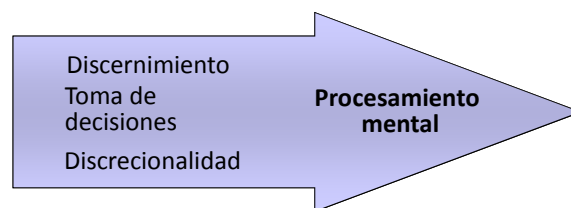


TEMAS DE LA
“ORGANIZACIÓN REQUERIDA”
Elliot Jacques

Análisis Organizacional – 2009 – Lic. Alejandro Bagnato



Abarca todos los procesos mentales mediante los cuales:

- Se recoge información, se la selecciona y reorganiza
- Se razona y juzga a partir de lo que ella ofrece
- Se sacan conclusiones y se formulan planes
- Se adoptan decisiones y, finalmente,
- Se toma un rumbo definido

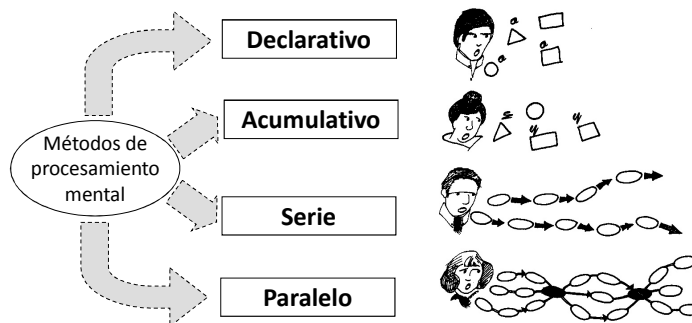
Análisis Organizacional – 2009 – Lic. Alejandro Bagnato

Los cuatro métodos del procesamiento mental

- Veamos cómo son los procesos mentales. Son función de:
 - Cómo procesamos la información recibida junto con el conocimiento que poseemos
 - Cómo usamos nuestras habilidades y energía, y cómo enfocamos y dirigimos nuestra atención
 - Cómo realizamos el mejor discernimiento para la mejor decisión, alcanzando metas buscadas durante períodos de tiempo desde muy cortos hasta muy extensos
- Estos procesos no pueden ser observados directamente, solo pueden ser visualizados sus efectos

Análisis Organizacional – 2009 – Lic. Alejandro Bagnato

Los cuatro métodos del procesamiento mental



- El autor ha encontrado que sólo hay cuatro métodos por los cuales las personas procesan la información

Análisis Organizacional – 2009 – Lic. Alejandro Bagnato

Los cuatro métodos del procesamiento mental

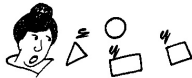


Declarativo

Una persona expone su posición mencionando una cantidad de razones que la avalan.

Las razones son aisladas en el sentido de que cada una de ellas es presentada individualmente, por sí misma, sin que se establezcan nexos o interrelaciones

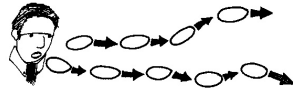
Los cuatro métodos del procesamiento mental



Acumulativo

Una persona expone su posición mencionando una cantidad de ideas diferentes, ninguna de las cuales, por sí sola, basta para corroborar su argumento pero en conjunto sí lo hacen

Los cuatro métodos del procesamiento mental



Serie

Una persona expone su posición construyendo una cadena de pensamientos que se compone de una serie de razones, cada una de las cuales establece las condiciones que lleva a la siguiente

Los cuatro métodos del procesamiento mental



Paralelo

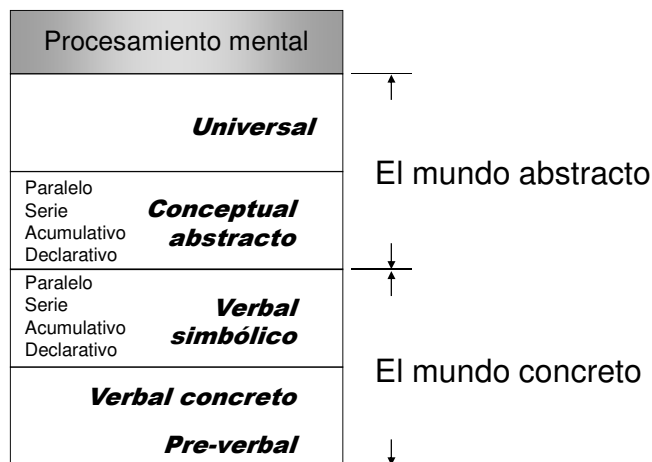
Se expone la posición examinando una cantidad de otras posiciones posibles, arribando a cada una mediante un procesamiento en serie

Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo, estableciendo un doble condicionamiento debido a que las diversas series no sólo están vinculadas entre sí, sino que además pueden condicionarse mutuamente

Cinco órdenes de complejidad de la información

- La complejidad del trabajo es una resultante de la complejidad de la información que le llega del mundo externo a las personas y que usan en la resolución de problemas
- Existen cinco órdenes de complejidad de la información
 - Pre-verbal
 - Verbal Concreto
 - Verbal Simbólico
 - Conceptual Abstracto
 - Universal
- Los cuatro métodos de procesamiento mental se repiten en cada orden superior de complejidad de la información

Cinco órdenes de complejidad de la información



Órdenes de complejidad de la información

- Orden pre-verbal
 - Es el orden de información más concreto y se expresa en la etapa pre-verbal de la infancia en la forma de gestos y ademanes, así como en el contacto físico con los objetos

Órdenes de complejidad de la información

- Orden verbal concreto
 - Representado por el pensamiento y el lenguaje tal como lo encontramos en los niños
 - Las ideas y palabras están directamente ligadas al señalamiento físico de los objetos en los que se pensó y a los que se hace referencia
 - También en casos en los que si bien no están físicamente presentes se han visto hace poco y se presume que siguen en el mismo lugar

Orden verbal simbólico

Procesamiento mental	
Universal	
Paralelo Serie Acumulativo Declarativo	Conceptual abstracto
Paralelo Serie Acumulativo Declarativo	Verbal simbólico

- Es el tipo de pensamiento y de lenguaje utilizados por la mayoría de los adultos, en los estratos I a IV
- Las ideas y palabras ya no necesitan referirse a objetos tangibles, señalables y conocidos
- Se emplean como auténticos símbolos y puede interpretárselos y trabajarse con ellos como si fueran las cosas mismas

Orden conceptual abstracto

Complejidad del procesamiento mental	
Universal	
Paralelo Serie Acumulativo Declarativo	Conceptual abstracto

- Es el tipo de pensamiento y lenguaje para trabajar con éxito en altos niveles de empresa
- Las ideas y palabras parecen abstractas al remitir a otras ideas y palabras en lugar de hacerlo a objetos
- Las ideas y palabras intangibles sólo sirven para solucionar problemas si por su contenido verbal simbólico se alcanzan las cosas reales; si no, son conceptos vacíos
- Quien use ideas y palabras conceptuales abstractas debe poder formar proposiciones coherentes y formular ejemplos verbales y concretos

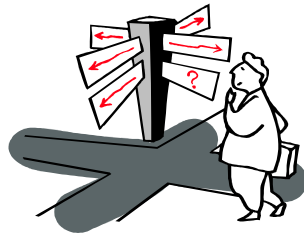
**Complejidad del
procesamiento mental**

Universal

- Se vincula con el tipo de pensamiento y lenguaje que permite la generación de grandes ideas perdurables, la creación de una nueva sociedad, un nuevo sistema moral, nuevos valores y culturas y que reformula por completo todas las ideas y palabras en uso
 - Es lo que habitualmente se concibe como genialidad

La complejidad de los problemas

- La verdadera fuente de dificultad en cualquier problema reside en su complejidad
- La complejidad, puede ser definida en términos de
 - número de variables a manejar,
 - una determinada situación y tiempo,
 - la claridad y precisión con que pueden ser identificadas
 - su velocidad de cambio



- La complejidad de las tareas no reside en la meta a alcanzar sino en lo que debe hacerse en el camino para alcanzarla
- El trabajo —su complejidad y dificultades— no reside en el camino con situaciones conocidas
- El trabajo consiste en
 - elegir entre distintos caminos
 - desarrollar nuevas alternativas
 - saber adaptarse a dificultades no anticipadas o previstas en el camino hacia la meta

- La complejidad de los problemas es influenciada por los conocimientos y la tecnología disponible
- Los problemas no se presentan con niveles uniformes de complejidad crecientes, sino en saltos discontinuos que pueden agruparse en categorías de complejidad de los mismos
- Veremos en esta sección que a cada estrato le corresponde una categoría específica de complejidad de problemas

Vínculo entre horizonte temporal e intervalo - temporal

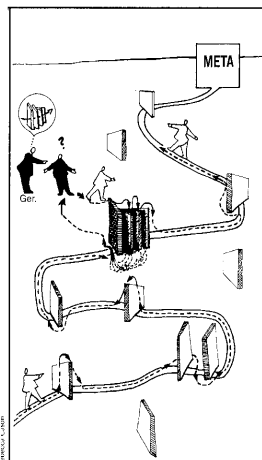
Personas <i>Compl. proc. mental</i>		Tiempo		Organizaciones <i>Complejidad de roles y tareas</i>	
		Horizonte temporal	Intervalo - temporal		
Universal					
Conceptual abstracto IV orden	Paralelo	VIII	VIII	100 a	<i>Intervalo - temporal</i>
	Serie	VII	VII	50a	
	Acumulativo	VI	VI	20a	
Verbal simbólico III orden	Declarativo	V	V	10a	<i>Intervalo - temporal</i>
	Paralelo	IV	IV	5a	
	Serie	III	III	2a	
Verbal concreto + Preverbal	Acumulativo	II	II	1a	
	Declarativo	I	I	3m	

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	
	Declarativo	V	
Verbal simbólico	Paralelo	IV	
	Serie	III	
	Acumulativo	II	
	Declarativo	I	Acción directa



Complejidad en e - I Tareas de acción directa

- Es el trabajo concreto en el taller fabril y el administrativo en las oficinas
- Le corresponde un I - T de 1 día a 3 meses
 - Características principales
 - El camino para alcanzar la meta está preestablecido
 - Se utilizan métodos aprendidos previamente para sortear las dificultades
 - Pueden requerirse instrucciones adicionales de la jefatura



Complejidad en e - I Tareas de acción directa

- La persona en el e-I
- Sigue un camino lineal prescrito hacia una meta
 - procediendo según la continua realimentación que recibe,
 - recurriendo a métodos aprendidos previamente para superar los obstáculos inmediatos, a medida que se topa con ellos,
 - o bien dando cuenta de estos obstáculos

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	
	Declarativo	V	
Verbal simbólico	Paralelo	IV	
	Serie	III	
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa



Complejidad en e - II T. acumulativas

Es el G de Primera Línea (GPL) en el taller, los G de apoyo y especialistas: analistas económico-financieros, etc.

- I - T: 3 meses a un año
- Características principales
 - El producto final no puede ser especificado 100 %
 - necesita algún grado de interpretación
 - se requiere acumular datos e información en el camino de la ejecución para llegar a la solución



Complejidad en e - II T. acumulativas

n síntesis, en el e-II no sólo se deben evitar obstáculos por acción directa, sino que se debe ser capaz de

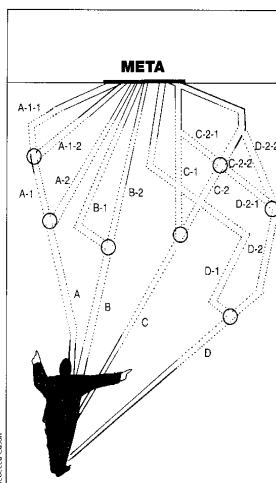
- reflexionar sobre lo que está ocurriendo, cuáles son los problemas y obstáculos potenciales,
- acumular y seleccionar datos en forma deliberada, para identificar posibles problemas, impidiendo su aparición o para superarlos

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	
	Declarativo	V	
V simbólico	Paralelo	IV	
	Serie	III	Caminos alternativos
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa

Complejidad en e - III Caminos alternativos en serie

Características principales

- Además de superar obstáculos y hacer acumulación diagnóstica de datos, para realizar el trabajo
 - se debe, ante todo, examinar la situación y
 - establecer varios caminos o rutas alternativas, para resolver el problema
- Le corresponde un I-T de 1 a 2 años

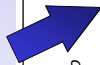


Complejidad en e - III Caminos alternativos en serie

En problemas del e-III

- no sólo debe emplearse el juicio directo más la acumulación diagnóstica,
- sino que se debe ser capaz de enmarcar todo el proceso en un plan que lleve a la meta a través de un camino previsto desde el principio;
- además debe contar con otros caminos posibles para cambiar a ellos si es preciso

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	
	Declarativo	V	
Verbal simbólico	Paralelo	IV	Procesamiento paralelo
	Serie	III	Caminos alternativos
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa



Complejidad en e - IV Tareas de procesamiento paralelo

En e-IV se pasa del gerenciamiento directo de e-III al gerenciamiento general de e-IV

- Es el G Gral. de producción, ventas o proyectos
- I - T del rol, de 2 a 5 años
- Características principales
 - Ya no basta con avanzar por un solo camino
 - Deben construirse caminos en serie y alternativas interconectadas que funcionen al mismo tiempo



Complejidad en e - IV Tareas de procesamiento paralelo

En problemas del e-IV

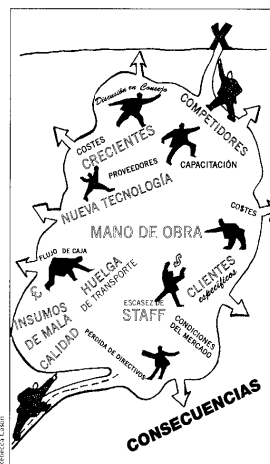
- deben procesarse proyectos interactuantes en paralelo,
- armonizándolos entre sí, tanto en tiempos como en recursos
- Tal vez tengan también que realizarse coordinaciones entre las tareas para seguir avanzando hacia la meta a lo largo de esa ruta combinada

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	
	Declarativo	V	Acción directa unificada
Verbal simbólico	Paralelo	IV	Procesamiento paralelo
	Serie	III	Caminos alternativos
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa

**Complejidad en e - V
Acción directa unificada**

Es el nivel en el cual se construyen sistemas totales unificados

- Es el primer nivel de la operación en el cual debe localizarse la Unidad de Negocios totalmente desarrollada
- Es el rol del presidente de la UN
- Su intervalo-temporal va de cinco a diez años



**Complejidad en e - V
Acción directa unificada**

En el e-V debe enfrentarse, mediante la acción directa

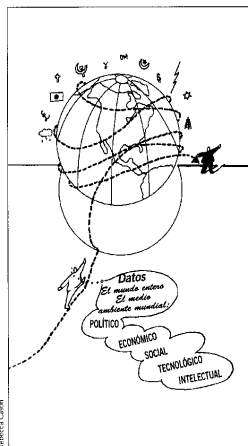
- Una serie cambiante de sucesos y consecuencias con un número de variables muy elevado.
- Tienen que ir hallándose las interconexiones entre variables, en la organización y en el entorno y deben ajustarse continuamente en sus relaciones mutuas

Conceptual abstracto	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	
	Acumulativo	VI	Acumulación global
	Declarativo	V	Acción directa unificada
Verbal simbólico	Paralelo	IV	Procesamiento paralelo
	Serie	III	Caminos alternativos
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa

Complejidad en e - VI Procesamiento acumulativo global

En e - VI, la complejidad ya no implica un sistema unificado

- Se pasa al mundo corporativo y de administrar el resultado de un sistema, al de gestionar el valor global de un conjunto de portafolios de negocios
- La gestión incluye la evaluación de necesidades que lleven a inversiones, desinversiones, fusiones o alianzas
- I-T de diez a veinte años



Complejidad en e - VI Procesamiento acumulativo

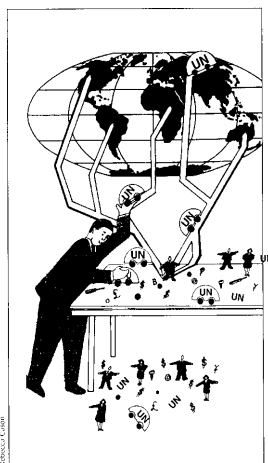
- En el e-VI se deben desarrollar redes tendientes a acumular información diagnóstica y establecerse en un entorno amigable, que permita juzgar cuáles son las prioridades
 - en materia de inversión,
 - mejorar el valor de los activos de la compañía, y
 - propender a su éxito y supervivencia a largo plazo

Comunicación abstracta	Paralelo	VIII	
	Serie	VII	Opciones estratégicas
	Acumulativo	VI	Acumulación global
	Declarativo	V	Acción directa unificada
Verbal simbólico	Paralelo	IV	Procesamiento paralelo
	Serie	III	Caminos alternativos
	Acumulativo	II	Acumulación diagnóstica
	Declarativo	I	Acción directa

Complejidad en e - VII Opciones estratégicas en serie

En e-VII aparece el liderazgo en grandes corporaciones de PREs y PROs

- El horizonte temporal debe abarcar de 20 a 25 años
- Hay que construir caminos conceptuales y alternativos,
 - con vistas a los cuales se crean UNs, se desarrollan nuevas, se transforman las existentes, se desinvierte en otras y pueden establecerse fusiones



Complejidad en e - VII Opciones estratégicas en serie

En el estrato VII, un director ejecutivo de una corporación debe

- Desarrollar y poner en práctica planes estratégicos a escala mundial
- Generando UNs de e – V, ya sea por medio del desarrollo, adquisición, fusión o creación de empresas conjuntas y sirviéndose de recursos financieros internacionales

Estratos y complejidad de tareas

