

ADMINISTRACIÓN GENERAL (86) LA COSTA

Organización, administración, gerente general (1, 1.1, 2)

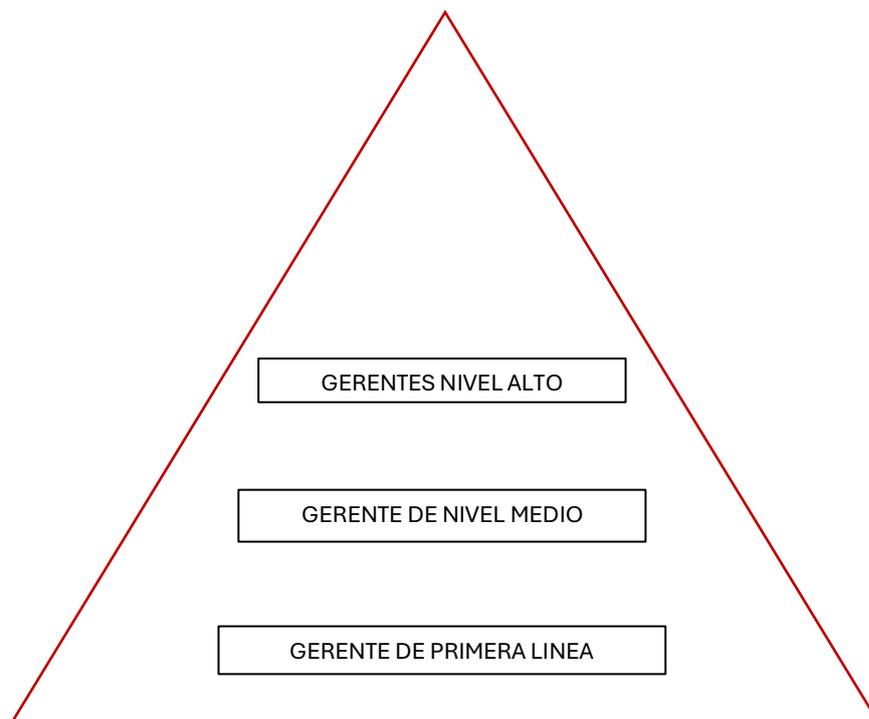
ADMINISTRACIÓN

- Es a lo que se dedican los gerentes.
- Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz:
 - **Eficiencia.** Obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. “Hacer bien las cosas”
 - **Eficacia.** Realizar las actividades para que se logren los objetivos organizacionales. “Hacer las cosas correctas”

GERENTE

- Coordina y supervisa el trabajo de otros para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Ayuda a otros a realizar su trabajo.

Clasificación



1. **Nivel alto:** Responsables de tomar decisiones y establecer objetivos y planes de la organización
2. **Nivel medio:** Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea
3. **Primera línea:** Dirige el trabajo del personal y está involucrado con la producción o el servicio a los clientes de la empresa

¿Qué hacen los gerentes?

Tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes: Funciones, roles y habilidades.

Funciones administrativas

- **Planeación.** Definir **objetivos y estrategias** para lograrlos y **desarrollar planes** para integrar y coordinar actividades.
- **Organización. Estructuración del trabajo** para cumplir objetivos, determinando tareas, responsabilidades, y toma de decisiones.
- **Dirección. Interacción con personas** para lograr metas organizacionales mediante la motivación, resolución de conflictos y comunicación efectiva.
- **Control.** En la función final de la administración. **Evaluación del desempeño** para asegurar que los objetivos se cumplan; ajustes necesarios si los resultados no son óptimos.

Roles gerenciales

Se refiere a **acciones o comportamientos específicos** que se esperan de un gerente.

- **Roles interpersonales.** Involucran a **personas** y otros deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. *Representante, líder y enlace.*
- **Roles informativos.** Involucran **reunir, recibir y transmitir información.** *Monitor, difusor y portavoz.*
- **Roles decisorios. Toma de decisiones o elecciones.** *Emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.*

¿Cómo los gerentes desempeñan estos roles? Mintzberg propuso que sus actividades incluían tanto la **reflexión** -es decir, el razonamiento- como la **acción** -es decir, la ejecución-.

En **niveles más altos de la empresa**, los roles de *difusor, representante, negociador enlace y portavoz* son más importantes, mientras que el rol del *líder* es más importante para los **gerentes de menor nivel** que para los de nivel medio o alto.

Habilidades de los gerentes

- **Técnicas.** Conocimiento específico para realizar las tareas laborales. (gerentes de primera línea)
- **Humanas.** Capacidad de trabajar bien con otros (importantes en todos los niveles). Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.
- **Conceptuales.** Habilidades que utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

A través ellas, ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general.

ORGANIZACIÓN: es un conjunto de personas con un propósito definido, que trabaja mediante objetivos comunes. Las organizaciones tienen una estructura deliberada que facilita la realización de tareas, ya sea flexible o rígida.

ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN es crucial por tres razones:

1. La **universalidad de la administración**, que la hace necesaria en todo tipo de organizaciones.
2. La **realidad laboral**, donde siempre se está administrado o sos el que administra.
3. La **comprensión de los desafíos y recompensas** que conlleva ser gerente en cualquier contexto organizativo

EL GERENTE GENERAL

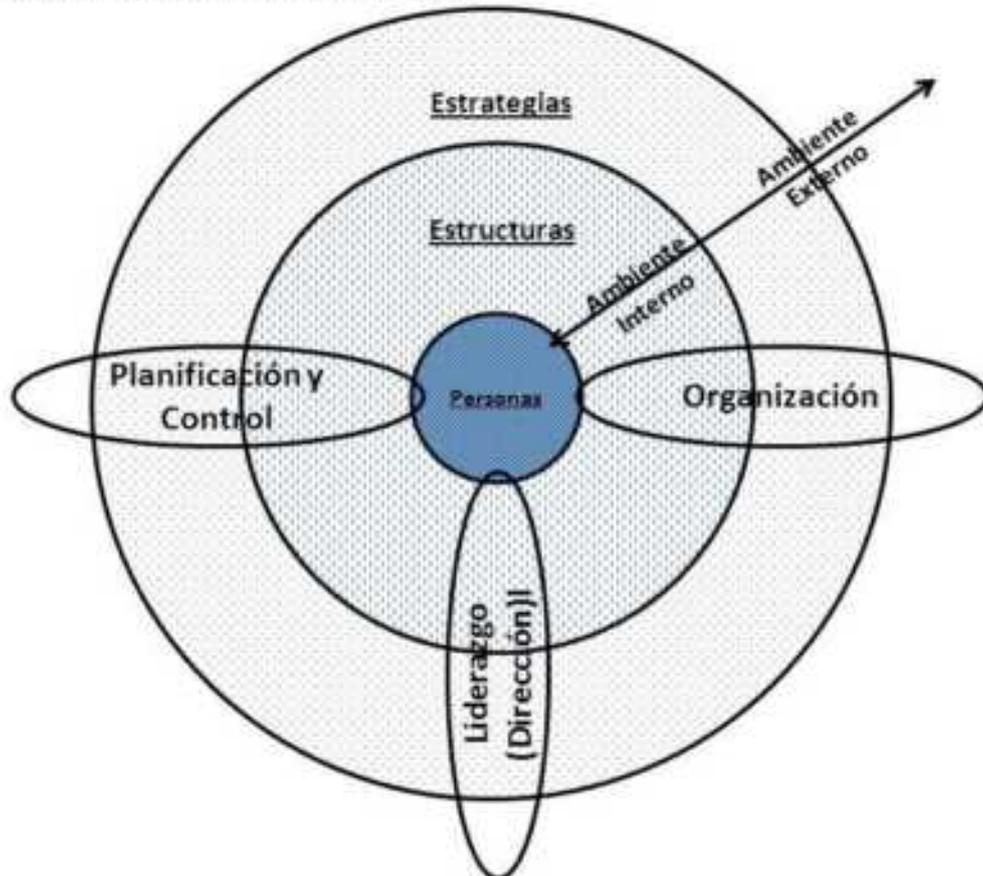
El gerente general cumple un rol multifacético:

- **Autor:** define los ejes estratégicos de la empresa, es decir, los objetivos y los medios para alcanzarlos.

- **Compositor:** organiza los recursos y tareas bajo una estructura, de acuerdo con un plan.
- **Director de orquesta:** coordina, controla y ajusta el desarrollo de las operaciones, revisando estrategia y estructura ante imprevistos internos o externos.

Campo de acción del gerente

El Campo de Acción del Gerente General



En el centro están las **personas o actores de la empresa**, quienes trabajan dentro de una estructura organizada, codificada y jerarquizada. El gerente puede modificar esta estructura si la estrategia lo requiere. Esta combinación de personas y estructura constituye el medio ambiente interno, que interactúa constantemente con el medio ambiente externo.

La estrategia empresarial es la relación dinámica entre el ambiente interno y externo. El gerente general es el responsable de definirla y adaptarla. **La triple dimensión: personas, estructura y estrategia.** Esta tríada **exige que el gerente sea líder, organizador y estratega.**

- **EL GERENTE COMO ESTRATEGA**

El estratega puede ser reactivo (actúa ante la presión del entorno) o proactivo (busca oportunidades, es un emprendedor). Este rol implica planificación, manejo del tiempo y capacidad de adaptación.

Bienamé distingue tres lógicas estratégicas:

- **Lógica de exclusión:** Se persigue un único objetivo con rigidez, sin considerar consecuencias.

- **Lógica de integración:** Se evita decidir, generando confusión e inacción.
- **Lógica de diferenciación:** Se reconocen objetivos contrapuestos y se los ordena en el tiempo. Esta es la lógica ideal del planeador estratégico.

El gerente debe tener una **estructura mental basada en la lógica de diferenciación**, ser manipulador en dos sentidos:

- Para fortalecer su poder.
- Para obtener cooperación efectiva (liderazgo).

El poder organizacional se construye y sostiene a través de la jerarquía y de un "juego de favores", donde la iniciativa es clave: lograr que otros sigan las propuestas del gerente, sin que parezcan impuestas.

- **EL GERENTE COMO ORGANIZADOR**

El gerente maneja el esquema organizacional, que incluye:

- Estructura formal.
- Definición de tareas.
- Gestión del personal.
- Sistemas de motivación.
- Sistemas de información y decisión.

Su desafío es ajustar este esquema a los cambios estratégicos para **lograr un mejor desempeño**. Esto implica *tolerar cierto grado de desorden y racionalidad limitada*, lo que puede *favorecer la flexibilidad*. El rendimiento global de la empresa depende de la coherencia entre estrategia y estructura.

- **EL GERENTE COMO LÍDER**

Debe tener **habilidades de comunicación y liderazgo**.

- Como comunicador, explica y justifica la estrategia y la estructura adoptadas.
- Como líder, influye sobre los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz.

El liderazgo se apoya en dos sensibilidades:

- Hacia las personas: Comprender sus aspiraciones, talentos y limitaciones para canalizarlos positivamente.
- Hacia los objetivos organizacionales: Subordinar intereses individuales al bien común de la empresa.

El líder ideal combina empatía y responsabilidad organizacional. Una habilidad transversal a todos los roles: saber comunicar y negociar.

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Empresas

- Son **emprendimientos privados** que implican **inversión de capital** y asunción de **riesgo** por parte de **una o varias personas**.
- Su actividad puede ser **productiva, comercial o de servicios**, orientada a **satisfacer necesidades** de la comunidad.

- **Son lucrativas:** venden bienes o servicios a cambio de un precio.
- Actúan en **uno o varios mercados** (locales, regionales, nacionales o internacionales).
- Tienen **dueños y capital propio**.

Organismos públicos

- Creados por el **Estado**, con base en la Constitución y leyes nacionales, provinciales o municipales.
- Brindan **servicios públicos** o cumplen **funciones de control social**.
- Algunos tienen **autarquía** (administran sus propios recursos).
- Existen también **organismos temporales**, creados para fines específicos.
- Ofrecen **servicios gratuitos o de bajo costo**.
- Son **estructuras grandes, complejas y burocráticas, altamente formalizadas**.

Organizaciones de la sociedad civil

- No pertenecen al Estado ni al sector empresarial.
- Son **privadas, voluntarias y sin fines de lucro**.
- Actúan en el **sistema social, político o económico, promoviendo la calidad de vida, asistencia o la defensa de intereses**.
- Se **financian mediante donaciones, cuotas de socios o afiliaciones**.
- El **trabajo suele ser voluntario**, aunque pueden tener **empleados pagos a medida que crecen**.
- Se dividen principalmente en: **asociaciones y fundaciones**.

Cooperativas

- Son **agrupaciones privadas y voluntarias de personas que se organizan sin ánimo de lucro ni interés especulativo**.
- **Producen, venden productos o prestan servicios** buscando el bienestar común.
- Se basan en **valores como la democracia, la apertura y la integración**.
- Forman parte de la llamada **“economía social”**, donde el **fin principal es servir a las personas**.
- Se consideran parte de las **Organizaciones del Tercer Sector**.
- Tienen un **impacto económico relevante** y características propias que las diferencian de otras organizaciones.

Pasión y visión (6)

Robinson define el Elemento como la **intersección entre lo que una persona ama hacer y lo que sabe hacer bien**. Encontrarlo permite alcanzar una vida más plena, creativa y satisfactoria. No se trata solo de tener talento, sino de sentir pasión por aquello que se realiza.

Factores que dificultan encontrar el Elemento

1. Visión limitada del potencial humano: muchas personas no conocen sus propias capacidades.
2. Fragmentación del conocimiento: solemos ver mente, cuerpo y emociones como partes separadas.
3. Falsa idea de que el potencial disminuye con la edad.
4. Sistemas educativos reduccionistas, que priorizan habilidades académicas tradicionales (lengua, matemática y ciencia) y marginan otras formas de inteligencia como la artística o física.

Crítica al sistema educativo

Robinson critica cómo el sistema educativo moderno, basado en los ideales de la Revolución Industrial, desalienta la creatividad y no valora la diversidad de talentos. Muchos alumnos son catalogados como “fracasos” simplemente porque no encajan en un modelo uniforme de enseñanza.

Características del Elemento

- Capacidad natural: lo que uno puede hacer con facilidad.
- Vocación/pasión: lo que uno ama hacer.
- Actitud: la disposición personal para explorar y asumir riesgos.
- Oportunidad: el contexto o las personas que facilitan el descubrimiento del propio potencial.

Grupos y equipos de trabajo (10)

¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera **coordinada**. El triunfo estará dado en la medida que todos cumplan con su función. No se trata de la suma de esfuerzos individuales, sino de una acción conjunta y articulada.

Las 5 C del trabajo en equipo

1. **Complementariedad:** cada persona aporta habilidades únicas.
2. **Coordinación:** se actúa de manera organizada bajo liderazgo.
3. **Comunicación:** es abierta y esencial para coordinar las tareas individuales.
4. **Confianza:** se prioriza el éxito del grupo sobre el lucimiento personal.
5. **Compromiso:** hay entrega y responsabilidad hacia los objetivos comunes.

Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son en número y en calidad superiores a los logros individuales.

Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Liderazgo compartido	Liderazgo centrado
Responsabilidad conjunta e individual	Responsabilidad individual
Objetivos propios y diferenciados	Propósito común con otros grupos
Producto colectivo	Producto individual
Discusión activa y toma conjunta de decisiones	Delegación de tareas sin colaboración
Evaluación directa del producto	Evaluación indirecta (impacto general)

El trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores (cultura laboral).

Trabajar en equipo transforma la cultura organizacional, promoviendo la escucha activa, el respeto por la diversidad y el diálogo constructivo. El trabajo conjunto permite alcanzar resultados de mayor calidad y cantidad que los individuales.

Sinergia del equipo: Permite generar logros que serían imposibles de alcanzar individualmente.

“Un equipo es un grupo de personas con capacidades diversas y complementarias, comprometido con un objetivo común formalmente planteado, con resultados medibles, para cuya obtención requiere una interdependencia de los esfuerzos de las personas, las cuales comparten métodos de trabajo y normas de conducta de las que todos se consideran responsables”

Condiciones personales y habilidades para el trabajo en equipo

- Escuchar activamente
- Dar y recibir críticas o elogios con apertura
- Saber pedir ayuda y reconocer limitaciones
- Buscar información y opiniones diferentes
- Desarrollar empatía, tolerancia y creatividad
- Expresar sentimientos, ideas y emociones
- Postergar gratificaciones
- Saber ceder, cambiar de opinión y valorar el consenso

Factores de éxito en un equipo

- Humildad, generosidad, paciencia
- Capacidad para fijar objetivos comunes
- Identificar y enfrentar conflictos
- Retroalimentación y reconocimiento
- Reglas claras y objetivos desafiantes
- Cohesión social y orientación a la tarea

Roles dentro del equipo

- Positivos: el/la organizador/a, el/la positivo/a, el/la gracioso/a (relaja el ambiente), el/la listillo/a, el/la subempleado/a
- Neutrales o complejos: el/la discutidor/a, el/la reservado/a, el/la cuadrulado/a, la persona incordia, el/la bocazas
- Negativos: el/la crítico/a, el/la destructivo/a, el/la pícaro/a, el/la incompetente

El/la miembro ideal

Debe ser: **Tener un espíritu de equipo** (anteponer el interés del equipo), ser **colaborador** (dispuesto a ayudar), **respetuoso** (defender sus puntos de vista con firmeza sin menospreciar otras opiniones), **leal** (persona de palabra), tener **buen carácter** (con quien resulte fácil trabajar), que **asuma responsabilidades** (acepte sus obligaciones), **trabajador** (dedicado, dispuesto a asumir nuevas tareas), **inconformista** (busca permanentemente mejorar).

Delegación de competencias

1. **De la organización al equipo:** se le otorgan funciones con autonomía.
2. **Dentro del equipo:** el/la líder delega en los miembros. La delegación implica confianza, preparación y asumir responsabilidades.

Toma de decisiones: La agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha. El líder debe dar ejemplo aceptando responsabilidades y guiando al equipo en asuntos que le competen.

Cohesión del equipo: Es la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Existen dos tipos:

- Cohesión social: lazos personales entre miembros
- Cohesión para la tarea: integración de habilidades para un rendimiento eficiente

Los equipos más eficaces muestran fuerte cohesión, buena convivencia, liderazgo carismático y compromiso con los objetivos.

Evaluación del equipo: Debe ser continua, para detectar debilidades, corregir y mejorar. Se evalúan tanto los resultados como el funcionamiento interno y las actitudes.

Comunicación (7, 7.1)

Paul Watzlawick enuncia los siguientes **principios sobre la comunicación:**

- Todo **comportamiento en situación de interacción** tiene valor comunicativo.
- La comunicación tiene lugar **aun cuando no haya intencionalidad.**
- **El comportamiento y el contexto físico y social comunican.**
- En toda comunicación existe una **interpretación subjetiva.**

Los dos niveles de la comunicación, que son interdependientes y complementarios:

- **Un nivel de contenido: El qué (datos)**
- **Un nivel de relación: El cómo (Sentimientos y emociones que expresan quienes se comunican)**

Ambos se comunican con **el lenguaje verbal, el tono de voz, la postura, los gestos, los movimientos y el entorno físico de la comunicación.** Algo importante es que no puedo cambiar lo que el otro entiende, **sí puedo cambiar la manera en la que yo lo transmito.**

La **comunicación congruente** es la combinación congruente de 3 elementos. Las **palabras que decimos** (7%), nuestro **lenguaje no verbal, gestos y expresiones faciales** (55%) y nuestro **tono de voz, tiempo y volumen** (38%).

Rapport. Sirve para crear sintonía, establecer un vínculo de afinidad, conformidad y armonía y facilita la comunicación con otra persona.

Todos los resultados ocurren a través de conversaciones en un espacio de relación:

- **Relaciones.** Vínculos interpersonales dentro de la organización.
- **Conversaciones.** Interacciones comunicacionales entre las distintas personas que forman parte de la organización y entre éstas y personas del entorno organizacional.
- **Compromisos, promesas.** Surgen a partir de estas conversaciones, una organización puede ser vista como una red de promesas.
- **Productividad.** Es el resultado del cumplimiento de los compromisos y promesas. Si los miembros de la organización las cumplen, el circuito operativo es eficiente y se logra productividad.
- **Rentabilidad.** Es el resultado de alcanzar los estándares de productividad fijados.

Conversación sin posibilidad	Conversaciones que abren posibilidades	Conversaciones para la coordinación acciones
-------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Para desahogarse	Camino para la generación de otros resultados	Acciones concretas para el logro de resultados efectivos
------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------

¿Expectativas o promesas? Para una buena coordinación de acciones es importante diferenciar entre:

- Expectativa: es la que una persona espera o quisiera que ocurra (es personal)
- Promesa: es el resultado de un acuerdo conversado entre un mínimo dos partes para que algo ocurra (es social)

La comunicación en las organizaciones

La comunicación es eje fundamental de todos los procesos organizacionales: permite coordinar, motivar, ejercer autoridad, resolver conflictos, entre otros.

Existen dos canales:

- Formal: estructurado, planificado.
- Informal: espontáneo, flexible.

Mejorar la comunicación implica transformar actitudes, flexibilizarse y mirar al otro de forma empática.

Comunicarse bien no requiere grandes habilidades técnicas, sino práctica, conciencia emocional y disposición al cambio.

Comunicación verbal, corporal y paraverbal

- Lo que decimos (lenguaje verbal) representa solo el 7-12% del mensaje.
- El lenguaje corporal (gestos, posturas) representa entre 51-55%.
- El tono de voz (paraverbal), entre 33-42%.

Lo importante no es solo qué se dice, sino cómo se dice. La congruencia entre cuerpo, voz y palabras mejora la comunicación; la incongruencia (cuando se contradicen) genera confusión o desconfianza.

Creencias, percepciones y suposiciones

Las creencias (muchas veces inconscientes) afectan nuestra forma de percibir, sentir y comunicarnos.

Realizamos suposiciones constantemente al hablar y escuchar. Esto puede distorsionar el mensaje y generar malentendidos. La percepción está condicionada por filtros neurológicos, sociales e individuales.

“*El mapa no es el territorio*”: cada persona interpreta la realidad a través de su propio “modelo mental”.

Rapport: la base del entendimiento

El rapport es la **conexión emocional que se establece entre personas**. Es como un “abrazo comunicacional” que permite influir, comprender y ser comprendido.

Un buen rapport:

- Se logra adaptándose al otro (física y lingüísticamente).
- Requiere empatía, respeto y sincronización.

Ejemplos de adaptación:

- Reflejar posturas o gestos del interlocutor.
- Usar sus mismas palabras o expresiones sensoriales (visuales, auditivas, emocionales).

Modelos mentales y procesos inconscientes

Tres mecanismos mentales afectan cómo interpretamos lo que ocurre:

- **Generalización:** se toma una experiencia como regla general.
- **Eliminación:** se descartan ciertos aspectos de la realidad.
- **Distorsión:** se modifica la experiencia percibida.

Estos procesos permiten tanto expandir como limitar nuestra comprensión del mundo.

Persuasión vs. manipulación

Persuadir no es lo mismo que manipular. **Persuadir implica influir positivamente respetando la voluntad del otro.** Para persuadir, **es clave tener buen rapport.**

Dos enfoques comunicacionales según el objetivo:

- **Precisión:** se usa para aclarar o buscar datos concretos (palabras específicas, preguntas directas).
- **Amplitud:** se usa para guiar al otro hacia un cambio (expresiones generales que no generan oposición ni imponen juicios).

Ejemplos de términos útiles en el hablar amplio: *pertenencia, compromiso, respaldo, beneficios, seguridad, reconocimiento.*

Modelo Canvas (33, 33.1)

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Es la **lógica con la que una empresa crea, entrega y captura valor.** Osterwalder propone el **Lienzo de Modelo de Negocio**, una **herramienta visual** que divide un modelo en **nueve bloques fundamentales**, agrupados en cuatro áreas: *clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.*

Los 9 bloques del modelo de negocio

1. **Segmentos de mercado/clientes:** Define los distintos **grupos de clientes objetivo.** Una empresa debe conocer sus necesidades, comportamientos y características.
2. **Propuesta de valor:** Es el **conjunto de productos/servicios que resuelven problemas o satisfacen necesidades del cliente.** Puede ofrecer novedad, precio, diseño, accesibilidad, etc.
3. **Canales:** Son los medios por los que la **propuesta de valor llega al cliente** (comunicación, distribución, venta). Pueden ser propios o de socios.
4. **Relaciones con los clientes:** El **vínculo con cada segmento** puede ser personal, automatizado, autoservicio, mediante comunidades o creación colectiva.
5. **Fuentes de ingreso:** Es lo que **el cliente está dispuesto a pagar.** Puede generarse por venta directa, suscripción, alquiler, licencias, publicidad, etc.
6. **Recursos clave:** Son los **activos esenciales para operar el modelo:** físicos, humanos, intelectuales o financieros.
7. **Actividades clave:** Son las **acciones más importantes** para el funcionamiento del modelo: desarrollo, producción, marketing, etc.
8. **Asociaciones clave:** **Alianzas estratégicas** que permiten reducir riesgos, adquirir recursos o realizar actividades: pueden ser con competidores o proveedores.

9. **Estructura de costos:** Incluye todos los **costos relacionados con los elementos anteriores**. Pueden ser fijos, variables, por escala o por alcance.

Modelos innovadores

- **La larga cola (long tail):** Basado en *vender pocas unidades de muchos productos especializados*, aprovechando la baja de costos de producción y distribución digital.
- **Gratis como modelo de negocio (freemium):** Servicios básicos se ofrecen gratuitamente y se monetiza a través de versiones premium. Ej: Skype, Flickr.

Diseño de modelos de negocio: técnicas clave

1. **Aportaciones de clientes:** Incluir la perspectiva del cliente permite identificar necesidades reales y no atendidas. Ej: el éxito del iPod.
2. **Ideación:** Proceso creativo que genera múltiples ideas y luego selecciona las más viables. Implica romper con el statu quo.
3. **Pensamiento visual:** Usar esquemas, dibujos, mapas mentales para visualizar relaciones entre elementos del modelo. Mejora la comprensión y el debate.
4. **Creación de prototipos:** Elaboración de versiones preliminares del modelo para analizar su viabilidad, identificar fallos y explorar mejoras.

Los modelos de negocio deben adaptarse, innovarse y rediseñarse constantemente. Herramientas como el Lienzo permiten entender y visualizar cómo una empresa genera valor, mientras que técnicas de diseño potencian la creatividad estratégica. En un entorno competitivo, quien no innova corre el riesgo de quedar obsoleto. La clave está en pensar diferente, probar, visualizar y construir modelos dinámicos que respondan a las nuevas demandas del mercado.

La quinta disciplina y el enfoque sistémico (8,15 (pág. 17 a 29)

LA QUINTA DISCIPLINA - PETER SENGE

Las organizaciones verdaderamente exitosas del futuro serán "organizaciones inteligentes", es decir, aquellas que aprenden continuamente y desarrollan su capacidad colectiva para crear su futuro.

Crítica al pensamiento fragmentado: Desde pequeños nos enseñan a analizar el mundo dividiéndolo en partes. Esto simplifica tareas, pero tiene un costo: perdemos la visión del todo y la conciencia de cómo nuestras acciones impactan en sistemas más amplios. El desafío es superar la ilusión de separabilidad y comenzar a ver el mundo como un conjunto de sistemas interconectados.

Organizaciones inteligentes: Son aquellas donde las personas desarrollan sus capacidades, se incentiva el pensamiento colectivo, se fomenta el aprendizaje constante en todos los niveles. *“La capacidad de aprender más rápido que la competencia es la única ventaja sostenible.”* – Arie de Geus. Estas organizaciones reconocen que aprender es natural en el ser humano y aprovechan ese potencial.

Las cinco disciplinas clave

Pensamiento sistémico

Es la quinta disciplina porque integra las otras cuatro. Permite ver las interrelaciones en lugar de hechos aislados y comprender cómo nuestros actos afectan al sistema total.

Dominio personal

Es el compromiso individual con el aprendizaje constante, el desarrollo de la visión personal y la capacidad de actuar con coherencia. Las organizaciones crecen en la medida que lo hacen sus miembros.

Modelos mentales

Son creencias arraigadas que influyen en nuestras decisiones sin que seamos conscientes. La disciplina consiste en hacer visibles estos modelos, cuestionarlos y ajustarlos.

Visión compartida

Una verdadera visión compartida genera compromiso, no solo cumplimiento. No se impone; se construye colectivamente para que todos trabajen hacia un futuro común.

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje grupal es más poderoso que el individual. Se basa en el diálogo verdadero, no en la discusión, y permite alcanzar un nivel colectivo de comprensión y acción superior.

Metanoia: el verdadero aprendizaje es más que incorporar información: es transformarse, recrear la propia forma de ver y actuar en el mundo. A eso se refiere el concepto griego metanoia, que implica un cambio profundo de enfoque.

Aplicación práctica: Senge propone que estas disciplinas no son una receta ni un modelo para copiar, sino una **práctica constante**, como una disciplina artística. No hay un punto de llegada: siempre se puede aprender más y mejor.

Una organización inteligente: aprende a nivel colectivo, integra pensamiento sistémico, visión, reflexión personal, diálogo y cultura del aprendizaje. No se limita a sobrevivir, sino que genera su futuro. *“A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos.”*

Paradigmas y modelos mentales (9, 11)

¿QUÉ ES UN PARADIGMA?

Un paradigma es un **conjunto de reglas y pautas, explícitas o implícitas**, que cumplen dos funciones:

- Definen los **límites** dentro de los cuales se desarrolla una actividad.
- Indican **cómo actuar dentro de esos límites** para lograr el éxito o evitar el fracaso.

Estos **marcos de referencia** influyen en múltiples áreas de gestión organizacional, como los recursos humanos, la comercialización o la producción. *Cuando surge un nuevo paradigma, se produce un cambio de reglas, lo que se conoce como cambio paradigmático.*

Anticiparse al cambio. Para prepararse ante cambios de paradigma, es necesario desarrollar una actitud de **anticipación estratégica**, basada en cinco factores clave:

1. Comprensión de las influencias: percibir y analizar los factores del entorno que afectan a la organización.
2. Pensamiento divergente: generar múltiples alternativas ante una situación.
3. Pensamiento convergente: integrar información para tomar decisiones coherentes.
4. Proyección: imaginar distintos escenarios posibles para el futuro.
5. Imaginación: describir e interpretar creativamente las alternativas que se visualizan.

Origen de los paradigmas: Los paradigmas surgen cuando alguien resuelve un problema de una manera innovadora, fuera de los métodos tradicionales. Si esa solución demuestra ser eficaz y se sostiene en el tiempo, se consolida como una nueva regla. Su utilidad dependerá de la solidez y consistencia de sus fundamentos.

En su primera etapa, el paradigma resuelve los problemas más simples. Con el tiempo, se vuelve menos eficiente, ya que los nuevos desafíos requieren más esfuerzo y recursos. Cuando aparece una nueva propuesta mientras el paradigma vigente aún domina, suele generarse resistencia debido a la incomprensión o al apego a lo establecido.

¿Quiénes cambian los paradigmas?

Los cambiadores de paradigmas, también llamados "intrusos", pueden agruparse en cuatro categorías:

1. Jóvenes recién iniciados en una disciplina.
2. Personas que provienen de otros campos y aportan nuevas miradas.
3. Disidentes, aquellos que cuestionan y desafían continuamente el statu quo.
4. Neófitos, que, sin conocer la solución, reconocen claramente la existencia del problema y se rehúsan a avanzar sin resolverlo.

¿Quiénes son los pioneros?

Los pioneros son quienes se atreven a implementar nuevas reglas. Su rasgo distintivo es la intuición, entendida como la capacidad de tomar buenas decisiones aun con datos limitados. Son valientes, porque abrir camino hacia lo desconocido implica riesgos y oposición.

El efecto paradigma

Se conoce como "efecto paradigma" a la tendencia a afirmar que "eso es imposible" cuando una nueva propuesta desafía lo establecido. Es un reflejo natural de resistencia al cambio.

Uno de los cambios paradigmáticos más significativos del siglo XX fue el concepto de calidad, que transformó profundamente la forma de producir y gestionar.

Nuevos paradigmas en la producción: Los principios que orientan las nuevas formas de producción son:

- Producir solo lo necesario, no todo lo que se pueda.
- Adaptarse a las necesidades del cliente, que prefiere lotes pequeños y personalizados.
- Eliminar pasos innecesarios, para lograr procesos más fluidos.
- Medir la productividad de forma precisa y constante.
- Fomentar el trabajo colaborativo, privilegiando la inteligencia colectiva.

Estos valores responden a una **cultura centrada en el cliente**, donde la calidad implica una mejora continua: hacer las cosas mejor cada día. La autogestión aparece como el método más democrático, eficiente y potente para organizar el trabajo.

Claves del éxito en el siglo XXI: Para afrontar el futuro, tres conceptos serán esenciales: Anticipación, Innovación y Excelencia

MODELOS MENTALES

Son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente sobre nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. No solo reflejan lo que pensamos, sino que también **modelan nuestras acciones**.

Estos modelos, por lo general, no se cuestionan ni se examinan; permanecen ocultos para nosotros. Para poder trabajarlos, es necesario hacerlos conscientes, explorarlos y hablar de ellos sin adoptar una actitud defensiva, prestando atención a cómo influyen en nuestra vida. Solo así podremos transformarlos y crear nuevos modelos mentales que se ajusten mejor a nuestras necesidades en el mundo actual.

El término modelo mental fue acuñado por *Kenneth Craik* en la década de 1940. Se refiere tanto a los mapas tácitos y relativamente estables del mundo que las personas guardan en su memoria a largo plazo, como a las percepciones efímeras que se forman en los procesos de razonamiento cotidiano.

Aptitudes necesarias para trabajar con modelos mentales

Este proceso requiere desarrollar dos aptitudes esenciales:

- **Reflexión:** consiste en ralentizar nuestros procesos mentales para volvernos conscientes de cómo se forman nuestros modelos mentales.
- **Indagación:** implica entablar conversaciones abiertas, compartir nuestras perspectivas y explorar las premisas del otro.

Las personas que desarrollan estas habilidades pueden sostener conversaciones más profundas y significativas, donde los temas estratégicos siempre se abordan con conciencia de los propios modelos mentales.

El trabajo con modelos mentales también requiere innovaciones infraestructurales que permitan incorporarlos a la práctica organizacional. Por ejemplo, el uso de escenarios hipotéticos permite mirar hacia el futuro como medio para explorar las fuerzas empresariales y políticas del presente.

Cuando la reflexión y la indagación se incorporan al trabajo diario, los espacios organizacionales —como laboratorios, reuniones o talleres— se transforman en campos de práctica, donde las personas se capacitan para hablar sobre sus supuestos en tiempo real y mientras actúan sobre un tema.

Esta disciplina ofrece oportunidades para el cambio, pero también exige ciertas condiciones emocionales y prácticas:

- **Enfrentar emociones fuertes:** descubrir que nuestras acciones se basan en datos equivocados o supuestos limitados puede ser doloroso. Cuando esto ocurre, es común que surjan emociones intensas.
- **Utilizar la frustración como motor para nuevas indagaciones:** aprender a ajustar el ritmo, saber cuándo hacer una pausa, cuándo retomar y cómo superar bloqueos es esencial. Para esto, es importante crear un ambiente donde la frustración pueda ser explorada en lugar de reprimida. Un ejemplo de indagación útil sería preguntarse: ¿Qué sabemos realmente sobre nuestros clientes?
- **Evitar el entusiasmo impulsivo o la acción desenfundada:** frente a decisiones importantes, conviene hacer una pausa para reflexionar estratégicamente.
- **Crear nuevos modelos mentales:** para que tengan un impacto duradero, es necesario combinar imaginación con acción.

La escalera de inferencias describe el **proceso mediante el cual pasamos de hechos observables a creencias profundas y acciones, muchas veces sin darnos cuenta**. Se trata de un camino mental que incrementa la abstracción y puede conducir a creencias erróneas.

1. Datos y experiencias observables
2. Selección de algunos datos de lo observado
3. Asignación de significado (según criterios culturales y personales)
4. Formación de supuestos en base al sentido otorgado
5. Extracción de conclusiones
6. Adopción de creencias sobre el mundo
7. Actuación en función de esas creencias

Este proceso se vuelve cíclico: nuestras creencias influyen en qué datos seleccionamos la próxima vez, reforzando el modelo. Esta es una de las razones por las cuales la mayoría de las personas no recuerda de dónde surgieron sus actitudes más profundas.

La escalera puede integrarse al trabajo en equipo si se utiliza de las siguientes formas:

- Tomar conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos.
- Hacer visibles nuestras ideas para los demás.
- Indagar activamente el pensamiento de otros.

Cuando se aplica como parte de la práctica cotidiana, la escalera de inferencias se convierte en una **herramienta saludable y poderosa para el aprendizaje colectivo y la mejora continua en la comunicación**.

Estrategias /Administración estratégica / entorno – vuca (13,14, 14.1, 14.2, 15 menos pág. 33, 15.1, 15.2

ESTRATEGIA – ROBERTO SERRA Y MARTIN MURPHY

La estrategia es una **apuesta para lograr la visión con el posicionamiento deseado**. Además, es el **punte entre el devenir y el futuro**. El futuro es la visión que tenemos y la estrategia son todas las apuestas que realizamos para alcanzar la imagen futura que deseamos para alcanzar la visión. La estrategia está formada por:

- **Objetivos estratégicos.** Resultados que queremos lograr. Deben estar alineados con la visión y el posicionamiento deseado. Deben ser medibles para poder evaluar. Se pueden plantear en función a las ventas, los márgenes, la rotación, la rentabilidad, la participación de mercado, la percepción de los clientes, entre otros posibles.
- **Trayectorias estratégicas.** Posibles alternativas para alcanzar los objetivos.
- **Habilidades esenciales.** Son las capacidades o habilidades más importantes que tiene una organización. Deben generar ventajas competitivas y tener una habilidad diferenciadora de la empresa. Se trata de una actividad que permite el ingreso a diferentes mercados y que es una habilidad difícil de imitar por otros competidores.

ENTORNO

Una organización interactúa con su entorno debido a que **toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno**.

¿Cómo definir el ambiente externo?

Son los **factores y fuerzas de fuera** de la organización que afectan su desempeño.

- **Entorno específico.** Incluye **fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes** y tiene importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.
 - Clientes. (Satisfacer las necesidades)
 - Proveedores. (Garantizar un flujo estable de recursos necesarios)
 - Competidores.
 - Grupos de presión.
- **Entorno general.** Algunos factores que pueden afectar a la organización.
 - **Condiciones económicas.** Tasas de interés e inflación, cambios en los ingresos disponibles, fluctuaciones en el mercado, el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos.
 - **Condiciones político-legales.** Las leyes, normas globales y las leyes y reglamentos de otros países influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer.
 - **Condiciones socioculturales.** Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.
 - **Condiciones demográficas.** Abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar.
 - **Condiciones tecnológicas.** Los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Tenemos oficinas automatizadas, reuniones vía electrónica, manufacturas robotizadas, láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos para hacer negocios en una era electrónica.
 - **Condiciones globales.** Refleja que la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones.

¿Cómo afecta el entorno a los gerentes?

Hay 2 formas en las que el ambiente afecta a los gerentes.

1. **Evaluación de la incertidumbre ambiental.** Es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización.
 - **El grado de cambio.**
 - *Entorno dinámico.* Cambian frecuentemente. Incierto e impredecible.
 - *Entorno a estable.* El cambio es mínimo. Un entorno estable podría ser uno en el que no hay competidores nuevos, pocos avances tecnológicos de los competidores actuales, poca actividad por parte de los grupos de presión para influir en la organización, etc.
 - **Complejidad ambiental.** Número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes. Cuanto menos competidores, clientes, proveedores y agencias gubernamentales, etcétera, tiene una organización. Menos complejo e incierto de su entorno. La complejidad se mide en términos de conocimiento que una organización necesita sobre su entorno. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de una compañía, los gerentes tratan de minimizarla. Si existe la opción, los gerentes preferirían operar en entornos de menor incertidumbre.
2. **Administración de las relaciones entre las partes interesadas.** Cuanto más abiertas y seguras sean estas relaciones, más influenciadas tendrán los gerentes sobre los resultados organizacionales.

Partes interesadas. Son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones.

- Empleados, Clientes, Grupos de acción social y política, Competidores, Asociaciones comerciales e industriales, Gobiernos, Medios, Proveedores, Comunidades, Accionistas, Sindicatos.

Para que los gerentes puedan administrar las relaciones con las partes interesadas. Necesitan identificar las partes interesadas de la organización, determinar cuáles son los intereses o inquietudes que pueden tener las partes interesadas, como calidad del producto, cuestiones financieras, condiciones de trabajo seguras, protección al ambiente, etcétera.

¿QUÉ ES V.U.C.A.?

El término VUCA **describe el contexto actual del mundo empresarial** y surge de las siglas en inglés:

- **Volatilidad:** Cambios rápidos, constantes e inestables, impulsados por fenómenos como la globalización y la transformación digital.
- **Incertidumbre:** Imposibilidad de prever el futuro con base en el pasado. La planificación estratégica se vuelve cada vez más difícil.
- **Complejidad:** Interconexiones y problemas difíciles de identificar en organizaciones globalizadas y sistemas de trabajo complicados.
- **Ambigüedad:** Falta de claridad en los resultados de las decisiones. No existen respuestas únicas ni fórmulas estables.

¿Cómo adaptarse al entorno VUCA?

La adaptación requiere que las organizaciones prioricen dos aspectos clave:

- **Formación constante:** Actualizar conocimientos ante la innovación tecnológica continua.
- **Preparación para el cambio:** Cultivar una cultura empresarial basada en el esfuerzo, la perseverancia y la flexibilidad estructural.

Además, se destaca la **importancia de figuras de liderazgo** capaces de:

- ★ Tener visión de futuro ante la volatilidad.
- ★ Anticiparse a la incertidumbre mediante aprendizaje continuo.
- ★ Traducir la complejidad en tareas claras.
- ★ Responder con agilidad frente a la ambigüedad.

5 claves indispensables para afrontar el entorno VUCA

1. **Resiliencia:** Capacidad de reacción ante lo inesperado.
2. **Visión holística:** Comprender el contexto global y su impacto.
3. **Optimismo:** Enfoque positivo ante la incertidumbre y los desafíos.
4. **Habilidad social:** Priorizar el valor humano en entornos tecnológicos.
5. **Aceptación:** Reconocer que el cambio es constante y aprovecharlo.

Factores clave para liderar en el entorno VUCA

- ➔ **Conocimiento:** Gestionar el saber de manera estratégica y diferenciarse con talento innovador.
- ➔ **Talento:** Reconocer el valor de las personas, fomentar la reinención profesional y utilizar herramientas para su análisis y desarrollo.
- ➔ **Globalización:** Tener una visión abierta y anticiparse a impactos internacionales.

- **Velocidad:** Responder rápidamente a los cambios. Los modelos tradicionales (como el análisis FODA) ya no alcanzan.

Nuevas herramientas y VUCA + H

Se suma la **H de Hiperconectividad al entorno VUCA**, reflejando la conexión constante con la información. Para adaptarse, las empresas deben **implementar herramientas tecnológicas** como:

- CRM (Customer Relationship Management): Mejora la productividad y gestión del cliente.
- Digitalización de procesos: Clave para mantenerse competitivo.

DEL ENTORNO VUCA AL ENTORNO BANI

El **VUCA**, desarrollado a finales de los años 80 por el ejército de EE. UU. y popularizado en el mundo empresarial tras la crisis de 2008, ha sido superado por una nueva realidad post-2020: el entorno **BANI**.

BANI responde a un contexto más caótico, incierto e imprevisible que afecta directamente a las personas y organizaciones, marcado por crisis sanitarias, económicas, tecnológicas y geopolíticas.

¿Que es el BANI?

El término BANI representa cuatro nuevas características del entorno actual:

- **Brittle – Frágil:** Todo sistema puede romperse fácilmente ante eventos inesperados. Las organizaciones deben identificar sus puntos vulnerables y prepararse con mecanismos de recuperación.
- **Anxious – Ansioso:** La inestabilidad constante genera ansiedad. La incertidumbre paraliza la toma de decisiones y afecta negativamente los proyectos. Para abordarlo, es necesario actuar con empatía, confianza, paciencia y concentración, tanto a nivel individual como grupal.
- **Non-linear – No lineal:** No existe una relación directa entre causa y efecto. Una acción pequeña puede tener un gran impacto, mientras que grandes esfuerzos pueden no tener resultados proporcionales. La planificación se vuelve imprecisa. La solución es promover flexibilidad, trabajo en equipo y nuevas competencias.
- **Incomprehensible – Incomprensible:** La sobrecarga de información no garantiza claridad. La complejidad dificulta la toma de decisiones y el análisis de datos. Aunque la tecnología y la inteligencia artificial pueden ayudar, también generan nuevas dudas. Es clave aprender a interpretar con sentido crítico y consciente.

El entorno BANI afecta directamente a las personas y, por ende, a las organizaciones. **Afrontarlo requiere:**

- Resiliencia individual y colectiva
- Estructuras organizacionales sólidas pero flexibles
- Capacidad de adaptación, innovación y reinención constante
- Liderazgo humano centrado en las personas, orientado al cambio y sin miedo al riesgo

El liderazgo en este nuevo paradigma debe construirse sobre la aceptación de la incertidumbre y la agilidad para responder a ella. El paso de VUCA a BANI marca un cambio profundo: **ya no solo se trata de entender el entorno como complejo y volátil, sino de asumir que puede ser frágil, emocionalmente desgastante, no predecible y difícil de comprender.** Las organizaciones deberán repensar sus modelos, estrategias y liderazgos si quieren sobrevivir y prosperar en esta nueva era.

INTRODUCCIÓN AL MANAGEMENT Y LA ESTRATEGIA

El **management se creó para poder manejar de la forma más eficiente posible las organizaciones**. Los valores más importantes serán la **eficiencia, la productividad de los recursos y los resultados**.

El **nuevo management**: debe dar lugar a la incertidumbre para poder dejar lugar para pensar y descubrir nuevas cosas. Las nuevas organizaciones deben estar preparadas para el cambio rápido y para esto deben creer en la imposibilidad de predecir todos los eventos que sucederán. Sólo tienen que ser ágiles para poder crear los cambios, así como también para adaptarse a los cambios en el entorno. Estos cambios, si la organización está preparada, son una oportunidad para crear lo nuevo, no un problema.

Las nuevas organizaciones deben buscar la diversidad en sus equipos. Poner más énfasis en los procesos que en las metas. Se deben buscar la cooperación y la complementariedad para que la organización sea más que la simple suma de sus partes componentes. La cooperación es clave para poder generar valor.

Principios del pensamiento Sistémico.

- **Interdependencia.** Todo está conectado con todo.
- **Complementariedad.** Los sistemas puedan complementarse para sumar.
- **Incertidumbre.** No se puede conocer el futuro totalmente.
- **Cambio.** Presente en todo lo que hacemos.

Ley de la dinámica del sistema.

- **Ley de la fragmentación.** Si dividimos un sistema en sus partes componentes, pierde dinámica.
- **Ley de las presiones.** Cuanto más se presiona un sistema, más presiona este en sentido inverso.
- **Ley de las mejoras aparentes.** Cuando presionamos a un sistema, esta mejora para después empeorar.
- **Ley de las demoras.** Existe un tiempo entre la decisión y el resultado. Este tiempo es la demora que se produce hasta lograr el resultado esperado.
- **Ley de los ciclos.** Un ciclo positivo será seguido de un ciclo negativo luego de otro positivo y así sucesivamente.
- **Ley del límite del crecimiento.** Nada crece para siempre.
- **Ley de la palanca.** Si eliminamos el límite más importante, el sistema ganará dinamismo en forma más que proporcional.

El modelo del iceberg



- **Hechos.** Por lo que reaccionamos y actuamos en función de éstos, generando presiones que destruyen a la organización en su conjunto y a las personas que trabajan en ella.
- **Patrones.** La toma de decisiones, comportamientos exitosos anteriores que copiamos o repetimos para buscar nuevamente el éxito.
- **Estructura.** Es llegar a la esencia al fondo del sistema, donde vemos la relación entre las variables que están actuando y donde podemos analizar la interdependencia de esas variables.
- **Modelos mentales.** La base más profunda del iceberg son los modelos mentales lo más difícil de cambiar

Motor de crecimiento.

La idea central de este modelo es entender la empresa como impulsada por un motor que la lleva hacia el objetivo propuesto, esto es su propósito estratégico. Este motor es la rueda operativa que está liderada por un producto o servicio central.

- **Aceleradores - presiones.** Son las acciones que se emprenden para atacar el síntoma. La presión es un modo de reacción, se busca **solucionar los problemas** de manera rápida.
- **Aceleradores - estímulos.** Aceleran a **largo plazo** el motor del crecimiento teniendo en cuenta la **complejidad del sistema**. La empresa debería actuar guiados por ellos.
- **Frenos - límites externos al crecimiento.** Todo sistema tiene sus límites, estos son externos al crecimiento **frenan o desaceleran** el avance del motor del crecimiento. Dependen de muchas variables que **no podemos controlar**.
- **Frenos - límites internos al crecimiento.** Son los límites que la propia **empresa pone a su crecimiento por desconocimiento o por incapacidad o por falta de una visión clara de los problemas**. Los límites internos pueden ser estratégicos, estructurales, culturales, operativos, etcétera.

ESTRATEGIA - MICHAEL PORTER

La eficacia operacional no es estrategia

La EO se refiere a realizar mejor las mismas actividades que los competidores, usando menos recursos, más tecnología o procesos más eficientes. "La eficacia operacional es necesaria pero no suficiente para lograr una rentabilidad superior."

La estrategia se basa en actividades diferentes

La estrategia competitiva consiste en ser diferente: implica elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas para **ofrecer una propuesta de valor única**. "La esencia de la estrategia es realizar actividades diferentes a las de los rivales o realizarlas de forma diferente."

Tipos de posicionamiento estratégico

Porter define tres enfoques de posicionamiento:

- Basado en la variedad: atender una gama específica de productos o servicios
- Basado en las necesidades: satisfacer todas las necesidades de un grupo particular de clientes
- Basado en el acceso: llegar a los clientes de formas distintas, por ubicación o escala

Cada tipo exige un conjunto de actividades a medida, y no es solo una cuestión de segmentar el mercado, sino de cómo se ejecutan esas elecciones.

Los trade-offs garantizan la sostenibilidad

Una posición estratégica no puede sostenerse sin trade-offs (renuncias). “Sin trade-offs, no hay estrategia; solo mejora operacional.”

- Las empresas deben elegir qué no hacer.
- Los trade-offs evitan la imitación: una empresa no puede adoptar prácticas opuestas sin perder eficiencia o coherencia.

El calce entre actividades crea ventaja competitiva

La estrategia no solo define qué actividades se hacen, sino cómo se relacionan entre sí. Esta coherencia entre actividades se llama “calce”. Porter distingue tres tipos de calce:

1. Primer orden: coherencia con el posicionamiento.
2. Segundo orden: refuerzo mutuo entre actividades.
3. Tercer orden: optimización del esfuerzo en el sistema completo.

“La ventaja competitiva proviene del sistema completo de actividades, no de una sola parte.”

Recuperar una estrategia perdida

Muchas empresas comienzan con una estrategia clara, pero la pierden al crecer, incorporar más productos, clientes o copiar a rivales. Porter propone:

- Revisar el núcleo de exclusividad: identificar qué actividades o clientes son más distintivos y rentables.
- Volver al posicionamiento original, ajustándolo al contexto actual.

“La esencia de la estrategia es elegir una posición única, realizar trade-offs claros y asegurar un calce coherente entre las actividades.”

Porter redefine la estrategia como la creación de una posición única y valiosa mediante un sistema de actividades diferenciadas, que involucra elecciones claras (trade-offs) y un calce interno fuerte entre todas las operaciones. La estrategia no es una serie de mejoras tácticas, sino una elección deliberada de ser diferente y sostener esa diferencia en el tiempo.

ESTRATEGIA DELIBERADA y ESTRATEGIA EMERGENTE

Las estrategias deliberadas y emergentes son dos enfoques fundamentales en la gestión estratégica. Ambas se utilizan ampliamente en organizaciones, aunque responden a lógicas diferentes:

¿Qué es la estrategia deliberada?

Propuesta por **Michael Porter**, la estrategia deliberada se basa en:

- Una visión clara, derivada de la misión de la organización.
- La búsqueda intencional de una ventaja competitiva sostenida mediante elecciones estratégicas claras.

Porter señala que **“la estrategia consiste en hacer elecciones, compensaciones; se trata de elegir deliberadamente ser diferente”**. Propone tres estrategias genéricas competitivas:

- **Liderazgo en costos:** ser el productor de menor costo.
- **Diferenciación:** ofrecer un producto único sin sustitutos cercanos.
- **Enfoque:** liderazgo en costos o diferenciación, pero en un nicho específico.

La estrategia deliberada minimiza la influencia del entorno externo, aunque reconoce la necesidad de análisis del entorno político, económico, social y tecnológico (análisis PEST), ya que estos factores pueden alterar los objetivos. Aun con condiciones de mercado favorables, se requiere capacidad interna para ejecutarla con éxito.

Este enfoque exige el compromiso de la alta dirección, comunicación clara con los empleados y alineación de objetivos organizacionales e individuales.

¿Qué es la estrategia emergente?

Desarrollada por **Henry Mintzberg** como crítica a la **rigidez** del modelo de Porter, la estrategia emergente es:

- Un proceso de aprendizaje en acción.
- La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno a medida que ocurren.
- Una forma de integrar resultados inesperados en la planificación futura.

Este enfoque reconoce que el **entorno cambia constantemente** (tecnología, política, competencia) y que no siempre es posible seguir un plan rígido. La estrategia emergente permite **flexibilidad y adaptabilidad**, dos cualidades valoradas en contextos de alta incertidumbre. Mintzberg sostiene que **muchas de las estrategias más efectivas no fueron planeadas desde el inicio**, sino que emergieron de la práctica.

Característica	Estrategia deliberada	Estrategia emergente
<i>Autor</i>	Michael Porter	Henry Mintzberg
<i>Enfoque de gestión</i>	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba
<i>Planificación</i>	Rígida, estructurada	Flexible, adaptativa
<i>Flexibilidad</i>	Baja	Alta
<i>Base teórica</i>	Visión, misión, ventaja competitiva	Aprendizaje continuo, adaptación
<i>Éxito empresarial</i>	Requiere condiciones estables	Se adapta a contextos cambiantes

“La clave no está en elegir una u otra, sino en saber cuándo aplicar cada enfoque o combinarlos estratégicamente.”

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Conjunto de acciones que los gerentes realizan para definir, desarrollar e implementar las estrategias de la organización. Función clave que atraviesa todas las áreas de la administración y resulta fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

¿Qué es una estrategia organizacional?

Las estrategias son los **planes de acción** que determinan **cómo actuará la organización** para **competir eficazmente en su entorno, atraer y satisfacer a sus clientes, y alcanzar sus metas.**

El modelo de negocio

Uno de los conceptos frecuentes en este ámbito es el de modelo de negocio, que describe cómo gana dinero una empresa. Este modelo se sostiene en dos pilares:

- Que los clientes valoren lo que la empresa ofrece.
- Que la organización pueda obtener beneficios produciéndolo.

¿Por qué es importante la administración estratégica?

- **Mejora el desempeño organizacional:** Las empresas que aplican estrategias bien diseñadas y ejecutadas tienden a tener mejores resultados.
- **Permite enfrentar la incertidumbre:** En un entorno cambiante, la administración estratégica ayuda a analizar factores relevantes y tomar decisiones acertadas.
- **Favorece la coherencia organizacional:** Dada la complejidad de las organizaciones, este enfoque permite que todas las áreas trabajen alineadas hacia objetivos comunes.

El proceso de administración estratégica

Este proceso se desarrolla en seis etapas, que abarcan desde la planificación hasta la evaluación final:

1. **Definir la visión, la misión y los objetivos organizacionales:** Toda organización necesita una misión clara, que oriente sus acciones y defina su razón de ser. Esto permite identificar qué hace la empresa, para quién lo hace y cómo lo realiza.
2. **Análisis externo:** En esta fase, los gerentes evalúan el entorno general (económico, político, tecnológico, social) y el específico del sector. El objetivo es detectar oportunidades (tendencias positivas que pueden aprovecharse) y amenazas (factores externos que pueden dificultar el desempeño).
3. **Análisis interno:** Se identifican los recursos (activos materiales e inmateriales) y capacidades (habilidades organizacionales). Una fortaleza es aquello que la empresa hace bien o un recurso único. Una debilidad, en cambio, es una limitación interna o carencia. La combinación de estos análisis da lugar al análisis FODA (SWOT): Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
4. **Formulación de estrategias:** A partir de la información recolectada, se diseñan estrategias en tres niveles:
 - Corporativas: abarcan a toda la organización.
 - De negocio: se centran en cómo competir en cada unidad de negocio.
 - Funcionales: orientadas a las distintas áreas (marketing, finanzas, operaciones, etc.).
5. **Implementación de estrategias:** Aquí se ponen en práctica los planes formulados, adaptando estructuras, recursos y personas para que todo funcione de manera coordinada.
6. **Evaluación de resultados:** Finalmente, se revisan los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados. Si es necesario, se introducen ajustes estratégicos para mejorar el desempeño futuro.

Modelo Penta (video, 20)

MODELO PENTA

Desarrollado por Alberto Levy en 1989, es una herramienta conceptual y operativa que **integra estrategia, cultura, recursos, gestión y mercados** en una estructura interrelacionada. Su propósito es **guiar la formulación, ejecución y actualización constante de estrategias para crear valor económico, social y ambiental, y manejar adecuadamente el riesgo**. El PENTA actúa como un mapa integral de innovación estratégica, ayudando a las organizaciones a identificar, coordinar y potenciar iniciativas en todos sus niveles.

Los cinco pilares del Modelo PENTA

ESTRATEGIA

Define cómo crear valor sostenible y sustentable en el marco de un riesgo aceptable. Incluye dos decisiones clave:

1. **Estrategia madre (portafolio):** en qué negocios operar.

2. **Estrategia competitiva:** cómo lograr el liderazgo en cada negocio.

Introduce el modelo **AFODAR**: Aspiraciones, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Resultados, vinculado con **innovación estratégica para liderar el futuro**.

CULTURA

Representa la **matriz emocional-relacional** de la organización: creencias, valores, hábitos, estilos y clima. El CEO debe convertirse en **CELL (Chief Executive Learning Leader)** y promover una cultura basada en la innovación y el aprendizaje colectivo. Se fomenta tanto la actitud de "**descubrir**" como la de "**inventar**".

RECURSOS

Incluye recursos **tangibles** (financieros, productivos, de infraestructura) e **intangibles** (información, tecnología, imagen, mística, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad). Su adecuada combinación da lugar a las **capacidades distintivas**, fundamentales para sostener ventajas competitivas.

GESTIÓN

Abarca el **diseño organizacional**, los sistemas de información y los procesos (IMPORTANTE). Las innovaciones deben gestionarse como **proyectos**, bajo metodologías profesionales de dirección (Project Management).

MERCADOS

Se vinculan con el **posicionamiento, las marcas, la imagen** y el descubrimiento de las tendencias en la demanda que permite detectar nuevos segmentos y mercados. Incluye el análisis del entorno competitivo: barreras de entrada/salida, poder de negociación de los proveedores, de los distribuidores y de los clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo, tendencias, etc.

LAS LIGAS ENTRE LOS 5 PILARES

Las interrelaciones: el "nudo estratégico"

- El valor se genera en la interacción entre capacidades distintivas (recursos) y ventajas competitivas (mercados).
- Estas conexiones forman el eje horizontal del PENTA (formulación): Estrategia ↔ Recursos ↔ Mercados.
- El eje vertical (implementación) relaciona: Estrategia ↔ Cultura ↔ Gestión.
- La cultura puede ser endógena (invención de soluciones) o exógena (descubrimiento de nuevas necesidades). Ambas deben coexistir.

Liderazgo cognitivo y alineamiento organizacional

El modelo exige que la Alta Dirección asuma un liderazgo cognitivo: traducir decisiones estratégicas en criterios de acción y coordinar los esfuerzos de todos los niveles. Esto incluye:

- Formular hipótesis estratégicas viables en entornos VICA (Volátiles, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad).
- Promover el desarrollo de mapas mentales colectivos alineados con los objetivos.
- Fomentar la inteligencia colectiva, reduciendo la fragmentación entre áreas.

Innovación, disrupción y liderazgo colectivo

Levy advierte sobre la obsolescencia (obsoleto) de las estrategias tradicionales frente a la velocidad del cambio. Por eso, distingue entre:

- Innovaciones incrementales (sustentación): mejoras sobre lo existente.
- Innovaciones radicales/disruptivas: cambian las reglas del juego.

Las organizaciones deben fomentar un liderazgo colectivo basado en:

- Intensidad direccional (claridad de propósito),
- Interpretación común (coherencia),
- Identidad compartida (sentido de pertenencia).

Las empresas “gamechangers” no solo se adaptan: anticipan y transforman el entorno competitivo.

Conclusiones clave del modelo PENTA

- PENTA permite intervenir en diagnóstico, formulación, implementación y ajuste estratégico.
- Los cinco pilares solo tienen sentido en su interrelación.
- Estrategia = asignación de recursos adecuados en mercados atractivos.
- Cultura y gestión deben estar alineadas con la estrategia.
- Requiere tres niveles de cambio:
 - Flexibilidad (volver al estado previo),
 - Plasticidad (cambio sin regreso),
 - Elasticidad cognitiva (cambio intencional hacia el desarrollo).
- PENTA es el único dominio desde donde se puede:
 - Innovar (incremental, radical o disruptivamente),
 - Aprender, aprender a aprender y desaprender.
- El alineamiento cognitivo entre personas y procesos es esencial para la viabilidad de la estrategia.

PENTA en acción

Cada miembro del sistema construye una versión subjetiva del PENTA. El modelo permite detectarlas y armonizarlas mediante entrevistas individuales, análisis grupales y trabajo colectivo, potenciando la coherencia estratégica y operativa.

Configuraciones estructurales, Formalización (21,22,23)

MODELO DE CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES – HENRY MINTZBERG

Mintzberg sostiene que **“los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización”**.

Su modelo parte del enfoque de contingencias y se centra en cómo distintos elementos organizacionales se combinan para formar configuraciones coherentes.

ESTRUCTURA: la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego logrado la coordinación entre esas tareas.

MECANISMOS COORDINADORES: Involucra a la división del trabajo.

- **Adaptación o ajuste mutuo:** coordinación por el simple proceso de la comunicación informal.

- **Supervisión directa:** La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
- **Normalización o estandarización de los procesos de trabajo:** La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Mediante normas, reglas y procedimientos que establecen el “cómo” han de realizarse las labores.
- **Normalización de los productos u outputs:** Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo. Aclarar el “que” debe hacerse.
- **Normalización de las habilidades o destrezas:** La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Determinar quién es el más apto para desarrollar una tarea. (perfil)
- **Normalización de las reglas:** Son las reglas que afectan el trabajo las que controlan para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas. (orden religioso)

Las partes y personas de una organización.

- **El núcleo de operaciones:** En la base de cualquier organización se encuentra en sus operarios que realizan el trabajo básico, como la fabricación de los productos y o prestar los servicios. Son el corazón de la organización.
- **La cumbre o ápice estratégico:** Son las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. Está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva
- **Línea media:** Cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto. Conecta la dirección con el núcleo.
- **Tecnoestructura:** Especialistas que estandarizan procesos.
- **Staff de apoyo:** Brindan servicios indirectos
- **Cultura organizacional (ideología):** Se trata de la ideología dominante. Conjunto de creencias y valores compartidos.

Parámetros de diseño: son una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los principales son:

1. Especialización del trabajo.
2. Formalización del comportamiento.
3. Formación / habilidades
4. Adoctrinamiento
5. Departamentalización.
6. Tamaño de unidad
7. Sistemas de planificación y control.
8. Dispositivos de enlace.
9. Descentralización.

Estructura y contexto. Existen ciertos factores que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño. Entre estos se incluyen:

- **Edad y tamaño de la organización.** Antigüedad.
- **Sistema técnico.** (tecnología)
- **Entorno.** Son las características del ambiente externo de la organización. Depende de si una organización es más dinámica, compleja, diversificada o hostil. (ambiente externo)
- **Poder.** El grado en que una organización está controlada. (externo)

Tipos de organización o configuraciones. Según Mintzberg, cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a sí misma con una configuración particular. Afirma que “las organizaciones efectivas logran una consistencia interna entre sus parámetros de diseño, así como la compatibilidad entre sus factores de situación”. Las presiones son:

- **El ápice estratégico ejerce una presión para liderar.** Adoptan la estructura simple o empresarial
- **La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar.** Adoptan la configuración de burocracia mecánica o maquinal.
- En su búsqueda de autonomía, **los directores de línea media ejercen una presión para balcanizar la estructura.** Adopta la configuración diversificada o forma divisional.
- **Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización.** Adopta la configuración de burocracia profesional.
- **El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar.** Adopta la configuración e innovadora o de adhocracia.
- **La ideología.** Adopta la configuración misionera.
- **La política.** Adopta la configuración política.

Las configuraciones identificadas por Mintzberg son:

1. **Estructura simple u organización empresarial.** Posee una estructura simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media. Sus actividades giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente por medio de la supervisión directa.
2. **Burocracia mecánica u organización maquinal.** Su estructura es una burocracia centralizada con procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales con una amplia jerarquía. La tecnoestructura es clave, está encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media. Ella misma está muy desarrollada. Posee un amplio staff de apoyo también para reducir las incertidumbres.
3. **La burocracia profesional.** Su estructura es burocrática pero descentralizada. Depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. Los profesionales individuales trabajan en forma autónoma y están sometidos a los controles de la profesión. Date una estructura es mínima y tiene una jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplio sobre el trabajo profesional y el staff de apoyo grande, más bien de tipo marginal para apoyar a los profesionales.
4. **La organización diversificada holding.** Su estructura posee divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa. Las divisiones dirigen los negocios en forma autónoma. Sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus outputs.
5. **La organización innovadora o adhocrática.** Estructura fluida, orgánica y selectivamente descentralizada.
6. **La organización ideológica o misionera.** Sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización.
7. **La organización política.** Medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés, resultando en conflictos que separan a los individuos o las unidades.

Configuración	Mecanismo coordinador	Parte clave	Idea fuerza
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Dirección
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos	Tecnoestructura	Eficiencia

Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo de operaciones	Capacitación
Organización divisional	Estandarización de productos	Línea media	Concentración
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Aprendizaje
Organización misionera	Estandarización de reglas	Cultura / ideología	Cooperación
Organización política	Ninguno	Ninguno	Competencia/conflicto

El modelo permite **clasificar, diagnosticar y diseñar organizaciones** de forma integral. Aporta una visión **multifacética y sistémica** del diseño organizacional. Vincula **estructura y estrategia**, continuando el trabajo de Chandler. **Limitaciones:** no contempla fenómenos posteriores como la externalización (Porter), el downsizing (Hammer) ni la gestión de calidad total. A pesar de ello, sigue siendo un **marco teórico robusto y vigente**.

FORMALIZACIÓN DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES. LARocca Y VICENTE.

Organigramas. Son representaciones gráficas que muestran ciertos aspectos clave de una organización. Permiten visualizar la configuración estructural, incluyendo:

- Las principales divisiones del trabajo,
- Las posiciones jerárquicas, y
- Las líneas de autoridad formal.

Estas posiciones se vuelven reales cuando los puestos son ocupados por personas adecuadas. El principio básico del diseño de organigramas es la simplicidad. Escala habitual de denominaciones (según la importancia de las funciones):

- Puestos: presidente, director, gerente, jefe, supervisor, encargado o capataz.
- Unidades operativas: división, departamento, área, sector, sección.

Modelos de organigramas. Las políticas son guías o límites para la toma de decisiones. Expresan las creencias, filosofía e intenciones del nivel más alto de la organización y constituyen un marco de referencia para la acción individual. Son una parte fundamental del planeamiento estratégico y ayudan a mantener la consistencia y la continuidad en la gestión. *"Un manual de políticas es una colección de intenciones."*

Las políticas deben ser escritas, ya que:

- Facilitan el conocimiento por parte de los nuevos miembros.
- Evitan malas interpretaciones.
- Permiten delegar autoridad con mayor claridad.

Utilidad según el nivel organizacional:

- Alta dirección: da continuidad, define el propósito de la organización y su rumbo.
- Ejecutivos de área: brinda orientación, facilita la toma de decisiones y asegura coherencia.
- Empleados: reduce la incertidumbre, educa, y alinea esfuerzos hacia los objetivos comunes.

Características:

- Aplicables a todos los niveles.
- Estables en el tiempo, aunque se reexaminan periódicamente.

Ejemplos: políticas de calidad, políticas de compras.

MANUAL DE FUNCIONES / DESCRIPCION DE PUESTOS

Este documento define con claridad:

- Las responsabilidades de cada puesto,
- De quién depende cada persona,
- A quién supervisa, y
- Cómo se relaciona con otros miembros de la organización.

Las descripciones de puesto permiten comprender:

- Quién es responsable de cada tarea,
- Qué relaciones existen dentro de un mismo sector y entre diferentes áreas,
- El ámbito de actuación de cada rol.

Componentes clave:

- Descripción de funciones
- Responsabilidades y autoridad
- Relaciones organizativas
- Sistema de información

MANUAL DE AUTORIZACIONES: Este manual establece límites específicos para determinadas operaciones dentro de la organización, y define quién está autorizado para tomar ciertas decisiones o ejecutar acciones.

CURSOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO): Un cursograma es una representación gráfica de un flujo de operaciones dentro de la organización. Se utiliza para analizar y optimizar sistemas internos.

Características:

- Utiliza símbolos convencionales (figuras geométricas, letras).
- La narración se limita al mínimo necesario.
- Sirve como herramienta de comunicación organizacional.

NORMAS DE PROCEDIMIENTO: Son pautas operativas para el trabajo en un sector específico. Actúan como guías para que los colaboradores comprendan cómo se deben realizar las operaciones.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

1. POR SU NATURALEZA

- 1.1. **Microadministrativos:** de una sola organización.
- 1.2. **Macroadministrativos:** de varias organizaciones.
- 1.3. **Mesoadministrativos:** de una o más organizaciones de un mismo sector (frecuente en el ámbito público).

2. POR SU FINALIDAD

- 2.1. **Informativos:** difunden la estructura organizacional.
- 2.2. **Analíticos:** permiten analizar comportamientos organizacionales.
- 2.3. **Formales:** están respaldados por un documento escrito oficial.
- 2.4. **Informales:** no cuentan aún con aprobación formal escrita.

3. POR SU AMBITO
 - 3.1. **Generales:** representan la estructura de toda la organización, hasta ciertos niveles jerárquicos.
 - 3.2. **Específicos:** muestran la estructura de un área particular.
4. POR SU CONTENIDO
 - 4.1. **Integrales:** incluyen todas las unidades y relaciones jerárquicas.
 - 4.2. **Funcionales:** reflejan las funciones asignadas a cada unidad.
 - 4.3. **De puestos, plazas y unidades:** detallan necesidades y cantidad de puestos existentes.
5. POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA
 - 5.1. **Verticales**
 - 5.2. **Horizontales**
 - 5.3. **Mixtos**
 - 5.4. **De bloque:** sintetizan muchas unidades en poco espacio.
 - 5.5. **Circulares:** ubican la unidad principal en el centro.
 - 5.6. **Matriciales:** coordinan objetivos mediante **dos o tres fuentes de mando**. *Advertencia:* si no hay buena coordinación desde la Dirección General, pueden generar **confusión**.
 - 5.7. **En red:** estructuración desde una perspectiva **dinámica**.

OTROS INSTRUMENTOS

- **Manuales de políticas:** por ejemplo, manual de calidad, de compras.
- **Manuales de funciones:** detallan puestos y responsabilidades.
- **Cursogramas o diagramas de flujo:** describen paso a paso los procesos.
- **Manuales de procedimientos:** guías completas sobre cómo actuar en distintas situaciones.

Inteligencia emocional, inteligencias múltiples, seis sombreros 3, 4,5, 18)

INTELIGENCIA EMOCIONAL – DANIEL GOLEMAN

¿Qué es la inteligencia emocional?

Goleman la define como **conjunto de habilidades que nos permite reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones**, así como **entender e influir en las emociones de los demás**. Incluye competencias como:

- Autocontrol
- Empatía
- Motivación
- Perseverancia
- Manejo de relaciones

“Con frecuencia, la diferencia entre un trabajador ‘estrella’ y uno promedio radica en el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad de automotivarse.”

Emociones y cerebro

Las emociones tienen una base biológica. El sistema límbico, especialmente la amígdala, gestiona las reacciones emocionales. El neocórtex (pensamiento racional) y la amígdala (respuesta emocional) deben trabajar en armonía. “Nuestro cerebro pensante se desarrolló a partir del cerebro emocional, y ambos están interconectados

por miles de circuitos neuronales.” A veces, la amígdala toma el control antes de que el neocórtex procese la situación. Esto puede generar reacciones desproporcionadas, conocidas como "secuestros emocionales".

Las 5 habilidades de la inteligencia emocional (según Salovey)

- Conocer las propias emociones
- Controlarlas
- Motivarse a uno mismo
- Reconocer las emociones en los demás (empatía)
- Manejar las relaciones interpersonales

Inteligencia emocional vs. intelectual

El coeficiente intelectual (CI) representa solo el 20% del éxito. El 80% restante se debe a otros factores como el contexto social, la suerte y sobre todo, la inteligencia emocional.

“Las habilidades emocionales no solo nos hacen más humanos, sino que son esenciales para tomar decisiones racionales.”

El caso de Elliot, un hombre con CI intacto pero dañado emocionalmente tras una cirugía cerebral, muestra que sin emociones no hay toma de decisiones eficaz.

PRINCIPALES HABILIDADES EMOCIONALES

1. Autocontrol

Es la base del bienestar. Controlar impulsos y emociones como la ira o la tristeza permite responder de forma racional. La ira se retroalimenta con pensamientos negativos. Reencuadrar la situación y distraer la mente son estrategias eficaces para neutralizarla. La tristeza moderada puede ser reparadora; pero si se vuelve crónica, se convierte en depresión. “El arte de contenerse ha sido interpretado como el más fundamental de los recursos psicológicos.” (D.W. Winnicott)

2. Entusiasmo y motivación

La pasión por lo que se hace, el optimismo y la perseverancia son predictores más potentes del éxito que el CI. El experimento del “caramelo” mostró que niños que sabían retrasar la gratificación eran más exitosos 12 años después. El optimismo realista protege del fracaso y fomenta la resiliencia. “La inteligencia emocional constituye la aptitud maestra para la vida.”

3. Empatía

Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, reconocer emociones ajenas y responder adecuadamente. Los niños empáticos tienen mejor rendimiento académico, incluso con CI promedio. Su desarrollo comienza en la infancia, en la relación con los padres. La falta de empatía es típica en psicópatas y agresores sexuales. “La conciencia de uno mismo es la base de la empatía.”

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Los arrebatos emocionales afectan la concentración y la productividad. Las empresas necesitan líderes con habilidades emocionales, no solo con conocimientos técnicos. El feedback efectivo debe ser respetuoso, concreto y orientado al cambio, no a la crítica personal. La diversidad en las organizaciones exige tolerancia, apertura emocional y políticas claras contra los prejuicios.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y NEUROBIOLOGÍA DE LAS EMOCIONES

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

La inteligencia emocional (IE) se define como: **“Un tipo de inteligencia social que comprende la capacidad de sentir, entender, controlar, supervisar, liderar, modificar y equilibrar los sentimientos y emociones o estados anímicos propios y ajenos, para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.”**

Implica:

- Reconocer y regular nuestras emociones.
- Comprender y gestionar las emociones en los demás.
- Usar la emocionalidad para orientar nuestras decisiones y conductas.

La IE incluye la capacidad de automotivarse, de establecer vínculos empáticos y de mantener relaciones sociales sanas y productivas.

NEUROBIOLOGÍA DE LAS EMOCIONES

El texto destaca que las emociones no son fenómenos aislados ni meramente psicológicos, sino que están profundamente enraizadas en la biología cerebral. La relación entre cuerpo, emociones y lenguaje constituye la base del accionar humano.

LOS TRES DOMINIOS CONSTITUTIVOS DEL SER HUMANO

Según el enfoque presentado, el ser humano está formado por tres dominios que se interrelacionan permanentemente:

1. **Lenguaje:** Conforman nuestras creencias, opiniones, puntos de vista y modelos mentales. Las conversaciones y narrativas en las que habitamos moldean nuestras percepciones del mundo y nuestras acciones.
2. **Emocionalidad:** Comprende los estados de ánimo y emociones que, dependiendo de su intensidad, predisponen o bloquean la acción efectiva. Un estado emocional positivo, habilita posibilidades, mientras que uno negativo puede limitar la acción.
3. **Corporalidad:** Involucra nuestra biología, postura, gestualidad y tono de voz. El cuerpo es el vehículo para la acción, y su expresión influye tanto en nuestras emociones como en nuestra capacidad de actuar.

“Para potenciar el autoliderazgo y el liderazgo de personas, podemos entrenar y desarrollar habilidades en estos tres dominios.”

IMPORTANCIA DE LA IE EN LAS ORGANIZACIONES

La inteligencia emocional impacta de forma directa en:

- El clima laboral,
- El autoliderazgo y
- El liderazgo interpersonal.

Daniel Goleman afirma: “En el análisis de 181 modelos de habilidades requeridas en 121 organizaciones alrededor del mundo, el 67% de las competencias consideradas esenciales para un desempeño efectivo eran competencias emocionales.” Además, destaca que estas habilidades tienen el doble de importancia que el coeficiente intelectual o la experiencia.

COMPORTAMIENTOS QUE REFLEJAN MANEJO INTELIGENTE DE LAS EMOCIONES:

- Reconocer fortalezas y debilidades (autoestima).
- Estar abierto al aprendizaje y al cambio.
- Identificar emociones y cómo se manifiestan en el cuerpo.
- Escuchar activamente.
- Saber dar y recibir feedback.
- Ser empático.
- Ser asertivo: expresar lo negativo con respeto.
- Mostrar entusiasmo y capacidad de disfrute.
- Automotivarse y mantener el enfoque.
- Regular reacciones emocionales y pensamientos perjudiciales.
- Agradecer y pedir perdón.
- Superar frustraciones y dificultades.
- Construir relaciones cooperativas.
- Respetar puntos de vista diferentes.
- Aceptar la diversidad.
- Manejar el estrés.
- Ser íntegro: pensar, decir y actuar en coherencia.

LAS TEORIAS DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

¿Qué es la teoría de las inteligencias múltiples?

Propuesta por Howard Gardner en 1983, esta teoría **plantea que la inteligencia no es una capacidad única, sino una red de competencias autónomas pero interrelacionadas**. Gardner define la inteligencia como “un potencial biopsicológico de procesamiento de información que se puede activar en uno o más marcos culturales para resolver problemas o crear productos que tienen valor para dichos marcos”. Contrario a la visión tradicional del CI (coeficiente intelectual), Gardner sostiene que existen múltiples formas de inteligencia, cada una con su base neurológica y su propia forma de manifestarse.

Tipos de inteligencia según Gardner

- **Lingüística-verbal:** Habilidad para usar el lenguaje oral y escrito de forma eficaz. Involucra el área de Broca y se relaciona con la capacidad de comunicación y comprensión.
- **Musical:** Sensibilidad al ritmo, tono, timbre y composición musical. Ubicada en el hemisferio derecho, en los lóbulos temporal y frontal. Puede entrenarse y desarrollarse.
- **Lógica-matemática:** Capacidad para resolver problemas lógicos, utilizar símbolos y razonar de forma inductiva y deductiva. Tradicionalmente considerada la "inteligencia general".
- **Espacial:** Habilidad para percibir y manipular el espacio. Importante para navegación, arte visual y ajedrez. Se localiza principalmente en el hemisferio derecho.
- **Corporal-cinestésica:** Uso del cuerpo para expresarse, resolver problemas y crear productos. Involucra la corteza motora y es esencial en actividades físicas, deportivas o artísticas.
- **Interpersonal:** Capacidad de entender, empatizar e interactuar con otras personas. Se asocia con los lóbulos frontales y es clave en el liderazgo, la docencia y el trabajo grupal.

- **Intrapersonal:** Habilidad de conocerse a sí mismo, reflexionar y autorregularse. Está vinculada también a los lóbulos frontales. Fundamental para la toma de decisiones personales.
- **Naturalista:** Sensibilidad para reconocer y clasificar elementos del entorno natural (plantas, animales, clima). Añadida en 1995 por su valor evolutivo y adaptativo.
- **Existencial (posible):** Aún no confirmada científicamente. Incluye la capacidad de reflexionar sobre grandes cuestiones de la vida: la muerte, el sentido de la existencia, el futuro, etc.

Gardner afirma que **todas las personas poseen las ocho inteligencias en distintos grados**, y que ninguna es superior a otra. Según él, **el éxito en la vida no depende solo del razonamiento lógico, sino de cómo se integran diversas inteligencias según el contexto**. “Generalmente se requiere dominar gran parte de ellas para enfrentarnos a la vida, independientemente de la profesión que se ejerza.”

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR – EDWARD DE BONO

Sombrero Azul – Organización y control

- Se encarga de dirigir el proceso de pensamiento.
- Define qué sombrero se usa y cuándo.
- Se utiliza al principio y al final de la sesión.
- “Se ocupa de la organización y del control del proceso del pensamiento.”

Sombrero Amarillo – Pensamiento positivo

- Representa el optimismo y la construcción de ideas útiles.
- Evalúa beneficios y oportunidades de forma lógica y fundamentada.
- “Va desde lo práctico hasta los sueños y visiones.”

Sombrero Verde – Creatividad

- Fomenta la generación de ideas nuevas, provocaciones y alternativas.
- Se mueve más allá de lo conocido, no juzga ni detiene el flujo creativo.
- “Implica movimiento, provocación y exploración.”

Sombrero Rojo – Emociones e intuición

- Permite expresar sentimientos sin justificación.
- Aporta una visión emocional e intuitiva al análisis.
- “Se autoriza a exponer sentimientos sin necesidad de explicarlos.”

Sombrero Negro – Pensamiento crítico

- Enfocado en riesgos, errores, peligros.
- Es negativo lógico (no destructivo), ayuda a prevenir fallos.
- “Debe ser siempre lógico y basado en la experiencia.”

Sombrero Blanco – Hechos y datos

- Se basa en información objetiva y neutral.
- No se permiten opiniones ni juicios.
- Preguntas clave: “¿Qué información tenemos?”, “¿Qué nos falta?”, “¿Cómo la obtenemos?”

Beneficios del método

- Fácil de usar y mejora el pensamiento en grupo.
- Fomenta la cooperación, la expresión emocional legítima y la exploración creativa deliberada.
- Evita conflictos de ego, separa ideas de personas.
- Hace reuniones más productivas y organizadas.

Aplicación práctica

- Se pueden usar sombreros en secuencia, según el tema.
- El sombrero azul dirige el orden y puede modificarlo si es necesario.
- Permite explorar un tema desde todos los ángulos, promoviendo decisiones más completas y reflexivas.

Cultura organizacional (16)

LA CULTURA ORGANIZACIONAL – E. ZWARYCZ

La cultura organizacional es el **conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que las distingue de otras**. También la organización tiene una personalidad que puede ser creativa, burocrática, conflictiva, etcétera, que las lleva a realizar sus actividades de una manera distintiva de otra organización. La forma como se hacen las cosas aquí. Es la forma como los miembros perciben la cultura y esa percepción debe ser común para ellos. No debemos confundir cultura con clima interno, que indica cuán satisfecha se encuentran las personas con el cumplimiento de sus expectativas individuales.

Influencia de la cultura externa. Los valores aceptados en la sociedad fijan la base de los comportamientos individuales. Si los individuos no están de acuerdo y no se adaptan a la cultura es muy probable que se generen conflictos con los otros miembros de la organización y provoca problemas en la coordinación.

¿Qué elementos la conforman?

- **Valores.** Creencias y conceptos básicos de la organización.
- **Los héroes.** Personifican los valores de la cultura, sirven como modelo que los empleados pueden seguir.
- **Los ritmos y rituales.** Rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones.
- **La red cultural.** Medio de comunicación de los valores de la organización.
- **El medio.** Aquel en el que desarrolla su actividad la organización.

La cultura es el resultado de cuatro factores principales:

- Valores y creencias de la alta dirección.
- Historia de la empresa.
- Factores críticos de éxito en el negocio.
- La estructura organizacional.

¿Cuál es su importancia?

La cultura nos ayuda a saber hacia dónde estamos yendo y si todos estamos yendo hacia el mismo lado.

TRES aspectos interrelacionados en que la cultura impacta sobre la organización:

1. La dirección.

2. **La amplitud.** Grado de extensión que la cultura tiene sobre los miembros del grupo. Si cada miembro es influido de forma distinta, el grupo no actuará como unidad y quedará inmovilizado. La estructura organizacional perderá efectividad.
3. **La fuerza.** Grado de presión que la cultura ejerce sobre los miembros de la organización.

La cultura causará un **impacto positivo** cuando el comportamiento de la organización vaya en la dirección correcta, este extendida a los miembros de los grupos e imponga una fuerte presión sobre los miembros para que estos sigan las guías culturales establecidas. Causará un **impacto negativo** si el comportamiento va en dirección incorrecta, aunque con mucho grado de extensión y fuerte presión sobre los miembros de la organización.

Beneficios de una cultura fuerte.

1. **Sirve de brújula.** A los gerentes les sirve de guía para tomar decisiones ante problemas complejos.
2. **Genera una mayor satisfacción.** Identificación de los individuos con la cultura.
3. **Facilita la coherencia y ayuda a la Unión de los elementos formales con los informales que tengan la misma dirección.**

En consecuencia. Los gerentes de nivel medio suelen tomar mejores decisiones al dejarse guiar por los valores, saben que tienen que hacer con mayor claridad.

Los peligros de una cultura fuerte.

1. **Al efectuar cambios estratégicos se puede producir una resistencia al cambio.**
 - a. Una miopía estratégica. Los gerentes se cierran en su fuerte cultura. Y les hace perder la perspectiva del problema o no lo toman en cuenta
 - b. Responder a los problemas en términos de su pasado. Si algo de la cultura sirvió antes, creen que también servirá ahora
 - c. Desactualización. No adaptarse a una nueva situación.
 - d. Falta de congruencia. Se dice una cosa y se hace otra.
2. **Relación cultura formalización.** Las normas y los procedimientos regulan el comportamiento de los miembros de la organización. Mientras más fuerte es la cultura. Menor será la necesidad de formalizar.

¿Cuándo debe cambiar la cultura?

- 1- Cuando una organización está en **crisis**, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada
- 2- Cuando se produce un **cambio en el entorno** y la organización sigue apegada a los valores tradicionales
- 3- Cuando la empresa **actúa en un medio turbulento y altamente competitivo**, que cambia con frecuencia
- 4- Cuando las empresas **crecen mucho**
- 5- Cuando ciertos **sectores toman preeminencia** imponiendo sus valores sobre los compartidos
- 6- Cuando **no existen objetivos** de largo alcance

¿Cómo cambiar? Siguiendo estos pasos

- 1- **Comprender lo que pasa.** Describir la situación actual de la cultura, planteando sus problemas nodales.
- 2- **Conseguir una visión compartida.** Hay que darse cuenta de que solo a través del consenso del grupo se podrá implementar el cambio o la aceptación.
- 3- **Diseñar las acciones necesarias para el cambio.** Para ello conviene tener una estratificación coherente, entre:
 - a. Creencias guía

- b. Principios fundamentales
- c. Creencias diarias

Los valores deben ser significativos, duraderos y realizables para ser eficaces. Hacer estratificación según el destino:

- a. Hacia el exterior
 - b. Hacia el interior
 - c. Hacia el personal
- 4- **Comunicación y capacitación.** Sirven para asegurar la confianza en el cambio y que los miembros sepan que es lo que se quiere y que debe hacer cada uno de ellos.
- 5- **Tiempo.** Para que el cambio se consolide. Se necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse.

¿Como perdura una cultura? Hay tres fuerzas que hacen que la cultura se mantenga:

- 1- **Selección.** En qué medida el candidato se puede adaptar a la organización, si tiene valores comunes a ella.
- 2- **Alta gerencia.** Sus acciones sirven como reflejo para que los subordinados sepan cómo manejarse.
- 3- **Socialización.** Es el proceso a través del cual el individuo incorpora la cultura de la organización. Puede ser formal, informal, individual o colectiva, con la guía de un instructor o no.

El ser humano necesita identificarse con las organizaciones en las que actúa. La cultura establece el nexo entre los objetivos de la empresa y los valores humanos. Si se consigue una mayor identificación, las personas mejoran su desempeño en la organización, y estarán más atentos a los asuntos que tienen que ver con la cultura. Se reduce la alienación en consecuencia.