perspectiva entre el equipo (**Metanoia**) y forma interrelaciones entre ellos (Pensamiento sistémico)

1. 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 de contribución 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.

El **líder diseñador** diseña visiones, valores y misiones con ideas. Esto para que la organización aprenda y prospere. Básicamente construye el contexto

Una analogía puede ser un jardinero que cultiva. Ya que no puede controlar cada detalle del crecimiento de cada planta, pero crea y mantiene las condiciones necesarias para que la planta crezca sana y fuerte. Otra analogía puede ser un arquitecto; planifica y construye una ciudad. Este establece estructuras y entornos donde las personas interactúan, sin dictar cada acción que la persona tome