

CTP 01

Parte 1: "Aprendiendo a Aprender"

NOMBRE: _____ RUT: _____ FECHA: __/__/__

Responder solo en esta hoja, con letra clara y en el espacio disponible.

PREGUNTA 1. Según el texto Aprendiendo a Aprender, con respecto al "Camino del Héroe", ¿Cuál es la importancia de establecer una visión? Ejemplifica (**2 punto**) ¿Qué visión personal establecerías para vivir el desarrollo de este curso? (**1 punto**) **TOTAL: 3 pts.**

Objetivos: Medir conocimiento directo del texto, relacionando algunos puntos expuestos con contenidos de la experiencia de cada estudiante en el curso

Basta con mencionar y describir algunos de los siguientes puntos:

- *Sin ella, es imposible decidir racionalmente, todos los caminos dan lo mismo, dado que no hay una meta que alcanzar.*
- *Sin ella, actuamos como animales a la deriva, buscando el placer inmediato y evitando dificultades.*
- *Es imposible evaluar situaciones y las consecuencias de nuestros actos sin algún criterio de preferencia. Para, juzgar que una cosa es mejor que otra, es necesario que quien juzga aplique un criterio. Dichos criterios de evaluación son justamente lo que se desprenden de la visión.*
- *No tener una visión de futuro es no tener una dirección, un propósito, un objetivo propio. Es dejarse llevar por la deriva de la vida sin un destino personal. Es "ser vivido" por los valores, ideas y propósitos de los demás, en vez de vivir los propios. Es como no tener columna vertebral, como ser una masa líquida que se amolda a los dictados del entorno sin oponer resistencia. Es vivir de acuerdo con la programación social que uno tiene cargada en el inconsciente. Es ser controlado por sucesos externos en vez de responder con autonomía en base a valores internos. No tener una visión es ser una oveja más del rebaño.*
- *Cabe destacar que, la importancia de la visión aparece a lo largo de todo el texto, incluso cuando se desarrollan otros requisitos para vivir el camino del héroe (ejemplo: conciencia y compromiso).*

Si algún estudiante nombra otras razones que se recalcan en el texto y no aparecen en la pauta, se asigna el puntaje.

Con respecto al ejemplo y a la visión personal se busca:

- 1. Claridad en la forma de declarar la visión como un propósito que genere dirección*
- 2. Pueden ser ejemplos citados en el texto*
- 3. Que sea atingente al curso*

PREGUNTA 2. Con respecto a la diferencia entre un "ciego" y un "ignorante": Describe brevemente a cada una de estas "etapas" (1 pto) ¿Por qué en el texto se representa al ciego como un "elefante en el bazar"? (1 pto) ¿Cuál es la triple encrucijada que enfrenta el "ignorante"? Fundamente (1 punto) **TOTAL: 3 pts.**

Objetivos: Medir el "conocimiento directo y explícito" del texto, mediante la pregunta por información expuesta en el texto. Notar si el estudiante se percató de las distinciones más importantes planteadas por el autor

- *Ciego es aquel que posee inconsciencia de su incompetencia (no sabe que no sabe) y vive en una zona en que no es posible aprender (0,5 puntos)*
- *Ignorante es aquel que es consciente de su incompetencia (Sabe que no sabe), salió de su ceguera mediante un quiebre o una perturbación externa y puede declarar "NO SÉ" (0,5 puntos)*
- *El ciego puede generar grandes sufrimientos. Su falta de conciencia, combinada con su incompetencia, puede ser muy destructiva para quienes lo rodean. Es el proverbial "elefante en el bazar" que, sin mala intención, rompe las cosas valiosas (y las personas) que se encuentran a su alrededor. Los observadores y las víctimas son conscientes de las consecuencias del accionar del "elefante ciego"; pero este carece de tal conciencia. El ciego suele frustrar y exasperar a los que deben tratar con él. Pero él no siente ningún dolor, ninguna culpa, ningún remordimiento. El elefante no lamenta hacer añicos la valiosa porcelana. (1 punto)*

- El "ignorante" enfrenta una triple encrucijada.

1. Puede decidir convertirse en "ausente", y abandonar por completo el campo de acción. Por ejemplo, si alguien descubre que no sabe cocinar, puede decidir que no quiere aprender y que no tratará de cocinar. O, si toma conciencia de su incompetencia en el campo de la ingeniería, contratará a un experto para realizar los cálculos específicos y, se mantendrá al margen de la operación. La decisión de "ausentarse" no genera competencia, pero evita la persistencia de los errores y el sufrimiento. (0,3)

2. Puede decidir convertirse en "cretino", y mantenerse en el campo de acción sabiendo que no sabe, pero fingiendo saber. Por ejemplo, aun sabiendo que no sabe cocinar, intenta preparar una comida. **0, consciente de la propia inhabilidad, insiste** en no necesitar la ayuda de un experto.

Además de los problemas que genera para los otros (invitados que tienen que comer sus horribles platos, o empleados que deben corregir sus errores), el "cretino" también se inflige gran cantidad de sufrimiento a sí mismo. Hay pocas cosas más estresantes que tener que fingir que uno sabe, cuando de hecho, es consciente de que no sabe. Si uno descubre áreas de su vida en las cuales está sufriendo, es posible que en esas áreas se esté comportando como un "cretino". (0,4)

3. Puede decidir convertirse en "principiante", y comprometerse con el aprendizaje y con el aumento de la efectividad. El principiante es quien se encuentra cruzando el eje vertical de la grilla, marchando hacia el cuadrante inferior derecho, el que va de la incompetencia a la competencia.(0,3)

(nota: esta respuesta está textual de la lectura, la idea es que los estudiantes lo expliquen con sus palabras, por lo que esta pauta es solo una guía de corrección).

CTP 01

Parte 1B: "Aprendizaje, Saber y Poder"

PREGUNTA 1: En el capítulo 1 de su libro *Metamanagement*, Fredy Kofman plantea una crítica a la concepción tradicional de "aprender", entendido como obtener conocimiento y poseer la información correcta. ¿Por qué a juicio del autor, esta definición es peligrosamente incompleta? **(2 pts)** ¿Cuál es la definición que él propone de aprender? **(1 pts) TOTAL: 3 pts.**

Objetivos: Identificar el punto de partida del texto Aprendizaje, Saber y Poder sobre el que se construye el argumento del capítulo.

A juicio del autor, la concepción tradicional de aprendizaje dificulta la generación de nuevas competencias prácticas y la adquisición de habilidades (que hagan una diferencia positiva en la satisfacción de las necesidades de la persona o de la organización)

La definición proviene del modelo informático y no atiende a la necesidad de generar prácticas efectivas.

El "saber" tradicional valora la abstracción teórica en detrimento de las acciones en "el mundo real". Al concentrarse en la "verdad" se olvida de la "efectividad".

El "saber" tradicional no alienta la creatividad y la invención. En su afán por expresar descripciones exactas, presenta al conocimiento como un producto terminado que los estudiantes deben aceptar, en lugar de verlo como un proceso de incorporación en el cual los estudiantes necesariamente deben participar.

De esta forma, la concepción tradicional del "saber" quita poder a los estudiantes. En vez de buscar el saber-cómo (poder), los estudiantes quedan atrapados en la búsqueda del saber-qué (información). Este es el modelo de aprendizaje tipo "archivo" o "banco de datos" donde la mente del estudiante es un vacío que debe ser llenado con datos. El maestro, que es "quien sabe", realiza "colocaciones" en la mente de los estudiantes transfiriendo parte de su conocimiento y despreocupándose por la aplicabilidad del mismo en la vida de quien está aprendiendo.

(2 puntos)

(Es importante el foco en la generación de competencias y adquisición de habilidades)

*Para Kofman, Conocimiento es la capacidad de actuar efectivamente en busca de objetivos. Aprender es incrementar el conocimiento. Vale decir, **aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados deseados y es necesario pasar de la información a la acción.***

(1 punto)

(Es importante asociar el aprender con HACER o nuevas acciones o capacidades)

PREGUNTA 2

Supongamos que a tu cargo existe una persona que tiende a fingir ciertas competencias y que tiene la necesidad de permanentemente tener la razón. Lo has visto explicando recurrentemente sus errores sin asumir responsabilidades. A partir de la distinción entre “víctima y protagonista”, argumenta a dicha persona los beneficios de ser “protagonista” y explícale en qué consiste tomar esta actitud. **TOTAL: 3 pts.**

Objetivo: Aplicar distinciones presentadas en el texto a un caso particular y potencial que el estudiante vivirá durante el semestre

Ser protagonista corresponde a asumir responsabilidad frente a las circunstancias No se trata de negar las condiciones externas que uno enfrenta, sino de enfocarse proactivamente. Tomar responsabilidad ante la vida genera una sensación di poder. Ahora bien, el precio del poder es la responsabilidad.

Al hablar en primera persona, uno se coloca en el papel de protagonista. Mediante esta toma de responsabilidad, elige explicaciones generativas y comienza inmediatamente a iluminar posibilidades de perfeccionamiento.

Ser víctima es, básicamente, responsabilizar a las circunstancias por los problemas. Al no ser parte del problema, tampoco lo es de la solución. El protagonista es parte del problema (toma responsabilidad en él) y puede tomar acción para encontrar soluciones.

(Se espera la respuesta dentro de los límites de la lectura)

CTP 01

Parte 2A: “El trabajo del directivo: folklore y realidad”

PREGUNTA 1

De acuerdo a la lectura indique las razones por las que, a juicio del autor, los directores y gerentes de empresas se encuentran sobrecargados de obligaciones **(2 puntos)**

Basándote en el texto “The manager’s job”, Que acciones podrías tomar para facilitar el trabajo en equipo y evitar que los líderes tengan un exceso de carga durante este semestre? **(2 puntos) TOTAL: 4 pts.**

Objetivo: Preguntar por información directa del texto. Potenciar la reflexión y apertura de posibilidades en el trabajo por grupos a partir de la lectura

Mintzberg, en el texto “The manager’s job”, expone que la mayoría de la información importante que manejan los ejecutivos y directores de empresas es presentada en forma oral (en reuniones formales, informales, llamadas telefónicas, etc) y almacenada en sus cabezas, por lo que para poder delegar necesitan tomarse el tiempo de transmitir dicha información. Es por esto que los directores tienden a encontrar más fácil el hacer las tareas ellos mismos y se ven sobrecargados de obligaciones debido a que no delegan las mismas.

En el texto se expone que la información presentada en forma oral es guardada en la cabeza de las personas y que solo cuando dicha información es escrita puede ser archivada y transmitida con facilidad. Es por esto que una de las acciones que se podría tomar para facilitar el trabajo en equipo es hacer reportes de las reuniones y dejar por escrito los acuerdos y temas que se planteen en ellas, de forma de que todos los integrantes del grupo tengan acceso a las mismas.

PREGUNTA 2:

De acuerdo al texto “The manager’s job” comente la veracidad de las siguientes afirmaciones:

“La función de un líder consiste en planificar, organizar, coordinar y controlar las acciones de un equipo de trabajo” TOTAL: 2 pts.

Objetivo: Reflexionar de uno de los argumentos centrales del texto fundando o refutando un juicio

La afirmación es falsa puesto que en el texto el autor expone que si se le pregunta a un director el trabajo que realiza, muy probablemente la respuesta será “planificar, organizar, coordinar y controlar”, sin embargo, esas cuatro palabras hablan poco de la verdadera labor de los gerentes.

Para obtener el puntaje completo el estudiante debe fundamentar y dar un ejemplo de lo anterior.

CTP 01
Parte 3: "Managing"

PREGUNTA 1

Comente la veracidad de la siguiente declaración, de acuerdo a lo que Henry Mintzberg plantea en el primer capítulo de su libro "Managing": "**La gerencia es, básicamente, una profesión**" **TOTAL: 4 pts.**

Objetivo: Fundar a partir de lo leído el valor de verdad del juicio propuesto. Comprender lo planteado por el autor.

La declaración es **FALSA**.

La gerencia no es una profesión: **no se puede aprender antes de la práctica, fuera de contexto.**

Existe una buena cantidad de conocimiento pero de difícil acceso. Por esta razón, **la gerencia se aprende en la práctica**, haciendo el papel de aprendiz, recibiendo entrenamiento, y mediante la experiencia directa.

El verdadero profesional sabe cómo son las cosas, en cambio, un gerente es responsable por toda una organización, es decir, **debe sacar lo mejor de otras personas.**

La gerencia es una vocación.

PREGUNTA 2

En el contexto de los desafíos, basándose en Henry Mintzberg, ¿Quién(es) cumple(n) el rol de gerente? ¿Cómo debería ser practicada esa gerencia? ¿Cómo te relacionas con ese rol? ¿Qué expectativas tienes? **TOTAL: 2 pts.**

Objetivo: Relacionar las distinciones presentadas en el texto con el trabajo de proyectos que el estudiante vivirá durante el semestre

Esta es una pregunta que depende de cada persona, sin embargo hay ciertas cosas que mencionar:

¿Quién(es) cumple(n) el rol de gerente?

Líder de grupo; líderes de área

- ¿Cómo debería ser practicada esa gerencia?

El líder debe manejar los grandes asuntos, pero también preocuparse por los pequeños.

No debe saber exactamente cómo hacer las cosas, sino más bien debe sacar lo mejor de las personas que conforman el equipo.

El líder debe tener sentido de comunidad: el esfuerzo es cooperativo entre todos.

- ¿Cómo te relacionas con ese rol?

Depende de cada persona: "Soy líder de grupo", "Soy líder de área", "Ayudo al líder del área XX a hacer YY".

Además, debería incluir alguna descripción de la relación: "Converso con el líder", "me comprometo con el líder a realizar mi trabajo", expreso mis temores al líder", etc.

- ¿Qué expectativas tienes?

Aquí hay libertad para decir lo que espera del líder y de su trabajo durante el semestre (acotado y concreto en un dominio), por ejemplo: espero que lleve las reuniones de forma eficiente cada semana, etc.