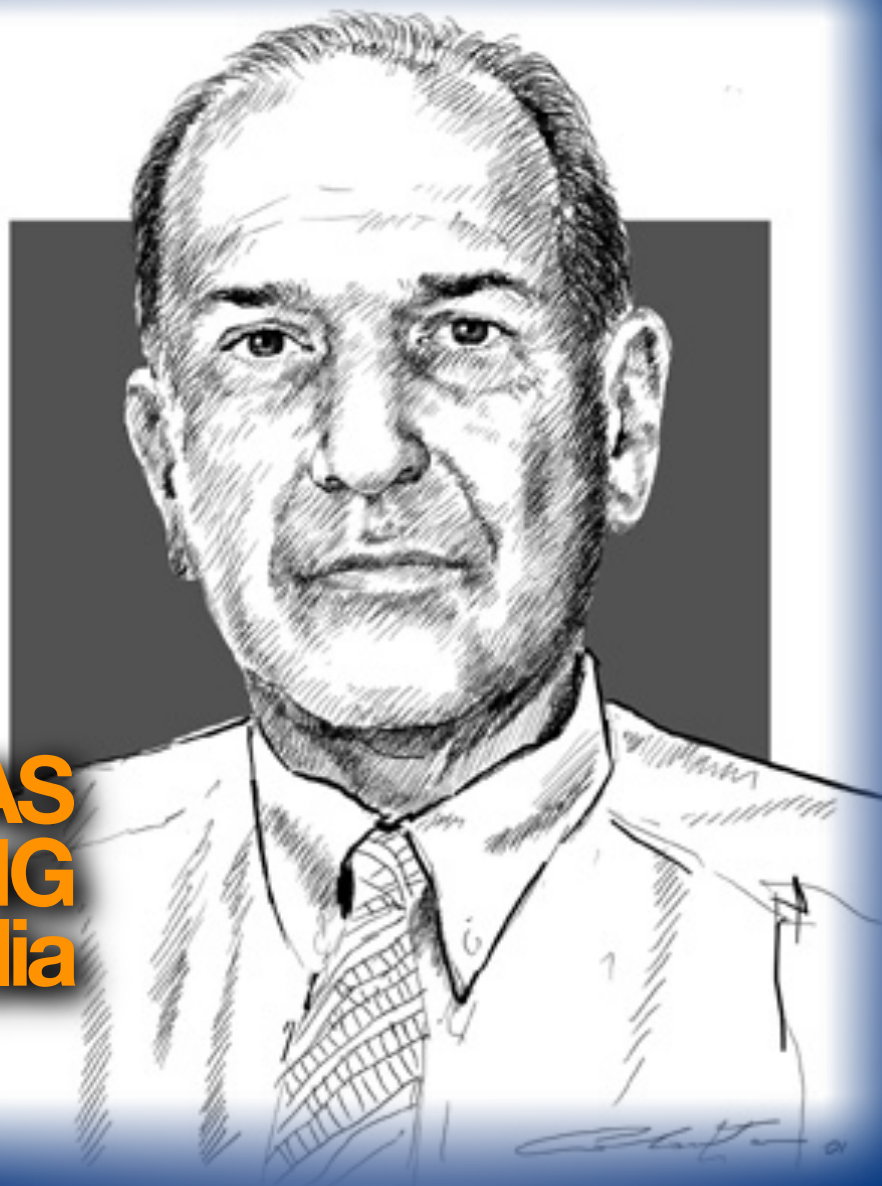


AltaGerencia

Competencias Empresariales, Directrices y Personales

Septiembre 2013



**CHARLAS
DE LIVING**
Carlos Elia

OSCAR
MALFITANO
CAYUELA
**NEUROCIENCIAS
EN CIENCIAS
ECONÓMICAS**

JACOBO
MALOWANY
**MARKETING
DE CIUDADES**

CARLOS
GIMENEZ
**BEYOND
BUDGETING**

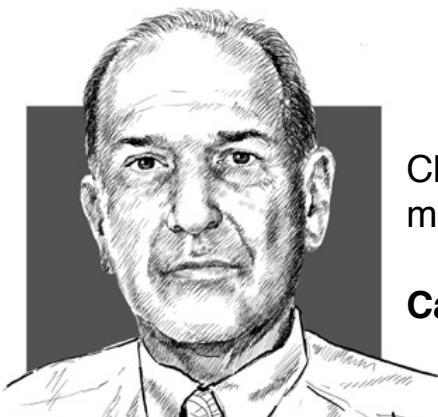
MARIANA
FOUCEL
**GESTION
UNIVERSITARIA**



ISBN 978-987-28623-2-9

Además:
XIX Cumbre de Alta Gerencia
"La matriz estratégica de la
Administración Latinoamericana"

Contenido



Charlas de Living con
mi Maestro:

Carlos M. M. Elia

9

33

XIX Cumbre de Alta Gerencia

“La Matriz Estratégica
de la Administración
Latinoamericana”

20



Neurociencias en Ciencias Económicas

Neurocompetencias
Un pensamiento
sistémico para la
reflexión

Visión y Misión de Alta Gerencia

4

Editorial

6

Marketing de Ciudades

28

El cambio de paradigmas sociales,
prioriza las competencias de las Ciudades

Cultura Organizacional

37

La Cultura OrgaQizacional

Competencias Directivas

43

Los desafíos y competencias del
directivo de una Organización para
integrar los distintos grupos de trabajo
que resultan de la nueva sociedad global

Beyond Budgeting

57

Caso de presupuesto Beyond Budgeting
de Empresa Manufacturera

Gestión Universitaria

57

Decisiones estratégicas en la
Universidad pública

Nuestra Visión y Misión

Visión global
Misión regional
Pasión local

Visión

Ser en el 2020 una Red de Conocimiento de las Ciencias Económicas reconocida por su contribución a la formación de personas y organizaciones socialmente éticas y responsables.



© ePi.Long

Misión

Alta Gerencia Internacional es una Red Social de Conocimiento de las Ciencias Económicas cuyo compromiso es:

- Difundir, integrar y aplicar éticamente los conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con las Ciencias Económicas
- Desarrollar y aplicar estos conocimientos en forma continua para:
 - Conocer más y mejor al ser humano y sus interrelaciones sociales
 - Gestionar organizaciones éticamente
 - Promover proyectos sustentables y sostenibles
 - Formar un mejor ser social
 - Mejorar las relaciones empáticas de las personas en las organizaciones
 - Mejorar las relaciones empáticas de las organizaciones con el ambiente
- Contribuir a la actualización de conocimientos de las Ciencias Económicas y

- Fomentar la capacitación continua certificada a través de la realización de Cumbres, Congresos, Seminarios, Talleres y Conferencias, de:
 - Personas, Investigadores, Docentes, Profesionales, Empresarios, Dirigentes, Funcionarios y Consultores que se integran voluntariamente a nuestra Red de Conocimiento de de Ciencias Económicas

Pasión y Valores

Para lograr nuestros deseos y propósitos, contamos con los talentos y valores personales que conforman nuestro capital humano y social, que con su participación voluntaria, facilita la utilización de tecnología de comunicación digital que nos integra en forma diaria durante los 365 días del año desde y hacia cualquier lugar del mundo global.

“La riqueza social es el resultado del trabajo y generar trabajo requiere recrear la visión de la dignidad humana”

Gratitud a todas las personas que contribuyen con su participación voluntaria mantener vivo el sueño de quiénes nos precedieron.



Oscar Malfitano Cayuela

•

Editorial

Desde 1992 a la fecha Alta Gerencia, ha publicado en papel 61 Revistas, que contienen más de 500 artículos, de los principales especialistas internacionales, los cuáles usted puede consultar y solicitar en:

www.altagerencia.com.ar

En este primer número digital, previo a la nominación de personalidades latinoamericanas que participan voluntariamente en el referato de los materiales publicados, deseamos rendir honor a quiénes nos precedieron, nos formaron y nos acompañan aunque físicamente ya no están con nosotros.



José Francisco Pena



Vicente Perel



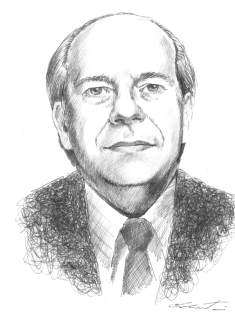
Pedro Pavesi



Ricardo Solana



Favio Rotstein



Santiago Barcos



Jorge Alfredo Hermida



Carlos M. M. Elia

Personalidades que nos acompañan en la selección de materiales a publicar en Alta Gerencia:

Lic. Oscar Malfitano Cayuela
Dirección General

FCE de la Universidad de Buenos Aires y de Univ. de Morón
Argentina

Dr. Jorge Aimaretti

FCE Universidad Nacional de Rosario y
FCE Universidad del Salvador
Argentina

Lic. Ramiro Arteaga Raquena

Universidad Mayor San Simón
Bolivia

Dra. Silvia Bidondo

FCE Universidad de Morón
Argentina

Lic. Santiago Coello Carrión

Saber XXI
Ecuador

Lic. Santiago Duarte Alfonso

Universidad Leonardo Da Vinci
Paraguay

Lic. Santiago Elia

FCE Universidad de Buenos Aires
Argentina

Lic. Pedro Gustavo Flores

Escuela de Administración y Negocios
USAN
Perú

Dr. Carlos María Giménez

Prof. Emérito de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Lic. Amelio González Pavetti

Universidad Nacional de Asunción
Paraguay

Lic. Juan Carlos Herrera García

Universidad Nacional Autónoma de
Mexico

Maximiliano Malfitano Cayuela

Universidad de Morón
Periodista Redactor
Argentina

Lic. Jacobo Malowany

FCE Uruguay
Uruguay

Dr. Oscar Mena Redondo

Universidad Nacional de Costa Rica
Costa Rica

Lic. Sofía Edith Romano

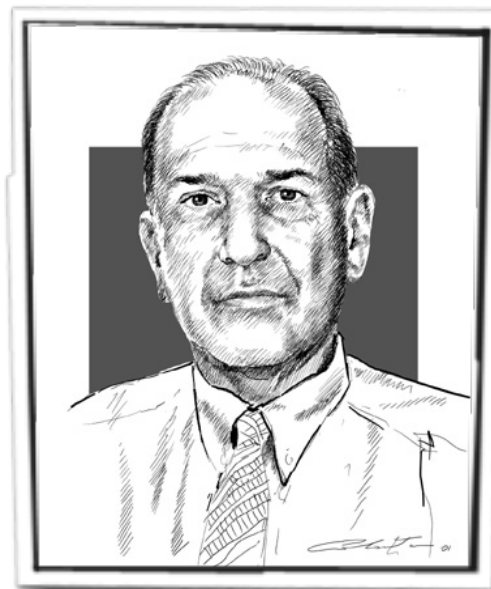
Universidad Siglo 21
Argentina

Charlas de Living con mi Maestro:

En la vida, siempre hay personas que nos dejan sus huellas impregnadas en nuestra mente, son ellas, las que actúan como modelos virtuales de nuestra realidad cotidiana o profesional.

Conozca en las charlas de living, la vida de quien fuera un gran Administrador, Director de Alta Gerencia y Maestro Mentor de Oscar Malfitano Cayuela.

Infancia, adolescencia y madurez, recuerdos de la vida profesional: la Universidad y la Administración de Teatros.



Carlos María Manuel Elia

Hoy me siento feliz, porque he concluido un sueño, el de poder transmitir en forma breve pero emotiva, la vida de mi **Maestro en Administración**. Él además de transmitirme con sencillez su conocimiento, me impulsó a iniciar el apostolado de la docencia universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires:

Desde marzo de 1976 a la fecha han pasado rápidamente más de veinticinco años. Desde entonces abrió en forma desinteresada las puertas del conocimiento, la pasión, el saber y la confianza. Con mucha paciencia, de “una madera” hizo un profesor. Maestro tallador dirían en el campo, pero sin embargo es más de ciudad que el propio obelisco.

El entrevistado, es **Carlos María Manuel Elia**. “Carlos” de ahora en más, para que vea un buen ejemplo, hemos citado al entrevistador, en este caso es **Maxi Malfitano Cayuela** y como siempre de oyente y metiendo la cucharita de la vida **Oscar Malfitano Cayuela** “Piedrola”.

El lugar de la entrevista es el Teatro San Martín. La oficina de “Carlos” parece alquilada a perpetuidad, pues lleva muchos años conduciendo la Administración de la Cultura Porteña.

Carlos: Hoy no tengo un buen día. Por favor, quíenme ustedes, así mantenemos el estilo.

Piedrola: En realidad Carlos, a Maxi desde que él era chico, le cuento historias de la Facultad, pero sería bueno que comiences contando tus historias infantiles.

Carlos: Nací en la calle Maipú al 631, en pleno centro, me crié entre la Plaza San Martín y el Club Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires. Para ser coherente, mis estudios primarios los cursé en la escuela Catedral al Norte José Manuel Estrada, ubicada en la calle Reconquista 461. Dicen que es la primer escuela pública que fundó Domingo Faustino Sarmiento.

La vida hizo que allí conociera a un par de personas que hoy están ligadas a la profesión. Ellos son los profesores Mario Armando Mena y Jorge Nuñez, más conocido por “Toto”.

Con “toto” también fuimos juntos al club, al colegio Carlos Pellegrini y a la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. A pesar de tanto tiempo todavía nos miramos a la cara y nos saludamos, parece mentira que nos aguantamos tanto.....

Tenía también otro amigo, Enrique Blanco Casten, que vivía en el mismo piso pero en el departamento de enfrente. Eestudió y se recibió de Abogado y Escribano. Las vueltas de la vida hizo que el ámbito de la cultura y el teatro nos reencontrara, ya que es Administrador del Teatro Astros y Gerente General de Estrella Satelital, cuyo propietario es Héctor Ricardo García. Con ambas instituciones mantengo un contacto fluido y con él seguimos manteniendo nuestra relación intacta.

Piedrola: Che, Carlos, si estuviera Diego Torres, te cantarí: “Tratar de estar mejor”, porque la letra cuenta que das vueltas pero siempre volvéis al mismo lugar.

Maxi: Contame sobre tu vida familiar.

Carlos: Papá, ya falleció, se llamaba Pedro Santo, era italiano y sastre. Mamá todavía vive, tiene 87 años, es hija de “gallegos”, de pura Galicia. Tengo un hermano de nombre José que acaba de retirarse de Ford, donde se desempeñó durante muchos años como Director de Recursos Humanos, razones de edad, motivaron su retiro. Pareciera que la familia tiene alguna tendencia genética hacia la administración.

Mis hijos siguen con las Ciencias Económicas, el mayor, Santiago, estudia en la UBA. Ha cursado más de la mitad de la carrera de

administración y Rafael (16 años), el menor cursa el tercer año en el Colegio Carlos Pellegrini, así que algún condicionamiento genético habrá, ya que mi hermano y yo estudiamos también allí.

No tengo duda que estoy “atraído y dominado” por las Ciencias Económicas, si hasta Silvia mi esposa también pertenece a nuestra rama, ella es Contadora y en la actualidad se desempeña como Gerenta Técnica de la Auditoría General de la Nación.

Este año cumplimos 40 años de egresados del colegio, y como es nuestra costumbre de todos los años, nos reunimos. Pero en este caso a la fiesta del primero de noviembre, vendrán amigos hasta desde Francia y Usuhaia, por eso la hemos planeado con tiempo.

Maxi: De la época del secundario nosotros en todas las revistas, contamos anécdotas, historias o casas pasadas dentro del aula, ¿podrías comentar algo acerca de ello?.

Carlos: Podría decirte que todo el secundario en sí fue una anécdota, ya que era una escuela muy fuerte, con brillantísimos profesores y cada uno de ellos era una anécdota que hoy uno recuerda. Cuando cumplimos 25 años de graduación nos reunimos en la escuela con una profesora que todavía está allí Nuria Susmel.

Ella había debutado como profesora en sexto año, tratando de enseñarnos Física, cuando en realidad nosotros ya habíamos decidido que la materia no nos servía para nada. La pobre sufrió como loca, entonces para festejar los 25 años invitamos a la única profesora de esa época y ella, nos dio una clase magistral, diciendo: “Ahora no tienen más remedio que

escucharme.... y soy yo la que me voy a dar el gusto”.

Respecto a la escuela, está todo igual, la única inversión sigue siendo el capital intangible del cuerpo docente, ya que los bancos son los mismos, la pintura es del mismo color, las ventanas siguen igual, parece que nada cambió, sin embargo nosotros cambiamos bastante.

A pesar del tiempo transcurrido, nos juntamos con los ex compañeros de colegio, siempre hablamos de varios profesores, pero en especial de uno ya fallecido, llamado Alberto Sarasola. Provenía de familia vasca y era profesor de Francés, lo tuvimos tres años seguidos, ¡pobre de nosotros!. Gracias a él todos, hablamos, leemos y escribimos perfectamente el idioma. Su trabajo era como la gota que orada la piedra, y alguna de las piedras como yo aunque parezca mentira, cuando viaja se hace entender en Francés.

Este gran profesor en tercer año nos llevó a todos a ver teatro, nos indujo a la cultura, también nos llevaba al Teatro Planeta, ubicado en la calle Suipacha y Paraguay, donde Alejandra Boero y su grupo representaba “Raíces” y “Sopa de pollo”.

Esas fueron nuestras primeras obras de teatro que vimos en serio y que además nos dio vuelta la cabeza a todos; varios de ese grupo de piedras seguimos viendo teatro juntos.

Piedrola: Mi esposa es médica y para viajar utiliza como referencia la ubicación de los Hospitales, no hay duda por lo que decís que pertenecés al ámbito de la cultura, ya que tus puntos de referencia son los teatros, sería bueno que hagas una guía comentada.....

Carlos: Creo que debería ser la guía “Sarasola”, porque lo recordamos con afecto y él fue el que nos enseñó más del tema humanístico frente a la aridez de la contabilidad y los números de aquel entonces. Pensemos que en un grupo de Peritos Mercantiles, este hombre sembró el arte y el humanismo en nosotros. Por suerte hubo algún otro.

Maxi: Me quedo sorprendido.

Carlos: Mirá, te lo repito, con: Carlos Casatti, que era mi compañero de banco, Dante Falcone, que además su mujer se dedica a hacer diseño y fabricar vestuario para teatro; Carlos Antonucci, que hoy es Secretario de la Cámara de Comercio de Buenos Aires y Juan Bossio, su hija es actriz y cantante, seguimos yendo al teatro juntos. Vemos estrenos, opinamos sobre obras teatrales y eso se lo debemos a nuestro profesor de francés.

Maxi: ¿En qué época fue?

Carlos: Era la década del 60, se conmemoraba el Sesquicentenario de la Revolución de Mayo, allí afloraron montones de grupos de teatro independientes y muchas figuras que en la actualidad son famosas.

En ese entonces, los grandes artistas empezaban desde muy jóvenes en el teatro independiente, el grupo los iba a ver a todos. Hace poco hablábamos de una obra de Lizzarraga, que creo se llamaba “Tres jueces para un destino” que tenía que ver con la vida de Castelli, cuyo final fue muy triste en la vida real, porque tenía cáncer de lengua y se la tuvieron que cortar, todo muy simbólico, con respecto al personaje.

Piedrola: Entonces en materia deportiva vos hacías “teatro”...

Carlos: En fútbol era y soy un tronco total, primero no veía la pelota por corto de vista y si alguna vez la veía, jamás le pegaba porque tenía la pata dura.

Maxi: A ese punto quería llegar, al inicio de la nota hablabas del Club GEBA, también mencionaste a otro amigo, Mario Mena, que según él, es un “eximio” jugador de basket.

Carlos: Eso corre por cuenta de Mario, ya que a GEBA íbamos mucho más con “Toto”, con mis amigos de la infancia, que aún conservo. Teníamos un grupito que se pasaba todo el verano en el club, ya que no había plata para veranear. Cuidábamos la pileta, practicábamos tenis, algo de fútbol pero a mí ni al arco me dejaban ir, ya que era muy peligroso....y aunque no lo creas jugaba basket pero entre amigos.

Piedrola: Esta no la registraba, no sabía que también jugaba al basket, si seguimos haciendo notas de los perfiles profesionales vamos a poder armar un equipo, no será el “dream teams” pero quizás algún doble hacemos.

Carlos: Sería bueno, porque ahora después de operado de miopía veo el aro, antes ni eso, pero el problema actual es que me olvidé como se pica la pelota.

Piedrola: Cuando Benjamín Arce, jugaba al basket conmigo en la primera de Atlanta, te aseguro que no veía el aro, hacía 30 puntos promedio por partido tirando todo con tablero, a pegar en el cuadrado, así que no te hagas problema.

Carlos: Vos me conociste con lentes de aumento, así que podés afirmar que no miento, tampoco lo hago cuando menciono que el club era mi lugar de esparcimiento veraniego.

Maxi: ¿Bailabas en el club?

Carlos: También en eso soy coherente, con la pata dura, bailaba poco y nada.

Maxi: Entonces a Silvia en el único lugar que podías conocerla era en la Facultad.

Carlos: Debería haber sido así, pero a Silvia la conocí en el Consejo Federal de Inversiones.

Maxi: ¿La inversión quién la hizo?, porque en mi casa cuentan que la inversión la hizo mi papá.

Carlos: Seguramente tú viejo se habló todo, en mi caso lo mío fue por trabajo, luego de “trabajar” mucho nos reencontramos y nos casamos.

Maxi: ¿Del colegio secundario pasaste directamente a la Facultad o hubo algún intervalo?

Carlos: No, pasé directamente a la Facultad, si bien por ser egresado del Carlos Pellegrini, no debía rendir examen de ingreso, en ese momento no había examen en la Facultad.

Maxi: ¿Pensás que te sirvió para algo haber hecho seis años de secundario?

Carlos: Con el tiempo nos dimos cuenta que nos había sido útil para el aprendizaje, aunque el cambio de un estudio a otro me costó bastante, ingresé a la UBA en 1962 y me recibí en 1968, ya en ese entonces

tenía la decisión de estudiar administración e influyó mucho las charlas que nos vino a dar el padre de un compañero nuestro (Juan Ernesto Llamazares) quién todavía vive, quién es uno de los próceres de la creación del “Plan E” de la Facultad. La presencia del “viejo” Llamazares como le decíamos nosotros, fue determinante para mi decisión, ya que gracias a él conocí lo que era la administración.

Piedrola: ¿Fuiste primero Contador y después te recibiste de Licenciado?

Carlos: No, nunca me recibí de Contador, confieso que cuando me recibí de Licenciado en Administración quise intentar recibirme de Contador fui a una clase del Dr. Bértora, llegué tarde,...Bértora no admitía que se llegara tarde me echó, entonces discutí con él porque me estaba faltando el respeto, que yo era un colega, que lo iba a denunciar en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, pero en realidad estaba haciendo “teatro”, por supuesto no volví más y fue bueno para él y para mí,. Luego tuve la oportunidad de conocerlo en la vida cotidiana y era un tipo fenomenal, además de gran pianista fue una gran persona, era el animador de cualquier congreso más allá de su sabiduría.

Maxi: ¿Cómo intervenías en esa época en la profesión? ¿Cuál era la cabida que tenía un Licenciado en Administración?

Carlos: Desde esa época, soy socio del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, allí me convocaron a trabajar, formamos un grupo con Jorge Rubinsztein y con Carlos Catalano, hicimos muchas reuniones con colegas en el Colegio

de Graduados y viajamos un Congreso de Consejos Profesionales en Salta, buscando nos reconozcan determinadas incumbencias en la profesión. Allí tuvimos una pelea muy dura. Había un hombre que militaba en el Colegio de Graduados que fue de vital importancia, él es el actual Rector del Colegio Carlos Pellegrini, se llama Leonardo Gak. Fue alguien que comprendió la situación y negoció dentro de lo posible logrando una buena base para seguir hablando del futuro de la profesión.

Luego de un par de años de trabajo se logró en la última etapa del gobierno militar de Agustín Lanusse, se dictaran las leyes que regulan la profesión (Ley 20.488 y 20.476) hasta hoy. Lo único que ha cambiado es una Ley que rige para el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dictada por la Legislatura, que no ha tocado las incumbencias, sino que solamente ha influido sobre la organización del Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

En la actualidad sigo siendo socio del Colegio de Graduados y dedico dentro de lo que puedo algún tiempo para esa querida institución, en ella encontré un espacio importantísimo y un grupo de amigos de la profesión.

Maxi: ¿Cómo llegaste a la Docencia Universitaria?. ¿Fue fácil o difícil?.

Carlos: No fue fácil, porque yo hago todo difícil. Cuando ingresé a la Facultad en el primer cuatrimestre di alguna materia, en el segundo cuatrimestre me anote para cursar Administración General. No sabías ni quien era el profesor, ni había sorteo o computadoras, era todo colas y empujones en el mostrador.

Entonces, quedo en una cátedra cuyo profesor era el “Maestro” José Pena, quién siempre tuvo la virtud de “abrirle la puerta a los jóvenes y empujarlos para que hagan”. Esa fue su gran característica como maestro formador. Nunca tuvo vergüenza de que algún alumno pueda ser mejor que él, cosa que muchos otros hombres célebres de la Facultad, no hago nombres porque algunos de ellos ya fallecieron y no corresponde hacerlo, nunca quisieron que sus alumnos tuvieran la posibilidad de mejorar y superarlos. Pena nunca, todo lo contrario, empujó a todo el mundo, algunos lo superaron, otros no, pero sigue siendo el maestro nuestro. Vos lo viste en la última Jornada Nacional de Administración que hicimos y el viejo con su bastón con 89 años a cuesta, dando cátedra y diciéndole a los jóvenes que si no tienen proyectos, son viejos jóvenes, y que él tiene proyectos por eso se siente joven.

También él tenía un grupo de ayudantes muy interesante, me quedé a pasar lista y borrar el pizarrón, luego por esa cátedra pasaron profesores célebres como Jorge Hermida, Jorge Messutti y Jorge Krasuk , ambos recién llegados de la Universidad de Columbia, quienes fueron maravillosos profesores para mí. Ellos venían con toda la modernidad del momento, ya que se enseñaba con Koonz y O’Donnel y ellos trajeron a Herbert Simon.

En la cátedra de José Pena aprendí y seguí en ella hasta que me retiré de la docencia, allí conocí a Jorge Rubinsztein, Jorge Hermida, Jesús López Cascante. Siendo alumno también fui compañero de Alberto Levy.

Maxi: Siendo luego docente, tuviste la “gran desgracia” de tener de alumno un tal Malfitano Cayuela.

Piedrola: Comprendés hijo, porque yo nunca me recibí de Contador, el refrán dice: “de tal palo, tal astilla...”

Carlos: Cuando lo conocí a (Piedrola) Oscar, fue la única vez que estaba fuera de la cátedra de José Pena. Era el equivalente a la asignatura que hoy se llama Dirección General, era el Seminario Sobre Administración en la República Argentina.

Maxi: No recuerdo quién de los dos aproximadamente hace diez años me contó una anécdota de su relación profesor – alumno. “Última materia del hoy Dr. Piedrola, tomabas un examen de un libro de 25 capítulos, el “Dr. Piedrola” había estudiado los 24 primeros capítulos y.....

Carlos: No, no..., te cuento: cuando yo tomaba parciales, el único que se avivó fue tú viejo (Piedrola). El primer día de clase a todos los alumnos les daba el cronograma clase por clase y la bibliografía con las correspondientes fechas de exámenes, prueba de evaluación, test de lecturas, etc; esto lo aprendí de este profesor de Francés que hablábamos antes. Todo ello daba una impresión de organización, de solidez total. Allí le decía al alumno, siempre hay lección, menos la clase después del día de la primavera, pero cuando tomaba los exámenes para tratar de que leyeran siempre ponía una pregunta del último libro de la lista y de la última página. El único que se dio cuenta fue “este” Piedrola, nunca nadie se dio cuenta de mi estrategia, pero a él le faltó leer la última página, entonces desarrolló los 24 capítulos en cuadros sinópticos. Fue entonces

que le corregí el examen dejando una leyenda diciendo “muy lindo, pero debe recuperar la última página”.

Mirá alguna vez un alumno en un parcial me escribió, aquí arriba de este papel dormí yo, y me firmó la hoja.

Piedrola: Son modelos que te enseñan en la vida, hay conductas que me marcaste vos y Jorge Hermida que te quedan.

Carlos: Alguna vez fui a decirle a ese profesor que me parecía que mi nota no era justa, entonces tomaba su libreta, que le habíamos regalado con una calavera en la tapa y te decía: tal día lo llamé y le pregunté verbos, estuvo regular; el otro día lo llamé y le pregunté tal lección y estuvo mal en la pronunciación. Conclusión, te sacaba la radiografía y no tenías más remedio que decirle gracias e irte contento.

Era como un modelo de lealtad, digamos siempre tomar de frente. A mis alumnos les decía, en una pregunta no interpreten que pueda haber doble sentido o trampa, no es mi regla de juego, mis preguntas van todas por derecha. En la semántica era un profesor difícil, porque quién escribía “decisión” mal, tenía insuficiente, o decir: “este es tema de parcial, el que no lo sabe no lo aprueba”...

Piedrola: Ves hijo de donde vienen mis “taras” docentes.

Maxi: Ahora comprendo, pero Carlos fuera del tema universitario, tenés algún hobby?

Carlos: En alguna época hacía cosas de la casa, carpintería, electricidad, jardinería, hoy salvo la lectura, no tengo otro pasatiempo.

Maxi: Algo que hayas querido hacer y no pudiste.

Carlos: Quizás dada mi actividad actual, hubiera sido muy bueno alguna vez haber sido actor, cerraría un ciclo de comprensión entendiendo al actor mucho más de lo que uno puede comprender. O ser director, envidio la capacidad creativa de un actor cuando crea un personaje, o de un director cuando concibe una obra o la de un escenógrafo. Quizás ellos envidian mi capacidad de que dos más dos sea igual a cuatro, (a veces, cinco...).

Maxi: ¿Cuántos años hace que estás trabajando en el ámbito de la cultura?

Carlos: En 1976, me convocó a su equipo Kive Staif. Este fue un hecho trascendente en mi vida y juntos hemos logrado dar un ejemplo de todo lo que se puede hacer con voluntad, transpiración y talento (en ese orden) . Seguramente se trata de una experiencia inigualable en lo humano y lo profesional. Más allá de lo que veía de teatro y desde ahí, sigo vinculado a la cultura tanto en el ámbito público como privado. Pensá que el primer viaje importante que hice con un elenco de teatro fue con una obra de Alejandra Boero que de casualidad fue la primer obra de teatro que vi en mi vida. Para los estudios de la cábala, sin quererlo empecé un primero de septiembre de 1976, luego de varios años me fui y volví un primero de Septiembre de 1998.

Piedrola: ¿Alguna “asignatura pendiente”?

Carlos: Volver a la docencia con ganas y con fuerza. Pero la gran asignatura pendiente es poder

aportar algo a la reforma de la administración pública para poder aplicar todo lo que uno aprendió y sufrió, y lo poquito o mucho que haya podido hacer en el Teatro San Martín poderlo trasladar para bajar el costo de ineficiencia y que pueda ser más útil siguiendo trabajando en esto que amo que es el ámbito de la cultura.

Quizás mis hijos que son mejores que yo, puedan completar esta asignatura.

Piedrola: En tú rol de funcionario y como un caso raro, ya que son muchos los años de gestión continua, ¿Tiene valor la continuidad en la Dirección de la función pública?

Carlos: La experiencia, me dice, que la continuidad es clave. Si vos mirás este Teatro, comprendes la tarea que hicimos Kive y yo con mucha gente, porque somos la punta visible del iceberg. Hay que tener en cuenta que los Jefes de la actual administración son los pibes que comenzaron a trabajar con nosotros en aquel entonces, así se hace fácil trabajar. Me acuerdo que fui al casamiento de casi todos, vi nacer sus hijos, empujé a muchas a que estudiaran. Creo que la continuidad es un factor clave por lo que uno aprende y por poder formar organizaciones con sentido positivo.

Ahora, debo destacar, que la continuidad debe ir acompañada con intención de cambio. Por ejemplo, tuve que hacer las dos últimas administraciones de los festivales internacionales de Buenos Aires. Es una de las cosas que me encanta porque estoy rodeado de gente joven. Son tractores, o los acompañas o te pasan por arriba. El tema es trabajar con gente con mentalidad

joven, no con jóvenes viejos o con viejos – viejos.

Maxi: Eso es autoplagio, porque también lo dijiste en las Jornadas del año pasado.

Carlos: Claro, la gente que está alrededor nuestro viene empujando de atrás.

Con Kive decimos que hemos hecho una apuesta a la inteligencia. Hay gente que en la función le gusta poner gente mediocre para que no le haga sombra.

Nuestra apuesta fue siempre convocar gente inteligente y con fuerza. Si yo fuera director de orquesta mediocre pero tengo muchos Isaac Stern, la orquesta va a sonar mejor que si tengo muchos Carlos Elía que no saben tocar el violín. En esto es lo mismo, cuanto más gente brillante tenga al lado mío mejores cosas vamos a hacer e inclusive mayor rédito tendremos. Pero esta manera de pensar no es común en la argentina, en general se tiene miedo a la gente capaz porque hacer resaltar la mediocridad y porque te puede serruchar el piso, por ello. Así no va, así vemos que los mediocres se rodean de más mediocres y separan a la gente capaz. Nosotros repito, con errores, pero siempre hemos tratado de juntar la gente más brillante que podíamos pagar y que conocíamos; yo creo que esto redundo en lo que estamos hablando ahora, buscar lo mejor.

La continuidad con capacidad de cambio, no es pararse en los laureles y pensar que si hasta acá nos fue bien, mañana nos va a ir mejor. En este momento estamos trabajando en mejoras en todo lo que podemos y trabajamos en armar un área que se dedique a la reforma administrativa, para poder

de esta manera crecer y mejorar continuamente.

Si en el teatro no apostáramos a gente nueva, directores nuevos y nos quedáramos en el tiempo, estaríamos perdidos o con más de lo mismo.

Maxi: El fenómeno de ustedes es que el Teatro cambió y la gente no se dio cuenta, ya que “El San Martín” sigue siendo un éxito de gestión contundente sin decir que cambia.

Carlos: Lo que pasa que la diversidad de actividades del Teatro permite pensar en todos los gustos. Este es un buen punto, porque hay gente que discute si el teatro debe ser para los intelectuales o si tiene que ser para el público.

Hay investigaciones en Alemania, sobre porqué hay menos público en el teatro. Una de las conclusiones es que al elegir el tema se olvidaron del público. Nuestro teatro en su diversidad trata de acceder a todos los segmentos del público en general.

Tenemos salas grandes que nos obligan a trabajar en determinados segmentos culturales y salas pequeñas. Inclusive tenemos una sala al lado del zoológico, que se dedica a actividades de vanguardia, como las que realiza el teatro Sarmiento.

Lo más importante es tratar de lograr nuevos públicos.

Maxi: Desde la creación del teatro, sigue la discusión para quién debe ir dirigido.

Carlos: El teatro debe incluir a todos. Sino se muere lentamente. Además, el teatro sin público no puede mantenerse, porque en este Estado neoliberal frente a las crisis

presupuestarias, no solo en la Argentina sino también en el mundo los gobiernos se van retirando del apoyo a determinada tipo de cultura por no poderla sostener, entonces, comienza la muerte teatral del género.

El publico es una de las formas de financiación de un teatro. Hoy el Estado en muchos países se ha visto obligado a disminuir su presupuesto y el público lo financia con su ingreso. Estamos hablando de prosa, no de teatro lírico que es otro género, otro costo otra concepción.

Maxi: Otro tema además de la continuidad.

Carlos: La capacitación. Hemos hecho convenios con la Facultad de Ciencias Económicas. Con el Observatorio Cultural llevamos hechos varios cursos para gente de los teatros oficiales de todas las áreas, tanto sea artística, técnica, administrativa. Escucharon a diversos profesionales con enfoques diferentes sobre la gestión teatral, hemos logrado que todos los planos de escenografía y de los edificios se hagan por autocad. Un proceso revolucionario en la mentalidad de la gente.

Estamos gestionando con la FCE de la UBA un postgrado de Gestión de Teatros y Espectáculos. También se inician la semana próxima una serie de cursos de capacitación que incluye jefes y empleados de todas las dependencias del teatro sobre "cambios organizacionales". Creo que es una experiencia única en el Gobierno de la Ciudad.

Maxi: Hablando de capacitación, ¿cómo nació la idea de las Jornadas Nacionales de Administración?

Carlos: Un grupo, dónde entre otros, estaba Emilio Halperín lanzaron la idea y Rubén Veiga, actual presidente del Colegio de Graduados y gran amigo, me pidió que estuviera cerca de los "chicos" para controlarlos. Los chicos lograron no solo que no los controlara sino que me uniera a ellos y sin darnos cuenta ya hicimos dieciseis jornadas.

Piedrola: Eras un duro, que no nos dejabas hacer el baile, pero con Emilio, te ganamos por desgaste.

Carlos: Pronto empiezan las decimosextas jornadas pero yo lo único que hago es ir, ya se hacen por el empuje del conjunto.

Maxi: Yo me acuerdo de las Jornadas porque cuando era chico. En el hotel estaba todo el día jugando con las máquinas electrónicas mientras ustedes estaban encerrados hablando no sé que pavadas.

Carlos: Pasó mucha gente, no quiero hacer nombres, tenemos muchas anécdotas, las hemos filmado y pasado en la fiesta de los quince años. Es un lindo recuerdo que se mantiene en base a afectos y profesión, podemos decir con orgullo que por las Jornadas Nacionales de Administración que organizan esta Revista con el Colegio de Graduados de Capital Federal han pasado todos los ilustres de la Administración de la Argentina.

Una cosa que sin darnos cuenta hemos hecho es ampliar el ámbito de estudio, porque ustedes no deben olvidar nunca que hay que estudiar y mucho.

Cuando uno trata con gente de otros países uno se da cuenta que ellos siguen estudiando en serio.

No hablo de los que estudian administración o teatro, me estoy refiriendo a todos, siento que afuera estudian más fuerte que nosotros. Quizás porque tomamos el boleto de ida del fin de las ideologías y el menefreguismo que nos llevó a la estación de la caquistocracia, es decir, el gobierno de los peores, el hecho de que aflore gente no muy capacitada y quede relegada la gente capaz hace que uno tire la toalla.

Por eso te lo digo, para que vos no bajés la guardia y mis hijos tampoco.

Piedrola: ¿Seguís siendo de Boca?

Carlos: A pesar de Macri, todavía lo soy, además tenemos en Carlitos Bianchi, un catedrático del liderazgo y la conducción; yo lo admiro. Uno siempre admira al que tiene éxito, pero lo que más le admiro es su capacidad de silencio, su capacidad de reflexión, su no triunfalismo. No es fácil ser el hombre éxito y no opinar en todo, si a Bianchi le preguntan de medicina, no habla. La contracara es Diego Maradona, un gran jugador que opina de todo. Yo admiro el silencio del triunfador. No sé lo que siente, pero Bianchi, dice que cualquier partido primero hay que ganarlo, respetar al rival. Habla del triunfo después del partido.

Que más te puedo decir: que a pesar de todo me banco algunos hinchas de River como vos.

Piedrola: No te quejés que hay cosas peores, como bancar a Rubinsztein cuando Racing gana.

Carlos: Si eso realmente me supera.

Maxi: Vamos al cierre, te olvidaste de algo, para comentar.

Carlos: Si, hay un tipo que desde hace años todos los 11 de septiembre me llama por teléfono y me saluda en el día del maestro. Hoy a ese tipo que es Piedrola le digo fuiste mi mejor alumno, luego mi compañero y amigo y hoy sos mi maestro... , Esto es lo bueno de la docencia, cuando podemos decir que nuestros alumnos son mejores que nosotros, significa que han crecido

Esto para mi es como una cuestión frente a la vida, lo cual no quiere decir que hagan lo que yo quiero, sino que hagan una elección correcta en la vida.

Piedrola: Carlos, agradezco tu actitud y tu ejemplo de vida, sabés que fuiste y sos un espejo que miro continuamente, nunca me olvidaré cuando recién me había recibido, me abriste las puertas de tu aula del saber y me enseñaste primero a borrar el pizarrón.

Maxi: ¿Nos querés dejar un mensaje?

Carlos: Ayer, Tita Tamanes, que es la presidenta de nuestra fundación y que ya pasó los ochenta años, me decía que estaba muy triste y muy dolida por lo que estaba pasando en el mundo, ella me veía bien y me decía ¿cómo podés tener ánimo?, entonces, le contesté que yo creo que:



“Si cada uno de nosotros, en su lugar hiciera lo que debe, nada más que con eso, nos iría mucho mejor”.

No hace falta cambiar todo, ni decir que si hacen lo que yo digo todo va a andar mejor o que todo sería maravilloso, lo mío es muy simple, desde cada lugar hacer lo mejor.

Maxi: Me dejaste mudo.

Carlos: Espero que la sociedad no te prostituya ya que el futuro que no supimos hacer nosotros ahora está en vos y en mis hijos,

Neurociencias en Ciencias Económicas

Neurocompetencias Un pensamiento sistémico para la reflexión

por Oscar Malfitano Cayuela*

Neurociencias en Administración en las PYMES:

El avance de la tecnología de informática y de la telefonía en forma integrada han dado como resultado una base de datos y comunicación interactiva que interrelaciona datos en forma de texto, audio o video conocida como Internet; en ella podemos maillear, chatear, desarrollar páginas personales, disponer de blog, participar en redes sociales (Facebook, Twitter) buscar data de personas, bajar libros, leer libros (eBooks), más todo lo que la imaginación demande y la gente haga que pase de ser una utopía a convertirse en realidad.

Todo ello, permitiría a las PYMES acceder a ese mundo de información en condiciones casi de igualdad pero sus limitaciones de modelo mental le impiden configurar una red acorde a su tamaño para mejorar su potencial de desarrollo y crecimiento, siendo cautivas de las limitaciones mentales de conectividad.

La gran empresa y la pequeña se diferencian por la complejidad de su estructura, pero hay muchas cosas que tienen en común y no lo saben:

- Tipo de metodología o método
- Modelos de planeamiento en sus niveles estratégico, táctico y operativo
- Tautologías basadas en técnicas de diagnóstico matricial
- Acceso a la tecnología

La complejidad de las estructuras organizacionales hacen a las diferencias en cuanto a los niveles de tamaño por sus niveles de:

- Calidad
- Innovación
- Competitividad

Además su capacidad estructural y el modelo mental de quiénes las conducen limitan la conformación de redes de conocimiento y por ende no facilitan la absorción de ese conocimiento para mejorar entre otros los siguientes objetivos estratégicos:

- Gestión de la calidad
- Organización del trabajo
- Capacitación
- Investigación
- Desarrollo organizacional

También existen limitaciones que aceptamos como naturales como ser:

- las economías de escala
- las economías de alcance
- la sustentabilidad estructural
- la sostenibilidad de sus objetivos en el largo plazo

Síntesis: la diferencia sustancial entre los modelos de planeamiento de una gran o pequeña empresa radica en:

- La complejidad del modelo a desarrollar
- Los modelos mentales de quiénes conducen las organizaciones
- La integración de las inteligencias múltiples que conviven en las empresas
- El nivel de compromiso y responsabilidad comunitarios que asumen
- El conocimiento o saber organizacional

Sin embargo las PYMES tendrían un gran punto a favor frente a la gran empresa, porque en teoría, por su relación de proximidad y atención conocería o debería conocer mucho más al cliente.

Analicemos el camino al conocimiento en general para comprender que el camino que recorren de las PYMES no es diferente.

Observemos que sin importar el tamaño de la organización o empresa, todas sin excepción:

- Tienen visiones y misiones (manifiestas o no) que expresan sus deseos y valores;
- Fijan objetivos
- Establecen metas a lograr (valorizan sus objetivos)
- Disponen de algún método para lograr aquello que desean
- Instrumentan o aplican la metodología escogida por ellas, de una forma única y particular
- Elaboran alternativas específicas para lograr aquello que anhelan en un todo de acuerdo con sus inteligencias empresarias
- Eligen las alternativas que creen convenientes en concomitancia con sus modelos mentales

En síntesis:

“Aunque todas las organizaciones hagan lo mismo, cada una de ellas, tendrá una percepción única y específica de la realidad”

Decodifiquemos lo que estoy escribiendo
Respecto a la metodología, esta palabra deriva del Griego: “meta” + “odos”, es decir: “meta” = hacia + “odos” = camino

Una organización o empresa se crea con el propósito de emprender hacia un objetivo o punto deseado, el empresario es el que emprende hacia lugar, para ello realiza una traza o camino y lo transita paso a paso, con pasión, aprendiendo de cada uno de sus tropiezos.

Si dijera que el empresario hace ciencia, seguro que sería condenado profesionalmente pero para dejar una inquietud profesional, pongo a consideración que ciencia, deriva del Latín: “scientia”, conocimiento y que etimológicamente es:

“Conjunto de pasos fijados de antemano, por una disciplina, con el fin de alcanzar; conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”

En la década de los 60’s, James Bryant Conant – 1893-1978 – nos manifestaba que:

“No existe un Método Científico único; es el científico que usa los métodos: el científico hace al método”

Si además se acepta que la Ciencia es el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y a través de un razonamiento sistemático y estructurado, entonces bien podemos aceptar que el administrador y el empresario hacen ciencia sin saber que lo están haciendo, porque lo hacen cada uno a través de su cognición perceptiva.

La cognición (del latín: cognoscere), es la facultad que disponen los seres vivos para procesar Información a partir de la propia percepción, o del conocimiento adquirido o de la experiencia de su propio vivir.

También se acepta que cognición tiene que ver con la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente.

El conocimiento, es el resultado de la cognición, es decir, es el saber acumulado o “Patrimonio Cultural” de la empresa, de la comunidad y de la humanidad
Se estará preguntando por qué hago este planteo, porque en forma inconciente los seres humanos desarrollan conocimiento sin saber que lo están haciendo y acumulando.

Sin embargo se hace necesario comunicar que en forma consciente el cerebro procesa **2.000 bits por segundo**; esto es muchísimo; son esos bits los que conforman la realidad de cada uno de nosotros, es decir, son nuestra verdad o percepción de la verdad, a ellos les damos crédito, valor e identidad de una existencia que no es real y que es limitada, pero es nuestra verdad.

Pero para sorpresa de una gran mayoría el cerebro en forma inconciente filtra de nuestra percepción y procesa **400.000 millones de bits por segundo** (leyó bien), a ellos no le damos entidad, no forman parte de nuestra verdad, porque no son percibidos y como tales para nuestros modelos mentales no existen.

Las personas y las empresas sin importar su edad o tamaño viven en un mundo limitado por sus propias percepciones sustentadas en aquello que concientemente percibimos a través del:

- Tacto,
- Olfato,
- Gusto,
- Oído,
- Vista
- Sexto Sentido

Lo invito en este momento a que tome una nuez entera o una aceituna guardada en algún frasco de la heladera, su juicio dirá que están quietas y además hoy le asignaran una identidad de placer o displacer según lo establezcan sus sentidos.

Pero usted sabía que para saborear esos elementos hubo que esperar aproximadamente 15 años, porque quién tomó la decisión de plantar el nogal o el olivo, lo hicieron tomando decisiones en las cuales creyeron observar un futuro adecuado para la comercialización de las aceitunas y de las nueces.

Acaso usted pensó hace quince años cual era el valor de:

- El barril de crudo
- La tonelada de maíz, soja o trigo
- El litro de leche
- El litro o galón de gasolina
- El kilogramo de café
- La relación dólar-euro
- La relación peso la moneda local con el dólar

Por favor invierta un poquito de su tiempo mientras come las nueces y las aceitunas y consulte en Internet cómo eran esos valores hace quince años, seguro que se sorprenderá, luego de ello le pregunto:

¿Cuál fue el criterio de decisión que utilizó el empresario para plantar el nogal o el olivo?

¿Alguien avizó este presente actual?

¿Hubo algún modelo matemático que previera esta situación?

¿Cómo integró su mapa de pensamiento y generó alternativas decisorias?

Síntesis: ¿Cómo se tomó la decisión?

Respuesta: Preguntar a su cerebro, es él quién tomó la decisión, es él el que aprende aunque no sabemos cómo lo hace, todo ello me llevó a repensar en cómo enseñamos a aprender, sin saber todavía cómo aprende nuestro cerebro.

Sin importar el tamaño de la organización, es necesario destacar la importancia que tiene reconocer que los pensamientos lineales no tienen nada que hacer en un mundo en continuo cambio, por el contrario, el modelo empresario actual requiere de un pensamiento sistémico

que fomente la investigación y estudio de los factores claves que afectan a los negocios y servicios y además establecer modelos de comprensión y análisis que nos ayuden a entender el funcionamiento del sistema como un todo integrado.

Ya Aristóteles en el año 1045 A.C., nos enseñaba los lineamientos del holismo, estableciendo que, **el todo es más que la suma de las partes**, ya pasaron más de 3000 años y recién estamos comprendiendo que las empresas son organismos vivos que interactúan con un medioambiente que las influye estableciendo un sistema armónico en continuo cambio en el cual conviven como sistemas dinámicos con comportamientos impredecibles y hasta caóticos.

Por ello, más allá de las metodologías y del tamaño de las organizaciones, se hace necesario relacionarnos con el medio ambiente o ecología u oikos = "casa", y logos = "conocimiento", porque mediante ello podemos estudiar a los seres vivos, en su ambiente, la distribución y abundancia o carencia, sino entendemos esto alguien (J.T. Eliot) ya manifestó que el mundo terminará en un gemido, yo prefiero que continúe con un aplauso.

Las Ciencias Económicas y su actividad

La actividad de las Ciencias Económicas se relaciona directamente con los negocios o negación del ocio, el foco de atención se centra en otra casa, llamada "Economía", de oikos = casa (en el sentido de patrimonio) y nomos que significa administrar, algunos entienden que es una ciencia, otros una técnica otros un arte otros como yo prefieren entenderla como una metodología de carácter científico que vincula las relaciones interpersonales que a su vez tienen que ver con los procesos de: producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, para tal fin se vale de la metodología de Planeamiento Estratégico como método científico integrador.

Las Neurociencias

Llegando a este punto no puedo dejar de lado el impacto de las Neurociencias como elemento superador para la comprensión de los vínculos interpersonales o intergrupales que se realizan dentro y fuera (mercado) de las organizaciones, porque si bien la Neurociencia estudia la estructura y las funciones químicas, farmacológicas, y patológicas del Sistema Nervioso Central y cómo los elementos que componen el cerebro interaccionan y dan origen a la conducta humana.

La utilización de los conocimientos de las Neurociencias aplicados a las Ciencias Económicas podrían contribuir a mejorar las relaciones empáticas de las personas en las organizaciones y de ellas con el ambiente.

Más allá de los escáners cerebrales, lo importante de ello es que a través de estos conocimientos podemos mejorar la relación con nuestros clientes internos y externos, porque utilizándolos podemos captar o mantener clientes en forma sostenible y sustentable con ese propósito aparece el Neuromarketing, tema del cual fui autor del primer libro a nivel mundial.

El Neuromarketing busca integrar, como filosofía metodológica, a diferentes ciencias, disciplinas científicas, metodologías, técnicas y nuevos pensamientos, recreados de:

- Neurociencia,
- Marketing
- Pensamiento Sistémico
- Programación Neuro Lingüística
- Modelos mentales
- Inteligencias múltiples
- Ontología del lenguaje
- Administración en general y de relaciones humanas en particular

El núcleo principal del sistema social es el ser humano, en su rol de cliente, sujeto del deseo, que intentamos comprender y satisfacer, es decir conocer: Génesis, Percepciones, Inteligencias múltiples, Modelos mentales, Modelos Representacionales, Formas de pensar y Formas de actuar

Conociendo al cliente podremos satisfacer mejor, esa relación de intercambio de valores en el tiempo, en forma: Permanente, Sustentable y Sostenible. Escribía en ese entonces (2004) “La humanidad seguirá avanzando con la revolución del conocimiento, a través del Neuromarketing, deseamos recrear y mejorar la relación de confianza perdida entre los seres humanos a los que llamamos “clientes”...

Las relaciones de confianza internas y externas siguen deshilachadas, el género intercambia roles sociales y empresariales, comprendemos la realidad a través de modelos de cognición y también a través de modelos de liderazgo, pero poco y nada sabemos de la aplicación de la Neurociencias y su integración con el liderazgo.

Los modelos “Liderazgo 360” nos ayudan a comprender mejor nuestro perfil de relacionamiento interno y con otras personas, ahora comprendemos que tenemos fortalezas que podemos utilizar y debilidades personales que podríamos mejorar.

En mi libro **Liderazgo Compartido o Bisesual** intento establecer la existencia de una distinción genérica natural y cerebral que determinan diferentes modelos de liderazgo que pueden analizarse integrando:

- Las relaciones interpersonales, la relación simbólica de los colores, el impacto ambiental y el desarrollo de un liderazgo relacionado con:
 - Los talentos naturales del género
 - La desigualdad e inequidad social

Este modelo de análisis devela que el manager o conductor de una empresa debe compartir los valores esenciales que caracterizan a ambos géneros y mediante ellos intentar superar la crisis actual latinoamericana de ausencias de liderazgos.

Los aportes de Howard Gardner y de Daniel Goleman, ampliaron la visión de la inteligencia única y formal que determina la capacidad de entendimiento para pasar a otra aseverar que la inteligencia no es algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino que es un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes, que nos ayudan a establecer un pensamiento integrado y a preguntarnos individualmente y grupalmente: ¿En qué somos inteligentes?

A modo de recuerdo enumero las inteligencias reconocidas hasta ahora:

- Lógico Matemática,
- Verbal Lingüística,
- Espacial, ,
- Ecológica,
- Musical
- Intrapersonal, Interpersonal
- Visual, Auditiva o Kinestésica
- Racional: Mike Anderson
- Emocional: J. LeDoux, D. Goleman
- Musical: José Ingenieros
- Exitosa: Robert Sternberg
- Genética: David Hay
- Aprendida: David Perkins
- Competitiva: Ricardo Riccardi
- Tecnológica

Si a todo esto le adicionamos los cambios sociales dónde la ética y la moral no están exentos y nos cuesta establecer algo como bueno o malo (dilema ético) se hace más complejo aun discernir sobre el dilema moral actual que concierne a establecer lo que es correcto y lo que es incorrecto, nos daremos cuenta que el empresario necesita incorporar esto como un proceso de reflexión ética compuesto de:

- Propuestas positivas y concretas, centrado en observaciones o percepciones aceptadas como limitadas en su enfoque pero que reflejen los juicios de valor respaldados en supuestos básicos compartidos que reflejen, las opiniones opuestas, más allá de las jerarquías, priorizando el sentido común que es el mayor de los sentidos.

Este proceso de reflexión ética es el conocimiento que debería privar como criterio empresarial, transfiriendo el conocimiento de las experiencias positivas que surgen en las empresas para que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otras personas de esa y de otras organizaciones.

El cambio de modelo mental y la economía empresarial

El término NOÛS también se lo debemos a Aristóteles, se utiliza, en Inglés, para denotar el "sentido común".

El NOÛS es la entidad o inteligencia que rige los procesos universales, también es ese modo especial del aprendizaje vivencial típico de un empresario PYMES, que convive en orden caótico y es el soporte de toda la actividad de Latinoamérica, pues el 80 % de ella es producido por las PYMES.

Definido de esta manera NOÛS sería como el primer átomo, o pensamiento puro y primera inteligencia a partir del cual todo lo que es, tal como es; como una PYME:

- Molecular, por su tamaño
- Genético, por su origen familiar con patologías específicas de su especie pequeña
- Cognitivo, por su percepción de la realidad, experiencia y sentido de aprendizaje continuo
- Ambiental, por su identidad y solidaridad con las pequeñas comunidades
- Económica por su integración en la cadena de valor de la producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios,
- Inteligente, por su capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente y porque agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad
- Sistémica por su percepción integradora
- Holística por su compleja simplicidad
- Caótica, por naturaleza estructural
- Conductual Social porque su modelo mental emprendedor es el motor de los países latinoamericanos y juega un papel importante en la cognición
- Cuántica, porque para ella todo es posible
- Científica sin saberlo
- Multidisciplinar, por su diversidad y pluralidad
- Pasional y vivencial como origen de toda sociedad.
- Base del conocimiento por ser patrimonio cultural exclusivo de nuestra humanidad latinoamericana

*Oscar Malfitano Cayuela

Director de Alta Gerencia Internacional

www.oscarmalfitanocayuela.com

Especializado en Neurociencias en Ciencias Económicas

Rector de Universidades y Profesor por concurso de las Facultades de Ciencias Económicas de las Universidades de Buenos Aires y Morón

Alta Gerencia E-books



En un lenguaje ameno, sencillo y coloquial les integro los temas referidos a la Ciencia, el Método, las Neurociencias y las Ciencias Económicas, fundamentando la necesidad imperiosa de esta integración para superar el estancamiento actual de los métodos y técnicas utilizados por las Ciencias Económicas.

Neurociencias en Ciencias Económicas es solo el inicio de los avances necesarios para producir un cambio de paradigma de la actualidad.

Lo podes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)

En términos de “neuromarketing”, el núcleo principal del sistema social es el ser humano, en su rol de cliente, sujeto del deseo, que intentamos comprender y satisfacer, por lo tanto, al conocer su génesis, sus percepciones, inteligencias múltiples, modelos mentales y representaciones, es decir, sus formas de pensar y actuar, es que podremos satisfacer mejor, en forma permanente, sustentable y sostenible esa relación de intercambio de valores en el tiempo.

Lo podes comprar ahora haciendo click desde:

[La boutique del Libro \(Argentina\)](#)

[Librería Gandhi \(México\)](#)

[Amazon](#)



Marketing de Ciudades

El cambio de paradigmas sociales, prioriza las competencias de las Ciudades

por Jacobo Marcos Malowany

Las prioridades personales y el cambio:

Las prioridades de las personas cambian a través del tiempo y con la edad; cuando somos jóvenes deseamos ofertas culturales, vivir en lugares céntricos, divertidos y con espacios donde poder socializarnos.

Cuando tienes hijos chicos, se buscan lugares más tranquilos y con mayor oferta educativa, que muchas se localizan alejados del lugar de labor diario.

Cuando se es mayor se necesitan de espacios para disfrutar del tiempo libre, de la familia y que contribuyan al cuidado del cuerpo.

Finalmente como cada uno de nosotros es diferente al resto de las personas, necesitamos de la suficiente tolerancia y respeto mutuo para una mejor convivencia.

Por mejorar su calidad de vida, muchos han cambiado la gran urbe para disfrutar de los pequeños placeres de la naturaleza y se han alejado de los centros de trabajo.

Otros en la búsqueda del sustento económico que desapareció de sus lugares de origen, viven mal en las urbes con sufrimiento y carencias importantes.

El cambio de paradigma

- Todos buscamos lo mismo;
- Somos más cambiantes y
- Cambiamos continuamente los hábitos de vida y consumo

“Generar la mayor satisfacción personal y de sus familias”.

El desafío de las ciudades es cumplir con las expectativas de las personas que habitan esos espacios y que siempre perciban la mayor calidad de vida, esto es la tarea de lo que llamo:

“Urbemarketing”.

Hacer marketing de ciudades es pensar acciones mercadotécnicas basadas en los principios acerca de qué ciudad ofrecemos a los:

- habitantes,
- visitantes,

- empresas y
- nuevos visitantes a atraer.

Para este propósito debemos observar:

Qué es lo que hace falta en la ciudad para que todos los que conviven en ella se sientan orgullosos de pertenecer y de querer permanecer la mayor cantidad de años que le sea posible

Pertinencia y Permanencia

Citymarketing o Marketing de Ciudades:

Es el arte de desarrollar actividades que generen continuamente una pasión, y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes, visitantes y empresas constituidas en sus territorios.

La importancia del tema además se sustenta en que las ciudades ocupan **menos del 2%** de la superficie terrestre, pero de ella sus 7 mil millones de habitantes **utilizan el 75% de los recursos del planeta.**

En el año 2015, según el Instituto Panos, las “Mega Ciudades” estarán en el mundo en desarrollo:

- Bombay, India (26,2 millones);
- Lagos, Nigeria (24,6 millones);
- Sao Paulo, Brasil (20,3 millones);
- Dhaka, Bangladesh (19,5 millones);
- Ciudad de México (19,2).

Los costos de ofrecer una ciudad digna y de bienestar a todos son siempre muy altos por lo tanto el factor precio de una urbe es también a estudiar por los impuestos a cobrar y el valor del suelo que puede alcanzar con los emprendimientos que se realicen.

La forma de conocernos y de atraer está establecida en la promoción que empleemos y que nos represente en valores y objetivos propuestos.

Necesitamos inversión y argumentos para comunicar nuestro mensaje, la idea de que es lo que gusta y que es lo que no es parte del proceso de inicio de un estudio de urbemarketing.

La ciudad, región o territorio es algo vivo y de identidad muchas veces definida; si tiene disposición ha ser reinventada para que podamos explotar su imagen o potenciar la que ya tiene debemos estudiar realmente sus principios y costumbres para no chocar con la oposición y el descreimiento.

La ciudad en su carácter y personalidad debe continuamente renovarse y resulta evidente que la innovación sigue siendo otro vector de crecimiento para las marcas ciudad o región. Es más, es en épocas difíciles cuando la

creatividad y la innovación cobran especial importancia de cara a generar valor.

Muchas veces nos quedamos con cosas que el pasado marco cómo grandes hitos y hoy ya son meros recuerdos de otra generación este cambio significa que nuevos consumidores nos desconocen por completo.

Estas ciudades se enfocan en mantenerse, no innovan, no desarrollan ventajas competitivas y no son recompensadas con inversión y llegada de nuevos visitantes.

Cuando mencionamos la innovación en una ciudad es crear nuevos atractivos, eventos o fiestas; arquitectura efímera para exposiciones o grandes proyectos urbanísticos.

Es igual una idea de bajo costo que una idea de muchos recursos, las personas premiarán la más adaptada a la realidad y al impacto que provoque en todos los planos, como ser:

- en el ámbito social con la creación de empleo,
- en el político con la popularidad del gobernante,
- en la seguridad con la implementación de medidas proactivas en proteger el patrimonio y personas que visitan e invierten y
- en el plano económico más prosperidad y bienestar.

Todas las ciudades han tenido o tienen algo que destacar:

- es lo que hace su razón de ser diferente,
- es una variable de diferentes orígenes que hace importante a ese lugar;

- un accidente geográfico,
- lugares históricos demostrables,
- acontecimientos sociales que llevan años en la tradición popular,
- una persona importante que vive o vivió en el lugar, la empresa que daba trabajo o el tejido empresarial que dio pie a todas las ciudades que están en las inmediaciones.
- Disponer de recursos naturales como montañas o costas al mar

Pero con tener algo para destacar, no alcanza, se necesita mucho más para posicionar en la mente de los consumidores que ese lugar es el que queremos estar y conocer.

Una manera de empezar es escribir que hace diferente a mi ciudad, porque tenemos que convertir todas las características en atributos bien diferenciados.

Deseos a cumplir de los que nos demandan y políticas ejecutaran planes que provocan situaciones reales de nuevos paradigmas que transforman rápidamente las urbes.

Dejando imágenes de diseño, marcas y flujos humanos que fomentan usos y costumbres no habituales en los conceptos: ciudad-espacio-habitabilidad-crecimiento.

La creatividad que debemos buscar es la de la vida misma. Ver lo bonito, de lo que normalmente pasa inadvertido. Reflexionar sobre la vida urbana que hacemos hoy y la que nos gustaría vivir.

Las ciudades dejan de ser espacios dentro de territorios políticos, para pasar a ser foco de atracción como en épocas medievales, obligando a

replantear objetivos más provocadores y sobre todo a reinventarse permanentemente para competir y crecer.

¿Qué factores influye en los potenciales visitantes o potenciales habitantes de la ciudad?, ya que hoy existe un nomadismo muy pronunciado de personas que se mudan en busca de diferentes objetivos tanto económicos, ecológicos o de calidad de vida para que estos se decidan por la decisión de radicarse o pernoctar en nuestra ciudad.

Se debe estudiar estos factores con forma detenida para calcular los pros y los contras, con estudios de mercados cualitativos y cuantitativos, así como a la experiencia acumulada de los dirigentes a la hora de evaluar decisiones.

Por ejemplo, sabemos que el papel de la marca ciudad es mucho más relevante en el sector ocio, para traer más turismo, en el sector industrial para que grandes empresas se instalen en sus territorios y que la combinación calidad de vida y bienestar hace felices a las personas que deciden radicarse para trabajar en la industria o visitarlas por diferentes motivos.

Hoy la relación de calidad de vida, precio de habitabilidad y percepción de felicidad es muy tenida en cuenta por muchos rankings que estudian todos estos vectores.

Está muy claro los nuevos desafíos para las ciudades: impulsar energías renovables, sistemas educativos alternativos, buenas comunicaciones y un sistema de transporte mucho más flexible que

integre mega regiones con mucha facilidad y rapidez.

Es muy importante si deseamos construir economías más prósperas, disponer de un plan de marketing para establecer el nivel de satisfacción y de beneficios comunitarios que también aseguren a las personas alcanzar un propósito real y un sentido de valor en su vida.

Esto es remarcable por los problemas globales de desempleo, la falta de oportunidades de los jóvenes y la mayor preocupación como desafío futuro que es el aumento de la esperanza de vida que hace pensar en actividades, centros de atención de una población en crecimiento. Hay una evolución que obliga a entender perfectamente al que vive, visita y trabaja, creando nuevas acciones a medida que estos evolucionan en edad, en poder adquisitivo, en gustos, estilos de vida.

Muchas veces se malgasta recursos escasos y terminan en cosas sin uso en poco tiempo, pero si invertimos en personas dándoles la opción de ser competitivas, con impulsos de formación, trabajo, deportes, hacerlo participe para sentirse vivo nos brindará posibilidades de ser muy fuertes y de saber que se toma el buen camino de eliminar muchos males de este nuevo siglo.

Necesitamos hablar más de personas, de emociones ya que en pocos años se vario de ser buscadores de empresas y consiguiente creadores de empleo como lo fue la línea general de fines del siglo 20 obteniendo los recursos para la economía que se

volcaban al país y después a la ciudad.

Ahora vivimos la destrucción del empleo, la escasez de recursos y el pago de proyectos que eran necesarios pero no urgentes cambiando el sistema de recaudación y debiendo evaluar el modelo ante el cambio de escenario.

Las ciudades hoy necesitan personas creativas, plurales y de profesiones más liberales que impulsen proyectos y seguramente serán el auge de la nueva economía.

Cuanto más atraemos al talento, creatividad y personas con perfil de servicio más pronto estaremos creando la nueva prosperidad futura.

El marketing debe tener el foco en hacer planes que incluyan, ser tolerantes, diversas y abiertas a la creatividad, bellas pero no absurdas, porque esos son los lugares donde las personas de todo tipo quieren vivir.

Hoy que el dinero no es el mismo, la extinción del gasto superfluo y del consumismo rápido de tan solo unos años atrás nos demuestra que el dinero no lo era todo, lo importante es dar esperanzas, ilusionar y fomentar buenas relaciones y vivir en un lugar donde se pueden expresar ideas de negocios, ideas de vida, ideas para el retiro de las personas que ya no deben continuar trabajando, que sea segura, que tenga oportunidades económicas y que tenga naturaleza, cosa que la mayoría de los urbanistas pasan por alto olvidando que lo verde no es cemento.

XIX Cumbre Latinoamericana de Administración de Alta Gerencia Internacional

8 al 10 de Noviembre



“La Matriz Estratégica de la Administración Latinoamericana”

Ejes temáticos:

Neurociencias en Ciencias Económicas

- Sustentabilidad y Sostenibilidad: Aportes de la Administración
- Neuroadministración, Neuromarketing, Neuroliderazgo, Neuroeconomía, Neurotecnología, Neuroecología, Neuroética
- La Administración de los costos de la sustentabilidad y sostenibilidad

Digital, Innovación, Redes Sociales y las nubes del marketing

- Innovación, tecnología y organizaciones
- Community Managers &
- Global Marketing Trends

RSE – Liderazgo – Inteligencias Múltiples

- Coaching
- Responsabilidad Social
- Emprendedores sociales
- Inteligencia Social

El marketing de Ciudades y la Marca Ciudad

- Como modelo sustentable y sostenible del desarrollo comunitario, transformador de la pirámide económica y social

Más información en www.altagerencia.com.ar

Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional

por Ramiro Arteaga Requena

Haciendo Historia

Desde los inicios del estudio de la administración científica siempre se ha considerado la importancia que tiene el elemento humano en las organizaciones, Adam Smith 1776 en su investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones trazó la analogía entre personas y equipamiento y se expresaba de la siguiente manera:

“Cuando se instala una máquina costosa, cabe esperar que el trabajo extraordinario que lleve a cabo antes de quedar inútil reponga el capital invertido, al menos con el beneficio ordinario. Un hombre instruido a costa de mucho trabajo y tiempo para cualquiera de esos empleos que requieren destreza y habilidad extraordinarias, puede ser comparado con una de esas costosas máquinas.”

Con el taylorismo la idea no cambió al trabajador se lo seguía viendo como hombre máquina, conocida como la era de la industrialización clásica que se caracterizaba por una cultura organizacional orientada al pasado y la conservación de las tradiciones; a las personas se las consideraban recursos de la producción al mismo nivel que la tierra, el capital y el trabajo. El hombre tan solo era un apéndice de la máquina, por lo tanto debía ser estandarizado en lo posible.

Era de la industrialización neoclásica, con una cultura organizacional concentrada en el presente hay un avance, puesto que a las personas se las diferencia de la máquina y los estudiosos de la administración se dan cuenta que los trabajadores en las organizaciones son seres humanos a los que se puede recurrir de manera distinta, de manera que la administración se centra en la “Administración de Recursos Humanos” donde se ve que el ser humano es capaz de innovar y había que enfocarse en los cambios de hábitos y las maneras de pensar y actuar.

Era de la información el conocimiento se vuelve en algo útil y productivo

El empleo se desplaza del sector industrial al sector de los servicios,

El trabajo manual es sustituido por el trabajo intelectual, es la época del conocimiento, del capital humano, del capital intelectual.

Las personas se convierten en la base principal de la nueva organización, son consideradas como seres dotados de inteligencia, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones, el nuevo enfoque es dirigido hacia la “gestión del talento humano.”

Las personas son reconocidas como elemento pensante además de otras consideraciones, incluso se llegó a considerar al personal como el principal activo de la empresa.

No obstante, la preocupación de la administración ha seguido más focalizada en comprender los mecanismos y el funcionamiento de la última tecnología de una nueva máquina y el cuidado que habría que tener para que no quede en la obsolescencia, en lugar de hacer un análisis de lo que es el ser humano como el motor que pone en funcionamiento todo lo que hace que la organización pueda generar soluciones de valor.

Si tomamos en cuenta lo que dice Leif Edvinsson cuando compara una organización con un árbol donde hay una parte visible que son las frutas, las hojas y el tronco y otra parte que no se ve y está oculta dentro la tierra que son las raíces.

“Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas”.

Esto también es válido para las empresas donde la diferencia visible, es decir, lo que se ve en los estados financieros, en la estructura organizacional, en los equipos, en los programas, etc. significa tan solo ver una parte muy pequeña del valor de las empresas y es esa

parte que puede ser igualada o superada fácilmente por los competidores, es esa estructura que puede ser propiedad de los accionistas, la parte que se compra y se vende fácilmente es decir es el “Capital Estructural” de las organizaciones:

Considerar el valor de una organización desde esta óptica es como ver de un árbol solo el tronco, las ramas y los frutos, sin considerar las raíces que están bajo tierra, es ignorar al “Capital humano”, con la complejidad que la caracteriza; esa compleja combinación de conocimientos, habilidades, destrezas que deben tener las personas, alimentados por una cultura basada en valores y llevada con energía.

Este capital que no puede ser estandarizado, no puede ser imitado y tampoco negociado ya que los accionistas no pueden ejercer la propiedad sobre el mismo.

Por otra parte no debemos extrañarnos que en estos tiempos todavía nos encontramos con administradores, empresarios y profesionales afines que minimizan el valor de las personas en las empresas y miden el valor de las organizaciones por lo que significan sus activos tangibles.

Se dice de estos profesionales que padecen el “Síndrome de Lawson” o “La persistencia en los viejos paradigmas” son profesionales tradicionalistas que se aferran a los viejos paradigmas, a productos obsoletos, sistemas de trabajo y acciones que en el pasado les dio buenos resultados, pero en la actualidad no son adecuados a las exigencias de la época, que se oponen a enfrentarse con el futuro haciendo alusión a lo ocurrido a Thomas W. Lawson ese viejo marino que se hundió en el Canal de la Mancha, arrastrando consigo sus pesados y gigantescos mástiles por negarse a competir en mejores condiciones y adoptar la energía a vapor como lo recomendaba el avance tecnológico de esa época.

En la era industrial clásica una buena estrategia consistía en lograr una cultura organizacional orientada hacia el pasado y a la conservación de tradiciones, donde las personas eran consideradas recursos de la producción juntamente con la tierra, el capital y el trabajo. El hombre se consideraba un elemento más del proceso productivo por lo tanto, el enfoque de una buena administración consistía en ver al ser humano como un recurso a ser estandarizado en lo que sea posible, no importaba si utilizaba el pensamiento o no, lo más importante era lo que podía aportar con el trabajo manual.

Más tarde en la era de la industrialización neoclásica la estrategia se orientaría a lograr una cultura

organizacional concentrada en el presente, basado en la innovación, en el cambio de hábitos y maneras de pensar y actuar. Una nueva manera de administrar a las personas tomaba la forma de “Administración de Recursos Humanos”.

Los últimos años del siglo pasado se conocen como la era de la información, donde el conocimiento adquiere una posición central en la obtención de los resultados, el conocimiento se vuelve en algo útil y productivo, el empleo se desplaza del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo intelectual, es la época del conocimiento.

La década de los años noventa fue declarada la década del cerebro, es la época del capital humano y del capital intelectual, donde las personas se convierten en la base principal de la nueva organización, se les reconoce que son seres que tienen inteligencia, con habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones, el nuevo enfoque de la estrategia consiste en la “Gestión del Talento Humano”.

Los gerentes en la mayoría de los casos que han querido demostrar que se ocupan del desarrollo de las personas, han realizado esfuerzos para mejorar los conocimientos, capacidades y destrezas de su personal, realizando capacitaciones en gestión para que puedan rendir mejor en el logro de los objetivos de la organización, sin preocuparse mucho por desarrollar la creatividad y conocer las verdaderas potencialidades características del ser humano.

En los inicios de este nuevo siglo los cambios se caracterizan por ser cada vez más dinámicos a velocidades insospechadas y que exigen mucha creatividad competitiva, donde a las organizaciones nos le queda más alternativas que las de ser distinto o ser extinto como manifiesta Tom Peters.

Sin embargo muchos administradores parecen ignorar esta realidad y no se preguntan qué es lo que realmente hace diferente a las organizaciones unas de otras.

Estamos viviendo la era de los procesos moleculares. “Estamos en el tiempo de la observación y la emoción”.

Necesitamos elaborar estrategias consistentes en atraer, desarrollar y retener talentos adecuados para sostener a las organizaciones competitivamente. Entonces ha llegado la hora de preguntarse lo que verdaderamente es el ser humano que integra las organizaciones y ver qué pasa al interior del mismo para comportarse como tal.

Una buena administración para alcanzar los objetivos de la empresa debe lograr entre otros la colaboración eficaz de las personas que integran la organización

Los pensamientos parecen ser energía reciclada.

Cada pensamiento forma parte de una base de datos, ya sea de la experiencia individual o de la experiencia colectiva. Los pensamientos mas originales son información reciclada, saltos cuánticos de creatividad que surgen de un mismo estado de información colectiva .

Estas hipótesis, consecuencia de la observación de ciertos fenómenos físicos, juntamente con el desarrollo de la técnica están transformando las ideas que se tiene sobre el universo y el ser humano.

En la medicina, el hombre cada vez es mas reducido a señales ondulatorias, computadoras y circuitos eléctricos que permiten indagar, afectar la mente y modificar la salud de los individuos. La actividad del cuerpo crea características de patrones de campos eléctricos y vibratorios, lo que ha dado paso a descubrimientos importantes en las ciencias de la biología y otras. Las fuertes oscilaciones de un cuerpo pueden irradiarse en el medio ambiente a una variedad de frecuencias. Estas señales corresponden a patrones de ondas vibratorias que tienen profundos efectos biológicos y psicológicos (Sundler, Andreev)

Los descubrimientos de los neuropéptidos como moléculas mensajeras, nos permiten ver la compatibilidad de situaciones tan diferentes como son los

pensamientos y las reacciones corporales reflejo de las emociones.

Los neuropéptidos no son pensamientos pero se mueven junto a los pensamientos y funcionan como puntos de transformación

Un neuropéptido surge a la existencia en respuesta al pensamiento en interacción con el entorno. Si no hay circunstancias ni relaciones no hay emoción

La emoción es solo energía. Puesto que el pensamiento se puede convertir en realidad en una zona desconocida

¿Tal vez es posible que un pensamiento o una emoción puedan cambiar cualquier realidad física?

¿Que pasaría si la realidad cuántica estaría presente en nuestros pensamientos emociones y deseos?

¿Será posible que pudiéramos administrarlos?

Muchas cosas sucederán como eventos cuánticos ya que la inteligencia presenta varias propiedades cuánticas.

¿O el mundo de las partículas elementales, es muy diferente del mundo oculto de la mente que gobierna al ser humano que actúa en las organizaciones?

Todo lo existente en el ámbito físico está hecho de información y energía toda la información del mundo que nos rodea la recibimos por medio de los cinco sentidos y



esta información llega al cerebro a través de impulsos electromagnéticos o vibraciones.

“El mundo real no siempre coincide con nuestras estructuras mentales a partir del conocimiento de las partículas elementales, descubrimos que lo que sabemos del mundo objetivo es muy diferente de las ideas que tenemos sobre el mismo mundo. El cuerpo humano mecánico cuántico es la base que sustenta todo lo que somos pensamientos, emociones, proteínas, células, órganos, en definitiva somos energía” (Albert Einstein)

¿Dónde radica nuestra individualidad?

Como consecuencia de la redefinición y el nuevo posicionamiento del recurso humano en el mundo cuántico, se presentarán nuevas exigencias y concepciones en los procesos administrativos.

¿Se podrá administrar una nueva realidad cuántica; con lo que conocemos y hemos construido hasta hoy?

Todas estas preguntas merecen respuestas que satisfagan y preparen a los administradores, por lo que es conveniente aventurarnos rumbo a esa ciudad desconocida del quantum que se percibe en el horizonte.

La cultura orgaQizacional

La energía, también conocida como Qi por los chinos, está compuesta por las sustancias fundamentales del cuerpo humano que logran el mantenimiento de las actividades corporales normales.

La presencia y la acción de estas se refleja en la función de los órganos y tejidos

Las personas no son simplemente cuerpos mecánicos de carne y hueso, son energía encarnada.

Los empleados de una empresa no son simples unidades de producción, son ondas energéticas vivientes, capaces de realizar sus actividades llenos de energía y creatividad, y esa energía si se comparte entre los miembros de la organización prácticamente no existiría una fuerza más poderosa que impulse a una organización hacia la excelencia y el éxito duradero, que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible y que sea compartida de forma general, conformando de esa manera una Cultura OrgaQizacional.

La visión debe ser una idea con tanta energía que llegue a poner en movimiento el futuro.

La visión implica pensamiento y el pensamiento es información y energía, por lo tanto es acción.

La visión debe ser una idea con tanta energía que llegue a poner en movimiento el futuro.

Esa capacidad de imaginar y crear una visión que si se realiza con energía positiva o negativa puede afectar positiva o negativamente y producir actitudes y sentimientos favorables o desfavorables al interior de la organización.

El nuevo desafío

Mucho se ha escrito sobre el pensamiento positivo.

¿Será que los Empresarios y Administradores debemos retomar este tema desde otra óptica, sobre bases más científicas?

Pienso que es el momento de expandir nuestro SER en un nuevo HACER.

Sin transformación personal no hay compromiso orgaQizacional

Debemos reposicionar el elemento humano al que se deben las orgaQizaciones, considerando tanto al cliente interno como al cliente externo como seres pensantes con sentimientos y emociones, que juntos tenemos un Qi acumulado y somos capaces de transformar el mundo de las organizaciones en organizaciones compuestas por personas que son energía encarnada y que componen el capital energético de la organización.

Las empresas que han sido capaces de darse cuenta que las personas son energía encarnada y es lo más preciado que tienen, saben también que trabajando en equipo se obtienen resultados mágicos.

Ahora más que nunca estamos obligados a replantear la filosofía de conducción gerencial de los recursos humanos en las organizaciones y fomentar una Cultura OrgaQizacional donde el pensamiento y la energía colectiva compartida y bien administrada, nos lleven al logro de los objetivos de la empresa. Las energías del personal no suman, las energías del personal en las organizaciones multiplican. Mayor utilización de energía humana en un país, mayor creatividad, más inventos, más fuentes de trabajo, mayor desarrollo.

Competencias Directivas

Los desafíos y competencias del directivo en una Organización para integrar los distintos grupos de trabajo que resultan de la nueva sociedad global

Sara Guadalupe Espinosa de los Monteros

La gestión de personas en los últimos años ha evolucionado vertiginosamente, algunos términos relacionados con la administración de personas, también han ido sufriendo una transformación, se han creado modelos de gestión diferentes que responden a un momento histórico y a una necesidad que reflejan las empresas por dirigir a sus empleados; partimos de un modelo de gestión basado en la organización por tareas, posteriormente un modelo de dirección por objetivos, y finalmente, el modelo de gestión por competencias.

Cada uno de ellos corresponde a diferentes tipos de empresas: las jerárquicas se encuentran organizadas por tareas; las empresas profesionales que se organizan de acuerdo a

objetivos y las competentes, que se basan en un sistema de competencias.

Los modelos de gestión de personas y las organizaciones

Los modelos de gestión de personas van encaminados a crear estructuras de organización eficientes que faciliten el trabajo de manera coordinada para lograr los objetivos que la empresa persigue, para ello, deberán tomar en consideración las capacidades y actitudes de las personas, alineándolas con las tareas para aprovechar al máximo su talento.

La gestión de personas en la organización, hace referencia a cuatro acciones básicas, que según sea el tipo de empresa, se aplicarán de diferente manera cada una de ellas:

TIPOS DE EMPRESAS			
ACCIONES	Jerárquica: Organización por tareas	Profesional: Dirección por objetivos	Competente Dirección por Objetivos y Competencias
SELECCIÓN	Se realiza en función del Currículum Vitae	Se realiza de acuerdo a la carrera profesional y se complementa con la experiencia	Se realiza tomando en consideración el perfil de competencias que se requiere para cada tarea
FORMACIÓN	Es de acuerdo al puesto que ocupa	Se imparte por niveles de especialización en el trabajo	Es individualizada, ya que cada puesto y persona es diferente, por lo que debe desarrollar las competencias clave de su puesto
EVALUACIÓN / REMUNERACIÓN	Se evalúa por el cumplimiento de tarea y la remuneración se fija en el contrato.	La remuneración va ligada a la evaluación de la tarea con base al logro de objetivos	La evaluación considera el logro de los objetivos y el cómo se logran. Las competencias se evalúan a través del método de 360°. La remuneración depende de los objetivos logrados y no de las competencias desarrolladas.
PROMOCIÓN / REUBICACIÓN	Se da por antigüedad	Se determina por los resultados obtenidos en el desempeño de sus tareas	La promoción se da por el encaje competencial de la persona en el puesto futuro.

La gestión por competencias requiere que la organización se centre en la misión y que cada persona entienda cual es la contribución de su trabajo a la consecución de la misma, de esta manera, es más fácil entender la importancia que tienen las competencias en el cumplimiento de la misión.

Cuando la misión se encuentra presente en la cultura de la empresa, todos sus miembros saben cómo contribuir a la misma y el trabajo de cada uno resulta imprescindible para que los otros puedan cumplir sus objetivos y contribuir a la misión.

El modelo de gestión por competencias desarrollado por IESE Business School, del Programa de Formación de Directivos de la Universidad de Navarra en España y utilizado en México por el ICAMI en el Programa de Desarrollo de Competencias Directivas de los Mandos Medios, es el que utilizo como referencia en este trabajo.

Competencias

Iniciaremos primero con la definición de lo que es una competencia, para Cardona y Chinchilla ambos profesores del programa del IESE, las competencias “son aquellos comportamientos, observables y habituales que conducen al éxito en una tarea o función”.

Al tratarse de comportamientos son susceptibles de desarrollarse o modificarse, al ser observables puede medirse su grado de avance y al ser habitual requiere que forme parte de una práctica cotidiana. Las competencias directivas son por tanto aquellas que conducen al éxito de la función directiva.

En el año 2001 el IESE realizó un estudio para conocer cuáles eran las competencias más importantes que debía tener un director de empresa, a partir de este estudio se elaboró un listado de 25 competencias directivas (el ICAMI cuenta con 43 competencias). Estas competencias pertenecen al Modelo de función directiva de Juan Antonio Pérez López.

Juan Antonio Pérez López considera que la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización.

A partir de la definición que él realiza, señala que los directivos deben de tener tres talentos específicos para realizar su función:

- el talento estratégico que le permite desarrollar e implementar estrategias encaminadas al logro de objetivos económicos,
- el talento ejecutivo, para ayudar a los colaboradores en su desarrollo y
- el talento de liderazgo, para crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Para desempeñar con éxito estos tres talentos que son propios de la función directiva, deberá contar con una serie de competencias que se conjuntan en tres grupos:

- las competencias de negocio (Estratégicas),
- las competencias interpersonales (Intratégicas) y
- las competencias personales (Eficacia personal).

En estos tres grupos de competencias se subdividen las veinticinco competencias que todo director en algún grado debe poseer.

Las competencias de negocio, (Estratégicas) están relacionadas con la capacidad del directivo para establecer cursos de acción que le permitan lograr objetivos de valor económico para la empresa y la relación de la empresa con el entorno externo.

Visión de negocio:

Reconocer peligros y oportunidades del negocio.

Visión de la organización:

Capacidad para comprender las diferentes áreas de la organización.

Orientación al cliente:

Capacidad para comprender y satisfacer las expectativas del cliente.

Gestión de recursos:

Es la capacidad para aprovechar al máximo los recursos para lograr los objetivos deseados.

Negociación:

Capacidad para lograr acuerdos satisfactorios para las partes que intervienen.

Networking:

Capacidad para relacionarse y utilizar una amplia red de personas clave para la empresa.

Comunicación:

Capacidad para saber escuchar y transmitir información de manera efectiva.

Coaching:

Capacidad para observar y ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Gestión de conflictos:

Capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos rápida y eficazmente.

Carisma:

Capacidad para inspirar confianza y lograr el compromiso de otros.

Delegación:

Capacidad lograr que sus colaboradores cuenten con el poder, la responsabilidad y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Trabajo en equipo:

Capacidad para fomentar un ambiente de cooperación, comunicación y confianza entre sus colaboradores.

COMPETENCIAS PERSONALES EXTERNAS DE PROACTIVIDAD:

Iniciativa creativa:

Capacidad para imaginar, crear y poner en marcha nuevas ideas.

Ambición:

Capacidad para establecer sus objetivos, los de sus colaboradores y trabajar activamente para conseguirlo.

COMPETENCIAS PERSONALES EXTERNAS DE GESTIÓN PERSONAL:

Gestión del tiempo:

Capacidad para priorizar sus actividades y realizarlas de manera eficaz y eficiente.

Gestión de la información:

Capacidad para identificar la información importante y hacer un adecuado manejo de la misma.

Gestión del estrés:

Capacidad para mantener el equilibrio personal en situaciones de tensión.

COMPETENCIAS PERSONALES INTERNAS DE MEJORA DE PERSONAL:

Autocrítica:

Capacidad para reconocer las propias limitaciones y errores cometidos.

Autoconocimiento:

Capacidad para reconocer sus capacidades, fortalezas y debilidades y saber cómo se reacciona ante situaciones distintas.

Capacidad de cambio-aprendizaje:

Capacidad de adaptación al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando los hábitos que sean necesarios.

COMPETENCIAS PERSONALES INTERNAS DE AUTOGOBIERNO:

Toma de decisiones:

Capacidad para tomar decisiones adecuadas y de manera oportuna y bajo presión.

Autocontrol:

Capacidad para poder dirigir la propia conducta en el sentido deseado.

Equilibrio emocional:

Capacidad para reaccionar con las emociones apropiadas para cada situación.

Integridad:

Capacidad para comportarse de manera recta y honrada antes cualquier situación.

Todas estas competencias definen lo que sería el perfil general adecuado para el desenvolvimiento de un Directivo, capaz de comprender el negocio, de dirigir a las personas y de aprender. Sin embargo, no todas las competencias se tienen desarrolladas de igual manera, por esta razón, es importante que los directivos conozcan oportunamente las competencias que poseen, a fin de poder desarrollarlas, fortalecerlas o corregirlas, de acuerdo concretamente con el puesto que desempeña.

2007	2008
1. Toma de decisiones. 2. Comunicación. 3. Coaching. 4. Delegación. 5. Orientación al cliente. 6. Trabajo en equipo 7. Integridad. 8. Visión de la organización. 9. Gestión del tiempo. 10. Gestión de conflictos.	1. Trabajo en equipo e iniciativa creativa (misma puntuación) 2. Toma de decisiones. 3. Comunicación. 4. Carisma(motivating others). 5. Visión organizacional 6. Integridad. 7. Negociación. 8. Visión de negocio. 9. Orientación al cliente 10. Capacidad de cambio-aprendizaje.

Las empresas por su parte, también deben definir el perfil de competencias que sus directivos deben tener de acuerdo con el nivel del puesto que van ocupar, para que, de esta manera logren los resultados esperados.

Conocer cuál es el perfil de competencias de la empresa, permite tomar las decisiones adecuadas respecto a la selección, contratación, formación y promoción de sus directivos.

Entre el año 2007 y 2008 el IESE Business School, realizó un estudio acerca de cuáles eran las 10 competencias más importantes para las empresas que debe tener un directivo. Estas fueron numeradas en orden de importancia del uno al diez, siendo el 1 el valor más alto.

Se ha resaltado con color rojo el trabajo en equipo por ser una de las competencias más importantes y necesarias para poder integrar los grupos de trabajo en la nueva sociedad global temática que nos compete en estos momentos.

En los últimos veinte años las empresas se han caracterizado por impulsar el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan de manera coordinada para lograr un objetivo. Sin embargo, esto no resulta nada fácil porque el hecho de que exista una reunión de diversas personas unidas

por un propósito común, no implica que en consecuencia produzcan los resultados de un trabajo colectivo.

Más aun, se complica si tomamos en cuenta que en la actualidad los miembros que lo integran pertenecen a diferentes culturas, sexos, edades o áreas geográficas, situación característica de una sociedad global.

Sociedad Global

La sociedad global comporta nuevas formas de ser, de vivir, de trabajar, de actuar, de sentir, de pensar, de soñar, de imaginar. Se trata de un horizonte histórico y teórico en el cual el individuo, grupo, etnia, minoría, clase, sociedad, pueblo, ciudadanía, democracia, autoritarismo, representación, opinión pública, historia, tradición, mercado, moneda y otras expresiones y condiciones de vida social adquieren nuevos significados. La sociedad global comprende una totalidad más amplia en movimiento, absorbiendo necesariamente a la sociedad nacional y al Estado-nación, así como al individuo y a la ciudadanía, a la cultura, a la religión, al idioma y al dialecto.

Está claro que todos los temas de la sociedad nacional continúan vigentes, así como los diferentes aspectos del individuo. Pero la realidad, ya sea social, económica, política, cultural e histórica, comienza a definirse en términos de la sociedad global. Una sociedad compuesta por naciones y nacionalidades, etnias y clases sociales, empresas transnacionales y organizaciones multilaterales,

estructuras de poder nacionales y estructuras de poder supranacionales, geopolíticas continentales y mundiales, industrias culturales nacionales e internacionales, ideas nacionalistas y colonialistas al lado de ideas internacionales o propiamente cosmopolitas, formas participativas de individuos, grupos, clases y colectividades en la maquinaria del mundo que nos permite imaginar al ciudadano del mundo.

Nos encontramos entonces inmersos en el proceso de cambio, un momento en el cual la sociedad global se está construyendo, precedida de la conformación de un nuevo orden mundial dirigido por un nuevo imperio corporativo transnacional, en donde los Estados-nación son meros instrumentos para marcar los flujos de mercancías, dinero y poblaciones que ponen en movimiento. Las corporaciones transnacionales distribuyen directamente la fuerza de trabajo sobre los distintos mercados, colocan recursos funcionalmente y organizan jerárquicamente los diversos sectores de la producción mundial. El complejo aparato que selecciona las inversiones y dirige los movimientos financieros y monetarios determina la nueva geografía del mercado mundial, o, realmente, la nueva estructuración biopolítica del mundo.

La sociedad global, es un concepto que define a los grupos sociales como individualidades, en donde la identidad común entre los miembros de una sociedad global se refuerza porque se comparten símbolos, valores, modos de vida que conforman una unidad de conciencia que permite establecer vínculos mucho más sólidos. A la vez que marca una diferenciación y una diversidad multicultural.

Hoy en día, el lugar de trabajo se ha vuelto cada vez más diverso desde el punto de vista cultural, las organizaciones han tomado un giro cada vez más internacional, las personas que trabajan en ellas se relacionan con grupos de trabajo ubicados dentro y fuera del país, pertenecientes a diferentes nacionalidades, creencias y culturas, sin embargo, comparten objetivos y valores organizacionales.

La diversidad de los grupos de trabajo actuales, tienen una gran repercusión para las organizaciones y para sus integrantes, quienes deben aprender a apreciar y respetar la diversidad de la fuerza laboral del mercado global en el que se desenvuelven, para poder convertir esa diversidad en una ventaja competitiva. El objetivo de este tipo de organizaciones es que las personas de los distintos grupos culturales sean capaces de desarrollar todo su potencial y trabajar de manera

conjunta sin que se vean limitados por las diferencias, culturales, de nacionalidad o género.

Un grupo diverso puede estar integrado por personas que difieren entre sí en cuanto a:

- Raza
- Sexo (o género)
- Religión
- Edad
- Grupo étnico
- Educación
- Habilidades
- Discapacidades mentales (incluyendo el trastorno de déficit de la atención)
- Discapacidades físicas (incluyendo oído, vista, defectos físicos, uso de silla de ruedas)
- Valores y motivación
- Orientación sexual (heterosexual, homosexual, bisexual, transexual)
- Estado civil
- Situación familiar (hijos, sin hijos, familia biparental o monoparental, abuelos)
- Características de la personalidad
- Antecedentes académicos o funcionales (área de especialización)
- Interés en la tecnología (alta tecnología, baja tecnología, tecnófobo)
- Peso corporal (medio, obeso, bajo de peso, anoréxico)
- Cabello (abundante, calvo, ingobernable, escurrido, largo , corto)
- Tabaco (fumador o no fumador)
- Aspecto y manera de vestir (bien vestido, mal vestido, aspecto profesional, aspecto informal)

Fuente: Andrew J. DuBrin, Relaciones Humanas 9na.ed. México, PEARSON EDUCACIÓN, 2008, 104p.

Los equipos de trabajo, integrados bajo este contexto de diversidad suponen entender la interdependencia que se da entre los miembros del grupo para lograr obtener el máximo provecho individual. Cada uno de los miembros, cuenta con diferentes habilidades, conocimientos, personalidad y experiencias que aportar, es único y diferente de los demás, asume una posición determinada para formar parte del grupo.

El hacer uso de la diversidad resulta muy enriquecedor para descubrir mayores posibilidades y mejores resultados al trabajar.

El director, debe contar con una serie de actitudes relacionadas a cada una de estas capacidades.

Entre las actitudes interiores a adoptar se destacan las siguientes:

1. Escuchar: prestar atención adoptando una actitud receptiva y activa, para entender el punto de vista de los demás, promoviendo el dialogo constructivo entre los miembros del equipo. Esta actitud es necesaria para la capacidad de coaching.
2. Optimismo: ser capaz de ver las cosas desde su perspectiva más favorable. Tratando de infundir ánimo y moral a los miembros del equipo, de esta manera resulta más sencillo adaptarse a las personalidades y circunstancias que se presenten.
3. Colaboración: estar dispuesto a aportar en favor de la meta común y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás.
4. Respeto: es la primera manifestación de una actitud de colaboración, el respeto a las personas, a sus diferencias, a su tiempo, a sus necesidades y a sus decisiones, aunque difieran de la opinión personal.

Andrew J. DuBrin en su libro Relaciones Humanas, señala que para poder lograr buenas relaciones interculturales es preciso comprender la diversidad cultural considerando tres aspectos fundamentales:

1. Respeto a todos los trabajadores y culturas: Mostrar respeto y valorar las diferencias culturales de y costumbres de los compañeros de trabajo.
2. Dimensionar las diferencias en los valores culturales: Una forma de entender las diferencias culturales es analizar sus valores y la forma en que ciertas nacionalidades se relacionan con ellas, por ejemplo existen culturas en extremo individualistas y creen que sus intereses tiene prioridad sobre los demás (EU, Canadá, Gran Bretaña, Australia y Holanda) y en el otro extremo se encuentran los colectivos que tienen un fuerte sentimiento acerca la importancia grupo o de la sociedad a la cual pertenecen (países con cultura colectivista: Japón, México, Grecia y Hong Kong).

Así mismo las culturas difieren en cuanto a la aceptación del poder y la autoridad, de la formalidad (tradiciones, ceremonias, normas sociales y rango) en comparación con la informalidad, respeto a los tiempos y horarios de trabajo, materialismo en comparación con el interés por el bienestar de los demás.

3. Evitar cometer errores embarazosos en público relacionados con aspectos culturales: Una forma de mostrarse sensible a los aspectos culturales consiste en tratar de evitar al mínimo los actos que pueden ofender a personas de otras culturas y para ello se debe aprender a observar a las demás personas.

La conformación de equipos de trabajo resultantes de una sociedad globalizada, demanda que el director desarrolle una serie de competencias específicas propias que le permitan integrar y gestionar los grupos transculturales en forma eficaz.

Una estrategia eficaz para logra la comprensión intercultural consiste en saber respetar a todas las personas que integran un grupo de trabajo incluyendo sus culturas. El respeto se deriva de la valoración de las diferencias.

El director debe ser capaz de relacionarse, tanto dentro como fuera de su país, con gente de diferentes grupos culturales a través de recibir una capacitación cultural que le permita comprender las costumbres, tradiciones y creencias de individuos pertenecientes otras culturas.

De tal forma que al integrarlos los pueda ayudar a comprenderse mejor entre sí, esto implica que domina la competencia de autoconocimiento, así como las competencias específicas para la gestión de grupos transculturales, conformadas por el desarrollo de la visión holística, la comunicación intercultural, la comunicación lingüística, la fluidez cultural, la inteligencia cultural y la sensibilidad cultural.

Competencias específicas propuestas por MBA. Sara Espinosa de los Monteros para la gestión transcultural de los grupos de trabajo globalizados.

Sensibilidad cultural:

Capacidad para investigar y aprender acerca de las costumbres y la forma de actuar de las personas que pertenecen a otro país o cultura.

Inteligencia cultural:

Capacidad que le permita observar y ajustarse a los comportamientos poco familiares y ambiguos de individuos pertenecientes a otras culturas o costumbres.

Fluidez cultural:

Capacidad para desenvolverse y relacionarse con personas de otras culturas, en un ambiente de negocios internacional y diverso.

Comunicación lingüística:

Capacidad para leer, hablar y comprender otros idiomas diferentes al propio que le permitan establecer relaciones y comunicación directa con los integrantes del equipo.

Comunicación intercultural:

Capacidad para evitar distorsiones, percepciones, malas interpretaciones que generen evaluaciones negativas de las capacidades e intenciones de los otros. Construye una nueva forma de gestión y organización que trasciende la cultura de sus miembros.

Visión holística :

Capacidad para ver la cultura como un todo en donde el conjunto de valores y creencias afectan los resultados de la organización

El modelo de comunicación intercultural apoya una teoría de cultura ampliamente aceptada en el campo de la gestión transcultural.

Esta establece que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta y comportamiento de las organizaciones.

Así, las personas de contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes tanto sobre las estructuras formales de las empresas como sobre los patrones informales por los que el trabajo es realizado. Estas expectativas determinan el modo en que las personas responden a conductas no esperadas o no familiares cuando trabajan, negocian, o hacen empresa, con los compañeros de otra nacionalidad.

La implicación es que en los encuentros transnacionales o transculturales resultan a menudo en distorsiones perceptivas, en malas interpretaciones y en una evaluación negativa de las capacidades e intenciones de los otros.

Para tener éxito el director debe necesariamente pasar del conflicto a reconciliación del grupo.

Las competencias específicas de sensibilidad cultural, inteligencia cultural y fluidez cultural están íntimamente relacionadas entre sí, parecieran incluso que significan lo mismo, sin embargo, hay diferencias sustanciales en los conceptos que las hacen diferentes y por lo mismo requieren de ser desarrolladas o perfeccionadas a través de la formación y el entrenamiento por el director responsable de integrar y dirigir grupos globales.

Conclusión:

Con la sociedad globalizada se ha producido un cambio profundo en la dirección e integración de grupos de trabajo, bajo esta nueva realidad un director para tener éxito, es necesario que haya desarrollado sus competencias de negocio, interpersonales y de desarrollo personal, estas son herramientas básicas, esenciales para asegurar su competitividad como director.

El director debe combatir la homogeneidad con la heterogeneidad, una mayor diversidad suele reducir el rendimiento medio de un sistema, pero aumenta considerablemente la desviación normal. Sin embargo, algunas empresas en las que el 90% de los empleados son del mismo sexo, tienen una edad parecida, una educación equiparable, visten en forma similar, parece que han congelado el tiempo y con ello sus oportunidades de crear alguna idea o proyecto que interese

Una situación actual es que aunque la globalización esta en todas partes, muchas empresas no la reconocen con suficiente rapidez. A pesar de que la mayoría de las empresas acceden al mercado mundial a través de sus exportaciones o importaciones, y cuentan con filiales en otros países, muy pocas han conseguido crear sistemas y estructuras administrativas globales.

Esto se debe principalmente a que sus directivos carecen de las competencias específicas de gestión transcultural de los equipos de trabajo. Explica Fons Trompenaars, experto holandés en gestión transcultural “A la mayor parte de los directivos, comprender otras culturas les sigue pareciendo un lujo”

El director, solo teniendo una actitud totalmente global puede aprovechar los beneficios de integrar equipos de trabajo multiculturales.

El principal reto que debe enfrentar el director de una empresa al dirigir una organización global e integrar los equipos de trabajo, es aprender a comprender y respetar las diferencias culturales que resultan de la diversidad de los integrantes de cada grupo de trabajo.

Estas diferencias culturales obligan al director a desarrollar competencias específicas,

requeridas para integrar grupos de trabajo que resultan de una sociedad global; visión holística, comunicación intercultural, comunicación lingüística, fluidez cultural, inteligencia cultural y sensibilidad cultural.

Estas competencias directivas específicas de gestión transcultural de los grupos de trabajo globalizados lo harán un director consciente de las diferencias y similitudes culturales.

Logrando que los miembros de la organización aprendan a “crear nuevas formas de gestión y organización que trascienden las culturas de sus miembros” (Adler 1991: 108) asegurando la competitividad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CARDONA, P. y CHINCHILLA N. “Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas”, Harvard-Deusto Business Review, No. 89, marzo-abril, 1999.

CARDONA, P. Y WIKINSON H. “Creciendo como líder” 1era.ed. España, EUNSA, 2009. 224pp.

DUBRIN, ANDREW J.”Relaciones Humanas Comportamiento Humano en el trabajo” 9na.ed.México, Pearson Educación, 2008. 384 pp.

PÉREZ LÓPEZ, J.A., Fundamentos de la Dirección de Empresas” 5ta.ed. España, Rialp, 2002.282pp.

SÁNCHEZ, JOSÉ, et al., “Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos” Revista de Antropología Iberoamericana, Volumen 1, Número 3, Madrid, agosto-diciembre 2006, .pp 374-397

JONAS RIDDERSTRALE. KJELL NOSRDSTROM. “Funky Business”. 1era.ed. Prentice Hall. 2000. 266pp.

TROMPENARS. F. "Riding the Waves of Culture". Nicolas Brealey, Londres, 1993.

PAGINAS DE INTERNET

Las ciencias Sociales y la Sociedad Global. Perfiles educativos, enero-marzo, numero 71. UNAM
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/1320710.pdf> .Consultado el martes 28 de julio del 2009.

Imperio. Michael Hardt – Antonio Negri. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2000
<http://www.chilevive.cl> .Consultado el 09 de mayo del 2009.

Alta Gerencia E-books



Desde el liderazgo de la sociedad matriarcal hasta la actual se analizan las variables claves que determinan la ausencia de liderazgos positivos de la actualidad. La distinciones naturales, de género y cerebrales determinan diferentes modelos de liderazgo que son analizados considerando las relaciones interpersonales e incluyendo un novedoso desarrollo sobre la significación de los colores y su vinculación con el género masculino y femenino.

¿Cómo intervienen las "Leyes de la naturaleza" en el modelo del "Liderazgo Compartido en Valores" para enfrentar una sociedad en crisis"?

El desarrollo de un liderazgo más relacionado con los talentos naturales de los géneros femenino y masculino dispone de una metodología que integra las necesidades de igualdad y equidad que la sociedad manifiesta; esto es una asignatura aun pendiente.

Lo podes comprar ahora haciendo click desde:
[Amazon](#)

Presupuesto

Beyond Budgeting

Caso de presupuesto Beyond Budgeting de Empresa Manufacturera

por Carlos Giménez

“ALLONS S.A.” para el período 2011/2015

La Empresa manufacturera ALLONS SA. es una filial local de la empresa matriz con sede en Aux de Provence, Francia y que asociada con capitales argentinos, produce dos líneas de conjuntos de bienes de consumo industrial denominados Platex y Metalex que se destinan a la reparación de planchas exteriores de embarcaciones de altura y protección de zonas de alta fricción metálica de unidades ferroviarias y de subterráneos.

Allons S.A. prepara todos los años dos planes periódicos de utilidades a largo plazo que abarca un horizonte cronológico de cinco años (2011/2015) y un plan de utilidades a corto plazo de doce meses que se corresponden con el ejercicio de la compañía matriz. De acuerdo con el criterio BB la revisión presupuestaria se efectúa trimestralmente en cada una de las zonas de ventas constituidas en áreas descentralizadas de decisión conforme prescribe la metodología BB. El año inicial de nuestro estudio comienza el 1º de enero de 2011 pues es el primer año completo de tarea dado que la filial se instaló en la Argentina en 2009 en un de las zonas francas de la provincia de Buenos Aires donde desarrolla su polo de trabajo y se dedicó a importar los conjuntos desde su casa matriz para ir ensamblándolos localmente e ir abriendo mercado.

En el presupuesto 2012 se deben prever las inversiones iniciales de la planta totalmente automatizadas que se estiman en \$ 15 millones de pesos hasta completar una inversión de \$50 millones de pesos.

El plan se caracteriza por su armonía con los fines específicos de la compañía para lo cual se decidió tomar en consideración dos ciclos de planeamiento de resultados gerenciales, el primero con una visión estratégica que continuamente observa de dos a cinco años futuros con revisión anual y el otro hasta cinco trimestres con revisiones trimestrales. Existe pues una visión de mediano plazo, en la cual el modelo debe apoyarse en seis aspectos fundamentales:

- satisfacer a sus accionistas adquiriendo éxito en los negocios a nivel competitivo y sostenible en el tiempo,
- encontrar y apoyarse en la mejor calidad de gente empleada,
- ser innovadora,
- operar con bajos costos,
- satisfacer los deseos del consumidor local y de los a conquistar en el MERCOSUR y
- mantener una administración efectiva promoviendo una conducta ética empresarial (RSE).

Se entiende que habiendo cambiado el clima competitivo cortoplacista es menester introducir una línea de trabajo

que signifique un más frecuente planeamiento del proceso presupuestario. Esto incluye pronósticos revisados trimestralmente con horizonte a dos años. Significa en suma adoptar un planeamiento basado en el Balanced Scorecard enfocado a la organización estratégica a través del Cuadro de Mando Integral definido como un método para transformar estrategias en acciones concretas y comunicarlas a toda la organización fijando metas y estableciendo indicadores de desempeño que apuntarán siempre a un resultado financiero en el largo plazo, objetivo básico del BB. Todo parte de la convicción de que el ciclo de vida de productos, servicios y estrategias es cada vez más corto y que hoy la única vivencia que se tiene es la falta de certeza y el cambio permanente de las condiciones de mercado.

El plan a largo plazo es muy amplio en términos generales y una buena parte de él fue hasta el presente en que se decidió adoptar el BB más o menos informal según queda reflejado por los estudios y los compromisos contraídos por la dirección local en sus reuniones de planificación.

Desde el punto de vista práctico el plan presupuestario incluye los siguientes componentes básicos detallados por año:

1. Estado patrimonial al inicio del ejercicio 2011
2. plan de comercialización del año presupuestado base año 2011
3. plan de penetración de mercado a largo plazo
4. plan de comercialización por zonas de venta año base
5. plan de comercialización tentativo por zonas año 2012
6. presupuesto de producción año 2011
7. presupuesto de necesidades de recurso materias primas año 2011. Se utilizan conjuntos de acero aleado y latón naval que ensamblados constituyen los productos finales antes mencionados.
8. presupuesto de recurso mano de obra directa con sus respectivas cargas sociales y retenciones de ley.
9. presupuesto de recursos indirectos de fabricación departamental sabiendo que la producción se lleva adelante en una tarea secuencial de los dos departamentos. Se poseen los Departamentos de Apoyo General y de Servicios Paraproductivos.
10. presupuesto de recursos indirectos de comercialización
11. presupuesto de recursos indirectos de Departamento de Apoyo General

12. presupuesto de recursos indirectos de Áreas Paraproductivas.
13. Costo de productos terminados y de los costos unitarios fabriles
14. Cuadro de resultados económicos proyectado año 2011
15. Presupuesto de pago de recurso materia prima
16. Presupuesto de pago de recurso mano de obra directa
17. Presupuesto de pago de recursos indirectos fabriles
18. Presupuesto de pago de recursos indirectos de comercialización
19. Presupuesto de pago de los recursos indirectos de administración
20. Presupuesto de pago de los recursos indirectos de Departamento de Apoyo General
21. Presupuesto de pago de los recursos indirectos de Areas Paraproductivas
22. Presupuesto de cobranzas
23. Presupuesto de pago del Impuesto al Valor Agregado
24. Presupuesto de pago de Impuesto a los Ingresos Brutos
25. Presupuesto de pago de cargas sociales y retenciones
26. Presupuesto de pago de Anticipo de Impuesto a las Ganancias
27. Cuadro de Estado de Consolidación Financiera
28. Balance Proyectado al 31 de diciembre de 2011
29. Cuadro de Flujo de Efectivo
30. Cuadro de Evolución de Patrimonio Neto.

En los respectivos cuadros de necesidades de recursos materia primas y de plan de producción se indican los valores iniciales y finales de tales materias primas y de productos terminados que avalan el estado patrimonial al 1 de enero de 2011 y el del balance proyectado al 31 de diciembre de 2011. Los valores originales se corresponden a los costos de importación de los conjuntos nacionalizados.

Recapitemos sucintamente las características negativas que hacen al Presupuesto tradicional:

1) es un tanto engorroso y bastante caro en términos de costos internos de preparación ya que el mismo insume alrededor de tres o cuatro meses de labor y lo peor del caso es que no se comparten conocimientos y experiencias entre las diferentes áreas involucradas dado su carácter eminentemente lineal desde arriba hacia abajo. Es en realidad un contrato negociado entre partes y no un plan integral.

2) no se compadece con el entorno competitivo y no siempre cumple las necesidades requeridas por los ejecutivos y gerentes operativos para la adopción de decisiones por cuanto se enfoca preferentemente en el año corriente. Establece metas de la empresa y de sus áreas responsables la mayoría de las veces un tanto incumplibles.

3) da la sensación de ser un juego de números que hacen complejo el nivel de entendimiento de las áreas involucradas al considerarse que el planeamiento toma en cuenta aspectos políticos internos más que estratégicos. Tan es así que se establecen planes de acción para los mismos y se asignan recursos generalmente en forma arbitraria.

4) no se administran eficientemente los costos ni los flujos de fondos los que se dejan librados al empuje individual gerencial.

5) el capital intelectual y su desarrollo está fuera de la órbita del sistema de control presupuestario

6) su objetivo básico se basa preferentemente en pronósticos de ventas, utilidades, costos, estado de efectivo y los clásicos indicadores como el retorno sobre el capital. (ROI), costo-volumen utilidad, puntos de nivelación, apalancamientos, sin planear un futuro más extenso al del ejercicio corriente lo cual debilita la visión de aprendizaje y crecimiento propugnada por Kaplan.

7) en definitiva y esto es lo más visible, la preparación, la coordinación y el control del presupuesto está centralizado a nivel de la alta gerencia y no descentralizado.

Una forma de evitar esta forma de actuar lo representó el Presupuesto Base Cero (ZBB) pero el mismo adolecía de que su gestión se basaba en la jerarquía orgánica tradicional de tipo departamental y, por sobre todo, el proceso de planeamiento y presupuestación se focalizaba en áreas que no corresponden a las decisiones de costear producción o prestación de servicios comercializables, restringiéndose a las áreas vinculadas con las decisiones de gestión inherentes a la propia organización (comercialización, administración, investigación, desarrollo y diseño, control de calidad, preparación y planificación de la producción, mantenimiento, gestión logística de materiales e interna y administración de proyectos de inversión).

La idea del Beyond Budgeting o Más allá del Sistema Presupuestario propugnado por Robin Frazer y Jeremy Hope apunta a que:

1) no se la considere como un proceso sino como un modelo de gestión basado en dos grupos de principios, el primero referido a procesos de gestión adaptativos y el otro a principios sustentados en la descentralización. No prevé, como el presupuesto tradicional, una meta fija final al concluir cada año de gestión pero analiza y actualiza sin embargo algunos rubros claves como:

- Ventas
- Costos
- Gastos
- Inversiones,

Según la última información conocida pero nadie modifica las cifras por no haber metas fijas de utilidades ni sanciones por no cumplirlas.

2) la descentralización, se entiende, proporciona un marco de gobierno con claros principios y límites, pues:

1. crea un clima de altos rendimientos basado en éxitos comparativos con el pasado como se analiza en 8.
2. da libertad al personal para que tome decisiones locales convirtiendo así en práctica permanente los principios de gobierno y el cumplimiento ineludible de los planes zonales.
3. pone la responsabilidad de las decisiones de creación de valor (valor agregado o sea como es considerada la empresa por los clientes) en la primera línea gerencial (gerentes medios) de los equipos, vale decir la que trata directamente con aquél.
4. El personal involucrado se hace netamente responsable por la satisfacción del cliente. Coordina acciones cruzadas en la empresa de acuerdo con la demanda del cliente ya que solo hace disponible los recursos para su desempeño cuando son necesarios.
5. Finalmente esta descentralización supone sistemas de información abiertos y éticos que proporciona una "sola verdad" a través de la organización.
6. A tales efectos esta descentralización significa hacer su organización tan simple como fuere posible

Se debe sin embargo analizar las salvaguardas a llevar a cabo para evitar anarquía en las decisiones de conjunto que lleven a una pérdida de control. Esto significa un

gradual proceso de descentralizar la autoridad ya que se trata de un proyecto de largo plazo.

3. El BB pretende en suma sustituir el modelo de presupuesto tradicional por una alternativa más adaptativa, ética, menos onerosa a nivel administrativo y por sobre todo delegada.

4. Las áreas zonales descentralizadas revisan las perspectivas del mediano plazo (metas, estrategias, y planes de acción) ya que se parte del supuesto que el 85% de los resultados satisfactorios de cada unidad responden a la calidad de sus propios técnicos y tan solo un 15% a las inspiradas por fuera de ella. Por lo tanto debe crearse la “masa critica” necesaria en cada unidad que impulse el recambio lógico y la promoción de los mejores. Los gerentes medios son la conexión natural con la gerencia operativa y la alta gerencia y los que implementan claramente los parámetros operativos.

La estrategia del conjunto se debe revisar anualmente pero los rápidos cambios tecnológicos y de mercado requieren una revisión más frecuente al nivel del ABC Pareto

5. Las metas están basadas en maximizar los rendimientos potenciales de desempeño de cada zona en el corto y largo plazo. Esto supone no solamente aspectos monetarios sino también no monetarios, canalizando los esfuerzos de maximización de los rendimientos potenciales dentro de tales lapsos.

6. Cada unidad descentralizada propone su propio objetivo dentro de los lineamientos generales de la compañía cuidando de atender con toda diligencia las necesidades del consumidor zonal más cercano. Hace pues del planeamiento y la descentralización un proceso continuo e incluso transfiriendo la función estratégica al personal de línea pero motivando en los mismos altas expectativas al medírselos por los resultados.

7. Basa la evaluación y recompensas pecuniarias en contratos de mejoría relacionados con el desempeño anterior zonal más que en las individualidades juzgando el mismo no solo con respecto a los pares internos sino también como resultado del benchmarking realizado frente a empresas competidoras locales e internacionales, con el objetivo expreso de superarlos. A tales efectos cada mes se analizan los resultados de cada unidad las que son medidas a la luz de los mejores y peores resultados con el ánimo de mejorar el desempeño futuro.

Este benchmarking apunta a captar la mejor práctica de la industria de más alta calidad o en su caso la de los potenciales competidores

8. El benchmarking del entorno se efectúa respecto del crecimiento comparado con años anteriores así como las utilidades respecto del año anterior utilizando en lo posible el criterio de mantenimiento de capital físico mas que el financiero.

9. Basa los controles en un gobierno eficaz y en una gama de indicadores relativos al desempeño en relación a un número de temas estratégicos revisados anualmente donde la perspectiva financiera considerando cinco objetivos específicos:

- a) retorno del capital
- b) mantenimiento del capital físico
- c) expansión geográfica
- d) liderazgo de mercado
- e) optimización en el uso de los recursos buscando reducirlos o substituirlos en un 30% en los próximos cinco años.

Todo ello se debe sustentar en un buen sistema contable y sus dos grandes elementos: pronósticos móviles e indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators- KPI-) que son los elementos utilizados para evaluar la gestión y medir el desempeño del personal, siempre en términos relativos.

10. Este método se apoya por cierto en el Balanced Scorecard en varios niveles utilizándose para monitorear continuamente el conjunto y revisar estrategias y ayudar a gestionar proyectos por un período extenso. Los ratios operativos y de control permiten verificar el valor agregado de los procesos de costos facilitando medir la utilidad de los productos y de los clientes.

El Balanced Scorecard contiene indicadores financieros y no financieros distribuidos en cinco grandes grupos operativos.

- Financieras
- De los clientes
- De procesos internos de negocios
- De aprendizaje y crecimiento
- Social y medioambiental.

11. Se apoya además en el ABC (activity based costing o Costeo por Actividades) que es un método de costeo asociado a productos y servicios y solo empleado para el

calculo de los recursos indirectos fabriles, comerciales y administrativos que se deben absorber a través de actividades sucesivas en cadenas o redes dentro de un proceso especializado. Esto significa que los costos que asume la empresa son resultado de la decisión de ejecutar determinadas actividades que luego son consumidas por los productos y servicios finales comercializables.

Esto por cierto es un paso importante como el trabajar con los procesos y actividades en lugar de las funciones y los departamentos tradicionales

12. Al apoyarse en el ABC naturalmente debe utilizar el ABM (activity based management o Gerenciamiento por actividades) que lo complementa ya que se focaliza en la administración eficaz y además eficiente de las actividades como paso ineludible para el mejoramiento continuo del valor percibido por los clientes y aumento de las utilidades que este valor genera.

13. El BB implementa además el EVA (economic value added) que es un indicador económico cuyo objetivo es medir la gestión de un negocio o actividad a través de una expresión monetaria. La gestión financiera que es un punto esencial del BB sintetiza a las demás funciones de la organización cuando se dice que todo bien económico está asociado a un capital financiero y nada mas cierto que este aspecto por cuanto el último fin perseguido es el poder determinar el valor de mercado de la empresa a la luz de las utilidades que cubran mínimamente el costo del capital propio.

14. Las fortalezas del BB son:

1. Una respuesta más rápida reduciendo las complejidades en el proceso de gestión. Esto se obtiene al dar a los gerentes medios libertad para actuar inmediata y decisivamente dentro de los principios, valores y límites estratégicos. Se opera dentro de una red flexible permitiendo a los responsables responder rápidamente a las solicitudes modificadas de los clientes, redistribuyendo los procesos, haciendo de la estrategia un aspecto abierto, continuo y adaptable para que la organización sea capaz de dar respuestas rápidas y con el menor grado de burocracias o trámites posibles.

2. Estrategias innovadoras en la que el personal trabaja dentro de un entorno abierto y de autocríticas que construyen la confianza mutua necesaria para compartir conocimientos y las mejores prácticas y desarrollar culturas también compartidas permitiendo a la empresa intercambiar conocimientos con proveedores y

contratistas que en tiempos precedentes eran vistos como competidores.

3. Necesidad de tener costos más bajos. Dada la necesidad de eliminar la mentalidad basada en presupuestos anuales, anima a los gerentes medios a que desafíen los costos fijos de estructura y operativos y busquen reducciones de erogaciones ya que al conectar el trabajo de los empleados con las necesidades del cliente se alinean productos, procesos, proyectos, y las estructuras de la empresa para agregar valor evitando derroches y superposición de consumos de recursos innecesarios.

4. Clientes más leales. Al tener el personal de línea la directa atención al cliente zonal se genera una duradera sensación de satisfacción y fidelidad a la empresa

15. Las debilidades del BB consisten en no poder definir con certeza si la mejoría directa y mensurable de la riqueza incrementada de los accionistas se puede dar en un período de tiempo dado después de implantarlo aunque ya no se duda que el cambio de metodología presupuestaria transforma substancialmente el desempeño de la organización.

16. Implementación cualitativa del BB

- Definir las decisiones del cambio y las visiones del negocio incorporando la visión de la responsabilidad social empresarial.
- Decisión de la alta gerencia y estar preparados para dar el paso respectivo. Repensar el rol empresarial. Es necesario agregar valor.
- Estar decididos a empezar.
- Entrenar y educar al personal. Nunca es suficiente. Ir hacia la formación del conjunto (team) que facilita la descentralización zonal.
- Cambiar conductas. Esta condicionada por los nuevos procesos y no por decisiones gerenciales.
- Evaluar los beneficios. No pretender éxitos rápidos.
- Ganar corazones y mentes en todo momento en que se lleva adelante el emprendimiento.
- Proyectar los valores del próximo quinquenio desagregado por trimestres y zonas.

Gestión Universitaria

Decisiones estratégicas en la Universidad pública

Reflexiones acerca del uso de información relevante como base de dicho proceso

Lic. Mariana Foutel
Maria Estela Atlante
Claudia Durán

Resumen

La gestión de organizaciones es una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones.

Adscriptos al enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, la Universidad es una organización donde la complejidad propia de los “mundos estratégicos” se incrementa por la particular dinámica del poder y la coexistencia de múltiples racionalidades individuales y grupales que dificultan, muchas veces, el encuentro con la opción organizacionalmente racional. Considerar discrecionalidad y política como sinónimos tiñe a muchos procesos decisorios de una arbitrariedad, que nosotros pretendemos sustituir por una “subjetividad informada” al decir de Keynes, que capitalizando perspectivas diversas dé coherencia y consistencia al comportamiento universitario.

Existe acuerdo en que el área académica es responsable de innumerables decisiones estratégicas que dan sustento a la organización educativa.

Por ejemplo la decisión de reforma del plan de estudios suele abordarse poniendo énfasis en las pautas metodológicas para la elaboración pero sin disponer de información relevante. Nos referimos a un adecuado proceso de construcción de perfiles de competencias de los futuros egresados que tome en cuenta un análisis sistemático del contexto nacional y regional de actuación y, también, los resultados de la consulta a diversos actores externos a la Universidad tales como egresados, empresarios y profesionales destacados en cada uno de los dominios del respectivo perfil, así como la validación de los resultados de la referida consulta por los docentes de la respectiva carrera. Un análisis cualicuantitativo de esta información permitiría tomar decisiones que realmente aseguren

un nuevo plan de estudios que busque la satisfacción de las necesidades comunitarias y procure un aporte significativo al desarrollo local.

En suma, es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible. No obstante, el desafío aún hoy se sintetiza en que los responsables de la toma de decisiones estratégicas basen su búsqueda de consensos en el debate de información relevante.

Las decisiones estratégicas en la Universidad

La gestión es una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones. Según Peter Drucker (2002:22) tomar decisiones importantes constituye la tarea específica de un gestor: “lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga que tiene que tomar decisiones que

ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sus resultados”.

Resulta necesario en primer término definir qué se entiende por decidir.

Según Pedro Pavesi (I:15) es “... realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.”

Desde una mirada del enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, que consideramos fundamental para reflexionar acerca de las implicancias que presenta decidir en la gestión, analizamos la secuencia de etapas que intervienen en el proceso de la toma de decisiones, destacando la dimensión de la acción.

Siguiendo a Peter Drucker (2002:2,3) incluimos las siguientes etapas:

1. Clasificación del problema.
 2. Definición del problema.
 3. Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema
 4. Decidir sobre lo que es «correcto», en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo.
¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
 5. Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo.
 6. Establecer el control (feedback) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.
- Nos inclinamos por las etapas que plantea Drucker (2002:2) ya que compartimos su idea de que “la etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo.

Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia de la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo.”

La toma de decisiones en las instituciones de enseñanza superior es un tema tan diverso como las instituciones mismas. Las decisiones muchas veces se toman siguiendo un juicio intuitivo sin tener en cuenta una secuencia lógica.

Según J. A. Dunn (1992), en el mismo sentido que Drucker, la toma de decisiones institucionales consta de tres momentos o fases:

- 1) la fase estratégica;
- 2) la fase del enfoque en el proceso y
- 3) la fase de la implementación.

La primera fase incluye el desarrollo de la visión de la institución, su rol, su misión y su característica distintiva.

La segunda etapa continúa las acciones de la primera y agrega discusiones y distintas ideas sobre el proceso. Los resultados obtenidos se revisan nuevamente teniendo en cuenta la realidad de la economía y la política.

En la tercera etapa, que también conlleva toma de decisiones, se llega a la implementación de las nuevas decisiones.

Llegado a este punto, para poder reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito organizacional, resulta indispensable entender su contexto. “Por “mundo” (o “universo”) se entienden todos los elementos que influyen sobre —y que están influidos por— esa decisión. Se

incluye también, por lo tanto, el mismo decididor.

Esto último no es trivial. Se acostumbra dividir el sujeto cognoscitivo del objeto conocido pero el mundo está constituido por los dos, simultáneamente, en permanente interacción, interdependencia y retroalimentación.

La visión del mundo condiciona el —y depende del— sujeto, de modo que; la separación es cómoda pero puede conducir a importantes errores.”

La precedente afirmación de Pedro Pavesi (I:16) cobra vital importancia en este análisis. Para arribar a decisiones estratégicas significativas pueden interactuar un número variable de individuos, atravesados por múltiples expectativas e intereses, todo lo cual conduce a procesos fuertemente politizados en la toma de decisiones en las Universidades. Por definición la toma de decisiones estratégica evoca un paradigma de complejidad.

Los “mundos estratégicos” son mundos rebeldes al decir de Pedro Pavesi (I:18,19). Son altamente inciertos porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros. Son difícilmente predecibles. Son mundos abiertos en los que la incertidumbre es alta.

“Para poder adquirir algún conocimiento, debemos inventar esos mundos y luego probar si nuestro invento sirve o no: en el proceso, iremos fortaleciendo nuestra posición. Son los mundos de la maniobra, de la finta, de las danzas rituales y de la prueba y error, que nos permitirán ir adivinando cuáles son las restricciones existentes a fin de reducir su variabilidad y aumentar nuestro conocimiento. Son los mundos de la política en los cuales

a través de la negociación, tratamos de conciliar posiciones opuestas, acordar sobre objetivos, fijar límites que siempre pueden ser traicionados u olvidados. Pero también son los mundos de la estrategia.

Todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, el bluff, la mentira y aún la traición, pero la toma de información y la maniobra son los métodos principales.”

En estos contextos, la máxima aspiración del decididor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial nutriéndose de información tema que abordaremos específicamente en el apartado siguiente de este trabajo. Como resultado de lo precedentemente expuesto, nuestro análisis pretende centrarse en las decisiones estratégicas, no programadas y con bajo nivel de estructuración no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional.

No obstante, no siempre los decisores asignan a estas decisiones el tiempo y la prioridad necesarias, observándose usualmente conductas asociadas al cortoplacismo y la atención de las urgencias cotidianas, situación que uno puede visualizar con claridad cuando analiza el orden del día de un Consejo Académico o un Consejo Superior donde, muchas veces el debate asociado a la evaluación de la decisión está más asociado al horario y deseo de finalización de la reunión que a la prioridad real que una decisión revista en la agenda universitaria. Para Donini y Donini (2003) “muchos de los problemas que aquejan a no pocas universidades argentinas, incluidas las de gestión privada, pueden tener su origen en

un sistema de gobierno muy burocratizado y poco flexible”. Los órganos colegiados de gobierno en las universidades argentinas, que han sido una conquista histórica, en muchos casos se convierten en cuerpos excesivamente lentos, donde aún los temas que demandan escasa discusión y rápido despacho, conllevan largas sesiones de trabajo ocupando el lugar de temas realmente importantes para el desenvolvimiento eficaz de las tareas académicas.

Al principio del siglo XXI, enfrentando un mundo en constante y rápido cambio donde es necesario tomar decisiones importantes con celeridad, la gestión universitaria muchas veces se ve obstaculizada por la falta de profesionalismo de los gestores y en no pocos casos porque “los Consejos se convierten en ámbitos de negociación “partidista” o presupuestaria”. Por todo lo expuesto, abordamos nuestro trabajo desde un enfoque descriptivo que contemple a un decididor de carne y hueso con sus expectativas muchas veces contradictorias, con sus conflictos de intereses y valores y muchas veces de poder.

La Universidad es una organización donde la complejidad antes descripta se incrementa por la particular dinámica del poder. En el seno de la comunidad universitaria, ante las decisiones estratégicas que hacen a su desarrollo, la coexistencia de múltiples racionalidades individuales y grupales dificultan el encuentro con la opción organizacionalmente racional.

Creemos que el camino para reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial a las decisiones estratégicas en muchas universidades es nutrirse de información relevante.

Los sistemas de información

En la actual sociedad del conocimiento que marca la ruptura o cambio con la etapa anterior denominada sociedad industrial, las tecnologías de la información y la comunicación se han convertido en un instrumento clave para las organizaciones.

Éstas compiten gracias a que cuentan con mejores conocimientos y tecnologías para gestionarlos. Es una especie de círculo virtuoso que se alimenta a sí mismo.

En el contexto descripto, se requieren sistemas para optimizar el flujo de información y conocimiento dentro de la organización y ayudar a los niveles de conducción a maximizar los recursos. De ahora en más, la productividad del personal con que se cuenta, dependerán de la calidad de los sistemas en los que se apoyan, por cuanto las decisiones gerenciales en cuanto a tecnología de información, tienen y tendrán una importancia crucial para la prosperidad y supervivencia de la organización.

Los sistemas de información forman parte de las organizaciones; los elementos claves de una organización son su personal, la estructura, los procedimientos operativos, las políticas y la cultura. Al abocarnos en este trabajo en particular a una organización de características complejas como es la Universidad, analizaremos las características que los sistemas de información deberán contener para una eficiente gestión.

Existen numerosas definiciones de sistemas de información de acuerdo a los autores analizados, sin perjuicio de ello, un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que

reúne, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

El término información se refiere a datos a los que se le ha dado una forma que tiene sentido y es útil. Los datos, en cambio, son flujos de hechos en bruto que representan sucesos ocurridos en las organizaciones o en el entorno. En esencia si se recorren las definiciones o conceptos de sistemas de información es posible encontrar un patrón común en todos ellos, caracterizado por:

ser un conjunto de procesos que actúan sobre bases de datos y transforman datos en información. Es por ello que Giner de la Fuente (2000) propone una definición más simple y que refleja las características esenciales apuntadas y además contiene los roles principales que deben cumplir. De acuerdo a este autor los sistemas de información son “un conjunto de procesos formales, interdependientes y ordenados que, actuando sobre bases de datos, consiguen:

facilitar información
transformar los procesos
transformar la organización
ayudar a diseñar e implementar nuevas estrategias”.

Así concebido un sistema de información, a continuación profundizaremos cada uno de los conceptos vertidos, destacando lo siguiente:

Los procesos formales refieren a que todo sistema de información es una secuencia ordenada de entradas (datos), tratamientos (instrucciones) y salidas (información). Por lo tanto cualquier sistema, sea académico, de investigación, extensión o de

gestión, se construye sobre el principio mencionado. Es el software el que se encargará de ejecutar la mencionada secuencia. Los sistemas de información actúan convirtiendo datos en instrucciones. Es por lo tanto necesario identificar y guardar los datos que se estimen convenientes. Muchos de estos datos pueden proceder precisamente de la automatización de procesos. Por ejemplo, cuando automatizamos un proceso de inscripción de alumnos por la Web, podemos generar instrucciones para que los datos ingresados sean identificados y guardados en bases de datos.

Por otra parte dentro de las funciones más relevantes de los sistemas podemos citar: Transforman datos en información, operación que se lleva a cabo a través de un modelo y sus correspondientes instrucciones, todo ello trasladado a un programa, da como resultado que una colección de datos, por ejemplo, cantidad de alumnos y cantidad de docentes (elementos discretos), se convierte en un indicador que da cuenta de la razón de alumnos por docente (información).

Otras de las funciones referidas a transformar los procesos resulta luego de, previo un modelo, lograr que un proceso cualquiera (inscripción de aspirantes, liquidación de sueldos, facturación) se realice en forma automatizada. Son las instrucciones del programa (combinación de datos y relaciones) las que ejecutarán procesos y controlarán, dejando a su vez rastros de su realización y facilitando datos para posterior información.

Los cambios estructurales derivarán de las modificaciones en los procesos. La asignación coordinada de actividades y tareas a las personas y a los medios

técnicos deberán ser alteradas en función de los nuevos sistemas implementados.

Finalmente, los sistemas de información hacen que las organizaciones, en nuestro caso la Universidad, pueda desarrollar y crear nuevas estrategias en función de los objetivos planteados y de los recursos existentes.

Todo esto con un claro fin de mejorar los procesos de toma de decisión y la ejecución de los procesos operacionales dentro de la organización.

Las Universidades Nacionales poseen actualmente distintos sistemas de información, algunos provistos por el proyecto SIU y otros desarrollados con los recursos humanos y tecnológicos propios de cada institución. Dichos sistemas deben permitir una mejor utilización del recurso de la información y un soporte confiable para el manejo de las mismas en la toma de decisiones estratégicas, actuando además como facilitadores para la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas tendientes a racionalizar y dotar de transparencia a la gestión.

Características de los sistemas de información en el ámbito universitario

Por tratarse la Universidad de una organización que se caracteriza por su alta complejidad como ya lo hemos mencionamos, los sistemas de información deberían cumplir con los siguientes recaudos:

Promover un sistema de información integral de la Universidad, poniendo en práctica, políticas y procesos que apunten a transformar los datos producidos por las distintas dependencias que articulan la comunidad universitaria en información confiable y oportuna para la gestión.

Garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la

información, entendida ésta como un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la correcta asignación de los recursos de la Universidad.

Favorecer una mayor eficiencia de los procesos sistematizados.

Promover la capacitación permanente, el intercambio de conocimientos y de sistemas entre las distintas unidades ejecutoras identificadas en la Universidad.

Impulsar el trabajo conjunto de las Facultades y Unidad Central (Rectorado) promoviendo la participación de los actores involucrados a través de los comités de usuarios y de desarrollo, llegando a soluciones informáticas comunes a las dependencias involucradas.

Lograr la efectiva transferencia de la gestión, asegurando el derecho a la información veraz así como una adecuada utilización de los sistemas de manera que nutra y racionalice los procesos de planeamiento, toma de decisiones y control de gestión.

Crear una cultura de la transparencia, de la rendición de cuentas, y de la participación; intercambiando experiencias e incrementando la eficiencia en la utilización de los recursos; entretejiendo la red del trabajo conjunto y desarrollando los acuerdos necesarios para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en el conjunto de la Universidad.

2.2 Sistema de Educación Superior: relevamiento del uso de los sistemas de información gerencial

En el marco del Proyecto de Investigación "Análisis del Sistema de Información Universitario: diseño de herramientas de gestión para la toma de decisiones en las instituciones de Educación Superior" desarrollado en el ámbito de la Universidad Nacional Mar del Plata y con financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnología, se llevó a cabo un relevamiento de datos que aporta resultados sobre el uso de información gerencial para la toma de decisiones en el sistema de educación superior público.

La investigación de tipo exploratoria, tiene como propósito fundamental propender a la producción de conocimiento teórico - metodológico en relación con los sistemas de información como soporte para la toma de decisiones a nivel gerencial y estratégico en el ámbito de las universidades nacionales. Como así también redimensionar la importancia de la calidad de la información en el marco de las políticas universitarias en vigor, contribuyendo con ello a sostener la transparencia y la equidad del sistema.

Para la recolección de la información se elaboró una encuesta en formato digital que fue administrada, en primera instancia, a través de correo electrónico, destinado a las autoridades de las Universidades Nacionales. Ante los escasos resultados obtenidos, en una segunda etapa se procedió a contactar telefónicamente a las autoridades de las casas de altos estudios, contando con el apoyo del SIU que nos permitió promover nuestro proyecto en las reuniones que periódicamente realiza. El nivel de respuesta obtenido en ambas instancias fue muy bajo. Del total del universo relevado, sólo el 5

% de los casos respondieron el cuestionario. Este resultado nos conduce a reforzar nuestras hipótesis iniciales. En las Universidades Nacionales los sistemas de información, tanto propios como los generados por el SIU, sólo cubren necesidades de información transaccional, útil para el desarrollo sistematizado de operaciones rutinarias.

Por otra parte, los datos exigüos nos permiten también inferir que lejos están los sistemas implementados de generar información gerencial que permita la aplicación de la misma en el proceso de toma de decisiones de las áreas sustantivas de la universidad.

Estimamos que esto puede deberse, como ya lo mencionamos en otra parte de este trabajo, a que la gestión política en su misión de transparentar las acciones de gobierno, debe conciliar y acordar intereses de varios sectores, como así también al desconocimiento sobre las herramientas de gestión y la importancia que su aplicación tiene para el funcionamiento interno de la institución.

Las decisiones estratégicas en el Área Académica

Para analizar la toma de decisiones en esta área estratégica para la Universidad debemos recordar que atraviesa las cuatro funciones básicas de todo administrador que son: planeación, organización, dirección y control.

1) La planeación implica la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Todo lo cual remite a tomar decisiones sobre:
¿Cuáles son los objetivos del área académica de mediano y largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr estos objetivos, en un marco de prioridades predefinido?
¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

Los objetivos son un elemento básico en la toma de decisiones ya que en contraste con el statu quo configuran la situación de decisión.

En diversas observaciones y talleres realizados en el ámbito universitario, hemos observado que no siempre los objetivos están claros y menos aún consensuados. Compartir información relevante creemos que facilita estos procesos de negociación entre distintos claustros o entre distintas disciplinas, despersonalizándolos y dotándolos de contenido.

2) La función de Organización apunta al establecimiento de la estructura más adecuada al planteo estratégico propuesto, como forma de acople con el contexto, al decir de Etkin y Schvarstein (1992).

¿Cuánta centralización debe existir en el área?

¿Cómo deben diseñarse los puestos claves en la misma?

¿Quién está mejor calificado para ocupar cada posición?

Todas estas decisiones conllevan asignaciones de recursos y bien sabemos que la puja distributiva ocupa no desde lo discursivo pero sí desde los hechos el centro de la escena universitaria.

3) La función de Dirección requiere el ejercicio de la influencia en los individuos para el cumplimiento de las metas del área y de la Universidad.

¿Cómo coordino a los miembros de una burocracia profesional?

¿Cómo facilito la complementación con el personal de apoyo universitario?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cuándo es necesario estimular el conflicto?

4) Finalmente el control refiere a la medición del desempeño individual, por áreas y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades del área necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo el área académica está desempeñándose de manera efectiva?

El análisis de la información obtenida como fruto de la gestión académica permitiría poner en marcha la etapa de revisión que introduce Simon en los procesos decisivos y que nos permiten nutrirnos en un proceso de aprendizaje grupal y organizacional básico para poder pensar la Universidad como una organización inteligente al decir de Senge.

Reflexionando sobre las cuestiones precedentes, intentamos identificar las decisiones estratégicas centrales que competen al área académica: la definición de la oferta, la modalidad de cursado de cada una de ellas, la política de ingreso, los regímenes de promoción y permanencia, la política de seguimiento de graduados, los procedimientos de selección, capacitación, incentivo y evaluación de los docentes, las modificaciones de planes de estudios y regímenes de enseñanza entre otras.

Estas decisiones fueron las que consideramos al diseñar el instrumento de relevamiento descripto en el apartado 2.2.

precedente para esta área y que se acompaña como anexo.

El contenido y escaso número de respuestas recibidas, así como nuestra experiencia en distintos ámbitos de gestión en la Universidad Nacional de Mar del Plata y la participación en diferentes foros en los que la Universidad ha sido objeto de estudio nos lleva a concluir que si bien disponemos de información transaccional en las Universidades no contamos con información para la toma de decisiones y ésta no es adecuadamente valorada por aquellos responsables de gestión para los que debiera constituir un insumo básico.

Un ejecutivo sabe que en condiciones inseguras y frente a objetivos en conflicto las decisiones estratégicas emergen como fruto de procesos de negociación en los que la información debiera ser la fuente más sana de poder. La escasa importancia que recibe abre un nuevo interrogante respecto del grado de profesionalidad con la que desarrollan su actividad los gestores universitarios.

A modo de ejemplo: La decisión de reforma del plan de estudios

Las decisiones que conllevan la definición o reforma de un Plan de estudios constituyen uno de los pilares entre los temas que hacen a la gestión académica de las universidades, iniciándose en general a nivel de sus unidades académicas, facultades, escuelas, institutos o departamentos de acuerdo a cómo se encuentre planteada su configuración estructural.

“El Plan de Estudios es la síntesis instrumental de formación

profesional, humanística, científica y tecnológica, en la que se estructuran los fundamentos, objetivos, contenidos, estrategias y recursos de enseñanza-aprendizaje, considerados como esenciales para el establecimiento y desarrollo de una carrera o de estudios de Postgrado. Deberá estructurarse conforme a un perfil profesional.”
Martín de Reyes, Norma (1993:2)

Esta conceptualización del Plan de Estudios evidencia la complejidad de factores y circunstancias implícita en el proceso de su elaboración.

En nuestras universidades, por lo general todo el esfuerzo apunta a cumplir las normativas o recomendaciones doctrinarias para su elaboración.

No obstante consideramos que, esta decisión que inicia su proceso en el Secretario Académico pero que tiene sus instancias finales de definición en el Consejo Académico y en el Consejo Superior, requiere de una definición fundada y precisa del perfil de competencias profesionales que aspira lograrse con los futuros egresados, partiendo de entender esto como objetivo de esta estratégica decisión y sabiendo que la conducta de los decisores es por definición finalista.

Según Straw (2003), “la educación Superior debe formar diplomados altamente calificados y, además, ciudadanos responsables.”

Si este es uno de los objetivos primordiales de la universidad argentina nos preguntamos si aquéllos que tienen transitoriamente en sus manos la tarea de consensuar y decidir las políticas en cuanto a la calidad de las carreras universitarias consideran estas premisas y si al momento de tomar las decisiones pertinentes se

basan en la información necesaria para que la misma resulte efectiva.

En este aspecto no solo es muy importante la selección de conocimientos. Existen además otros aspectos no menos importantes como definir el concepto de educación, la orientación que se le dará al estudiante, las necesidades de formación del cuerpo de profesores, la especificación de los recursos necesarios así como las pautas de evaluación, algo que no siempre se considera, al decir de Amorós (1998).

Para un estudio sistemático, el punto de partida es cuestionarnos acerca de las condiciones en la que nos encontramos para responder a los requerimientos del país y la región en materia de conocimiento científico y tecnológico desde la disciplina objeto del plan de estudios.

Para Luis Ramiro Beltran (1995) un Plan de Estudios es un “conjunto de prescripciones que se estipulan para regir operaciones. Es un aparato ejecutivo: estipula en detalle metas y métodos. Como tal se enuncia como documento técnico, administrativo y financiero.”

Para el análisis de una definición o reforma deberían contemplarse cuatro aspectos que están interrelacionados y son: vocacional, académico, económico-financiero y político institucional.

El aspecto vocacional refiere a la posibilidad que la carrera promueva en cada estudiante el desarrollo de sus capacidades y habilidades a través de la propuesta académica.

En el aspecto académico, debe considerarse un abanico amplio de temas. Una forma de abordaje

desde lo académico es hacerlo desde tres niveles de problemas que, convencionalmente, pueden entenderse como de diseño, de contenidos, y de calidad y que, por supuesto están interrelacionados.

Los temas a analizar respecto del diseño pueden incluir decisiones respecto de la duración de la carrera y distribución de asignaturas; mayor o menor flexibilidad curricular y el número de asignaturas de formación general, de formación específica y optativas a incluir en el plan; la definición de estrategias de enseñanza y entornos de aprendizaje, los sistemas de admisión, permanencia y promoción, la apertura definitiva o a término de la oferta académica, entre otros factores.

A las dificultades de diseño se agregan los problemas que llamamos de contenidos. El principal de ellos es la superposición de los mismos en la estructura curricular, lo que contribuye a la existencia de inconvenientes tales como la evitable reiteración de contenidos y/o la ausencia de temas pertinentes al campo, así como la vacancia de nuevos abordajes y temáticas reconocidas por la disciplina objeto del plan de estudios.

Finalmente los problemas del orden de la calidad remiten a la articulación interna de los contenidos, la redefinición de los contenidos mínimos (actualizaciones, ajustes, etc.) considerando los aprendizajes básicos que se requieren para la formación de determinada disciplina, los aprendizajes complementarios, de acuerdo a las orientaciones académicas y profesionales, como así también la incorporación de nuevos saberes, etc. Es decir, remiten a un conjunto

de problemas que pueden abordarse de mejor modo una vez que se haya alcanzado un relativo consenso sobre los dos puntos anteriores.

El aspecto económico financiero que incluye información sobre la ejecución presupuestaria del plan implementado y la factibilidad de ampliación de los recursos en función de las reformas propuestas.

Finalmente, el aspecto de política institucional es materia del cogobierno universitario. Sólo a través de la participación de todos los actores involucrados (autoridades, docentes, estudiantes y graduados) y del logro de los respectivos consensos, la voluntad política de cambio podrá hacerse efectiva. La coexistencia de múltiples racionalidades en los órganos de gobierno individuales y grupales llevan a otorgar un papel protagónico a la información en el encuentro con la opción organizacionalmente racional.

Amorós (1998) destaca que la elaboración de nuevos planes de estudio es un proyecto de futuro y por lo tanto no basta con un análisis de la realidad actual, sino que requiere prever las tendencias del conocimiento, del mercado laboral y también de la sociedad actual. En general, esta decisión suele abordarse poniendo énfasis en las pautas metodológicas para la elaboración, en algunos casos con información interna suficiente y algún análisis de competencia pero con escaso relevamiento sistemático de las tendencias políticas, económicas, sociales y culturales de la región en que la Universidad está inserta. En términos de Hawes B., Gustavo y Corvalán V., Oscar (2005), es necesario realizar un análisis

profundo de los espacios nacional y latinoamericano de la educación superior.

Es decir, se suelen obtener datos de instituciones de enseñanza superior que ofrecen los mismos títulos, efectuando una comparación de titulación y plantel docente responsable, fuentes de financiación, instalaciones y recursos, bibliotecas, laboratorios, razones y grado de aceptación de los alumnos, origen académico de los alumnos, etc.

Pero, según Dunn (1992), la información más útil proviene del análisis de los cambios que se producen en el medio externo en el cual convive la institución. Para ello las preguntas clave que una institución en proceso de cambio debe formularse son:

¿Qué necesidades satisface la institución? ¿Quién más ofrece los mismos servicios? ¿Las demandas están creciendo o declinando? ¿Existen espacios de necesidades no abastecidas hasta el momento? ¿Qué realidades existen en el medio geográfico regional? ¿Qué cambios se están operando en la composición socioeconómica y actitudinal de la sociedad? ¿Cuáles son las tendencias económicas en el área local y la región? ¿Cuáles son las oportunidades, necesidades y problemas que se presentan? ¿Qué está pasando culturalmente? ¿Existen programas en otras instituciones que se deberían tomar en cuenta al momento de tomar nuevas decisiones?

Un debate profundo sobre estos factores, con particular énfasis en el mercado laboral permitirá definir un adecuado Perfil del Profesional Graduado que es la base sobre la cual se establecen los objetivos y se seleccionan los contenidos de formación del plan, dado que está

constituido por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que debe poseer un sujeto para ejercer determinadas funciones, ejecutar tareas específicas y asumir responsabilidades inherentes al desempeño de una profesión.

El Perfil Profesional es considerado como la descripción de un prototipo de profesional que se desea formar, y es la plataforma sobre la cual y a partir de la cual se deben elaborar y revisar los planes de estudio. El Perfil se obtiene al hacer un análisis de la Definición Ocupacional y la Definición Profesional reales y de las interrelaciones que existen entre ambas.

Es decir, la generación de perfiles está antecedida por una cantidad de acciones orientadas a proporcionar las “fuentes” o “insumos” requeridos para ello. Entre éstos se encuentran al decir de Hawes B., Gustavo y Corvalán V., Oscar (2005:8) los estudios del estado actual del conocimiento sobre enseñanza de nivel superior en los países desarrollados y de carreras en prospectiva, los estudios de diagnóstico previo y de seguimiento y acompañamiento de las actividades del proyecto, así como los resultados de los relevamientos cualitativos de definición y validación de los perfiles basados en competencias; ello, sin perjuicio, de la necesaria búsqueda que deben hacer las unidades académicas en términos de cuáles son los aportes locales y nacionales a este proceso. Gráficamente, podemos resumir el proceso de la siguiente manera:

Estado de la enseñanza

Profesión en prospectiva

Informes de Graduados

INSUMOS EXTERNOS

PERFIL PROFESIONAL

PROCESO REFLEXIVO Y DE DIALOGO ABIERTO

AL INTERIOR DE LAS UNIDADES ACADEMICAS

PROCESOS INTERNOS

Adaptación propia en base a Hawes B., Gustavo y Corvalán V., Oscar (2005:8)

Desde el proceso reflexivo y dialogante, al interior de la propia Unidad Académica y con el resto de la Universidad, el Perfil Profesional se elabora teniendo en vista la información relevante que proviene del mundo exterior: en el plano internacional cómo está la enseñanza de la profesión en los países que marcan las tendencias universitarias a nivel mundial y cómo se visualiza su desarrollo en los próximos años; en el plano nacional qué están haciendo los graduados de la profesión, cómo valoran la formación recibida, cuáles son sus contextos más usuales de desempeño, cuáles son los énfasis y tendencias que demanda la misma profesión. En este orden de ideas, no debemos olvidar que los conceptos del perfil profesional están íntimamente ligados al contexto del mundo del trabajo prevaleciente en una época y en una sociedad determinada, así como a la organización del trabajo, los grados de autonomía del ejercicio profesional y las relaciones existentes entre familias ocupacionales conformadas por profesiones que tienen un núcleo en común o algún grado de vinculación

o interrelación. En la actualidad, además, existen un número de competencias genéricas comunes a las más diversas profesiones que tienen que ver con las capacidades comunicacionales, de trabajo en equipo, de análisis, de síntesis y de aprender a aprender para poder estar al día respecto del rápido cambio social y tecnológico de nuestra era.

Estamos pensando en que para poder tomar una decisión efectiva de reforma curricular existe una necesidad imperiosa de realizar un relevamiento y validación de las competencias requeridas, entendidas como una combinación de atributos con respecto al conocimiento y sus aplicaciones aptitudes, destrezas y responsabilidades que describe el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos. Este relevamiento sistemático debe incluir competencias de orden tanto cognitivo, como procedimental, actitudinal y social sistémico. Su validación se realizará ante tres tipos de audiencias cada una con sus diferentes criterios: Académica y de las entidades profesionales (grado de consenso, entre académicos, formadores y representantes de la profesión), del mercado laboral (rapidez y calidad de inserción de los egresados), de los postulantes y sus familias (cantidad y perfil de postulantes) y de la sociedad en general y agencias específicas (certificaciones que acreditan a la institución y sus programas, ejemplo CONEAU).

En este mismo orden de ideas, la Sociedad Española de Educación Médica (SEDEM), (2004:3) destaca la importancia de definir el “producto” a formar y sus competencias básicas en base a información significativa, para recién

luego pensar en la definición del modelo curricular, la estructura y la composición del currículum, los aspectos inherentes a la gestión del programa educativo y su la evaluación así como los recursos humanos y materiales necesarios. En síntesis, nos referimos a un adecuado proceso de construcción de perfiles de competencias de los futuros egresados que tome en cuenta un análisis sistemático del contexto nacional y regional de actuación y, también, los resultados de la consulta a diversos actores externos a la Universidad tales como egresados, empresarios y profesionales destacados en cada uno de los dominios del respectivo perfil, así como la validación de los resultados de la referida consulta por los docentes de la respectiva carrera.

Un análisis cualicuantitativo de esta información permitiría tomar decisiones que realmente aseguren un nuevo plan de estudios que busque la satisfacción de las necesidades comunitarias y procure un aporte significativo al desarrollo local.

Reflexiones finales

Las universidades son las unidades por excelencia de producción y transmisión del conocimiento. Sin embargo, el conocimiento de quienes las administran no supone un activo intangible para la organización y por tanto no resulta substancial de ser gestionado. La gestión de la institución se centra casi exclusivamente en los procedimientos administrativos y en la coordinación y control de las operaciones, sin contemplar las posibilidades de explicitación y codificación de los saberes del personal.

Por otra parte el protagonismo que ostenta la universidad en el

desarrollo y difusión de nuevas teorías de la ciencia de la administración no se manifiesta en su seno, ya que este tipo de organización ha sido renuente a incorporar elementos de las mismas en la propia gestión. El complejo proceso de toma de decisiones en el ámbito de las instituciones de educación superior, especialmente el de las universidades de gestión pública, merece ser apoyado por herramientas que permitan aumentar la racionalidad, la coherencia y consistencia de decisiones en relación con los fines institucionales. (Fanelli, 1998)

La ausencia de este tipo de soporte se manifiesta en forma frecuente cuando se intenta abordar diversas cuestiones, ejemplo de éstas son las relacionadas con el financiamiento y la planificación institucional. El diseño del presupuesto, la generación de proyectos con fines específicos, la creación de nuevas carreras y la redefinición de estructuras curriculares existentes implican decisiones que deben ser sustentadas en el conocimiento del estado del sistema y deben ser abordadas con procedimientos eficaces y de sencilla ejecución. (Mendoza Mayordomo, 1990)

En suma, es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible. No obstante, la toma de decisiones sigue siendo poco profesional sobre todo en las áreas sustantivas de la universidad. La decisión de política de reforma de planes de estudio fue abordada a título ilustrativo de lo que ocurre con las restantes decisiones críticas tanto del área académica, como del área de investigación y más aún en lo que respecta a decisiones en el área de extensión.

El desafío se sintetiza, entonces, en que los responsables de la toma de decisiones estratégicas basen su búsqueda de consensos en el debate de información relevante. Considerar discrecionalidad y política como sinónimos tiñe a muchos procesos decisorios de una arbitrariedad, que nosotros pretendemos sustituir por una "subjetividad informada" al decir de Keynes, que capitalizando perspectivas diversas dé coherencia y consistencia al comportamiento universitario, atributos éstos últimos que definen a la estrategia desde la mirada de Mintzberg.

Bibliografía

Libros

Etkin, Jorge (2003): Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford University Press, México.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1992): Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires

Fanelli, A. (1998): Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional. Ministerio de Cultura y Educación. Buenos Aires, Argentina.

Giner De La Fuente, Fernando y Gil Estallo, María de los Ángeles (2004): Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Esic, Madrid.

Leon, Orfelio G. (2001) Tomar decisiones difíciles. Mc Graw Hill, Madrid.

Maturana, Humberto. (1999): Transformación en la Convivencia. Dolmen, Santiago de Chile.

Mintzberg, Henry (1992): El Poder de la Organización. Ariel, Barcelona.

Raymond Mc Leod, Jr. (2000): Sistemas de Información Gerencial. Pearson Prentice Hall.

Reynolds, George W. y STAIR, Ralph M. (1999): Principios de sistemas de información. Thomson.

Simon, Herbert. (1980) El Comportamiento Administrativo. Aguilar, Buenos Aires. 3ª Edición.

Artículos

Amorós March, M.(1998) "Diseño de Planes de Estudio en la Universidad Politécnica de Cataluña" en Gestión Docente Universitaria, Modelos Comparados. Volumen 3 ALFA, Chile.

Arana, Marta Y Foutel Mariana. (2007): "Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad-poder", VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur 29 y 30 de Noviembre 1 de Diciembre de 2007.

Beltran, Luis Ramiro (1995). "Salud pública y comunicación social". Chasqui, Volumen 51, julio 1995.

Donini, Ana Maria C. de, Donini, Antonio O. (2003): "La gestión universitaria en el siglo XXI Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas" Nro 107. Documentos de Trabajo. Universidad de Belgrano. Departamento de Investigación.

Drucker, Peter F. (2002): "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, En Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, pp 1 - 22.

Dunn, John A. (1992) "Decision Processes in College and University Business Administration". Fifth Edition. National Association of College and University Business Officers. McDonald.

Hawes B., Gustavo y Corvalán V.,Oscar (2005). "Construcción de un perfil profesional". Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Proyecto Mecesup,Tal0101. Universidad de Talca, Chile, Enero de 2005.

Martín de Reyes, Norma (1993) "Guía para la elaboración de planes de estudio en el nivel superior".

Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Dirección de Educación Superior. Ciudad universitaria "José Trinidad Reyes"

Mendoza Mayordomo (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España". Documentación Administrativa. N° 223. Julio Septiembre Instituto Nacional de Administración Pública.

Mucci, Ottorino Oscar "Las competencias laborales". En Revista Fases, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Pavesi, Pedro. "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.

Pavesi, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.

Sociedad Española de Educación Médica (SEDEM),(2004) "Recomendaciones para un nuevo proceso de reforma curricular en las Facultades de Medicina españolas" Madrid 22 de noviembre de 2004.

Straw, C. "Las tendencias mundiales en la educación superior a partir de recientes encuentros internacionales". En Pugliese, J.C. Editor. 2003. Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Ministerio de Educación, ciencia y tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias.

Tedesco Juan Carlos: Reflexiones sobre la Universidad Argentina. Revista Punto de Vista. Año VII N° 24. Bs. As.

Vega, Roberto I (1999): "Evaluación de la gestión universitaria", Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Malfitano Cayuela, Oscar Ricardo

Competencias gerenciales : alta gerencia internacional . - 1a ed. - Buenos Aires : Alta Gerencia, 2013.

E-Book.

ISBN 978-987-28623-2-9

1. Administracion. 2. Gerencia. I. Título.

CDD 658

Fecha de catalogación: 20/09/2012