

O/N. 241  
N. 26

41150

111

**CONVENIO  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES/  
PROVINCIA DE SANTA FE**



**PROYECTO:  
MUNICIPIOS PRODUCTIVOS**

***La acción local y regional de los municipios en la  
Integración Productiva Santafesina***

Tercer Informe Parcial

**Consultor: Lic. Manuel del MORAL**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio

Dirección Provincial de Desarrollo Regional y local

Santa Fe, Enero de 1997

**FUNCIONARIOS Y PROFESIONALES QUE INTERVIENEN EN EL  
PROYECTO**

**Autoridades de la Provincia de Santa Fe:**

**Ing. Jorge OBEID**  
Gobernador de la Provincia

**C.P.N. Omar PEROTTI**  
Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio:

**Ing. Juan José BERTERO**  
Director de Desarrollo Regional:

**Autoridades del Consejo Federal de Inversiones:**

**Ing. Juan José CIACERA**  
Secretario General

**Ing. Ramiro OTERO**  
Director de Programas

**Lic. Edmundo SZTERENLICHT**  
Jefe del área Red de Información

**Equipo de Profesionales:**

**Dirección del Proyecto:** Lic. Teresita LENCINA

**Consultores:**

Lic. Manuel del Moral, Lic. Raúl Wolanski

**Colaboradores:**

C.P.N. Gabriel María ENGLER, Ing. Oscar G. FERNANDEZ, C.P.N.  
SILVANA S.ROUDE, ADOLFO E.FUNES .

***Formación, Organización y Capacitación de  
las Areas de Producción Municipales***

**Consultor: Lic. Manuel del MORAL**

## **PRESENTACION**

El presente trabajo describe las actividades ejecutadas para el Tercer Informe Parcial, relativas al componente: ***Formación, Organización y Capacitación de las Areas de producción Municipales***, del proyecto MUNICIPIOS PRODUCTIVOS.

Esta etapa refleja el afianzamiento y pleno desarrollo de las Areas de Producción Municipal, destacándose gradualmente la estabilidad de las personas a cargo de las secretarías de la producción.

Se describen los *Resultados de las reuniones de capacitación*, desde la Reunión N°3 hasta la Reunión N°8; en ellas se afianza el uso de herramientas para tomar decisiones y se impulsa una fuerte capacitación en temas de Calidad.

Respecto del *Resultado de las visitas a municipios*, se enuncian los tipos de reunión sostenidos.

Dentro de las *Actividades Complementarias* se describen: Los Resultados de los Encuentros Regionales que se sostuvieron en toda la provincia, tendientes a consolidar la *Regionalización*, continuar con la capacitación y al ser grupos pequeños, mejorar la comunicación y el intercambio de experiencias. Y los Seminarios de Apoyo realizados en tres localidades de la Provincia.

## I. RESULTADOS DE LAS REUNIONES DE

### CAPACITACION

(Reunión N°3 hasta Reunión N°8)

Como se previera en el cronograma de Capacitación, se realizaron la 3<sup>ra</sup>, 4<sup>ta</sup>, 5<sup>ta</sup>, 6<sup>ta</sup>, 7<sup>ma</sup> y 8<sup>va</sup> reuniones en el marco del fortalecimiento institucional de las Areas de Producción Municipales, para cumplir con los objetivos propuestos, específicamente:<sup>1</sup>

- Avanzar en la preparación de trabajos conjuntos comenzando por la ejecución del relevamiento del sector productivo.

En cuanto a resultados propiamente dichos, diferenciamos lo que refiere a:

- el perfil del grupo conformado por los representantes de los municipios, y
- el resultado de la capacitación impartida, manifestada en las actividades que realizan en sus municipios.

Es importante destacar que en referencia al Perfil del Grupo conformado por los representantes de los municipios, se ha realizado un informe comparativo y secuencial que luego se tomará como base para el Informe Final.

---

<sup>1</sup> Nota: El contenido de las próximas 7 páginas se repite en el informe del Lic. R. Ascúa, dado que ambos compartimos las reuniones y el grupo de capacitación.

## **1. SITUACION ACTUAL**

### **1.1. Modificación del Perfil del grupo conformado por los representantes de los municipios**

Para determinar la conformación del perfil se utilizaron dos instrumentos: la ficha de inscripción y la autoevaluación realizada por los participante.

#### **⇒ Composición por edades.**

La edad promedio es de 43 años, con una dispersión de edades que va desde los 22 hasta 70 años, siendo las mayores frecuencias: la que va desde los 30 a los 39 años y la de edades mayores a 50 años.

Se debe destacar que los gráficos que se muestran en el anexo<sup>2</sup> están realizados con los datos de los secretarios de la producción designados por los municipios, la mayoría de ellos ha conformado un grupo de apoyo dentro de cada una de las secretarías formado por jóvenes profesionales, que asisten con ellos a las reuniones y actividades generadas en el Programa Municipios Productivos.

#### **⇒ Experiencia laboral**

El histograma que se incluye en el anexo<sup>2</sup> muestra que continúa la heterogeneidad en el grupo respecto de los conocimientos que poseen, fundamentalmente al tipo de sectores en los que poseen la experiencia. Hay quienes provienen del agro, de la industria, del servicio, de actividades en organismos públicos, en comercio y otros.

### **1.2. Avances en la creación de Áreas de la Producción**

En este punto deseamos presentar dos mapas<sup>3</sup>, el primero es el que refleja el inicio de gestión y coincide con la primer reunión de capacitación (**Mapa 1**) y el segundo refleja el estado alcanzado en la octava reunión (**Mapa 2**). Al inicio se aprecia que nueve municipios

---

<sup>2</sup> Véase Anexo I: Gráficos de: Estratificación por edad., Exp. Laboral y Autoevaluación de los responsables.

<sup>3</sup> Véase Anexo II: Mapas de Inicio y final de gestión.

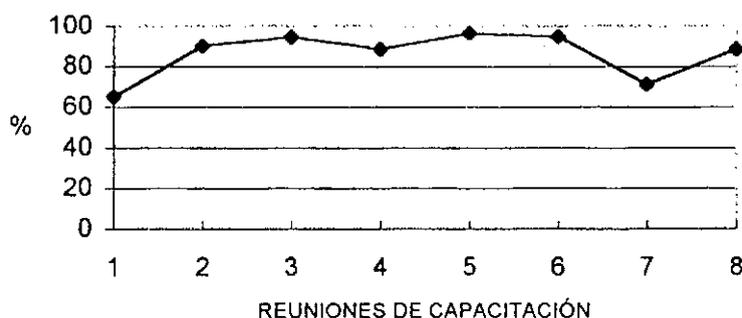
tenían su área de la producción activa, es decir, con demostración de actividades realizadas con los sectores de la producción.

### **1.3. Conclusiones de la participación de los secretarios en las reuniones de capacitación**

Las conclusiones se extraen a partir de las evaluaciones efectuadas en cada reunión y se presentan en gráficos lineales donde se muestran los porcentajes de opiniones positivas (calificaciones superiores a 5 en una escala de 0 a 10) de diferentes preguntas. Cabe aclarar que en todas las preguntas, el porcentaje de notas 8 y 10, es superior al 80 %.

#### **1.3.1- ¿Contribuyó a su formación como responsable del Área de la Producción en su Municipio?**

GRÁFICO N° 1

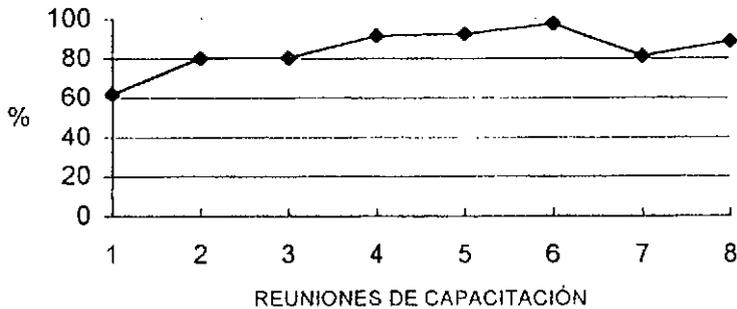


En el Gráfico N°1 se aprecia que si bien las reuniones 1 y 7 presentan un valor inferior al resto, éste es aún elevado.

La generalidad indica que la capacitación impartida, a los asistentes estuvo acorde con sus expectativas, lo cual se manifiesta con un porcentaje de opinión favorable cercano al 90%.

### 1.3.2- ¿Contribuyó para aclarar objetivos y actividades del Área de la Producción?

GRÁFICO N° 2

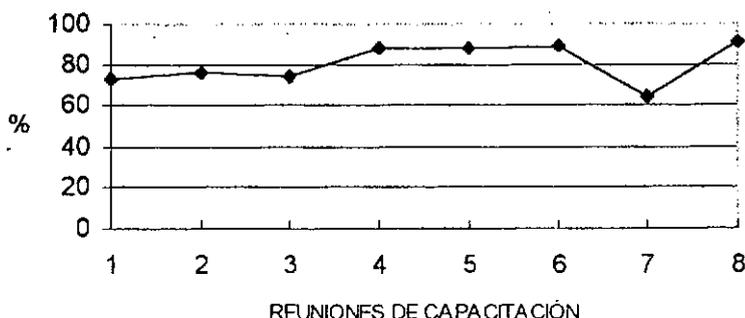


En el Gráfico N°2 se observa un crecimiento importante considerando que el porcentaje de inicio (primer reunión) es alto (60%).

La reunión 4 muestra una pendiente de crecimiento de aproximadamente el 10%. Esta reunión ha sido la posterior a los Encuentros Regionales de Secretarios de la Producción de los Municipios, actividad considerada clave dado que por un lado permitió avanzar sobre aspectos regionales y por otro, detectar la necesidad de efectuar reuniones de capacitación más frecuentes. Desde dicha reunión en adelante la frecuencia de capacitación fue mensual.

### 1.3.3- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

GRÁFICO N° 3



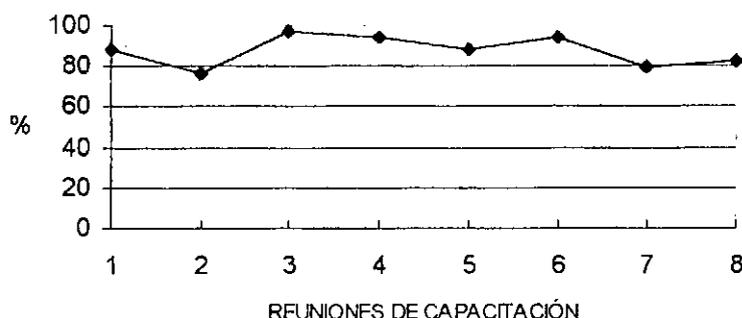
Desde el inicio, se aprecia que el aporte de este programa para la interpretación del proceso de cambio que vive la Provincia es importante y se manifiesta con un 72% de opinión favorable.

Nuevamente , la reunión 4 , marca un incremento hasta aproximadamente un 89%.

Luego de la reunión 7, este índice regresa a niveles muy buenos superando el 90%.

### 1.3.4- ¿El lenguaje utilizado es adecuado?

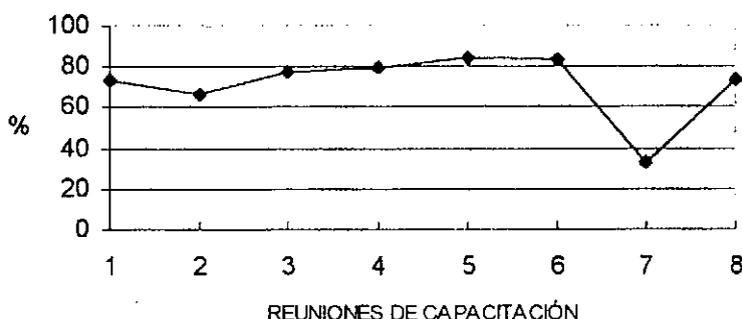
GRÁFICO N° 4



A lo largo de las 8 reuniones , la opinión favorable fluctúa entorno al 85%.

### 1.3.5- Califique el ritmo de la reunión.

GRÁFICO N° 5



Las reuniones tuvieron tres componentes a saber: a)Capacitación, b) Trabajos grupales y c) Información del Ministerio.

La evaluación se realizó , en todas los casos, al finalizar la reunión.

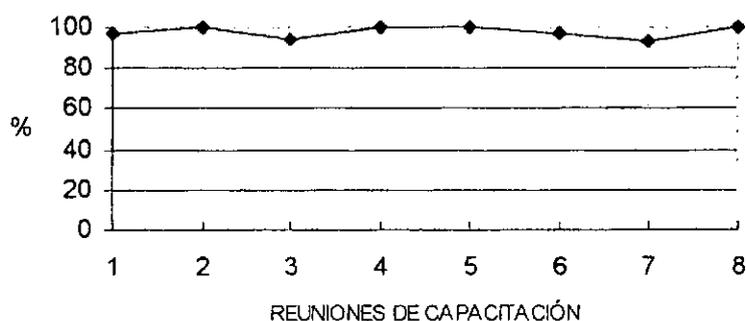
Se aprecia hasta la reunión 6, un buen manejo de todos los factores inherentes a la misma. La reunión 7 muestra un importante decrecimiento, atribuible tanto a los factores de los expositores y organización como a la época estival ,que en lo particular en ese día

presentó elevadas temperaturas y un ambiente no preparado para el caso.

La reunión 8, que retorna a buenos valores, debe considerarse como el resultado de una serie de acciones de ajuste para mejorar el desempeño general.

### 1.3.6- ¿Reconoce que el Rol de la Secretaria es clave para dinamizar el entorno productivo?

GRÁFICO N° 6



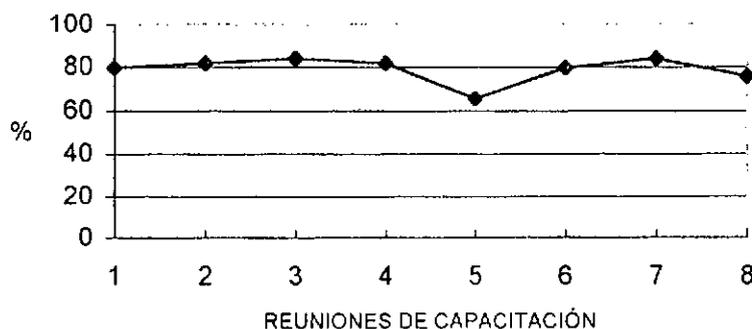
Queda claro en el Gráfico N°6 que, tanto el mensaje del Sr. Gobernador como el del Sr. Ministro en las primeras declaraciones de inicio de gestión, prepararon el entorno de los municipios hacia una buena acogida del Proyecto Municipios Productivos.

Por otra parte, el programa de temas preparado, estuvo acorde con ese mensaje el cual se observa en el gráfico, manteniendo la opinión favorable a lo largo del año.

### 1.3.7- Asistencia a las reuniones de capacitación.

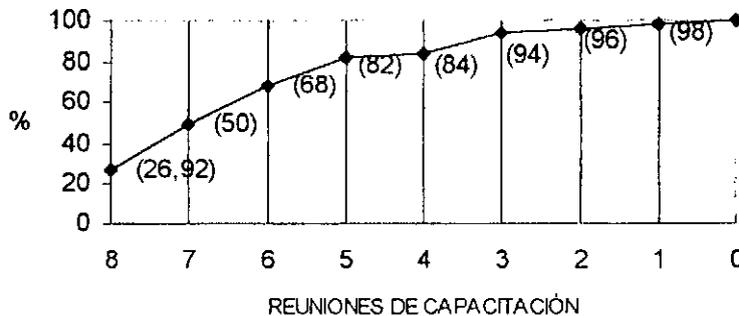
El Gráfico N°7 representa el Porcentaje de Municipios asistentes en cada una de las reuniones.

GRÁFICO N° 7



El promedio de asistencia a las reuniones es de 80%. Se aprecia que la asistencia es buena y permanente, destacandose la reunión 5, realizada en coincidencia con un paro general de la CGT y como muchos asistentes dependían de los medios de transporte público para el regreso, la asistencia fue menor. La decisión de no postergar la reunión, permite hoy analizar el compromiso de los municipios con el proyecto, el cual sin lugar a dudas es alto.

GRÁFICO N° 8



Sobre una totalidad de 8 reuniones realizadas en el transcurso del presente año, estamos en condiciones de afirmar que:

-Más del 80.00% del total de los municipios asistió a por lo menos 5 reuniones.

-El 70.00% de los municipios estuvieron representados en por lo menos 6 reuniones.

-El 50.00% de los municipios asistió a por lo menos 7 reuniones:

-El 30.00% de los municipios tuvieron asistencia perfecta.

Como se expresa en la presentación de este documento las reuniones de capacitación realizadas fueron seis, correspondiendo del 3<sup>ro</sup> al 8<sup>vo</sup> de los encuentros planificados.

A continuación se describen los temas y características de cada reunión:

## **2. TERCER REUNIÓN**

### **2.1. Características**

La reunión se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción, funcionarios del Ministerio y los expositores.

Se realizaron exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración.

Se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso vídeo.

El tema de esta reunión fue: ***Introducción a la Calidad Total y Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial.***<sup>4</sup>

Se trabajó sobre distintas modalidades de ejecución de trabajo en grupo.

Esta reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>5</sup>

## **2.2. Conclusión de la tercer reunión**

Se comenzó con la Actividad Grupal, realizándose el intercambio de conclusiones de los Encuentros Regionales realizados hasta el momento. Los Secretarios de la Producción dejaron en claro que estos encuentros son sumamente necesarios.

La Participación fue activa, y las prácticas se llevaron cabo con mucho interés.

La capacitación: **Introducción a la Calidad Total y Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial**, se desarrolló con intensidad, se intercambiaron opiniones y puntos de vista.

Se observa un aumento de la participación e integración de las regiones.

---

<sup>4</sup> Véase Anexo III: Programa de Actividades de Reuniones de Capacitación

<sup>5</sup> véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

La participación de funcionarios de la Provincia fue muy bien recibida, ya que pocas veces, los sec. de la producción tienen la oportunidad de encontrarse con varios de ellos y establecer una relación directa.

### **3. CUARTA REUNIÓN**

#### **3.1. Características**

De esta reunión también participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción y funcionarios del Ministerio, que se van alternando en cada reunión a los efectos de evacuar consultas de los representantes de los municipios e informar sobre los Programas que sus Areas específicas tienen en Agenda.

Como es costumbre la técnica fue de exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración y se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso del video.

Esta reunión también se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Se trabajó sobre distintas modalidades de trabajo en grupo.

El tema de esta reunión fue continuación del tema de la tercer reunión: **Introducción a la Calidad Total y Nuevas Técnicas de Gestión Empresaria**

Estas reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

### **3.2. Conclusión de la Cuarta Reunión**

En el este caso los participantes prestaron mucho interés ya que el tema en cuestión era observado en forma global, evidenciándose las aplicaciones prácticas y la necesidad de aplicación de todas esas técnicas.

Las exposiciones del instructor fueron acompañadas con proyección de videos enriquecidas por discusiones grupales y plenarias de las experiencias de los participantes y el instructor. Las encuestas al finalizar cada reunión se adjuntan al presente informe.

Se detectó una mayor integración e intercambios entre los participantes de los distintos municipios.

De la evaluación promedio<sup>7</sup> de la jornada podemos extraer que:

- Mejoran las perspectivas de los secretarios con respecto a los objetivos y actividades de su área.
- El tema de capacitación contribuyó a interpretar el proceso de transformación provincial.

## **4. QUINTA REUNIÓN**

### **4.1. Características**

De esta reunión también participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción y funcionarios del Ministerio, que se van alternando en cada reunión a los efectos de evacuar consultas de los representantes de los municipios e informar sobre los Programas que sus Areas específicas tienen en Agenda.

Como es costumbre la técnica fue de exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración y se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso del video. En este caso se utilizó el denominado "Paradigmas".

---

<sup>7</sup> Véase Anexo V: Planilla de Evaluación de las Reuniones de Capacitación

Esta reunión también, se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Se trabajó sobre distintas modalidades de trabajo en grupo.

El tema de *tema* de esta reunión fue: **Las seis claves de la Calidad Total.**

Esta reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>8</sup>

#### **4.2. Conclusión de la Quinta Reunión**

Esta reunión se realizó coincidentemente con un paro de la CGT, esto explica la baja en el promedio de asistentes, ya que muchos representantes municipales dependían del transporte público para trasladarse. La decisión de no postergar esta reunión permite hoy analizar el compromiso de los municipios con el proyecto, el cual sin lugar a dudas es alto.

De la evaluación promedio de la jornada<sup>9</sup> podemos extraer que:

- El objetivo de la reunión fue alcanzado (92% respuestas positivas)
- La reunión contribuyó a la formación como responsable de la producción (96% resp. favorables)
- La reunión contribuyó para aclarar objetivos y actividades del área de la producción (92% respuestas positivas)
- Fueron calificadas con 100% la vinculación con otros secretarios y el reconocimiento del rol de las Sec. de la Producción para dinamizar el entorno productivo.

### **5. SEXTA REUNIÓN**

#### **5.1. Características**

De esta reunión también participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción y funcionarios del Ministerio, que se van alternando en cada reunión a

---

<sup>8</sup>Véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

<sup>9</sup> Véase Anexo V: Planilla de Evaluación de las Reuniones de Capacitación

los efectos de evacuar consultas de los representantes de los municipios e informar sobre los Programas que sus Areas específicas tienen en Agenda.

Como es costumbre la técnica fue de exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración y se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso del video.

Esta reunión también, se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Se trabajó sobre distintas modalidades de trabajo en grupo.

El tema de esta reunión fue: **Gerenciamiento de las Restricciones**<sup>10</sup>.

Esta reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>11</sup>

## **5.2. Conclusión de la Sexta Reunión**

Las exposiciones del instructor fueron acompañadas con proyección de videos enriquecidas por discusiones grupales y plenarias de las experiencias de los participantes y el instructor. Las encuestas al finalizar cada reunión se adjuntan al presente informe.

De la evaluación de la jornada podemos extraer que:

- Mejoran las perspectivas de los secretarios con respecto a los objetivos y actividades de su área.
- El tema de capacitación contribuyó a interpretar el proceso de transformación provincial.
- La reunión contribuyó a la formación como responsable de la producción (95% resp. favorables)
- La reunión contribuyó para aclarar objetivos y actividades del área de la producción (97% respuestas positivas)
- Fueron calificadas con 94% la vinculación con otros secretarios y con 97% el conocimiento del rol de las Sec. de la Producción para dinamizar el entorno productivo.

---

<sup>10</sup>Véase Anexo III: Programa de Actividades de Reuniones de Capacitación

<sup>11</sup>Véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

## **6. SEPTIMA REUNIÓN**

### **6.1. Características**

De esta reunión también participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción y funcionarios del Ministerio, que se van alternando en cada reunión a los efectos de evacuar consultas de los representantes de los municipios e informar sobre los Programas que sus Areas específicas tienen en Agenda.

Como es costumbre la técnica fue de exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración y se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso del video.

Esta reunión también, se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Se trabajó sobre distintas modalidades de trabajo en grupo.

El tema de esta reunión fue un enfoque de la **Teoría de la Competitividad**.<sup>12</sup>

Esta reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>13</sup>

### **6.2. Conclusión de la Séptima Reunión**

Las exposiciones del instructor fueron acompañadas con proyección de videos enriquecidas por discusiones grupales y plenarias de las experiencias de los participantes y el instructor. Las encuestas al finalizar cada reunión se adjuntan al presente informe.

Se debe destacar que la capacitación impartida por el instructor en esta ocasión fue de carácter secundario. No obstante el tema atrajo el interés de los participantes, quienes manifestaron su intención de profundizar en el tema.

---

<sup>12</sup> Véase Anexo III: Programa de Actividades de Reuniones de Capacitación

<sup>13</sup> Véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

## **7. OCTAVA REUNIÓN**

### **7.1. Características**

De esta reunión también participaron representantes de los municipios, el grupo co-ejecutor del Proyecto, que conforman miembros de la estructura del Ministerio de la Producción y funcionarios del Ministerio, que se van alternando en cada reunión a los efectos de evacuar consultas de los representantes de los municipios e informar sobre los Programas que sus Areas específicas tienen en Agenda.

Como es costumbre la técnica fue de exposiciones con participación de los participantes, trabajos grupales y de integración y se distribuyó material escrito sobre el tema y las exposiciones fueron acompañadas con el uso del video.

Esta reunión también, se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, durante toda una jornada.

Se trabajó sobre distintas modalidades de trabajo en grupo.

El tema de esta reunión fue: **La Apertura Externa de Argentina y la Estructura Exportadora.**<sup>14</sup>

Esta reunión se documentó fotográficamente con la toma de distintos momentos de la reunión.<sup>15</sup>

### **7.2. Conclusión de la Octava Reunión**

Las exposiciones del instructor fueron acompañadas con proyección de videos enriquecidas por discusiones grupales y plenarias de las experiencias de los participantes y el instructor. Las encuestas al finalizar cada reunión se adjuntan al presente informe.

Se debe destacar que la capacitación impartida por el instructor en esta ocasión fue de carácter secundario. No obstante el tema atrajo el interés de los participantes, quienes manifestaron su intención de profundizar en el tema.

---

<sup>14</sup> Véase Anexo III: Programa de Actividades de Reuniones de Capacitación

<sup>15</sup> Véase Anexo VII: Fotografías de las Reuniones de Capacitación

## II. RESULTADOS DE LAS VISITAS A MUNICIPIOS Y COMUNAS

Como estaba previsto se terminaron las visitas al medio local, que fueran informadas en la anterior presentación. A fin de conocer cómo están organizados, qué grado de capacidad institucional local existe, y cuál es la potencialidad de éstos para llevar adelante la tarea que surge de la operación del proyecto municipios Productivos.<sup>16</sup>

En tal sentido se continuó con el trabajo diagramado por parte del Grupo perteneciente al Ministerio de la Producción que actúa bajo la conducción del Director de Desarrollo regional y Local.

A la fecha fueron realizadas 31 visitas en: 28 localidades distribuidas en los 19 Departamentos de la Provincia, la comuna de Helvecia, la Asoc. para el Desarrollo Departamental del Dpto. Vera, la Asoc. para el Desarrollo Regional del sur del Dpto. Gral. Obligado y Norte del Dpto. San Javier (CO.MU.CO.) y el Centro Operativo Tacuarendí.

Como ya fuera informado, la actividad realizada en cada visita se centró en lo siguiente:

### a) Reunión con integrantes de los Gobiernos Municipales

En éstas se buscó conocer:

- la opinión respecto de la responsabilidad que se busca instalar en el Municipio, y
- las experiencias que hubiesen realizado en este tema.

### b) Reunión con representantes de Entidades Empresarias

Se buscan conocer:

---

<sup>16</sup> Véase Anexo VIII: Cronograma de Visitas a Municipios

- la actitud de estas instituciones frente a las actividades del municipio.

c) Visita aleatoria de PyMEs,

con el fin de

- Conocer su realidad de oportunidades y amenazas,
- Su opinión del accionar de las Entidades Empresarias de su medio,
- Conocer la opinión sobre la incursión del municipio en temas de producción y
- Clarificar las causas del aislamiento del sector productivo de los programas apoyo a las PyMEs vigentes tanto a nivel nacional y provincial.

## ELEMENTOS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LOS MUNICIPIOS

<i>Municipio</i>	<i>Equipamiento</i>	<i>Tiempo de creación de las Areas</i>	<i>Vinculación con los sectores</i>	<i>Sector de Experiencia Del Responsable</i>
<b>Departamento Belgrano</b>				
Las Parejas	Suficiente	½ año	Entidad Intermed. Inst. Cientificas	Industrial, servicio y comercial
<b>Departamento Castellanos</b>				
Sunchales	Suficiente	1 año	Ent. Empresarias Int. Educativas Ent. Intermedias	Agropecuario, servicio y público
Frontera	Insuficiente	½ año	Ent. Empresarias Int. Educativas	Industrial y público
<b>Departamento General López</b>				
Venado Tuerto	Suficiente	2 años	Ent. Empresarias Inst. Educativas Inst. Educativas y de Investigación.	Servicios y público
Villa Cañas	Insuficiente	1 año	no tiene	Industrial, servicio, Público y comercio.
<b>Departamento General Obligado</b>				
Las Toscas	No tiene	½ año	no tiene	Agropecuario
Avellaneda	Insuficiente	4 años	Ent. Empresarias Inst. Educativas Ent. de Investigac.	Industrial
Reconquista	Insuficiente	1 año	Ent. Empresarias, Educativas, Uni- versitarias y de In- vestigación	Agropecuario y servicios
Malabrigo	Insuficiente	4 años	Ent. Empresarias, Educativas y de In- vestigación	Industrial
<b>Departamento Iriondo</b>				
Totoras	Suficiente	½ año	No tiene	Servicio, Público y Comercio.
<b>Departamento La Capital</b>				
Laguna Paiva	Insuficiente	4 años	Ent. Educativas, Universitarias y de Investigación	Agropecuario, Industrial y de Servicio
Santo Tomé	Suficiente	5 años	Inst. Universitarias	Industrial
<b>Departamento Las Colonias</b>				
Esperanza	Suficiente	1 ½ años	Ent. Empresarias, Educativas, Uni- versitarias y de In- vestigación	Industrial, Servicio y de Comercio

<b>Departamento Rosario</b>				
Perez	Insuficiente	3 años	No tiene	Público y Comercio
Villa Gdor. Galvez	Insuficiente	½ año	Inst. Educativas	Público
<b>Departamento San Cristóbal</b>				
San Cristobal	Suficiente	½ año	Ent. Educativas, Ent. Empresarias	Industrial y Servicio
<b>Departamento San Jerónimo</b>				
Coronda	Insuficiente	4 años	No tiene	Servicio y Comercio
<b>Departamento San Lorenzo</b>				
Carcarañá	Suficiente	1 año	Ent. Educativas y Ent. Empresarias	Industrial, Servicio, Público y Comercio
Roldán				
Pto. Gral. San Martín	Suficiente	3 años	Ent. Educativas y Ent. Universitarias	
Granadero Baigorria	Insuficiente	½ año	Ent. Empresarias Ent. Educativas	Industrial, público y Comercio
<b>Departamento San Martín</b>				
El Trébol	Insuficiente	No tiene		
San Jorge	Insuficiente	½ año	Ent. Empresarias, Inst. Educativas	Industrial y Público
<b>Departamento Vera</b>				
Vera	Insuficiente	½ año	No tiene	Comercio

## **Apreciaciones sobre los Resultados del Diagnostico**

Con la ejecución de las visitas programadas en esta segunda etapa se cumplió con un 100% de las mismas que significan 52 localidades donde se localizan el 93% de las PYMES provinciales.

- ⇒ Cada una de estas ciudades responde a culturas y realidades productivas diferentes, permitiendo de esta manera obtener una visión amplia del alcance que tendrá el proyecto.
- ⇒ El contacto con Empresarios locales contribuyó a enfocar mejor la problemática de la Industria y el Agro, remarcando la potencialidad del accionar de las Sec. de la Producción.
- ⇒ Las visitas son muy esperadas, sobre todo en regiones alejadas, tanto del Ministerio como de sus delegaciones.
- ⇒ Se observa mucho interés por las Líneas de Financiamiento, tanto *Microemprendimientos* como *Promecom*, ambas financiadas por el C.F.I..
- ⇒ Se evidencia la necesidad de repetir los cursos en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión organizados por la Unidad de Enlace Provincial y dictados por personal del C.F.I..

### III. EVALUACION DE LOS MUNICIPIOS RESPECTO DEL MEDIO PRODUCTIVO LOCAL Y SU CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### III.1. Introducción

Luego de completar y actualizar la información (realizado esto entre la segunda y la cuarta reunión de capacitación) referente a las Secretarías de la Producción en cuanto a su Capacidad Institucional, podemos conocer datos estadísticos que reflejen: **equipamiento disponible, antigüedad de la secretaría, vinculación con entidades y experiencia del responsable.**

**III.2. Medios materiales disponibles.** Responde a comprobar si tiene o no equipamiento informático.

En este punto podemos expresar que el 47% de las Sec. de la Producción posee el equipamiento necesario.

**III.3. Antigüedad de las Secretarías.** Refiere al tiempo en que el municipio formal o informalmente creó el área de la producción.

Antigüedad (años)	Porcentaje
1/2	45%
1	16%
2	7%
3	14%
4	11%
5	7%

**III.4. Vinculación de la Sec. de la Producción con entidades de los distintos sectores.**

Vinculación	Porcentaje
Entidades Educativas	36%
Entidades Intermedias	35%
Entidades Científicas	12%
Otras	9%
No tiene	8%

**III.5. Experiencia del secretario con el medio.** Refiere a las actividades sobre las cuales el responsable ha trabajado.

Sector	Porcentaje
Industrial	24%
Servicio	19%
Agropecuario	13%
Público	13%
Comercio	12%
Otros	3%
No tiene	2%

De la información presentada en este capítulo puede observarse que existe una deficiencia en los Municipios en equipamiento informático. En la tabla del punto III.3. se observa la inducción, que recibieron los Municipios por parte del Ministerio, a formar las áreas de la producción, mostrando a un año un 61 % de nuevas áreas creadas.

Es importante destacar que aquellos Municipios con Secretarías creadas, pero con escasa actividad, iniciaron un proceso de adecuación y relanzamiento.

En el punto III.4. observamos una baja vinculación de las Sec. de la Producción con el medio, ubicándose el porcentaje mas alto en 36% (Relación con Entidades Educativas).

En el punto III.5. se refleja el perfil de experiencia promedio de los responsables de las áreas de la producción.

Toda esta información tiene por objeto seguir presentando la evolución de tanto, los secretarios como de las áreas de la producción.

## IV. ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### IV.1. SEMINARIOS DE APOYO AL PROGRAMA “MUNICIPIOS PRODUCTIVOS”

Como soporte de las actividades de capacitación desarrolladas en el marco de este Proyecto, se realizaron 3 (tres) conferencias que tuvieron como sedes a las ciudades de Reconquista, Las Parejas y San Jorge.

Estas reuniones fueron de carácter abierto, el auditorio en dichas disertaciones estuvo compuesto por empresarios locales, profesionales, estudiantes avanzados de distintos institutos y universidades como así también por los Secretarios de la Producción de los municipios organizadores.

El tema sobre el cual se basaron los seminarios fue **Las Nuevas Herramientas de Gestión Empresarial**.

En cada uno de los seminarios se utilizaron videos, cuyas Guías de Reunión se adjuntan al presente informe<sup>17</sup> y ellos son:

1. Paradigmas.
2. Pioneros de Paradigma.
3. El poder de una Visión.

Puntos a destacar de los seminarios son:

#### 1<sup>er</sup> Seminario

**Municipio:** RECONQUISTA

**Lugar de Realización:** Sociedad Rural de Reconquista

**Municipios Organizadores:** Reconquista, Villa Ocampo, Avellaneda, Malabrigo y Centro Operativo Tacuarendí.

**Nº de asistentes:** 50 personas .

---

<sup>17</sup> Véase Anexo IX: Guías de Reunión de los Videos

**Características:** La reunión tuvo una duración de 3 horas, estuvieron presentes los representantes de las Sec. de la Producción de los Municipios organizadores, representantes de entidades intermedias, empresarios, estudiantes universitarios y terciarios, representante de la Coop. de Transportistas de Avellaneda, productores agropecuarios y público en general. Los asistentes siguieron con mucho interés el desarrollo de la disertación y el debate final fué un cierre enriquecedor.

## 2<sup>do</sup> Seminario

**Municipio:** LAS PAREJAS

**Lugar de Realización:** Salón Municipal de Las Parejas.

**Municipios Organizadores:** Las Parejas, Las Rosas, Armstrong, Totoras, Cañada de Gómez y Carcarañá.

**Nº de asistentes:** 42 personas .

**Características:** La reunión tuvo una duración de 3 horas, estuvieron presentes los representantes de las Sec. de la Producción de los Municipios organizadores, representantes de entidades intermedias, empresarios, estudiantes universitarios y terciarios, productores agropecuarios y público en general. Los asistentes siguieron con mucho interés el desarrollo de la disertación, intercambiando opiniones y puntos de vista en distintos puntos de la charla. También es de destacar que la actividad en cuestión fué la inauguración de dicho salón municipal.

## 3<sup>er</sup> Seminario

**Municipio:** SAN JORGE

**Lugar de Realización:** Sala del Consejo Municipal de San Jorge

**Municipios Organizadores:** San Jorge, El Trébol, Sastre y San Vicente.

**Nº de asistentes:** 32 personas.

**Características:** La reunión tuvo una duración de 3 horas, y contó con representantes de las Sec. de la Producción de los Municipios organizadores, representantes de entidades intermedias y empresarios. Los asistentes siguieron con mucho interés el desarrollo de la disertación, intercambiando opiniones, las que se centraron en las posibilidades de reconversión de las Pymes en un marco de política industrial confuso.

## **IV.2. ENCUENTROS REGIONALES DE MUNICIPIOS**

En el período que abarca este informe, en forma complementaria y con el objeto de continuar el fortalecimiento de las áreas de producción municipales, se desarrollaron en distintos puntos de la provincia, 9 (nueve) Encuentros Regionales de las áreas dedicadas a la producción de diferentes municipios. Las agendas programadas para esos días contaron con la presencia de profesionales del Ministerio de la Producción (MAGIC), los que participaron activamente de cada reunión la que además de permitir afianzar la capacitación de los agentes municipales, ha posibilitado el intercambio de experiencias y concretar visitas a algunas empresas locales.

### **IV.2.1. Organización de los Grupos**

El grupo de municipios que integran cada Encuentro Regional fue establecido teniendo en cuenta: ubicación geográfica (cercanía entre municipios), rutas de comunicación, etc. Las sedes de dichos encuentros se determinaron teniendo en cuenta la ubicación geográfica (equidistancia a c/u de los restantes municipios), capacidad de organización y medios disponibles.

Los Encuentros Regionales fueron los siguientes:

1. Villa Ocampo.
2. Ceres
3. Santa Fe.
4. Rafaela
5. Gálvez
6. Las Rosas
7. Capitán Bermúdez
8. Villa Constitución
9. Villa Cañas.

### **IV.2.2. Actividades desarrolladas**

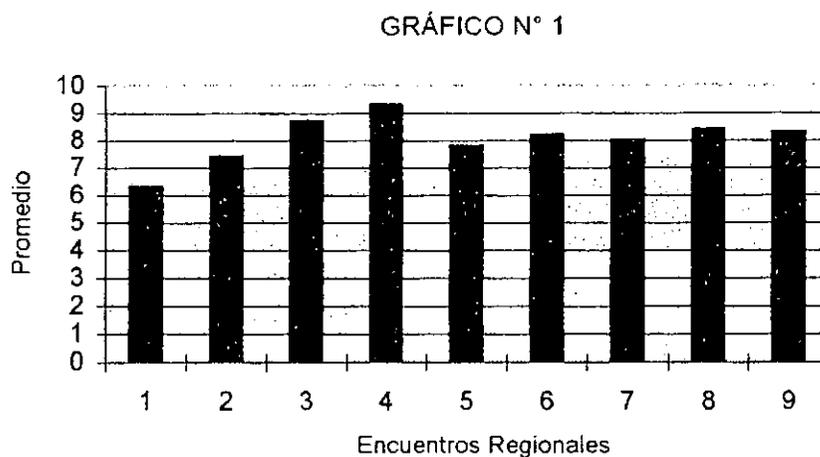
Durante la jornada de trabajo se utilizaron las distintas herramientas aprendidas en el espacio destinado a la capacitación de las reuniones de responsables de áreas de la producción, en estas se

completaron unas fichas pre-impresas entregadas por los profesionales del MAGIC para evaluar dicha reunión.

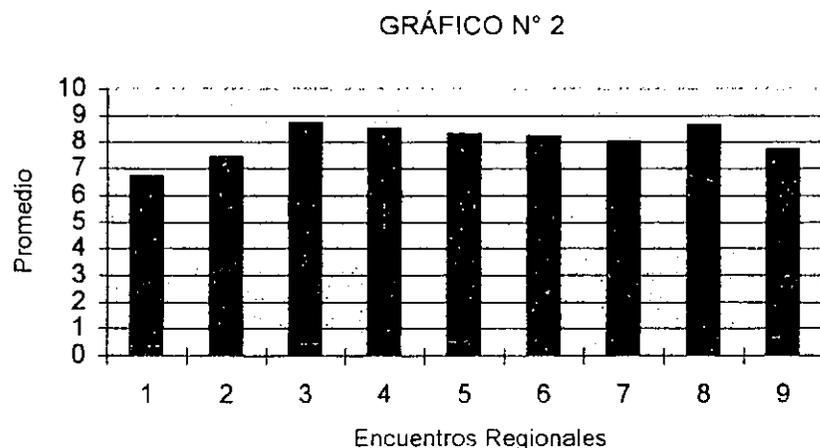
### IV.2.3. Evaluaciones y Conclusiones

Los gráficos que se muestran a continuación, presentan por cada pregunta, el promedio de calificación por encuentro.

En el Gráfico N°1, podemos observar las respuestas obtenidas en cada uno de los 9 encuentros a la pregunta: Contribuyó a su formación como Responsable de la Producción de su Municipio?



Con respecto a si contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la Producción, el Gráfico N°2 nos muestra:



**Anexo I:**

- **Gráfico de Estratificación de los Responsables de Areas de Producción por Edad**
- **Gráfico de Experiencia laboral de los Responsables**
- **Histograma de Autoevaluación de las Sec. de la Producción**

Relevamiento de Municipalidades y Comunas  
Secretarías de la Producción

**ESTRATIFICACIÓN DE EDAD DE LOS RESPONSABLES**

EDAD MÁXIMA

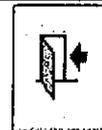
EDAD MÍNIMA

EDAD PROMEDIO

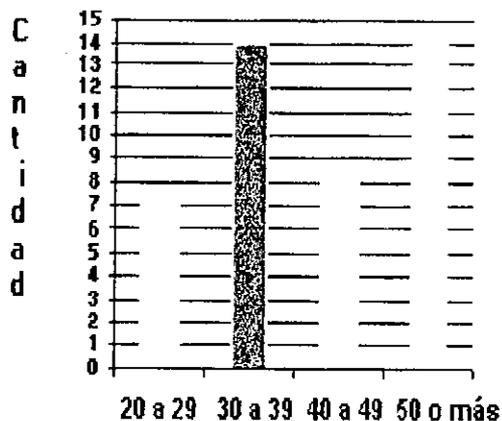
71

22

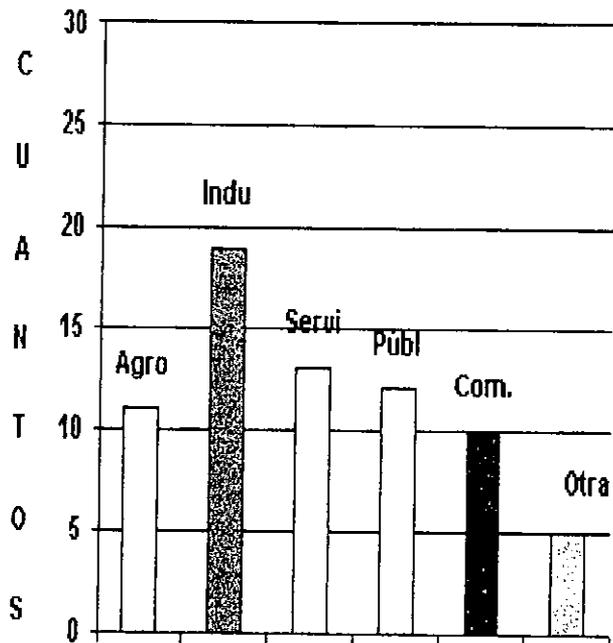
42.95



AÑOS



Relevamiento de Municipalidades y Comunas  
Secretarías de la Producción

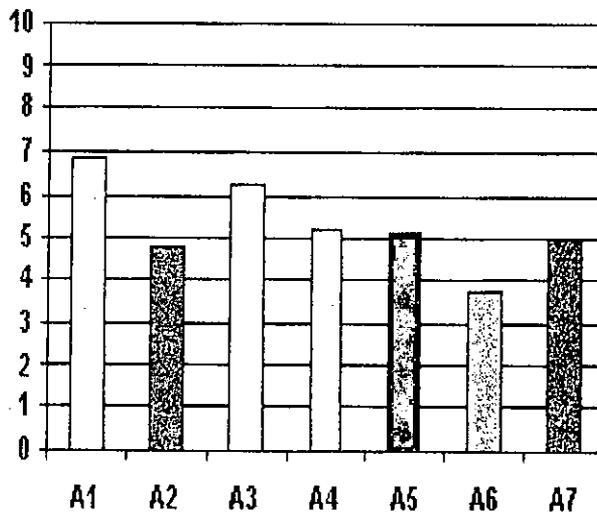


EXPERIENCIA LABORAL DE LOS RESPONSABLES

Relevamiento de Municipalidades y Comunas  
Secretarías de la Producción



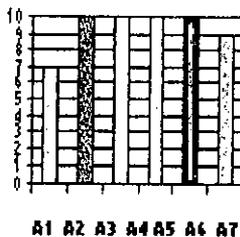
HISTOGRAMA DE AUTOEVALUACION DE LAS SECRETARÍAS DE LA PRODUCCIÓN



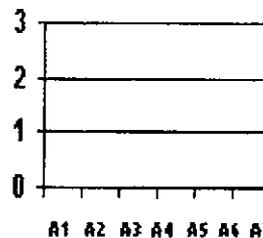
CONOCIMIENTOS

- A1: Sector Produc. de la región
- A2 Sector Produc. otras regiones
- A3: Cooper. con entid. empresarias
- A4: Cooper. con Instit. educativas
- A5: Cooper. con entid. de Investigación
- A6: Cooper. con Universidades
- A7: Relación con otras Secretarías

VALORES MÁXIMOS



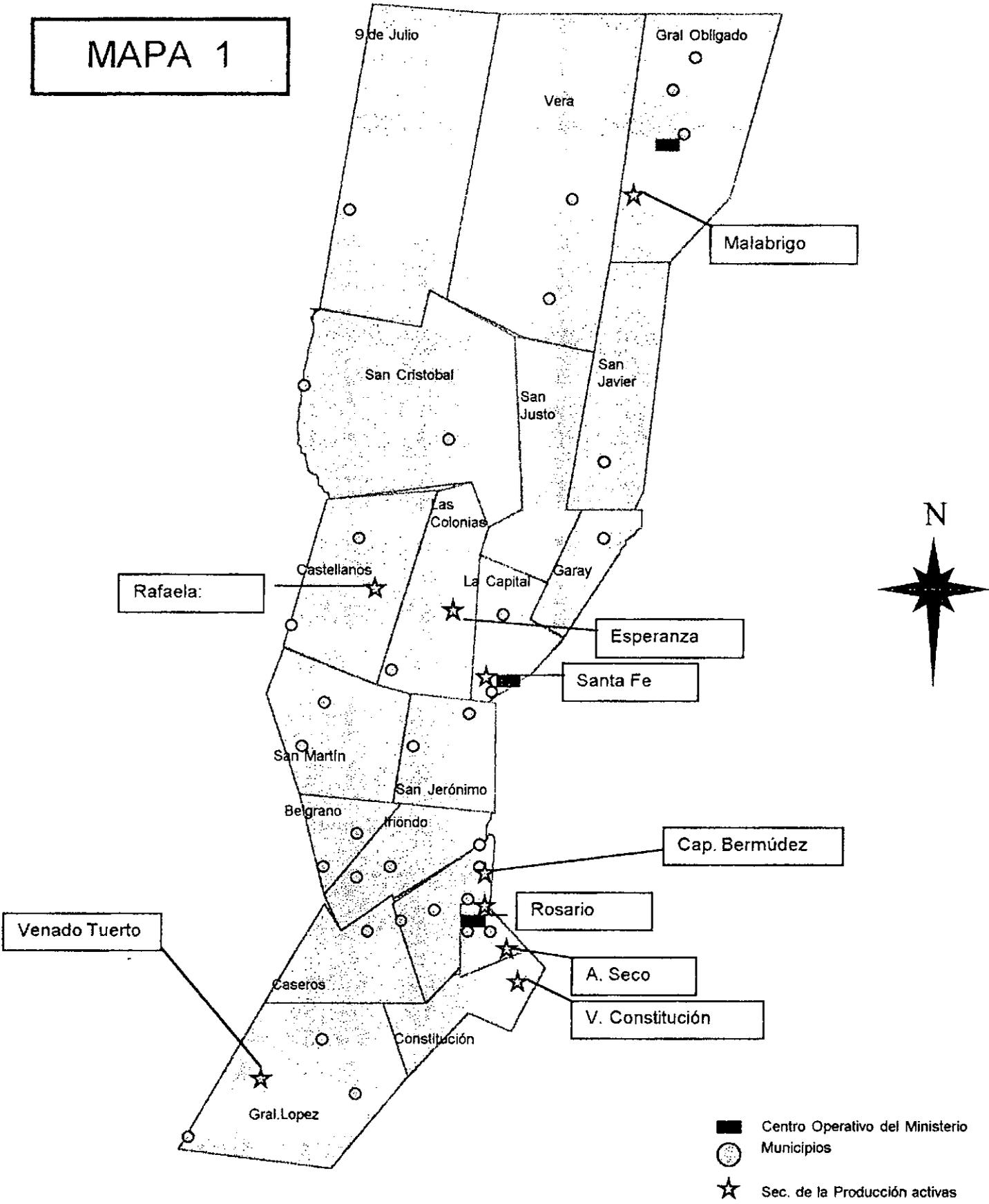
VALORES MÍNIMOS



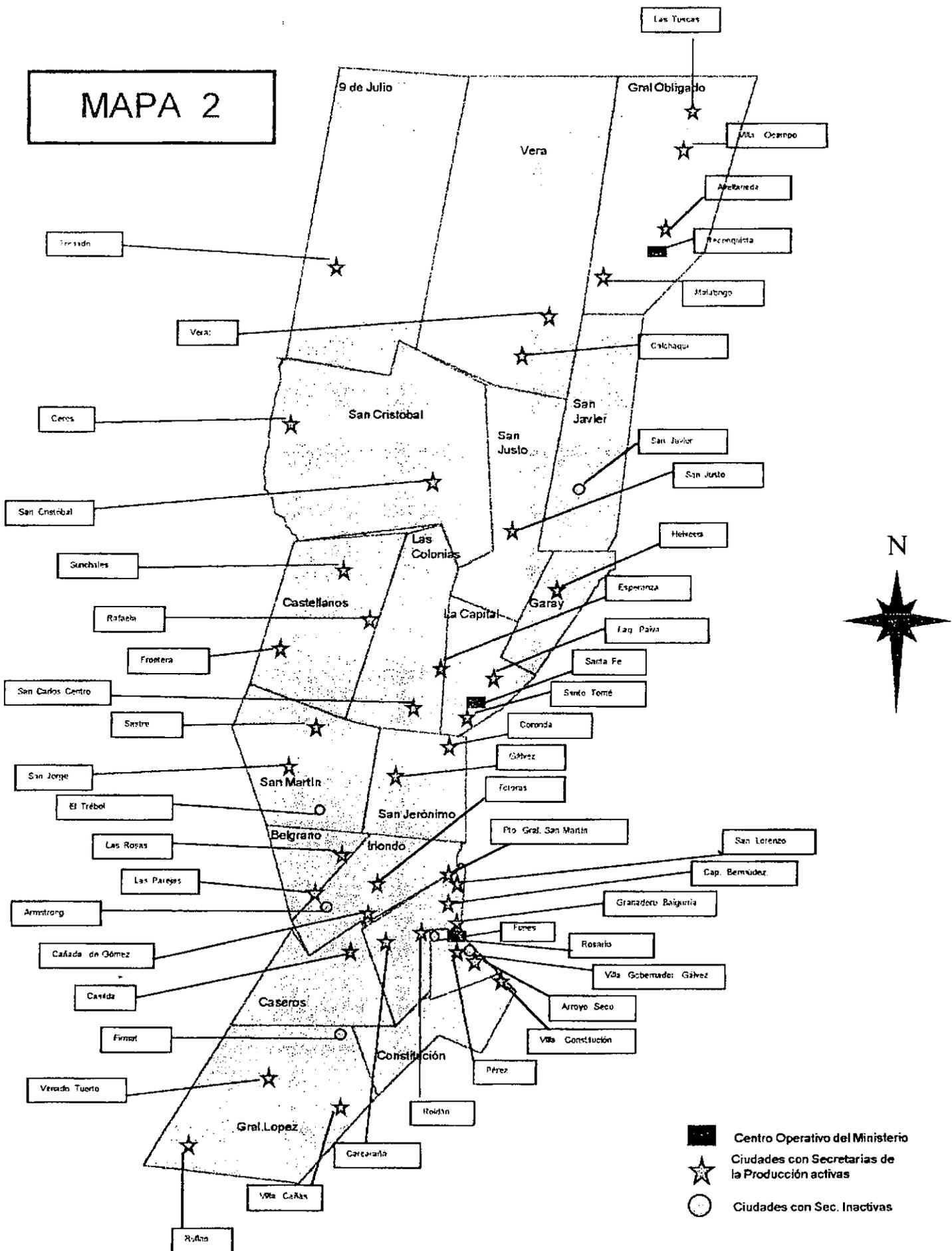
**Anexo II:**

**Mapas de las Secretarías de la Producción Activas  
al Inicio y Final de Gestión**

MAPA 1



MAPA 2



**Anexo III:**

**Programas de Actividades  
de Reuniones de Capacitación**

---

---

## MUNICIPIOS PRODUCTIVOS

Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTA FE SINA

Reunión N°3

---

---

### Objetivo:

- 1- Iniciar la capacitación en la temática de la Calidad Total.
  - 2- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.
- 
- 

### Programa

09:00 Registro de Participantes.

#### Capacitación

09:15 Actividad Grupal. Intercambio de conclusiones de los Encuentros Regionales.

10:30 Introducción a la Calidad Total y Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial.

11:30 Café

11:45 Continuación de la Capacitación. Disertante : Lic. Rubén ASCÚA

Introducción del tema: " Una nueva modalidad de Inserción Internacional".

13:00 Almuerzo . Bar el Barrilito. Costo de la tarjeta \$6.

#### Acciones Conjuntas

#### Información

14:30 Entrega de disquetes. Contenido:

Transparencias de Municipios Productivos  
Régimen de Pasantías.

15:00 Prof. Norma Santa Cruz. Ministerio de Educación de la Provincia.  
Coordinadora Provincial.

Tema: Feria de Ciencia y Tecnología Juvenil '96.

15:15 Información General: Próximo curso de Formulación y Evaluación de Proyectos.

Director Provincial de transporte Ing. Miguel Latorre.

Tema: Presentación del área de Transporte del MAGIC.

15:40 Información General: Participación en Ferias Y Exposiciones Regionales.

15:45 Dra. Susana Brusa Directora General de Comercio Interior del MAGIC

Tema: Defensa del Consumidor.

16:05 Entrega de Certificado al Municipio de Laguna Paiva.

Entrega de Certificado a los que aprobaron el curso de Evaluación de Proyectos.

#### Evaluación de la Reunión

En forma individual por municipio deberán confeccionar la Evaluación pre-impresa y depositarla a la salida.

---

---

---

---

## MUNICIPIOS PRODUCTIVOS

Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTAFESINA

Reunión N°4

---

---

### Objetivo:

1- Iniciar la capacitación en la temática de la Calidad Total.

2- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.

---

---

### Programa

09:00 Registro de Participantes.

#### Capacitación

09:15 Actividad Grupal. Intercambio de conclusiones de los Encuentros Regionales.

10:30 Introducción a la Calidad Total y Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial.

Disertante: Lic. Manuel Del Moral

11:30 Café

11:45 Continuación de la Capacitación. Disertante : Lic. Rubén ASCÚA

Introducción del tema: " Una nueva modalidad de Inserción Internacional".

13:00 Almuerzo . Bar el Barrilito. Costo de la tarjeta \$6.

#### Acciones Conjuntas

#### Información

14:30 Entrega de disquetes. Contenido:

Transparencias de Municipios Productivos  
Régimen de Pasantías.

15:00 Prof. Norma Santa Cruz. Ministerio de Educación de la Provincia.  
Coordinadora Provincial.

Tema: Feria de Ciencia y Tecnología Juvenil '96.

15:15 Información General: Próximo curso de Formulación y Evaluación de Proyectos.

Director Provincial de transporte Ing. Miguel Latorre.

Tema: Presentación del área de Transporte del MAGIC.

15:40 Información General: Participación en Ferias Y Exposiciones Regionales.

15:45 Dra. Susana Brusa Directora General de Comercio Interior del MAGIC

Tema: Defensa del Consumidor.

16:05 Entrega de Certificado al Municipio de Laguna Paiva.

Entrega de Certificado a los que aprobaron el curso de Evaluación de Proyectos.

#### Evaluación de la Reunión

En forma individual por municipio deberán confeccionar la Evaluación pre-impresa y depositarla a la salida.

---

---

---

---

## MUNICIPIOS PRODUCTIVOS

Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTA FE SINA

Reunión N°5

---

---

### Objetivo:

- 1- Continuar la capacitación en la temática de la Calidad Total.
  - 2- Interiorizarse de las actividades inherentes al Relevamiento del Sector Productivo 1996.
  - 2- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.
- 
- 

### Programa

- 08.00 Registro de Participantes.  
Entrega de material procesado a los Municipios

### Capacitación

- 08:15 Observación del video "Paradigmas".  
09.00 Introducción al tema: "Las seis claves de la Calidad Total".  
Disertante : Lic. Manuel del MORAL.
- 09:45 Café.
- 10.30 Ejercitación del tema.  
11:00 Continuación de la capacitación. Disertante: Lic. Rubén ASCÚA.  
Introducción al tema: "Conformación de Bloques económicos".  
12:00 Relevamiento del Sector Productivo 1996
- 12:45 Almuerzo Libre.

### Información

- 14:30 Programas de la Subsecretaría de Comercio Exterior.  
Disertante: Lic. Diego VITTORI - Director Provincial de Promoción a las Exportaciones)
- 14.45 Director Provincial de Transporte. Ing. Miguel LATORRE.  
Temas: 1-Carnet de Conductor.  
2- Control del peso de las cargas.
- 15:15 Información de la Dirección Provincial de Ciencia y Tecnología.  
Disertante Ing. Roberto CERETTO - Director Provincial).
- 15.30 Programa Apícola Provincial. Expone Ing. Alberto BEVILACQUA:.

### Evaluación de la Reunión

En forma individual por municipio deberán confeccionar la Evaluación pre-impresa y depositarla a la salida.

---

---

---

---

## MUNICIPIOS PRODUCTIVOS

Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTAFESINA

Reunión N°6

---

---

### Objetivo:

- 1- Continuar la capacitación en la temática de la Calidad Total.
  - 2- Interiorizarse de las actividades inherentes al Relevamiento del Sector Productivo 1996.
  - 2- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.
- 
- 

### Programa

- 08.30 Registro de Participantes.  
Entrega de material procesado a los Municipios

### Información

- 08:45 Información de la Secretaría de Estado de promoción comunitaria.  
Tema: "Programa de Desarrollo Productivo".
- 09:30 Entrega de certificados de aprobación de los asistentes a los cursos de "Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión".
- 09:45 Café

### Capacitación

- 10:00 Introducción al tema: "Gerenciamiento de las Restricciones".  
Disertante : Lic. Manuel del MORAL

13:00 Almuerzo Libre.

- 14:30 Continuación de la Capacitación. Disertante: Lic. Rubén ASCÚA.  
Tema. "Conformación de Bloques económicos"( Continuación)

### Información

- 15:30 Dirección Provincial de Transporte.  
(Disertante Sr. Luis Della VEDOVA - Jefe Área Tránsito y Transporte de Cargas).  
Dirección General de Reconversión Vial.  
(disertante Téc. José TERRIER - Jefe División Control de Cargas y Dimensiones).  
Tema: " Convenios Municipales para Control de Tránsito".
- 15:45 Relevamiento del Sector Productivo 1996.  
(Disertante Lic. Raúl WOLANSKI - Director del Proyecto).
- 16:00 Información de la Comisión Administradora del Túnel Subfluvial Hernandarias.  
(Disertante: Sr. Alberto SÁNCHEZ PALOTTO).  
Tema: Últimas obras realizadas , incremento de tránsito, pavimento de rampas, etc.
- 16:15 Información de la Subsecretaría de Comercio Exterior.

### Evaluación de la Reunión

En forma individual por municipio deberán confeccionar la Evaluación pre-impresa y depositarla a la salida.

---

---

---

---

MUNICIPIOS PRODUCTIVOS  
Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTAFESESINA

---

---

Reunión Nro. 7

---

---

- 1- Capacitar a los agentes municipales en el tema "Globalización de Mercados".
  - 2- Actualizar sobre las actividades inherentes al Relevamiento del Sector Productivo 1996.
  - 3- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.
- 
- 

**Programa**

- 08:30 Registro de Participantes.  
Entrega de material procesado a los Municipios.  
Presentación de videos.

**Capacitación**

- 09:15 Introducción al tema: "Globalización de Mercados"  
Disertante: Lic. Rubén ASCÚA.

10:45 Café

11:00 Continuación de la Capacitación.

Ejercitación del tema. Presentación del ejemplo práctico.

12:00 Enfoque sobre "Teoría de la Competitividad" Disertante :LIC. Manuel del MORAL

13:00 Almuerzo: Bar "El Barrilito".

**Información**

14:15 Dirección Gral. de Análisis de la producción Agropecuaria.  
(disertante Ing. Elisa AGOSTINI)  
Tema: Sistema de Información Agropecuaria Provincial.

14:45 Presentación del Programa de Mejoramiento Continuo de la DIRECCIÓN PCIAL  
(disertantes Ing. Alejandro BENTO y Ing. Oscar FERNÁNDEZ).

15:00 Información de la Subsecretaría de Comercio Exterior.  
Tema: Oferta Exportable.

15:15 Programa Apícola Provincial. Expone Ing. Alberto BEVILACQUA.

15:30 Encuentro Sectorial de Vinculación Tecnológica. Expone Ing. Lorenzo CRUDELI  
Comentarios de Experiencias vividas en el país vasco.

16:00 Relevamiento del Sector Productivo 1996. Entrega de certificados.

**Evaluación de la Reunión**

En forma individual por municipio deberán confeccionar la Evaluación pre-impressa y depositarla a la salida.

---

---

---

---

MUNICIPIOS PRODUCTIVOS  
Programa de  
ACCIÓN LOCAL Y REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SANTA FE SINA

Reunión N°8

---

---

**Objetivo:**

- 1- Continuar la capacitación de los Responsables de la Producción.
- 2- Interiorizarse de las actividades inherentes al Relevamiento del Sector Productivo 1996.
- 3- Avanzar en la integración entre las Áreas de la Producción.

---

---

**Programa**

08.30 Registro de Participantes.  
Entrega de material procesado a los Municipios

**Información**

09:00 Apertura: Subsecretario de Industria  
Ing. Omar Berrocal

**Capacitación**

09:15 Conferencia: Lic. Ruben Ascia  
Tema: "Santa Fe en el Mercosur".

10:15 Café

10:30 Continúa la capacitación

11:30 "La Apertura externa de Argentina y la Estructura exportadora". Disertante: Lic. Manuel del MORAL.

12:30 Almuerzo en "El Barrilito".

**Información**

14:30 Relevamiento del sector Productivo 1996.

14:45 Experiencias del viaje de Secretarios de la Producción a España.

15:15 Entrega de: - Videos de capacitación.  
- Certificados de participación y asistencia.  
- Software de Evaluación de proyectos de inversión.

15:45 Consultas de: - Antecedentes Secretarios de la Producción.  
- Evaluación de la Reunión.

16:00 Panel de cierre.

16:30 Atención de consultas del Relevamiento del sector productivo.

19:00 Entrega de la "Base de Información para el sector Productivo".  
(Salón Blanco - Casa de Gobierno)

---

---

**Anexo IV:**  
**Planilla de Asistencia**  
**a Reuniones de Capacitación**



Tostado	x	x		x		x	x	x
Totoras	x	x	x	x		x	x	x
Venado Tuerto	x	x				x	x	x
Vera			x	x	x	x	x	
Villa Cañas	x	x	x					
Villa Constitución	x	x	x	x	x	x		x
Villa Gdor. Gálvez				x		x	x	
Villa Ocampo	x	x	x	x	x	x	x	x
Helvecia	x	x	x	x	x	x	x	
As.Des.Dpto.Vera			x	x	x	x		x
Ctro.Op.Tacuarendí	x		x	x			x	x
As.Des.Dpto.Gral. Obligado/San Javier	x		x	x	x	x		x
<b>Total: 52</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>37</b>

**Anexo V:**

**Planilla de Evaluación de las Reuniones de Capacitación**

**Reunión N°3 a Reunión N°8**

# PROMEDIOS



el mejor lugar del Mercosur para invertir

EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 3

APELLIDO Y NOMBRES:

CARGO:

LOCALIDAD:

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0  1  3  5 17% 8 72% 10 11%

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0  1  3 3% 5 3% 8 74% 10 20%

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0  1  3 9% 5 11% 8 60% 10 20%

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0  1  3 9% 5 17% 8 54% 10 20%

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0  1  3  5 3% 8 54% 10 43%

b.- Califique el ritmo de la reunión

0  1  3  5 23% 8 60% 10 17%

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5	20%	8	54%	10	26%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1		3	3%	5	23%	8	60%	10	14%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5	9%	8	46%	10	46%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaría es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5	6%	8	60%	10	34%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

8,02
------

.....  
Firma

# PROMEDIOS



el mejor lugar del Mercosur para invertir

**EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 4**

**APELLIDO Y NOMBRES:**

**CARGO:**

**LOCALIDAD:**

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0		1		3		5	18%	8	58%	10	24%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0		1		3		5	13%	8	61%	10	26%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0		1		3	3%	5	5%	8	66%	10	26%
---	--	---	--	---	----	---	----	---	-----	----	-----

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0		1		3	3%	5	10%	8	61%	10	26%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0		1		3		5	5%	8	53%	10	42%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- Califique el ritmo de la reunión

0		1		3	5%	5	16%	8	66%	10	13%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5	5%	8	55%	10	40%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1		3	3%	5	26%	8	58%	10	13%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5	3%	8	34%	10	63%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaría es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5		8	47%	10	53%
---	--	---	--	---	--	---	--	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

8,31

Firma

# PROMEDIOS



el mejor lugar del Mercosur para invertir

EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 5

APELLIDO Y NOMBRES:

CARGO:

LOCALIDAD:

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0  1  3  5 8% 8 50% 10 42%

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0  1  3  5 4% 8 46% 10 50%

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0  1  3  5 8% 8 38% 10 54%

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0  1  3  5 12% 8 54% 10 35%

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0  1  3  5 12% 8 46% 10 42%

b.- Califique el ritmo de la reunión

0  1  3  5 15% 8 69% 10 15%

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5		8	46%	10	54%
---	--	---	--	---	--	---	--	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1		3	8%	5	27%	8	50%	10	12%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5		8	38%	10	62%
---	--	---	--	---	--	---	--	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaría es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5		8	27%	10	73%
---	--	---	--	---	--	---	--	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

8,57

.....  
Firma

# PROMEDIOS



EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 6

APELLIDO Y NOMBRES:

CARGO:

LOCALIDAD:

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0		1		3	3%	5	8%	8	67%	10	22%
---	--	---	--	---	----	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0		1	3%	3		5	3%	8	67%	10	28%
---	--	---	----	---	--	---	----	---	-----	----	-----

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0		1		3	3%	5		8	78%	10	19%
---	--	---	--	---	----	---	--	---	-----	----	-----

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0		1		3	3%	5	8%	8	64%	10	25%
---	--	---	--	---	----	---	----	---	-----	----	-----

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0		1		3		5	6%	8	44%	10	50%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- Califique el ritmo de la reunión

0		1		3	6%	5	11%	8	67%	10	17%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	-----

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5	8%	8	64%	10	28%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1	3%	3		5	19%	8	58%	10	19%
---	--	---	----	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5	6%	8	41%	10	53%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaria es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5	3%	8	50%	10	47%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

8,11
------

Firma

# PROMEDIOS



Santa Fe

el mejor lugar del Mercosur para invertir

EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 7

APellido y Nombres:

CARGO:

LOCALIDAD:

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0  1  3  5 27% 8 71% 10 2%

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0  1  3  5 29% 8 58% 10 13%

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0  1  3 3% 5 16% 8 65% 10 16%

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0  1  3 9% 5 26% 8 49% 10 16%

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0  1  3 13% 5 13% 8 61% 10 13%

b.- Califique el ritmo de la reunión

0  1  3 7% 5 61% 8 29% 10 3%

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5	6%	8	62%	10	32%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1		3	6%	5		8	49%	10	45%
---	--	---	--	---	----	---	--	---	-----	----	-----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5	6%	8	45%	10	49%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaria es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5	6%	8	45%	10	49%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

7,50

.....  
Firma

# PROMEDIOS



el mejor lugar del Mercosur para invertir

EVALUACION DE LA JORNADA  
REUNION N°: 8

APELLIDO Y NOMBRES:

CARGO:

LOCALIDAD:

## 1.- GENERALIDADES (marque con una x la calificación más adecuada)

a.- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto para la reunión?

0		1		3		5	6%	8	67%	10	27%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Contribuyó a su formación como responsable de la producción de su Municipio?

0		1		3		5	12%	8	62%	10	26%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

c.- ¿Contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la producción?

0		1		3	3%	5	9%	8	62%	10	26%
---	--	---	--	---	----	---	----	---	-----	----	-----

d.- ¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

0		1		3		5	9%	8	59%	10	32%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

## 2.- REUNION (marque con una x la calificación que considera adecuada)

a.- ¿El lenguaje utilizado es el adecuado?

0		1		3		5	18%	8	53%	10	29%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	-----

b.- Califique el ritmo de la reunión

0		1		3		5	26%	8	65%	10	9%
---	--	---	--	---	--	---	-----	---	-----	----	----

c.- Califique el material entregado

0		1		3		5	3%	8	53%	10	44%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

d.- Califique el cumplimiento de horarios

0		1		3	9%	5	24%	8	61%	10	6%
---	--	---	--	---	----	---	-----	---	-----	----	----

### 3.- EL AMBIENTE

a.- ¿Resultó de interés vincularse con otros Secretarios de la Producción?

0		1		3		5	3%	8	50%	10	47%
---	--	---	--	---	--	---	----	---	-----	----	-----

b.- ¿Porqué?


c.- ¿Reconoce que el rol de la Secretaria es clave para dinamizar el entorno productivo?

0		1		3		5		8	52%	10	48%
---	--	---	--	---	--	---	--	---	-----	----	-----

d.- ¿Qué cosas considera necesarias incorporar?


### 4.- CALIFICACION GENERAL

A manera de resumen, califique de 1 a 10 esta reunión:

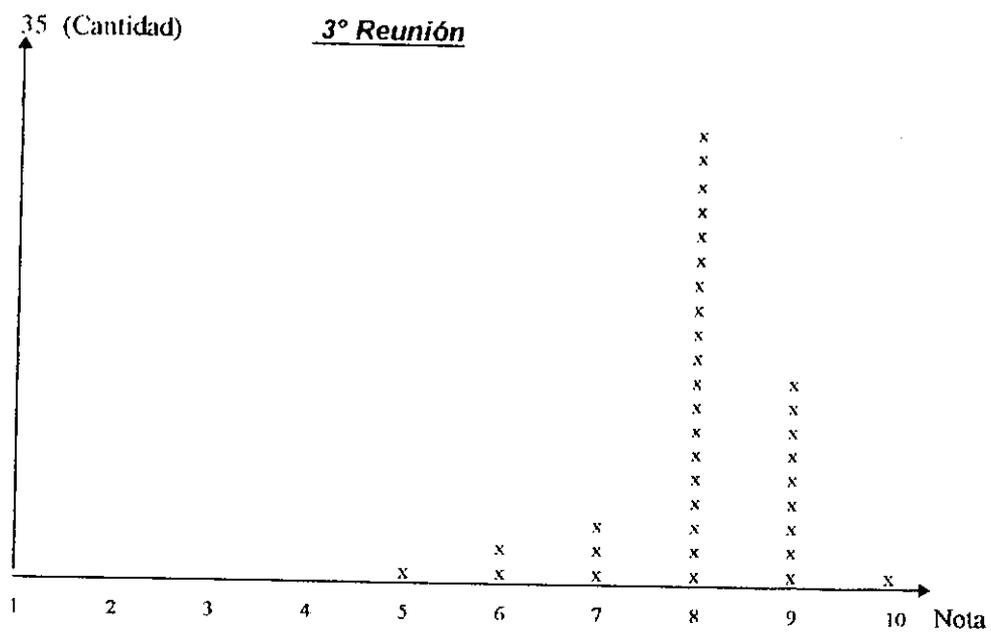
8,26

.....  
Firma

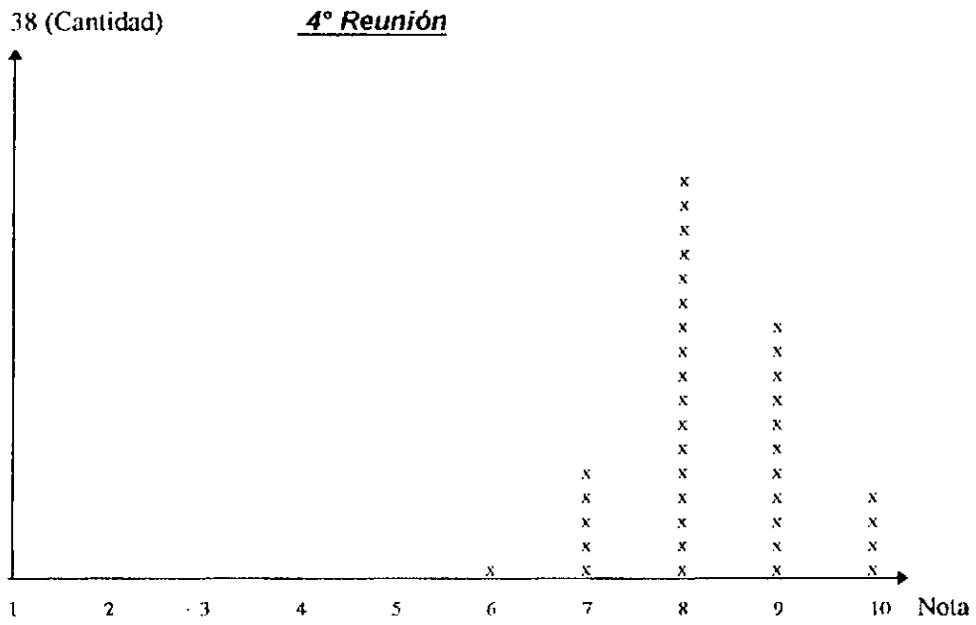
**Anexo VI:**

**Calificaciones Generales de las Reuniones de Capacitación**

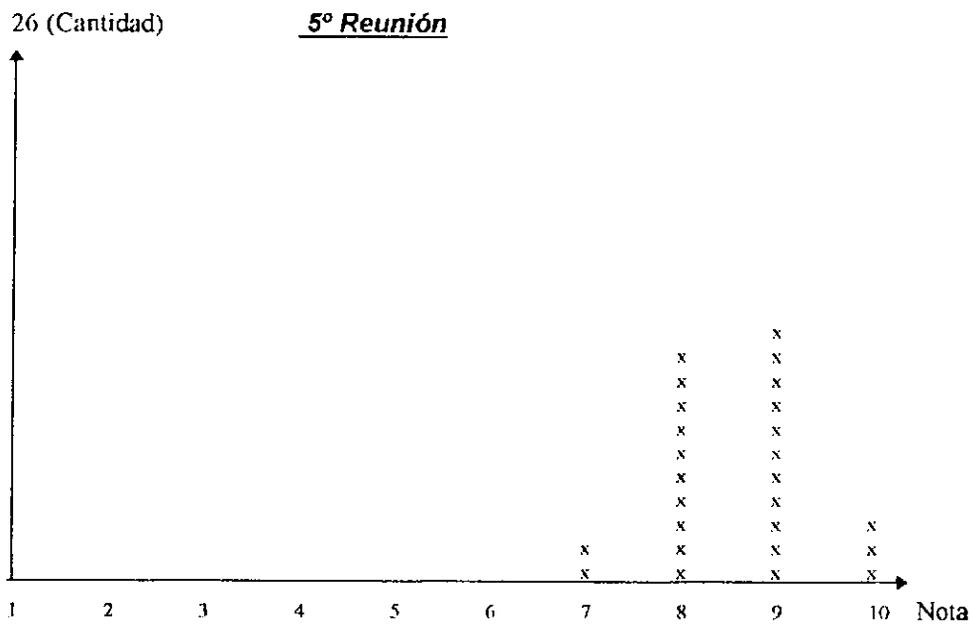
# CALIFICACIONES GENERALES



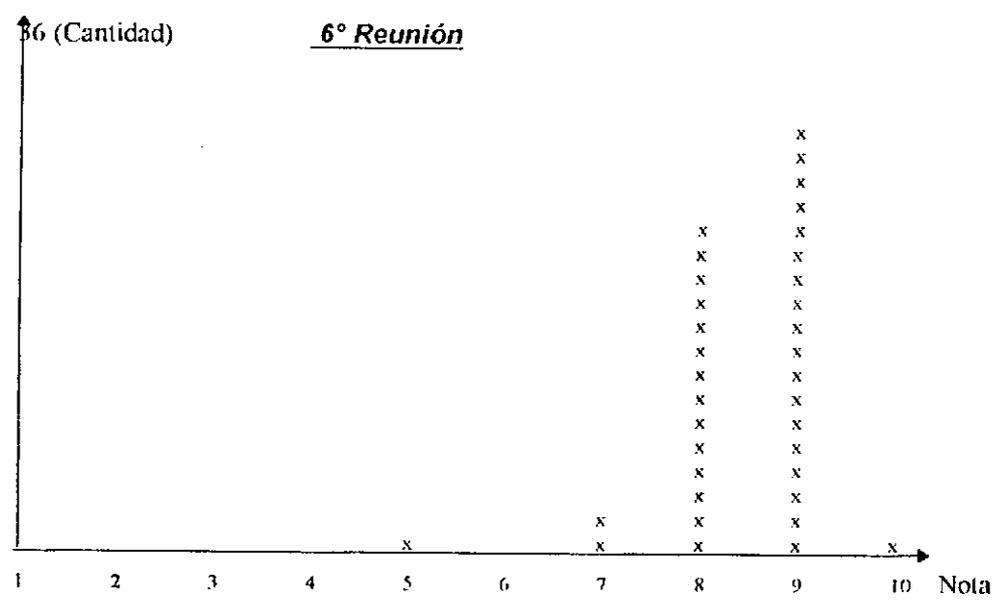
CALIFICACIONES GENERALES



CALIFICACIONES GENERALES



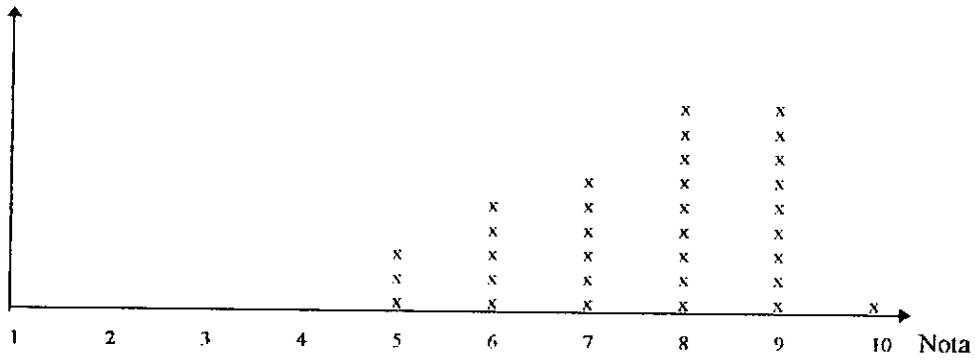
CALIFICACIONES GENERALES



## CALIFICACIONES GENERALES

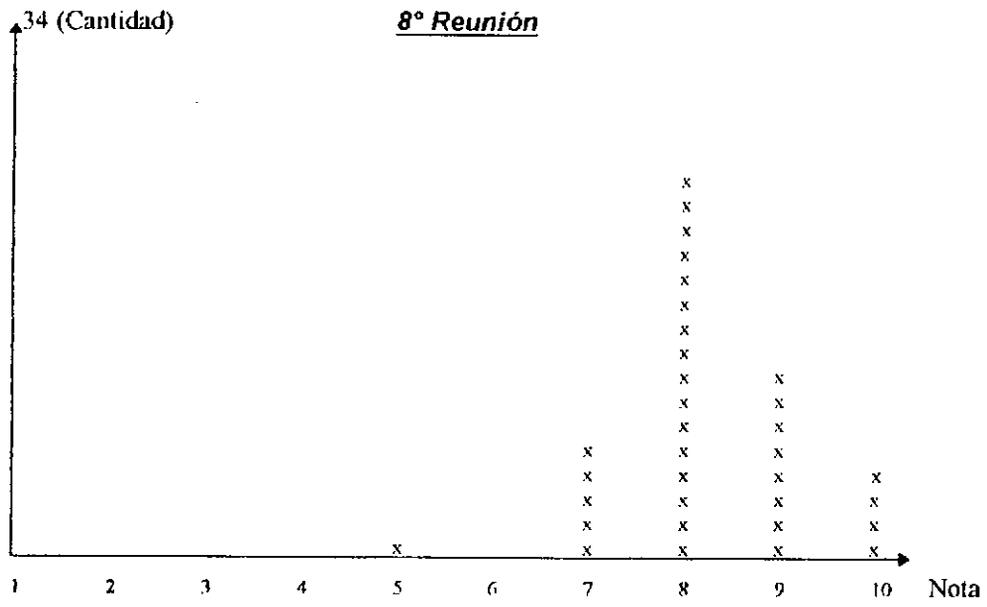
31 (Cantidad)

7° Reunión



CALIFICACIONES GENERALES

8° Reunión



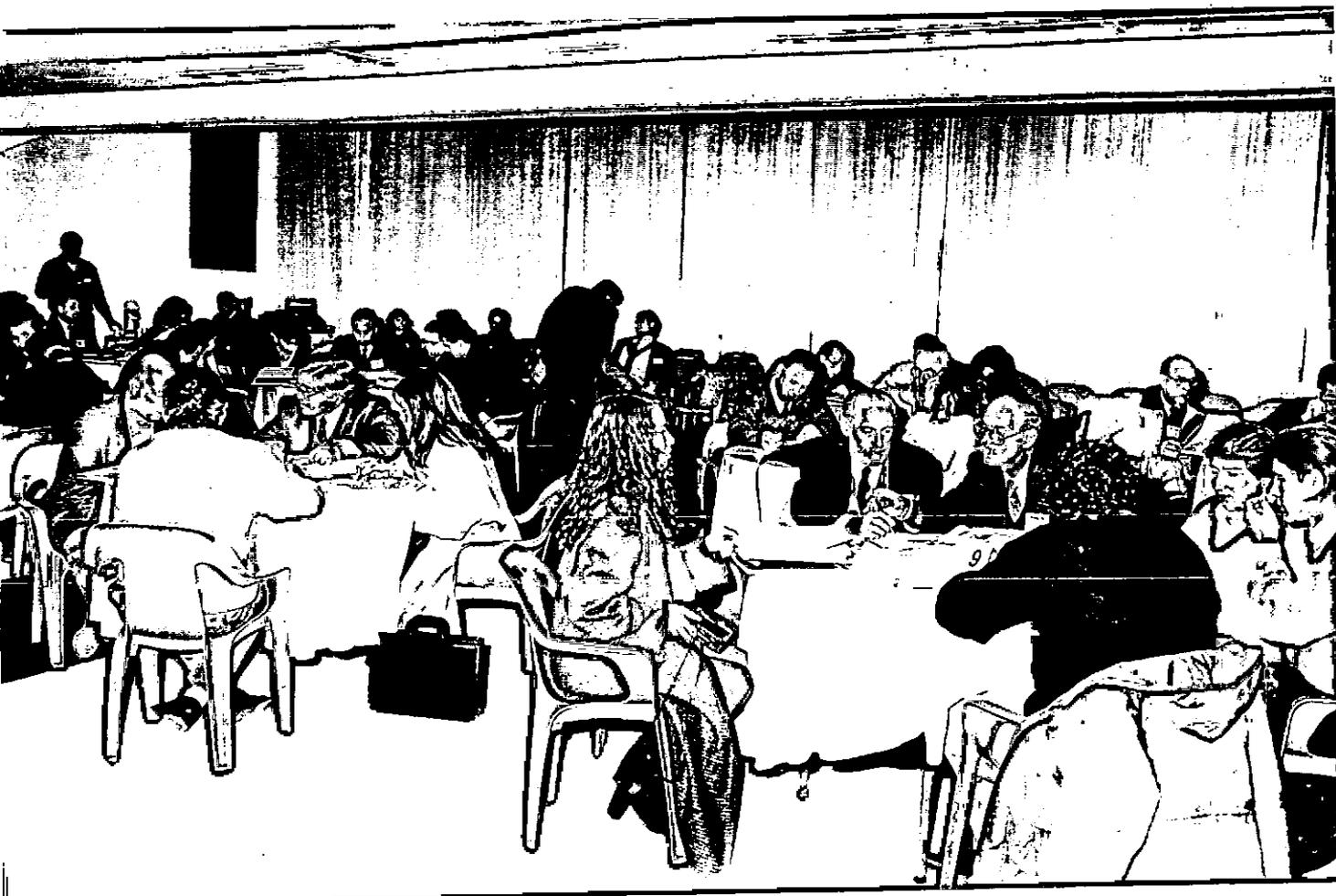
**Anexo VII:**

**Fotografías de las Reuniones de Capacitación**

**Fotografías de la Reunión de Capacitación N°3**



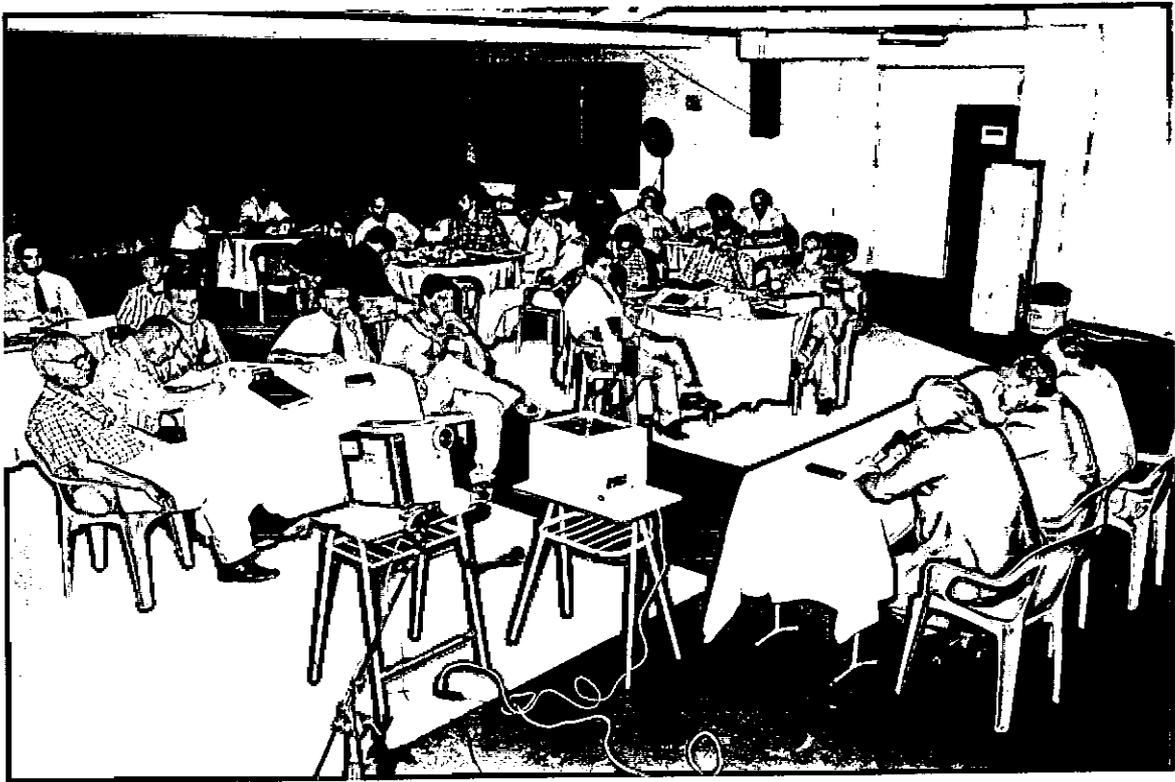
**Fotografías de la Reunión de Capacitación N°4**



**Fotografías de la Reunión de Capacitación N°5**



**Fotografías de la Reunión de Capacitación N°8**



**Anexo VIII:**

**Cronograma de Visitas a Municipios**





**Anexo IX:**

**Guías de Reunión de los Videos**

**Paradigmas**

**Pioneros de Paradigma**

**El Poder de una Visión**



**guía  
de  
reunión**

---

---

*GUIA de REUNION:*

# **PARADIGMAS**

## ACERCA DE ESTA GUIA :

HEMOS PREPARADO EL SIGUIENTE MATERIAL TRADUCIDO Y ADAPTADO DE LA GUÍA ORIGINAL EN INGLES COMO APOYO AL VIDEOCASSETTE QUE ESTA DISPONIBLE A TRAVES DE PELICULAS MEL, S.A.

ESPERAMOS LES SEA DE UTILIDAD COMO COMO COMPLEMENTO A SUS PROPIAS HABILIDADES Y RECURSOS

JUAN BOSCO BECERRA  
CONSULTOR

## ÍNDICE

Acerca de la Guía	1
Sección 1	
El autor	3
Beneficios de este programa	4
Guía para el análisis	5
Sugerencias para conducir las sesiones	6
Sección 2	
Introducción al proceso de innovación	9
Preguntas para el análisis	10
Sección 3	
Introducción al análisis de cómo "vivir con el cambio"	12
Temas de análisis	13
Sección 4	
Glosario	15
Bibliografía	18

Sección 1

El Autor

Beneficios de este programa

Guía para el análisis

Sugerencias para conducir  
las sesiones

## El autor

En "Paradigmas", Joel Barker, eminente futurista, muestra qué son éstos y explica sus efectos. Como aparecen en esta película, los conceptos de paradigmas del Sr. Barker brindan a las personas la oportunidad de prever mejor los cambios y enfrentarse a ellos.

El Sr. Barker es autor, conferencista y presidente de Infinity Limited, Inc., una empresa de consultoría de fama internacional que creó el concepto de Exploración Estratégica. Ha venido estudiando el proceso de cambio desde 1973.

El Sr. Barker introdujo el concepto de "paradigmas" al mundo de los negocios en 1974. Desde entonces, ha trabajado con miles de compañías en América del Norte, Europa y la Cuenca del Pacífico, ayudándoles a entender la influencia de los paradigmas en sus organizaciones.

## Beneficios de este programa

"Paradigmas" hace que las personas se den cuenta de que vemos y entendemos el mundo a través de nuestros modelos y estándares. Entender la fuerza de los paradigmas puede ser un paso decisivo para el rompimiento de las barreras a la innovación y para la liberación de nuestra resistencia al cambio.

Miles de grupos en el mundo han utilizado "Paradigmas". Las aplicaciones son tan variadas como las organizaciones que usan el programa. Algunos beneficios comunes definidos por los usuarios son los siguientes:

- \* Explica por qué la mayoría de las personas consideran que el cambio es amenazador.
- \* Permitir percepciones clave sobre cómo mejorar el proceso de la innovación.
- \* Ayuda a las personas a entender la causa probable por la que no han tenido éxito al enfrentarse al cambio y cómo hacerlo mejor.
- \* Incrementa las capacidades de las personas para ser más inquisitivas respecto a las razones de ser de sus objetivos, actividades, etc.
- \* Muestra a las organizaciones dónde buscar el tipo de cambios "revolucionarios" que básicamente reformulan las reglas del "juego".

## Guía para el análisis

Esta Guía se divide en cuatro secciones.

### SECCION 1

En la Sección 1 se da un panorama global de los materiales de la guía, además de las sugerencias generales para conducir parte de análisis de la sesión.

### SECCIÓN 2

La Sección 2 sugiere preguntas para ayudar a que su grupo entienda mejor el proceso de innovación. Puede usarlas para ayudar a que las personas estén más conscientes de sus "paradigmas" personales y de los de la organización o departamento. Pueden también ayudar a que los participantes comprendan mejor las barreras que se oponen a la innovación y a los procesos de mejora continua.

### SECCIÓN 3

La Sección 3 sugiere preguntas relativas al cambio. Podría concentrarse en las preguntas que los hagan entender mejor por qué nos oponemos al cambio. O bien, seleccionar las preguntas que ayuden a introducir un cambio organizacional específico que esté a punto de producirse y que pueda y deba comentarse con el grupo.

### SECCIÓN 4

La Sección 4 contiene un glosario que da una lista de términos de paradigmas.

Las preguntas incluidas en las secciones 2 y 3 de esta guía pretenden ayudar a generar un análisis a fondo sobre los paradigmas. Dichas preguntas no guardan un orden en particular y tampoco abordan ninguna situación específica. Utilícelas en la forma que quiera. Podría hacer una colección de distintas situaciones de su propia organización y centrar en ellas las preguntas. Tal vez decida que las preguntas para el análisis sirvan de introducción a un cambio específico por el que atraviesa o está por atravesar su departamento u organización; o puede preferir mantener los análisis en términos generales, concentrándose en los cambios generales que están o estarán ustedes viviendo.

## Sugerencias para conducir las sesiones

Antes de pasar a las Secciones 2 y 3, podría repasar las siguientes sugerencias genéricas para facilitar un análisis en grupo. El cambio puede ser una cuestión de peso. Para algunos, el futuro es particularmente amenazador. Ser sensible a esas sensaciones puede ayudarle mucho a conducir análisis útiles.

### Reduzca la tensión

Tan pronto como se reúnan todos, haga un resumen de lo que les presentará. Sea informal y hágalos sentir a gusto; hay que crear un clima de confianza. La atmósfera es importante, porque si se sienten cómodos, se atreverán a entrar en un terreno nuevo. Cuando sea posible, haga en forma de pregunta el planteamiento de los temas que quiera abordar.

### Fomente el análisis

Diríjase al grupo y no de manera individual, es decir, evite personalizar. Es conveniente que todos reciban la oportunidad de hablar. Utilice el "nosotros" en lugar del "tú" o el "yo". Tenga cuidado con las "agendas ocultas" propias o ajenas. Controle a quienes monopolizan la palabra. Evite criticar los comentarios de cualquier persona. Haga que el grupo regrese los comentarios de usted en forma de pregunta.

### Escuche detenidamente

Concéntrese en lo que dice cada persona cuando hable. No se involucre emocionalmente. Formule su respuesta hasta después de que alguien haya terminado de hacer un planteamiento. Escuche detenidamente cuando alguien proponga algo que sea opuesto a las opiniones de usted, porque el comportamiento es la esencia para enfrentarse a nuevos "paradigmas". No se salga por la tangente y muéstrese receptivo a las soluciones inusitadas y a las opiniones disidentes.

## Haga preguntas hipotéticas

Una buena manera de mantener el diálogo es preguntar: "¿Qué pasaría...?" Ese tipo de pregunta permite usar la imaginación. Pregunte "¿Cómo podría" y no "¿Cómo debería?" Examine las alternativas.

## Examine las opciones

Uno de los beneficios principales de "Paradigmas" es la manera en que puede hacer que las personas se abran a las soluciones nuevas o desacostumbradas. Escuche este tipo de ideas. No rechace nada. Si el grupo se encasilla en una "solución única", sugiera una reflexión y examen adicionales.

## Sea flexible

Si hay un buen diálogo, usted podría optar por no apresurar al grupo para pasar al siguiente ejercicio. Si emplea el programa para enfocarse en un tema específico de su organización, elija los ejercicios más adecuados.

## Muestre entusiasmo y participe

Antes de conducir la sesión, le ayudará tomar notas sobre la película. Escriba lo que le causó curiosidad y relaciónelo con su organización.

## Análisis en grupo

Si el grupo es grande, puede resultar beneficioso dividirlo en unidades más pequeñas para hacer un análisis más a fondo. Luego júntelo de nuevo y dé a cada sección la oportunidad de exponer sus ideas cuando le toque su turno. Si se necesitara más material, haga una nueva ronda de comentarios.

## El salón

Este programa lo pueden utilizar grupos de muchos tamaños diferentes, por ello el tamaño del salón dependerá del grupo en cuestión. Lo ideal será que todo el grupo pueda estar junto, pero que además pueda dividirse en unidades más pequeñas. Se necesitará material para escribir desde pizarrón o rotafolios (y acetatos para retroproyección) hasta hojas en blanco tamaño carta para el participante.

## Sección 2

Introducción al proceso de innovación

Preguntas para el análisis

Introducción al  
proceso de innovación

¿Qué facilita la innovación y qué la inhibe o la impide? Las preguntas de esta sección le ayudan a guiar a los participantes para ayudar a entender los paradigmas y cómo influyen éstos en la innovación.

El concentrarse en los paradigmas de su organización, puede facilitar un diálogo animado que conduzca a ideas innovadoras. Esto puede ser muy útil para todos los que intervengan, y puede usarse como referencia vigente para el cambio y el mejoramiento dentro de la organización.

## El proceso de innovación

### Preguntas para el análisis

Tal vez quiera recordar al grupo el ejemplo de la película en el cual los relojeros suizos se cegaron de tal manera con el éxito de sus antiguos paradigmas que rechazaron una forma del todo nueva y diferente para continuar con su éxito.

- \* ¿Cómo definiría los paradigmas? (Consulte el glosario de este manual).
- \* ¿Qué cambios en los paradigmas han tenido en el pasado reciente un papel importante en el moldeo de su organización o campo de experiencia?
- \* Pregunte a su grupo cuáles son los paradigmas o 'reglas' específicos de su departamento u organización. ¿Son estos paradigmas una rutina, tradición, hábito o costumbre? ¿Es posible que algunas tareas pudieran hacerse en diferente forma y quizás mejor? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las sugerencias expresadas en cuanto a tiempo, dinero y eficacia?
- \* ¿Qué cambio organizacional que ustedes conocen se implantó recientemente? ¿Cómo afectó a los diversos departamentos, funciones o divisiones? El cambio ¿impugnó a los paradigmas existentes? ¿Creó el cambio nuevos paradigmas?
- \* Haga al grupo la pregunta que el Sr. Barker plantea en la película: "¿Qué es imposible hacer, pero si pudiera realizarse modificaría fundamentalmente su empresa?" Repase sus sugerencias. ¿Son imposibles? ¿Qué podría suceder para hacerlas posibles? (Para generar un diálogo más creativo y estimulante, recuerde a los participantes que aquello que parece imposible ahora podría resultar posible, por ejemplo, con un cambio en la tecnología o con la aprobación de una ley). ¿Qué tipo de cambio en los paradigmas podría afectar el éxito de su organización, tan notablemente como el reloj de cuarzo afectó a los suizos?
- \* Recuerde a los participantes la historia del cerdo contada por el Sr. Barker. ¿Qué declaraciones se oyen con frecuencia en su organización que puedan percibirse como oportunidades o como amenazas? ¿Cómo podrían prepararse mejor ustedes, su departamento y/o el personal administrativo para percibir esas declaraciones como retos u oportunidades?

### Sección 3

Introducción para el tema de cómo

"vivir con el cambio"

Temas de Análisis

## Introducción para el tema de cómo "vivir con el cambio"

¿Por qué nos 'cegamos' ante las ideas nuevas? ¿Cómo podemos evitar 'paralizarnos' con nuestros paradigmas? Con estas preguntas de análisis, el cambio puede ser abordado de diversas maneras:

- \* Propiciar el análisis de un cambio específico que es necesario, o que está a punto de ocurrir en su organización. (Contando con la autorización expresa de la Alta Dirección para revelarlo).
- \* Hacer que las personas piensen "hacia adelante" en los posibles cambios que su organización puede encarar en el futuro.
- \* Ayudar a que las personas reconozcan su temor al cambio y a que vean las oportunidades que pueden presentar los cambios.
- \* Reflexionar sobre cómo 'se siente' el cambio, principiando con nuestra resistencia y temor naturales. El análisis podría entonces proseguir con los beneficios y las oportunidades que van asociadas al cambio.

## Temas de análisis

### Cómo encarar el cambio y vivir con él

Tal vez quiera recordar al grupo el ejemplo de la fotografía electrostática Xerox presentado en la película, donde una compañía perdió una de las máximas oportunidades comerciales del siglo XX, porque se cegaron al potencial de una nueva invención que no se ajustaba a sus 'reglas', sus 'paradigmas', de cómo debería ser la fotografía.

- \* ¿Qué compañías o personas de la comunidad pueden recordar que perdieron nuevas oportunidades porque se cegaron con su propio éxito? ¿Qué 'indicios' o señales podían haberles ayudado a ver lo que estaban a punto de perder? ¿Pueden pensar en situaciones dentro de su organización donde quizá se perdieron nuevas oportunidades?
  
- \* Piensen en alguna idea que presentaron a su departamento y encontró oposición. ¿Alguna parte de la resistencia se basó en los antiguos paradigmas? ¿Cuáles fueron esos paradigmas?
  
- \* ¿Qué cambios posibles o específicos pueden darse en su compañía? (Tal vez quiera inventar un cambio imaginario o hipotético, en vez de usar información real de la compañía). Pida al grupo que imagine el efecto que este cambio pudiera tener en: diversos departamentos, el presupuesto de la compañía, la eficacia, la moral de los empleados y el proceso de mejora continua. ¿Cómo le gustaría al personal que se implantara el cambio? ¿Qué podría hacer la organización para aminorar la resistencia al cambio?
  
- \* Pida a los miembros del grupo que piensen en cambios recientes que recomendaron y la resistencia que encontraron. Con la información que recibieron aquí ¿cómo podrían haber previsto la resistencia? ¿Qué podrían hacer para fomentar la apertura a su nueva idea?
  
- \* Pida a los miembros del grupo que piensen en un cambio reciente al que se opusieron primero, sólo para encontrarse con que después de implantado, en realidad, estuvieron de acuerdo con el mismo y lo entendieron. ¿Qué paradigmas les impidieron ver antes las ventajas? ¿En qué momento cambiaron los paradigmas?

Sección 4

Glosario

Bibliografía

## Glosario

Definiciones de paradigma seleccionadas de la película "PARADIGMAS"

### Paradigma:

Si buscaran paradigma en el diccionario Webster's, encontrarían que significa patrón o modelo.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española dice: ejemplo o ejemplar (pág. 1010. Tomo II. Edición 1984).

Un paradigma es cualquier conjunto de reglas y reglamentos. Esas reglas y reglamentos (también conocidos como procedimientos, normas, rutinas):

- A) Establecen límites haciendo de patrón y delimitando fronteras.
- B) Estas reglas y reglamentos nos dicen además cómo tener éxito al resolver las situaciones que se presentan dentro de dichos límites.

Los paradigmas afectan notablemente nuestros análisis, juicios y toma de decisiones, ya que influyen en nuestra percepción. Como lo dice el Sr. Barker: "Nuestros paradigmas, nuestras reglas y reglamentos nos impiden prever el futuro en forma exitosa. Tratamos generalmente de descubrir el futuro buscándolo mediante nuestros antiguos paradigmas".

### Efecto paradigmático:

Los paradigmas filtran la percepción de nuestra experiencia. Todo el tiempo observamos el mundo a través de nuestros paradigmas. Constantemente seleccionamos del mundo los datos que se ajustan mejor a nuestras reglas y reglamentos y tratamos de hacer caso omiso del resto, haciendo como si no existiera.

Como resultado, lo que puede ser perfectamente obvio para una persona con un paradigma, puede resultar totalmente imperceptible para alguien cuyo paradigma sea diferente. A este fenómeno el Sr. Barker le llama Efecto Paradigmático.

Dicho efecto puede ser positivo. Centra nuestra atención. Concentra nuestros esfuerzos en lo que hemos juzgado importante. Nos ayuda a eliminar los estímulos poco importantes. Este efecto hace que tengamos más confianza en que podemos resolver los problemas. Sin embargo, hemos de ser cautelosos, puesto que el efecto paradigmático puede bloquear nuestra visión del futuro.

El efecto paradigmático puede ser negativo. Puede cegar a los empresarios a las nuevas oportunidades; hacer que los vendedores pasen por alto nuevos mercados, ocultar a los directivos las estrategias efectivas; cegar a todos y cada uno de nosotros frente a las soluciones creativas para situaciones difíciles, distorsionando los datos que captamos para ajustarlos a nuestros paradigmas.

#### Flexibilidad del paradigma:

La flexibilidad del paradigma, también llamada adaptabilidad del paradigma, es lo opuesto a la parálisis paradigmática. Es un comportamiento activo en el que planteamos impugnaciones regulares a nuestros paradigmas. La flexibilidad del paradigma nos ayuda a tener la capacidad de reconocer las nuevas ideas, las ideas potencialmente mejores, que pueden existir fuera de nuestros paradigmas.

#### Paradoja del paradigma: (no mencionada en la película)

La paradoja del paradigma es una consecuencia que se deriva del efecto paradigmático. La paradoja del paradigma explica por qué es tan difícil cambiar. Es un dilema con todos los paradigmas: nos atraen con el éxito posible. Con esa atracción quedamos atrapados en nuestros paradigmas presentes, de modo que se hace muy difícil cambiar, aunque haya evidencias que prueban que el cambio puede ser beneficioso.

#### Parálisis paradigmática:

La parálisis paradigmática es la creencia de que hay y sólo puede haber una manera de hacer las cosas y que no existe un modo mejor u otro modo. Nos encerramos en un método específico para resolver los problemas; tratamos de resolverlos empleando nuestros paradigmas existentes. Nos ciega el éxito de nuestro antiguo paradigma y de nuestras inversiones en él.



Cuando confrontamos una forma muy nueva y diferente para continuar nuestro éxito en el futuro, podemos rechazarlo, porque no se ajusta a las reglas en que nos desenvolvemos tan bien.

#### Pioneros del paradigma:

Los pioneros del paradigma son aquellos practicantes del antiguo paradigma que optan por cambiar al nuevo paradigma cuando se empieza a desarrollar, aunque la evidencia brindada por el nuevo paradigma no compruebe aún que deberían hacerlo.

#### Cambio de paradigma:

Un cambio de paradigma es una nueva manera "revolucionaria" de pensar en los problemas antiguos, un cambio notable, colectivo en nuestra percepción. Por ejemplo: de "la Tierra es plana" a "la Tierra es redonda"; de "las computadoras del tamaño de una sala" a "las computadoras de escritorio"; o de "el Muro de Berlín" al "Glasnost".

Un cambio de paradigma suele producirse cuando las "reglas del juego" establecidas no dan soluciones efectivas para nuestras situaciones o problemas. Una nueva percepción, una explicación alternativa o un descubrimiento dan una perspectiva que revoluciona nuestro entendimiento. Cuando el antiguo marco cede el paso al nuevo, se ha producido un cambio de paradigma.

#### "Agente de cambio" del paradigma:

Por lo general, es alguien ajeno, la persona que no practica el paradigma de usted. El "agente de cambio" no conoce la manera 'correcta' de hacer algo. Como no conoce su paradigma, no entiende las reglas de ese paradigma. No sabe lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer.

Como resultado, se enfrenta a las situaciones encontrando un conjunto de reglas y reglamentos diferentes. No está inmerso en el antiguo paradigma, de modo que nada tiene que perder creando el nuevo. Esto abre un campo totalmente nuevo del análisis de situaciones y la prevención de conflictos y problemas, que los antiguos paradigmas no permitían ver.

## Bibliografia

The Structure of Scientific Revolutions  
Thomas S. Kuhn  
University of Chicago Press, 1962

Powers of the Mind  
Adam Smith  
Ballantine Books, 1975

An Incomplete Guide to the Future  
Willis Harmon  
Norton, 1970

The Aquarian Conspiracy  
Marilyn Ferguson  
Tarcher, 1980

Limits to Growth  
Dennis Meadows et al  
Signet, 1972

Small is Beautiful  
E.F. Shumacher  
Harper and Row, 1972

The Third Wave  
Alvin Toffler  
Morrow, 1980

The Eighth Day of Creation  
H.F. Judson  
Simon and Schuster, 1979



**guía  
de  
reunión**

---

---

*GUIA de REUNION:*

# **PIONEROS DE PARADIGMA**

LAZARO DROZNES/CINE S.A. Enrique S. Discépolo 1847 (Lavalle y Callao) - (1051) Buenos Aires - Argentina  
Tel.: 374-7788/7310/2629 - 372-9209 - 40-8999 - 476-1081; Fax: (541) 374-2629

---

---

## PIONEROS DE PARADIGMA

### INDICE

<b>Sección 1 - Introducción</b>	<b>3</b>
El autor	3
La serie "Descubriendo el futuro"	3
Beneficios de los pioneros de paradigmas	3
Usos para los pioneros de paradigmas	4
Montando el escenario	6
Sugerencias para la coordinación de debates	7
<b>Sección 2 - Precalentamiento</b>	<b>9</b>
El pionero de paradigma y el futuro	9
Manejando el cambio	9
Comprensión de los paradigmas	10
Cambios de paradigma	11
Liderazgo en un cambio de paradigma: el pionero de paradigma	12
<b>Sección 3 - Definición de roles</b>	<b>14</b>
El rol del pionero de paradigma	14
El rol del colonizador	15
Colonizador vs. Pionero	18
<b>Sección 4 - Mirando con más detenimiento</b>	<b>21</b>
Las características del pionero de paradigma	21
Intuición	21
La curva paradigmática	22
Valor	24
Compromiso a largo plazo	25
<b>Sección 5 - Reavivando el espíritu pionero</b>	<b>27</b>
Innovación vs. actitud pionera	27
Kaizen	30

Transformarse en un pionero de paradigma - Debate breve	32
Transformarse en un pionero de paradigma - Debate extenso	32
<b>Sección 6 - Tiempo limitado</b>	<b>37</b>
El pionero de paradigma y el futuro	37
Comprensión de los cambios de paradigma	38
El pionero de paradigma	39
Las características del pionero de paradigma	39
Innovación vs. actitud pionera	41
Transformarse en un pionero de paradigma	42
<b>Sección 7 - Transcripción</b>	<b>44</b>
<b>Sección 8 - Carteles</b>	<b>56</b>

## SECCION 1 - INTRODUCCION

### EL AUTOR

Joel Barker es uno de los conferenciantes más influyentes del mundo en el tema del futuro. En 1979, el sr. Barker fundó una consultora, Infintly Limited Inc. Su objetivo era ayudar a las compañías a mejorar su capacidad para identificar nuevas ideas e innovaciones lo suficientemente temprano como para aprovecharlas. A partir de entonces, ha dado conferencias en relación al futuro a alrededor de 500 000 personas en distintas partes del mundo. En 1993, el sr. Barker fue nombrado Educador Internacional del año por la Asociación Internacional Profesional y Honorarla en Educación Pi Lambda Theta.

### LA SERIE "DESCUBRIENDO EL FUTURO"

"Pioneros de paradigma" es el tercer video de la serie "Descubriendo el futuro".

La serie "Descubriendo el futuro" se centra en la importancia del futuro, tanto para los individuos como para las organizaciones. En su último film, Joel Barker nos presenta a un grupo especial de personas que extraen nuevos paradigmas de un concepto en bruto y los hacen práctcables: los pioneros de paradigma.

Por medio de ejemplos de Individuos y organizaciones que son pioneros de paradigma, el film explora las características, percepciones, y motivaciones de los pioneros de paradigma.

"Pioneros de paradigma" los ayudará a entender los riesgos de una "mentalidad de colonizador" y los ayudará a reavivar el espíritu pionero de su organización. Complementa a los otros dos videos: "El negocio de los paradigmas" y "El poder de la visión".

### BENEFICIOS DE LOS PIONEROS DE PARADIGMA

"Descubriendo el futuro: Pioneros de paradigma" ayuda a la audiencia a comprender por qué algunos individuos se sienten impulsados a aprovechar las oportunidades creadas por los cambios de paradigma, mientras que otros se limitan a verlos pasar. Las aplicaciones son tan variadas como las

organizaciones que usan el programa, pero entre los beneficios comúnmente identificados por los usuarios figuran:

- Define cómo se generan las oportunidades a partir de los cambios de paradigma.
- Explora por qué ciertos individuos pueden aprovechar las oportunidades que surgen de los cambios de paradigma y otros no.
- Ilustra la curva paradigática y su relación con la resolución de problemas.
- Identifica y debate las características personales de un pionero de paradigma.
- Les brinda a las organizaciones un nuevo elenco de personajes (pionero, colonizador) y un conjunto de características comportamentales para cada uno.
- Sugiere la forma de mejorar la capacidad de ser pioneros de paradigma.
- Subraya la importancia de dejar la "mentalidad de colonizador" y de reavivar el espíritu pionero en una organización.

## **USOS PARA LOS PIONEROS DE PARADIGMAS**

Los usos potenciales de "Pioneros de paradigma" son tan variados como las organizaciones que están usando este programa.

"Pioneros de paradigma" se adecúa a cualquier organización que esté enfrentando cambios e innovaciones. Las organizaciones que están enfrentando cambios internos o externos, se enfrentan a cambios potenciales de paradigma. "Pioneros de paradigma" ofrece un punto de partida para reconocer y aprovechar las oportunidades que brindan los cambios de paradigma.

"Pioneros de paradigma" es una excelente herramienta de aprendizaje para cualquier organización que quiera motivar a su staff para que se abra más al cambio o para que asuman más riesgos. "Pioneros de paradigma" sirve como un punto de partida instructivo.

El feedback de las organizaciones que ya han comprado y están usando "Ploneros de paradigma" ilustra el espectro de usos y aplicaciones de la película. Destacaremos algunos:

#### Desarrollo organizacional

- Expansión o reducción
- Aliento o refuerzo a los "ploneros" que ya están en la organización.
- Desafío a la cultura corporativa para que apoye conductas que impliquen mayor riesgo

#### Planificación organizacional

- Planificación estratégica de necesidades
- Refocalización de la visión de la organización
- Focalización en la filosofía de Calidad Total

#### Desarrollo del personal

- Transformación de la cultura corporativa en un contexto que alienta la acción.
- Equipos pujantes de marketing que detectan las oportunidades para una conducta plonera.
- Refuerzo y apoyo a las unidades de la organización que asumen riesgos.
- Motivación de los empleados.

#### Educación

- Desarrollo de nuevas necesidades curriculares.
- Capacidad de enfrentar fluctuaciones en la inscripción a la escuela.
- Integración de los miembros nuevos del personal con el personal de antigüedad.

- Reorganización del personal

### Organizaciones religiosas y sin fines de lucro

- Manejo de las fluctuaciones en el número de miembros.
- Recolección de fondos.
- Construcción o implementación de programas.
- Capacidad de enfrentar nuevas necesidades o iniciativas estratégicas de planificación

## MONTANDO EL ESCENARIO

Es útil "montar el escenario" antes de pasar "Pioneros de paradigma", así la audiencia sabe qué buscar. A continuación le damos unas breves sugerencias a tener en cuenta antes de pasar el video.

### 1. Presente al anfitrión de "Pioneros de paradigma", Joel Barker

Repase la información sobre Joel Barker que se da en esta guía para el instructor y seleccione los pasajes que mejor expliquen este autor a su grupo específico.

### 2. Prepare el video en el contexto de la serie "Descubriendo el futuro"

Varios miembros de su grupo ya habrán visto uno de los otros films de la serie "Descubriendo el futuro"; "El negocio de los paradigmas" o "El poder de la visión". Si quiere puede presentar, a los que no están familiarizados con la serie, el punto de vista del sr. Barker respecto a la importancia del futuro y a la necesidad de estudiar y manejar el cambio.

### 3. Presente "Pioneros de paradigma"

El foco principal de "Pioneros de paradigma" es el importante rol de poder de los pioneros de paradigma, individuos únicos que son capaces de aprovechar las oportunidades generadas por los cambios de paradigma. El video describe estos individuos, explica las características que tienen en común, y examina el impacto que han tenido en el mundo.

4. Qué buscar en el video

- ¿Quiénes son los pioneros de paradigma?
- ¿Qué hacen los pioneros de paradigma?
- ¿Qué es lo que hace que los pioneros de paradigma vean el mundo de otro modo y lo aprovechen en su beneficio?
- ¿Qué puede hacer un individuo para convertirse en un pionero de paradigma?

### SUGERENCIAS PARA LA COORDINACION DE DEBATES

1. Aporte una perspectiva novedosa. Vea el video antes de pasarlo. Si ha visto el video antes, hágalo nuevamente. El mensaje es tan fuerte que se presta a varios puntos de vista.
2. Dele personalmente la bienvenida antes de comenzar la reunión a la mayor cantidad de gente posible.
3. Dedíquele su atención e interés personalizado a cada participante desde el principio al fin de la reunión.
4. Hable *con*, no *a* los participantes. Cuando ellos hablan, escúcheles con los ojos y con la mente. La gente se da cuenta si usted está realmente presente.
5. Si hace una pregunta, dé tiempo a que alguien la conteste. Si usted es paciente y alienta la participación, alguien se la dará.
6. Comprometa lo más posible al grupo en la respuesta a las preguntas que surgen durante la discusión. Mantenga sus propias respuestas como respaldo.

7. Manténgase abierto y flexible. La discusión puede tomar un giro interesante que usted no haya considerado.
8. Deje que los espectadores decidan por sí mismos qué era lo importante del video. Reserve sus opiniones personales para enfatizar, validar, clarificar y resumir.
9. Tome nota mentalmente de los puntos importantes. Busque la oportunidad de volver a esos puntos, estableciendo nuevos nexos, a medida que la discusión avanza. Destaque las contribuciones valiosas de los participantes.
10. Aprenda junto a su audiencia. Venga con "mentalidad de principiante", abierto a nuevas posibilidades.
11. Venga con la "oreja lista". No hay nada mejor para mantener activo un debate que escuchar a la gente y mostrar un genuino interés por lo que están diciendo.
12. Comprenda su rol. Es importante y tiene un objetivo: conducir a la gente al propio descubrimiento del mensaje en "Pioneros de paradigma", y cómo puede afectar positivamente sus vidas, su compañía, y su futuro.

## SECCION 2 - PRECALENTAMIENTO

### EL PIONERO DE PARADIGMA Y EL FUTURO

Emplece el debate con lo que el grupo mejor recuerda del video: las últimas palabras de Joel Barker.

*¿Qué es lo especial del futuro?*

Podemos quedarnos sin presente, pero nunca sin futuro.

Siempre habrá una nueva idea para hacer un mundo mejor

- ¿Qué piensan de esta afirmación? ¿Qué significa esto para ustedes?
- Un pionero de paradigma, ¿reaccionaría de otro modo frente a esta afirmación?

Barker afirma que el pionero de paradigma ve el horizonte como un desafío y como un punto de referencia, pero no como un destino final. De hecho, los pioneros de paradigma ven el futuro como un lugar hacia el cual se dirigen, y que superarán.

- ¿Están ustedes de acuerdo con esta percepción del futuro?

### MANEJANDO EL CAMBIO

Joel Barker reconoce que algunas personas parecen manejar mejor que otras el cambio. Estas personas parecen preparadas para los cambios e innovaciones que se presentan cada día más rápido.

- Elaboren una lista de personas y organizaciones que parecen haberse ajustado fácilmente al cambio, y otra con aquellos que no lo han logrado.

- ¿Por qué motivos los pusieron en estas listas?
- ¿Pueden ver algunas razones comunes o relaciones entre las personas y las organizaciones que han ubicado en estas listas?

## COMPRESION DE LOS PARADIGMAS

*(Si los participantes tienen preguntas sobre el concepto de paradigmas y cambios de paradigmas, el repaso que presentamos a continuación puede ser útil)*

Los paradigmas tratan de patrones de conducta y de las reglas y regulaciones que usamos para construirlos.

Usamos esos patrones primero para establecer límites, y luego para guiarnos en la resolución de problemas.

2

Joel Barker sostiene que durante los últimos 20 años el concepto de cambio de paradigma se ha convertido en un ingrediente clave para la comprensión del cambio.

Thomas Kuhn fue el primero en describir el concepto de paradigma en su libro "La estructura de las revoluciones científicas", explicando cómo la ciencia se desplaza de un patrón o modelo de la realidad, a otro.

A partir de este concepto clave de Kuhn, Joel Barker ha explorado el impacto de los paradigmas en la sociedad, las organizaciones y los individuos.

Explicando que todos vemos el mundo a través de paradigmas, a través de las reglas y regulaciones que sostenemos, Joel Barker nos ha enseñado una y otra vez que los paradigmas filtran constantemente la realidad -y pueden cegar a las organizaciones a las nuevas ideas y a las soluciones creativas.

Barker subraya que los individuos y las organizaciones al principio usan los paradigmas para establecer límites y luego para guiarse en la resolución de los problemas que caen dentro de esos límites.

Sinónimos de Paradigma	
Teoría	Modelo
Protocolos	Patrones
Metodologías	Rutinas
Hábito	Sentido Común
Costumbres	Ritos

3

Mirando la lista de sinónimos de la palabra paradigma:

- Hagan una lista de algunos de los paradigmas de nuestra sociedad.

*Ejemplos: deportes, cocina, hábitos alimenticios, leyes.*

- ¿Cómo hemos usado este "conjunto de reglas" para resolver problemas?

## CAMBIOS DE PARADIGMA

Barker siente que la comprensión del modo en que los paradigmas influyen en nuestro pensamiento, nos ayuda a abordar los problemas de un modo fundamentalmente distinto.

...como resultado del cambio de paradigma, la manera habitual de hacer negocios puede tornarse obsoleta o irrelevante.

4

Una vez que comprendemos cómo los paradigmas influyen en nuestra manera de percibir el mundo que nos rodea, empezamos a darnos cuenta por qué nos perdemos importantes datos que moldearán el futuro. Y una vez que tomamos conciencia de ello, podemos empezar a corregir activamente nuestras percepciones erradas.

Un cambio de paradigma empieza cuando las reglas cambian como resultado de un descubrimiento individual de un nuevo patrón para la resolución del problema, ya sea con una innovación o con una nueva idea.

Barker subraya que cambiar un paradigma significa alterar fundamentalmente la manera de hacer las cosas.

Modificadores de paradigma	
Charles Goodyear	Goma vulcanizada
George Eastman	Fotografía en celuloide
G. Washington Carver	Uso del maní
Alexander Graham Bell	Teléfono
Chester Carlson	Máquina Xerox
Edwin Land	Cámara Polaroid
Stephanie Kwolek	Kevlar
Jack Kilby	Circuito electrónico integrado

5

- Debido a estas personas y sus ideas, ¿qué cosas se tornaron obsoletas o irrelevantes?
- ¿Cómo reaccionó la gente a estos cambios? ¿Fueron siempre bienvenidos?
- ¿Podrían identificar qué cambios de paradigmas, si es que hubo, han tenido lugar en su compañía, campo, organización?
- ¿Cómo reaccionó la gente a estos cambios? ¿Por qué?

## LIDERAZGO EN UN CAMBIO DE PARADIGMA: EL PIONERO DE PARADIGMA

Las personas que descubren las nuevas reglas son un primer elemento crucial en el proceso de cambiar paradigmas. A estas personas se las llama modificadores de paradigma.

Joel Barker describe su rol como el más desafiante del drama humano. Pero, nos asegura, a fin de sobrevivir y florecer en el futuro, no necesitamos convertirnos todos en modificadores de paradigma.

Barker se vale de la metáfora del pionero americano para ilustrar el desarrollo de un cambio de paradigma. Un cambio exitoso de paradigma requerirá el trabajo y los talentos de varias personas, cada una jugando distintos roles y aportando distintas habilidades.

¿Y si ustedes pudiesen anticipar el futuro como lo hacen los pioneros de paradigma?

6

- ¿Qué respuestas se les ocurren a esta pregunta?

Sea lo más específico posible en relación a su organización.

Joel Barker ve al pionero de paradigma como un rol pivote en el desarrollo del cambio de paradigma, y cree que lo que separará a una organización exitosa de una no exitosa en el futuro, será el rol del pionero de paradigma.

El camino del pionero es un camino de intuición y valor;  
un camino largo que por su misma naturaleza siempre parecerá riesgoso.

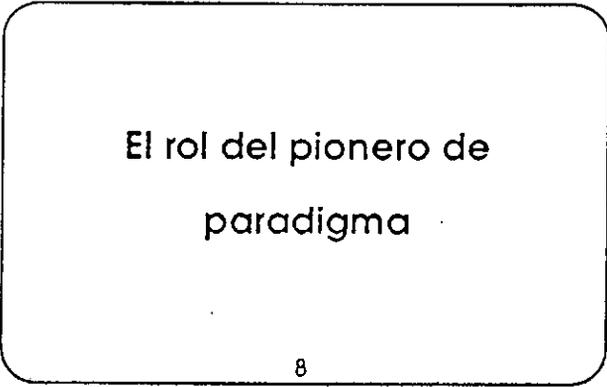
7

## SECCION 3 — DEFINICION DE ROLES

### EL ROL DEL PIONERO DE PARADIGMA

El modificador de paradigma, por más genlalmente intuitivo y perceptivo que sea, suele no tener los recursos o los conocimientos del negocio para impulsar el proceso.

Joel Barker utiliza el término pionero de paradigma para describir a esos individuos que aparecen en escena pisando los talones al modificador de paradigma.



El rol del pionero de  
paradigma

8

Barker afirma que sin el pionero de paradigma, el nuevo paradigma tardará en emerger, si es que lo hace.

El modificador de paradigma visualiza la nueva idea, mientras que el pionero de paradigma hace realidad la visión.

- ¿Con qué características asociarían a cada uno?

*Ejemplos: Modificador de paradigma: alguien de afuera, nuevo en la industria, aislado, menos constreñido por límites, puede no ser un buen escuchador, ingenuo.*

*Pionero de paradigma: puede ser más respetuoso del viejo paradigma que el modificador de paradigma, comprende el éxito y cómo obtenerlo, es capaz de desarrollar nuevas ideas.*

- ¿En qué se parecen? ¿Y en qué difieren?

El pionero de paradigma

Lleva el nuevo paradigma del concepto en bruto a la aplicación práctica.

9

Barker describe al pionero de paradigma como el individuo que, sin esperar el cuadro completo, o todos los detalles, se da cuenta de la importancia de la oportunidad presente y lleva el nuevo paradigma del concepto a la aplicación.

- ¿Qué creen que quiso decir Barker con "Lleva el nuevo paradigma de un concepto en bruto a la aplicación práctica"?
- ¿Podrían dar ejemplos de su propia organización, en los que, luego de compartir un nuevo concepto o idea, algún otro fue pionero de la misma?

## EL ROL DEL COLONIZADOR

El rol del pionero de paradigma es también muy diferente del del colonizador:

El lugar del colonizador en la organización pionera

10

Dada la importancia del pionero de paradigma, uno puede preguntarse, ¿hay un rol para el colonizador dentro de una organización?

Barker dice que definitivamente sí.

Los colonizadores son las personas, dentro de la organización, que van puliendo el proyecto una vez que el pionero de paradigma ha llevado el concepto a la práctica.

Son los colonizadores los que completan los detalles faltantes, encuentran las oportunidades convenientes y proveen la organización necesaria para refinar el paradigma y sus reglas. Su rol es crucial para completar el desarrollo de un nuevo paradigma.

El camino del pionero es un camino de  
intuición y valor;  
un camino que por su misma naturaleza  
parecerá riesgoso.

11

- ¿Qué piensan de esa afirmación? ¿Consideran que la cita dice que habrá riesgo, o que aparentará ser riesgoso?
- ¿Hay alguna diferencia entre estas dos cosas? ¿Qué respondería un pionero de paradigma a esa pregunta?

Aunque tradicionalmente los pioneros son  
vistos como personas muy arriesgadas,  
Barker cree que en el siglo XXI serán los  
colonizadores los que se hallarán en riesgo.

12

- ¿Por qué?

Los colonizadores del siglo XXI son aquellas organizaciones que se permiten desarrollar una "mentalidad colonizadora". Las "organizaciones colonizadoras" esperan los números, las "organizaciones pioneras" los generan.

**Cuidado con la mentalidad  
de colonizador**

13

Pero, si bien los pioneros fracasan, los riesgos están justificados por los beneficios.

Barker previene a las organizaciones y a los individuos que estén atentos a lo que él llama la "mentalidad de colonizador":

- La necesidad de que se les asegure que "es seguro".
- La necesidad de tener información suficiente para apoyar las decisiones de modo que no parezcan riesgosas.
- ¿Qué tipo de información necesitan las "organizaciones colonizadoras" antes de tomar decisiones?
- Comenten ejemplos de sus organizaciones en que quisieron actuar, pero otros les pidieron primero una información completa.
- ¿Cuál fue el resultado?

Barker nos recuerda que no pueden haber números hasta que los pioneros los generen.

La diferencia principal entre un pionero de paradigma y un colonizador es que el pionero de paradigma confiará y se apoyará en sus juicios intuitivos. Tomará lo que parecerán insostenibles decisiones que implican grandes riesgos.

Pero los pioneros sabrán, intuitivamente, que la decisión es sólida y que los riesgos son aceptables en relación a los beneficios. Los pioneros emprenderán acciones en base a estas decisiones y ganarán una enorme ventaja en la competencia.

- Hagan una lista de organizaciones que estén rodeadas de cambio pero se negaron a alterar sus procedimientos o producto para hacer frente a los nuevos tiempos.

- ¿Qué pasó con estas organizaciones?

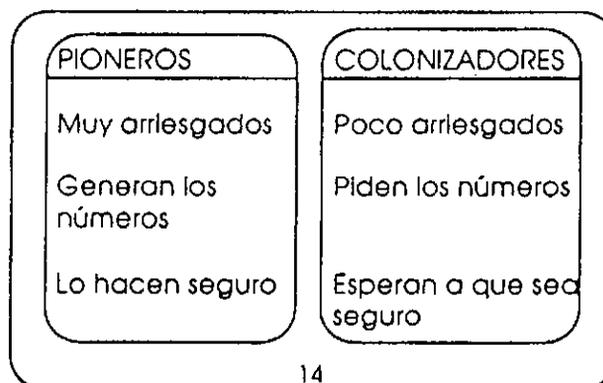
*Ejemplos: GM, Sears & Roebuck, IBM*

- Hagan una lista de organizaciones que reaccionaron rápidamente a los cambios.
- ¿Qué les pasó a estas organizaciones?
- ¿En qué diferían sus ejemplos? ¿Productos, personas, estilos organizativos?
- ¿Pueden aprender algo de estas dos listas?

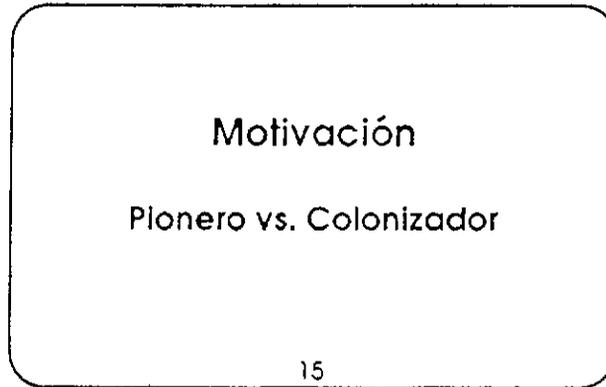
## COLONIZADOR VS. PIONERO

- ¿Cuál es para ustedes la diferencia principal entre un pionero y un colonizador?

Para Joel Barker, una diferencia clave entre pioneros y colonizadores es la habilidad y el deseo de asumir riesgos en vista del nivel de retorno y recompensa.



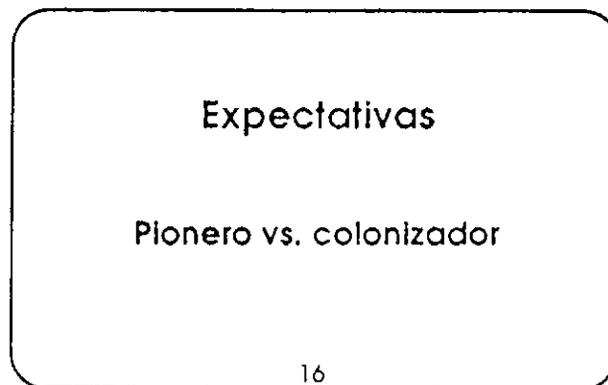
- ¿Están de acuerdo con esta evaluación?



- ¿Qué es lo que motiva a un pionero? ¿Y a un colonizador?
- ¿En qué difieren las motivaciones de ambos?

*Ejemplos: Pionero: necesidad de enfrentar un desafío, deseo de intentar, confianza en sí mismo y en la nueva idea.*

*Colonizador: primero está la cuestión de la seguridad, deseo de lograr una comprensión acabada antes de tomar una decisión, necesidad de una realidad claramente definida.*



- ¿Cuáles son las expectativas del pionero? ¿Y del colonizador?
- ¿Cuáles son las diferencias entre las expectativas de cada uno?

*Ejemplos: Pioneros: no tendrán todas las respuestas, anticipan dificultades por un buen tiempo, recompensas ilimitadas.*

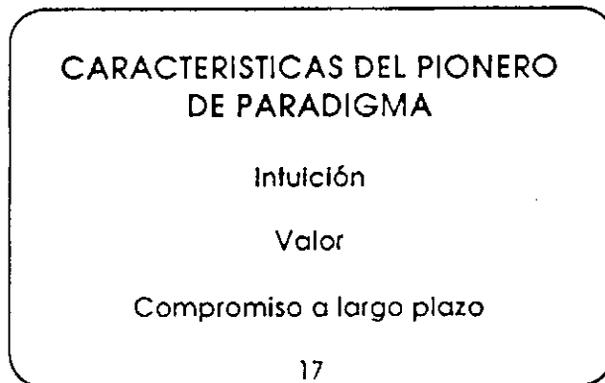
*Colonizador: relativa seguridad, recompensas limitadas (pero nuevas), la transición es más fácil que para los pioneros.*

## SECCION 4 - MIRANDO CON MAS DETENIMIENTO

### LAS CARACTERISTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

Luego de examinar el rol del pionero de paradigma, la siguiente cuestión es qué es lo que hace que un pionero de paradigma asuma acciones que otros no asumen, cuál es la naturaleza del pionero de paradigma.

Barker afirma que los pioneros de paradigma son pioneros de tiempo, no de lugar. No de geografía sino de cronología. Los pioneros de paradigma son individuos únicos que comparten tres características distintivas:



### INTUICION

- ¿Qué palabras asocian con intuición?

*Ejemplos: acto de fe, decisión a la fuerza, decisión a nivel visceral, decisión con el corazón.*

- A partir de sus experiencias personales, ¿pueden citar ejemplos de personas que hayan experimentado un "flash de intuición"?

Barker sostiene que la intuición no es adivinanza. Subraya una y otra vez que los pioneros de paradigma *sabían* cuando una idea era un concepto significativo, verdadero.

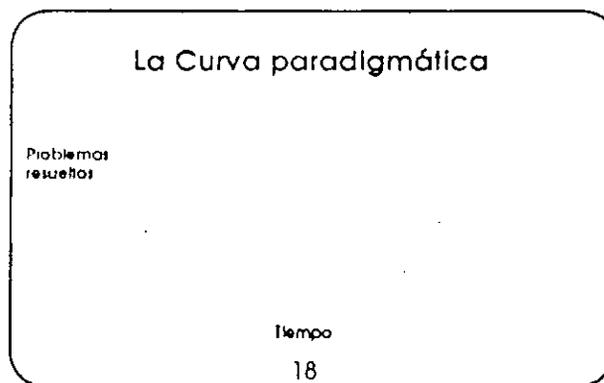
- ¿Cómo distinguirían entre un flash de intuición y un juicio intuitivo?

- ¿Cómo se mide la verdad de un juicio intuitivo?

Pueden practicar su Juicio Intuitivo tomando deliberadamente decisiones tempranas, registrándolas y evaluándolas luego en función de los resultados. Si su intuición fue correcta, se validará y acentuará su nivel de confianza en su Juicio Intuitivo.

Barker sostiene que los pioneros tienen una consistencia que otros no tienen en su uso del Juicio intuitivo. El juicio intuitivo puede verse una y otra vez en las acciones del pionero de paradigma.

## LA CURVA PARADIGMATICA



La curva paradigmática ilustra la habilidad para resolver problemas en el tiempo.

Joel Barker sostiene que el pionero de paradigma entra temprano en la curva paradigmática, cuando hay muy poca información para ayudar a resolver problemas, o para probar si el nuevo paradigma es una idea buena o trabajable.

La intuición es la capacidad de tomar buenas decisiones con información Incompleta.

19

- Una entrada temprana en la curva paradigmática puede rotular al pionero de paradigma como una persona muy arriesgada. ¿Están de acuerdo o en desacuerdo con esta percepción?
- ¿Qué hace que un pionero de paradigma realice acciones que se ven como de alto riesgo?

Muchos dirán que el juicio intuitivo no es más que suerte. Sin embargo, esta gente no estaría comprendiendo el modo en que los pioneros de paradigma sopesan los factores de riesgo.

- ¿Pueden dar ejemplos de la vida de sus propias organizaciones, de personas que parecen haber asumido grandes riesgos?
- ¿Cómo describen ellos estas decisiones?
- ¿Por qué algunas personas ven una acción como de "alto riesgo" y otras ven la misma acción como medianamente o poco arriesgada?
- ¿Hubo algún momento en sus vidas en que supieron algo pero no actuaron?

Comenten estas historias de "ya lo sabía".

Cuando las acciones se evalúan en función de potenciales recompensas, suele cambiar el punto de transacción.

- ¿Pueden sugerir maneras en que ustedes como individuos o como organización podrían alentar una conducta más arriesgada?
- ¿Querrían disminuir todos los riesgos para estos individuos o disminuir cierto tipo de riesgos? (marketing, tecnología)

Barker señala que los pioneros de paradigma tienden a ver el fracaso como una experiencia o proceso de aprendizaje. Para ellos, a menudo es peor no actuar que actuar y fracasar.

- ¿Qué opinan de esta afirmación?

## VALOR

- Aún con una gran intuición, muchas personas no serán de todos modos pioneros de paradigma. ¿Por qué no?

Barker nos recuerda que si los pioneros de paradigma necesitaran justificar una decisión con hechos, nunca tendrían información suficiente...

Por lo tanto, ¿qué es lo que permite que un pionero de paradigma asuma un curso de acción aparentemente riesgoso tan temprano en la curva paradigmática y con tan poca información?

El valor es el segundo atributo esencial de un pionero de paradigma;

Es el deseo de avanzar a pesar del enorme riesgo.

20

El valor es la característica que permite al pionero de paradigma actuar en función de su intuición.

- ¿En qué sentido es Nucor Steel un ejemplo de valor?

*Información básica sobre Nucor Steel:*

- Los productores de acero más importantes del mundo habían tratado de hacer planchas finas de acero y habían fracasado.
  - Nucor gastó \$200 millones en instalar una nueva fábrica para este nuevo proceso.
  - Nucor contrató granjeros de Indiana para llevar a cabo el nuevo proceso (sin experiencia previa en producción de acero)
- ¿Pueden citar otros ejemplos de su organización en los que los pioneros hayan demostrado valor?

- ¿Cuáles podrían ser las consecuencias si un pionero de paradigma no asumiese estas acciones de alto riesgo?

¿Por qué un pionero de paradigma usa su valor para seguir sus intuiciones? Barker nos recuerda que los pioneros de paradigma tendrán algunas recompensas que otros pueden no comprender...

Si tienen el valor de un pionero, también encontrarán una roca en algún lugar en la cual grabar el propio nombre...

21

## COMPROMISO A LARGO PLAZO

La tercer característica del pionero de paradigma

### CARACTERISTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

Intuición

Valor

Compromiso a largo plazo

22

Los pioneros de paradigma comprenden cuánto tiempo lleva pasar de un concepto en bruto a un paradigma de trabajo y están deseando invertir su tiempo y sus recursos.

- ¿Pueden pensar ejemplos de personas que han trabajado mucho tiempo para hacer realidad su concepto?

*Ejemplos:*

*Carlson: procesos Xerox durante 20 años*

*Ray Kroc: Mc Donalds durante 5 años*

*Nucor: Cortado de planchas finas de acero durante 10 años*

*JVC: Video grabadores durante 25 años*

- ¿Cómo puede su organización ayudar a una persona a comprometerse a largo plazo?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales del plonero de paradigma?

Confíen en sus juicios intuitivos.

Tengan el valor de asumir riesgos

Comprométanse a largo plazo

23

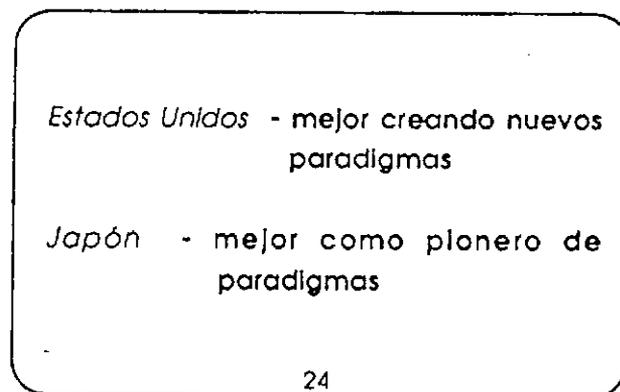
## SECCION 5 - REAVIVANDO EL ESPIRITU PIONERO

### INNOVACION VS. ACTITUD PIONERA

Joel Barker sostiene que a medida que los cambios e innovaciones vienen cada día más rápido, los riesgos de no mantenerse cerca de los punteros, también están aumentando. Incluso ahora, esas organizaciones que saben ser pioneras están ganando una enorme ventaja sobre las que no. Explora esto examinando las innovaciones vs. la actitud pionera en los Estados Unidos y Japón.

Barker señala que son los Estados Unidos los que tienen el ritmo más acelerado de creación de nuevos paradigmas.

Pero es Japón el que ha sido mejor como pionero de paradigma.



- ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la observación de Barker? ¿A qué se debería esto?

Emplecen a comparar las diferencias entre innovación y actitud pionera... y entre Japón y los Estados Unidos.

- ¿Qué palabras asociarían con la creación de una innovación?
- ¿Qué palabras asociarían con el desarrollo o el trabajo pionero sobre una innovación?

- ¿Hay características culturales de Japón que darían cuenta de la lista en trabajo pionero?
- ¿Hay características culturales de Estados Unidos que darían cuenta de la lista en innovación?
- ¿Puede alguna de las culturas cambiar sus actitudes?
  - ¿Puede aprenderse la habilidad para innovar?
  - ¿Puede fomentarse un espíritu pionero?
- ¿Cómo sería el futuro si sólo una nación se volviese experta en ambas habilidades?

Barker menciona los siguientes ejemplos de trabajos pioneros realizados por Japón.

Los japoneses fueron pioneros de las siguientes innovaciones de EEUU:

- video grabador
- máquina de fax
- lógica de la Incertidumbre
- pantalla plana de matriz activa
- Calidad Total

25

- ¿Pueden ampliar esta lista mencionando cuando los Estados Unidos tuvieron la idea y otros países hicieron el trabajo pionero?

Los japoneses fueron pioneros de las siguientes innovaciones de otros países:

- relojes de cuarzo de Suiza
- revestimientos de diamante de la Unión Soviética
- Compact discs de los Países Bajos

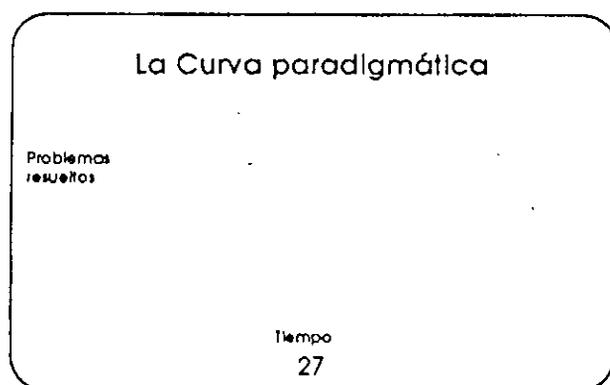
26

- ¿Pueden ampliar esta lista mencionando cuando un país tuvo una idea y otros países hicieron el trabajo pionero?

*Nota: Históricamente, durante la Revolución Industrial, los Estados Unidos era una de las naciones pioneras líderes mientras que Gran Bretaña era el innovador principal. Ejemplo: la desmotadora de algodón.*

El video señala que muchas personas y empresas en los Estados Unidos tienden a sentir que los japoneses han robado las ideas o el trabajo de otras personas.

Pero Barker nos recuerda que los pioneros de paradigma no parten de la "idea terminada" de alguien. Los pioneros entran temprano en la curva paradigmática y luego llevan el nuevo paradigma del concepto a la práctica.



Esta entrada temprana permite a las organizaciones que son pioneras de paradigma ganar poder sobre las que no lo son.

- ¿Cómo ganaría poder una organización que tiene una actitud de pionera de paradigma sobre una que no la tiene?
- ¿Cómo podrían evaluar si una organización tiene una actitud de pionera de paradigma? ¿Qué conductas o claves buscarían?

*Ejemplos:*

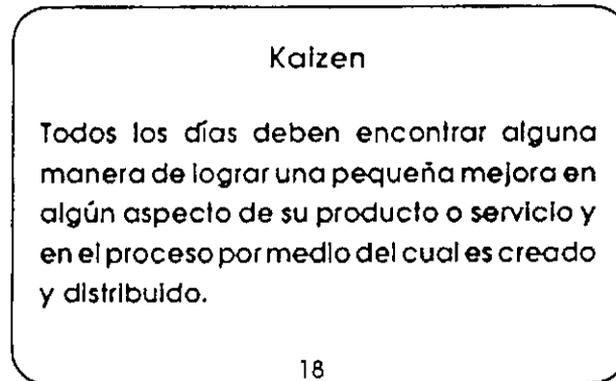
*Estas organizaciones pueden tener:*

- un buen número de ideas radicales y fracasos.
- miembros de la alta gerencia que han sido pioneros de paradigma y sirven como modelos.
- incentivos financieros para alentar a los que asumen riesgos.

**No lo olviden: LOS PIONEROS FRACASAN**

## KAIZEN

Barker señala que además de ser pioneros de paradigma, los japoneses han adoptado el concepto de Deming y Durand de Calidad Total.

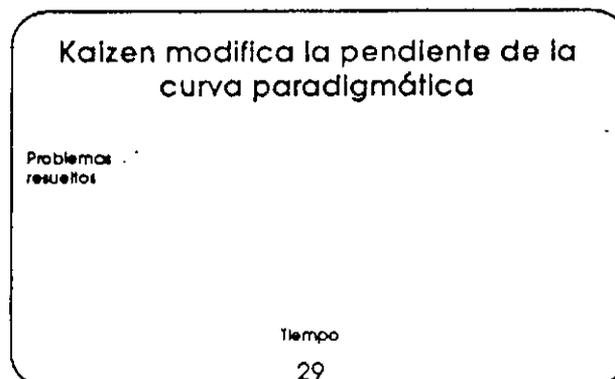


Un cambio tan pequeño como 1/10 de un uno por ciento aún implicará resultados significativos.

- En su experiencia personal, ¿pueden encontrar ejemplos de kaizen? ¿En una organización, en la sociedad, en sus propias vidas?
- ¿Pueden hacer una lista de organizaciones que han rechazado los cambios, aún cuando los mismos parecían beneficiosos?

*Ejemplos:*

*Las mejoras de Sony al Walkman: redujo el tamaño, redujo los requerimientos eléctricos, agregó una batería recargable, agregó dos enchufes a los auriculares, lo hizo resistente al agua, mejoró la fidelidad, redujo el costo de producción, aumentó su confiabilidad.*



Kaizen está mejorando continuamente cada aspecto del producto o procedimiento, de a poquito cada día.

Por lo tanto, cuando una organización practica kaizen, se mueve mucho más rápido en la curva paradigmática que si no lo hace.

- ¿Se les ocurren ejemplos de empresas que han sido pioneras de una idea y han usado Kaizen?

*Ejemplos:*

*Ford con el Taurus*

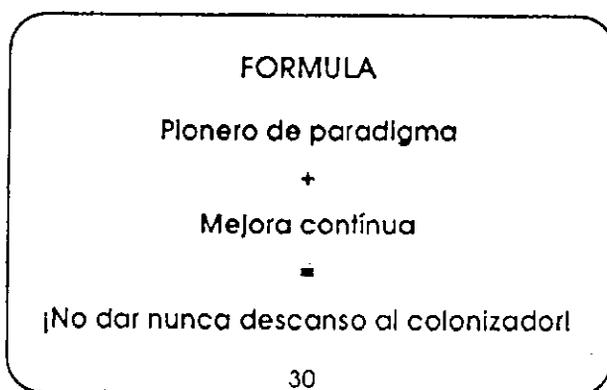
*Motorola con los teléfonos portátiles*

Es muy difícil encontrar una organización pionera de paradigma que practique mejora continua.

- ¿Están de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? ¿Qué impacto tiene esta idea en sus organizaciones? ¿Y en su vida?

Recuerden: Cuando el colonizador le pregunta a una organización pionera si hay seguridad,

El pionero responde sí, *pero no queda nada para ustedes.*



## TRANSFORMARSE EN UN PIONERO DE PARADIGMA - DEBATE BREVE

- Sálganse de sus límites
- Violen sus propias reglas exitosas en el pasado
- Desarrollen nuevos hábitos de lectura
- Estén preparados para fracasar
- ¡Escuchen! ¡Escuchen! ¡Escuchen!

31

Divida al grupo y pida a cada equipo que largue ideas sobre cómo explorar cada una de estas en más detalle.

- Mencionen al menos 5 sugerencias sobre cómo profundizar cada una de esas ideas.
- Mencionen las barreras que podrían enfrentar un individuo o una organización que podrían detener el progreso de ese individuo..
- ¿Qué podría hacer el individuo para combatirlas?
- ¿Quién podría ayudarlos a atravesar esas barreras?

Haber pensado en las barreras potenciales antes que tengan lugar, permitirá al individuo volverse más activo...

y en última instancia lo convertirá en un pionero de paradigma más exitoso.

## TRANSFORMARSE EN UN PIONERO DE PARADIGMA - DEBATE EXTENSO

Veamos las sugerencias de Joel Barker sobre cómo volverse un pionero de paradigma evaluando cómo cada uno puede ayudarse a sí mismo y a otros a convertirse en mejores pioneros de paradigma. Durante este proceso, empiecen a pensar cómo los individuos o las organizaciones pueden formar un equipo de pioneros de paradigma.

- Sálganse de sus límites
- Violan sus propias reglas exitosas en el pasado
- Desarrollen nuevos hábitos de lectura
- Estén preparados para fracasar
- ¡Escuchen! ¡Escuchen! ¡Escuchen!

31

### Inventario

Para formar un equipo de pioneros de paradigma exitosos, necesitan determinar dónde está cada miembro actualmente en su propia curva paradigmática.

Tomando las recomendaciones de Joel Barker para volverse un pionero de paradigma, empiecen un inventario personal y grupal sobre cada uno de estos puntos:

#### Sálganse de sus límites

- ¿Cuántos de ustedes han visitado otra empresa u otra industria que trabaja con productos o tecnologías similares?
- ¿Cuántos de ustedes han dejado el país y conocido otras culturas?
- ¿Quién ha viajado fuera del país para visitar otras industrias u organizaciones?
- En cada situación, den algunos ejemplos de lo que aprendieron. ¿Cómo se recibió "en casa" lo aprendido?

#### Violan sus propias reglas de éxito en el pasado

- Mencionen ejemplos en los que reglas previas fueron "violadas" en su propia organización.

- ¿Dónde han visto a otras personas romper las reglas y hacerlo bien? En su industria, empresas competidoras, su empresa, etc.

### Cambie sus hábitos de lectura

- Hagan una lista de los periódicos y/o publicaciones que leen diariamente, semanalmente y mensualmente.
- Hagan una lista de los periódicos y/o publicaciones que creen que deberían leer, pero raramente lo hacen.
- ¿Por qué están estas cosas en cada lista?
- ¿Hay razones comunes para los items de cada lista?
- Mencionen los periódicos y/o publicaciones que normalmente no elegirían para leer porque no parecen para nada relacionados con su campo e intereses.
- ¿Pueden determinar alguna manera en que estos items podrían ayudarlos?

**Nota:** Para una reunión prolongada o dividida en distintas etapas

Pida a algunos miembros que lean al menos dos periódicos o publicaciones de su lista y que luego informen al grupo

- ¿Esta información se relacionó con su organización o tuvo algún impacto sobre la misma?
- ¿Hubo alguna sorpresa?

Recuerden, a menudo deberán leer varias cosas inconexas antes de poder ver relaciones o un patrón.

### Buscando oro: esté preparado para fracasar

Los pioneros de paradigma ven el fracaso como una experiencia o proceso de aprendizaje. Las organizaciones que tienen esta actitud tienden a ser organizaciones pioneras.

- ¿Qué pasa en su organización cuando alguien intenta algo y fracasa?
- ¿Hay alguien en su organización que haya fracasado al tratar de ser pionero de una idea?
  - ¿cómo respondió la organización a este fracaso?
  - ¿qué aprendieron de la observación de esta situación?
  - ¿cómo afectó este fracaso su proyecto siguiente?
- ¿Cómo alentarían a los miembros de su equipo a asumir mayores riesgos?
- ¿Qué tipo de apoyo pueden brindar en caso de fracaso?

¡Escuchen! ¡Escuchen! ¡Escuchen!

*Cuidado:*

*Este ejercicio puede tocar áreas sensibles al identificar personas específicas dentro de una organización y las percepciones que los otros tienen de ellas. Usted, como facilitador, es la persona indicada para juzgar si vale la pena realizar este ejercicio y manejarlo con cuidado.*

*Este ejercicio es importante porque permite identificar quién pone piedras de "colonizador" a las decisiones en una organización, y quiénes son los que más apoyan al pionero. Ambos tipos de información son cruciales si quieren ser una organización pionera.*

- ¿Hay gente a quién le pedirían información o consejo si tuviesen una nueva idea en su vida personal? ¿Y en su organización?
- ¿Por qué elegirían a estas personas?
- ¿Hay personas a las cuales rara vez abordarían para pedirles información o consejo sobre una nueva idea en su vida personal? ¿Y en su organización?
- ¿Por qué no abordarían a estas personas?

Consideren la posibilidad de ampliar su red de recursos de apoyo e información al empezar a desarrollar nuevas ideas.

**No olviden que mientras desafían sus límites horizontales, también hay límites verticales.**

### Límites verticales

Preguntar a sus superiores en la organización es en cierto modo una rutina. No se olviden de aquellos en posiciones intermedias y bajas: su perspectiva puede ser única.

### Límites cronológicos

No se olviden que la mayoría de nosotros trabajamos con individuos que son semejantes a nosotros en edad y en experiencia de vida; busquen activamente personas que sean 15, 20 o 30 años más grandes o más jóvenes.

Veán cómo se ve el mundo desde su perspectiva.

**Al consultar o escuchar a otros que no pertenecen a sus límites tradicionales, desafían sus paradigmas y se mueven hacia adelante en su propia curva paradigmática. ¡Se les está abriendo el camino a ser pioneros de paradigma!**

**Nota:** Para una reunión prolongada o dividida en distintas etapas

Designe a algunos miembros para que se acerquen al menos a dos personas del ejercicio anterior y que luego informen de la experiencia.

- ¿Se sorprendieron por la percepción o el enfoque que tenían estas fuentes?
- ¿Su información les hizo pensar en una nueva dirección?

**Recuerden que el camino del pionero es un camino de intuición y valor; un camino que por su misma naturaleza siempre parecerá riesgoso.**

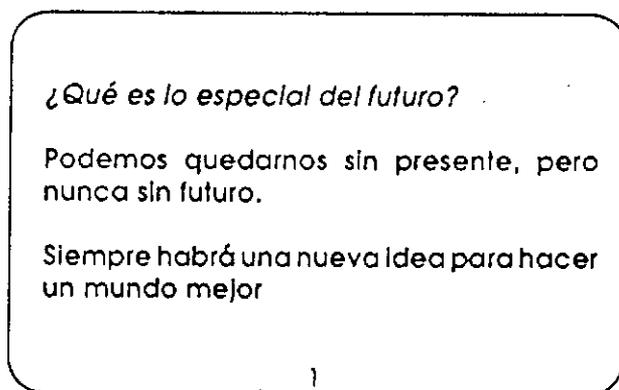
## SECCION 6 - TIEMPO LIMITADO

Para ayudar en las situaciones en que el tiempo de discusión grupal es limitado, se han seleccionado preguntas y carteles que permitirán al grupo discutir el film en su totalidad con una breve serie de preguntas y actividades.

Los facilitadores deben sentirse libres de elegir preguntas de seguimiento adicionales del resto de la guía del video a fin de crear el nivel de discusión apropiado para sus grupos.

### EL PIONERO DE PARADIGMA Y EL FUTURO

Empiece el debate con lo que el grupo mejor recuerda del video: las últimas palabras de Joel Barker.



- ¿Qué piensan de esta afirmación?
- ¿Qué significa esto para ustedes?
- Un pionero de paradigma, ¿reaccionaría de otro modo frente a esta afirmación?

Barker piensa que el comprender cómo los paradigmas influyen en nuestro pensamiento nos ayuda a abordar los problemas de manera radicalmente distinta.

Cambiar un paradigma significa alterar fundamentalmente la manera en que se hacen las cosas.

## COMPRESION DE LOS CAMBIOS DE PARADIGMA

Un cambio de paradigma empieza cuando las reglas cambian como resultado de un descubrimiento individual de un nuevo patrón para la resolución del problema, ya sea con una innovación o con una nueva idea.

Como resultado del cambio de paradigma, el modo usual de hacer el negocio puede tornarse obsoleto o irrelevante.

Modificadores de paradigma	
Charles Goodyear	Goma vulcanizada
George Eastman	Fotografía en celuloide
G. Washington Carver	Uso del maní
Alexander Graham Bell	Teléfono
Chester Carlson	Máquina Xerox
Edwin Land	Cámara Polaroid
Stephanie Kwolek	Kevlar
Jack Kilby	Circuito electrónico Integrado

5

- Debido a estas personas y sus ideas, ¿qué cosas se tornaron obsoletas o irrelevantes?
- ¿Cómo reaccionó la gente a estos cambios? ¿Fueron siempre bienvenidos?
- ¿Podrían identificar qué cambios de paradigmas, si es que hubo, han tenido lugar en su compañía, campo, organización?

Joel Barker nos asegura que no tendremos que crear las nuevas reglas, el cambio de paradigma, para tener éxito en el futuro. Más bien, deberemos comprender el rol de un grupo especial de personas que llevan el nuevo paradigma del concepto en bruto a la aplicación práctica: los pioneros de paradigma.

## EL PIONERO DE PARADIGMA

El pionero de paradigma

Lleva el nuevo paradigma del concepto en bruto a la aplicación práctica.

9

- ¿Qué creen que quiso decir Barker con "lleva el nuevo paradigma de un concepto en bruto a la aplicación práctica"?

*Ejemplos:*

*Capacidad de armar una organización.*

*Sabe cómo trasladar la investigación al desarrollo de la producción.*

*Sabe cómo conducir una investigación de mercado.*

- ¿Podrían dar ejemplos de su propia organización, en los que, luego de compartir un nuevo concepto o idea, algún otro fue pionero de la misma?

El pionero de paradigma es un individuo que, sin esperar el cuadro completo, o todos los detalles, se da cuenta de la importancia de la oportunidad presente.

## LAS CARACTERÍSTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

¿Qué es lo que separa a los pioneros de paradigma del resto de las personas? Parecen compartir tres características distintivas:

CARACTERÍSTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

Intuición

Valor

Compromiso a largo plazo

17

- ¿En qué sentido permite al pionero de paradigma entrar en acción cada una de estas características?
- ¿Cómo interactúan entre sí estas características?
- ¿Hay alguna característica que parezca la más importante?

Del mismo modo que llamando mera suerte al juicio intuitivo, algunas personas pueden no comprender cómo sopesan los factores de riesgo los pioneros de paradigma.

El camino del pionero es un camino de intuición y valor;  
un camino que por su misma naturaleza parecerá riesgoso.

11

- ¿Qué piensan de esa afirmación?
- ¿Consideran que la cita dice que habrá riesgo, o que aparentará ser riesgoso?

Aunque tradicionalmente los pioneros son vistos como altamente arriesgados, Barker cree que en el siglo XXI serán los colonizadores los que correrán un alto riesgo.

- ¿Están de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? ¿Por qué?

Si bien hay riesgos en ser un pionero de paradigma, también hay verdaderos beneficios. Incluso ahora, esas organizaciones que saben ser pioneras, están ganando un enorme poder sobre las que no.

¿Y si ustedes pudiesen anticipar el futuro como lo hacen los pioneros de paradigma?

6

- ¿Cómo podría ser distinta su organización? Sean lo más específicos posible en relación a su organización.

## INNOVACION VS. ACTITUD PIONERA

Joel Barker señala que los Estados Unidos tienen el ritmo más elevado de innovación y creación de nuevos paradigmas. Pero recientemente, se ha destacado Japón como el mejor pionero de paradigma.

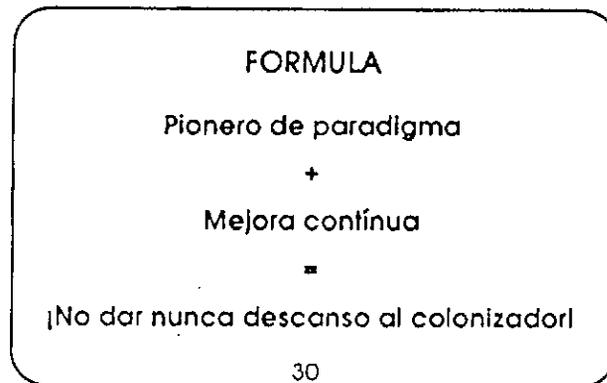
*Estados Unidos* - mejor creando nuevos paradigmas

*Japón* - mejor como pionero de paradigmas

24

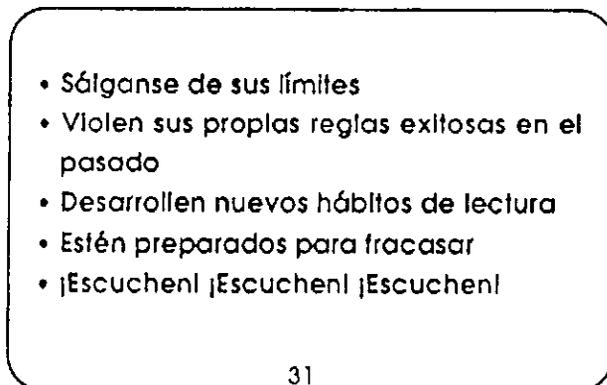
- ¿Están de acuerdo o en desacuerdo con esta observación?
- ¿Qué factores dentro de cada cultura explicarían esto?
- ¿Qué pasaría en el futuro si ambas naciones se volviesen infinitamente mejores en ambas habilidades? ¿Y si una sola nación mejorase en ambas?

Se hace difícil, si no imposible, encontrar una organización pionera que practique la mejora continua. La actitud pionera y el *kaizen* le dieron a Japón una fórmula poderosa.



- ¿Qué piensan de esta afirmación?

## TRANSFORMARSE EN UN PIONERO DE PARADIGMA



- Mencionen al menos 5 sugerencias sobre cómo profundizar cada una de esas ideas.
- Mencionen las barreras que podrían enfrentar un individuo o una organización que podrían detener el progreso de ese individuo..
- ¿Qué podría hacer el individuo para combatirlas?

- ¿Quién podría ayudarlos a atravesar esas barreras?

Haber pensado en las barreras potenciales antes que tengan lugar, permitirá al individuo volverse más activo...

y en última instancia lo convertirá en un pionero de paradigma más exitoso.

## SECCION 7: TRANSCRIPCION

Mi nombre es Joel Barker. Desde 1974 mi trabajo se ha centrado en el modo de descubrir el futuro. Me gustaría que me acompañen ahora a descubrir cómo pueden anticipar mejor los cambios e innovaciones que vienen cada día más rápido. Y no sólo los grandes cambios que alteran la faz de toda la industria sino también los pequeños cambios, que de todos modos hacen una gran diferencia en nuestras propias vidas.

### Oficina de Patentes de Estados Unidos

Aquí en los archivos de la Oficina de Patentes de los Estados Unidos, está la prueba del poder de los nuevos paradigmas: Charles Goodyear, goma vulcanizada; George Eastman, fotografía en celuloide; George Washington Carver y su asombroso uso del maní; Alexander Graham Bell y el teléfono; Chester Carlson y la máquina Xerox; Edwin Land y la cámara Polaroid; Jack Kilby y el circuito electrónico integrado; Stephanie Kwolek, Kevlar. Cada una de estas personas patentó un cambio de paradigma.

Durante los últimos 20 años el concepto de cambio de paradigma se ha convertido en un ingrediente clave para la comprensión del cambio. Los paradigmas tratan de patrones de comportamiento y de las reglas y regulaciones que usamos para construir esos patrones.

Usamos los patrones primero para establecer límites (en nuestras vidas, en nuestros trabajos, en nuestras profesiones, en nuestras organizaciones) y luego para guiarnos en cómo resolver los problemas que caen dentro de esos límites.

En casi todos los casos medimos el éxito de nuestra vida en función de nuestra capacidad para resolver problemas en el marco de nuestros paradigmas. En la ciencia, en los negocios, en política, en educación: cambiar un paradigma significa alterar fundamentalmente la manera de hacer las cosas.

Esta gente que descubrió las nuevas reglas es un primer elemento crucial en el proceso de cambiar paradigmas. Por medio de sus nuevos paradigmas crean para todos nosotros nuevas maneras de resolver importantes problemas. Algunas veces sus paradigmas nos permiten resolver problemas que antes eran insolubles, y, a menudo, como resultado del cambio de paradigma, la manera habitual de hacer negocios se torna obsoleta.

Piensen en lo que significó el transistor para el tubo de vacío, o la foto-litografía para el linotipo, o el reloj de cuarzo para el reloj mecánico, o el correo expreso para los envíos especiales, y lo que está significando la calidad total para la cantidad total.

Mirando hacia atrás para ver cómo estos cambios borraron patrones de éxito previo, uno puede con derecho preguntarse, "¿Está mi organización condenada a la extinción si no descubrimos el próximo cambio de paradigma? ¿El futuro pertenece sólo a aquellas personas que crean el paradigma siguiente?"

## **Oficina de Joel**

La respuesta a esas preguntas es un terminante "¡NO!" No tienen que crear las nuevas reglas para ser exitosos si comprenden el rol de un grupo especial de personas que son cruciales en la transformación del nuevo paradigma del concepto en bruto a la aplicación práctica.

Los modificadores de paradigma rara vez traen sus nuevos paradigmas al mundo exclusivamente por sí mismos. En casi todos los casos necesitan un grupo de personas. Un grupo de personas tan importante que sin ellos el nuevo paradigma emergerá muy lentamente, si lo hace. Un grupo de personas deseosas de aceptar un alto riesgo a fin de abrir el nuevo camino.

## **En el llano... cerca de Jackson Hole, WY**

Los llamo "Pioneros de paradigma". La tradición pionera existe en casi todas las culturas de la tierra. Quizás su versión más famosa ocurrió en el siglo 19 en los Estados Unidos de América. Es esta versión la que vamos a usar para ilustrar nuestros puntos de vista.

Los pioneros del oeste americano cruzaron la llanura y las montañas. Vinieron de todas partes del mundo a abrir el territorio. Y una vez que alcanzaron el éxito, los siguieron los colonizadores. Creo que todos conocemos la diferencia entre un pionero y un colonizador. Es siempre el colonizador el que pregunta desde lejos, "¿Está seguro ahí ahora?" Y la voz que responde "¡Por supuesto que está seguro aquí!" es el pionero, porque el pionero fue primero y lo hizo seguro. La gente con espíritu pionero está casi siempre en la primera ola, porque reconocen lo nuevo y lo mejor antes que nadie. Y sin embargo, porque

son los primeros, los pioneros son considerados como muy arriesgados, y los colonizadores, porque salen más tarde, son considerados poco arriesgados.

En el siglo XXI, creo que los que correrán un alto riesgo serán los colonizadores, y si quieren, de aquí en más, no sólo para sobrevivir sino para crecer, será mejor que se preparen para un poco de actividad pionera.

## **Oficina de Joel**

Para comprender por qué digo eso, necesitamos explorar la naturaleza del pionero de paradigma. Recuerden que cuando hablamos de pioneros de paradigma, no nos referimos a pioneros de lugar, sino pioneros de tiempo. No de geografía, sino de cronología. No de este y oeste, sino de pasado y futuro, y lo que tenemos que comprender es esto: para obtener todas las ventajas del próximo cambio de paradigma no necesita ser un modificador de paradigmas. Pero sí necesita ser un pionero de paradigma.

## **El museo de Mc Donalds**

Empecemos con un ejemplo. Esta es una reconstrucción del primer McDonalds que construyó Ray Kroc en 1955. Es ahora una especie de hito nacional aquí en Des Plaines, Illinois, un suburbio al noroeste de Chicago. Pero Ray Kroc no inventó McDonalds. Fueron los hermanos McDonald los que lo hicieron en 1948. Pero Ray Kroc era un pionero de paradigma. Vio lo que esos dos hermanos estaban haciendo en San Bernadino, California, y vio todo un nuevo mundo de oportunidades. No inventó las reglas, pero comprendió cuán lejos podía llevarlas.

En la conducta del Sr. Kroc vemos perfectamente ilustradas tres características del pionero de paradigma. Primero, a pesar del hecho que no había suficiente información para probarlo, Ray Kroc sabía que el concepto McDonalds era una gran idea. Vamos a explorar lo que significa saber algo de esa manera.

Segundo, tuvo las agallas de hacerlo que él creía verdadero. Para los pioneros de paradigma esto representa un tipo especial de valor, y debemos comprender eso también.

Y tercero, Ray Kroc sabía que se metía en un proyecto de largo plazo. Sabía que para que la idea diera sus frutos, se necesitaría tiempo y perseverancia, y el tiempo le dio la razón.

Veamos ahora en detalle esas características del pionero de paradigma.

## En la llanura... en el vagón

Empezaremos con ese conocimiento especial que tienen los pioneros de paradigma. Ray Kroc lo tenía. Para explicarlo, me gustaría dibujarles una especie de mapa. Los pioneros usaban mapas todo el tiempo. Pero como eran los primeros en ir, sus mapas estaban llenos de incertidumbre. Los colonizadores siempre esperaron a que los mapas estuviesen llenos de detalles. ¿Se acuerdan cuando dije que los paradigmas nos ayudaban a resolver problemas? Bien, quiero hacerles un gráfico, que es una especie de mapa, para ilustrar como hace eso un paradigma.

El eje horizontal será el tiempo. El eje vertical son los problemas resueltos. Los nuevos paradigmas empiezan más o menos aquí. El modificador de paradigma resuelve un par de problemas violando la vieja regla, y luego empieza a crear las nuevas reglas. Esto aún es muy preliminar. Continúa desarrollándose, lentamente al principio, porque no se pueden resolver problemas rápidamente hasta no comprender realmente las reglas. Luego cada vez más rápido a medida que se maneja mejor el paradigma y se descubre todo un mundo de problemas esperando a ser resueltos. Y luego, finalmente, cada vez más despacio pues los que quedan son los problemas más difíciles del paradigma.

Fase A, fase B, fase C. ¿En qué lugar de esta curva aparece el pionero de paradigma? Aquí. En el medio entre el final de la fase A y el principio de la fase B. Ahora pregúntense, ¿cuánta información hay en este punto para probar que este nuevo paradigma va a resolver un montón de problemas? Recuerden, nada del resto existe aún. La respuesta es, nunca suficiente. ¿Entonces cómo sabe el pionero de paradigma que es la idea correcta? Usan una muy poco comprendida habilidad del juicio llamada intuición.

## Oficina de Joel

La intuición es la habilidad para tomar decisiones acertadas con información incompleta. Lo repito. La intuición es la habilidad para tomar decisiones acertadas con información incompleta. En un sentido, es el mismo concepto del que habla Thomas Kuhn en su libro "La estructura de las revoluciones científicas" cuando habla del acto de fe.

Lo que eso significa es que si uno tiene que justificar una decisión con hechos, estos nunca son suficientes. Cuando se llega a la bifurcación en que hay que decidir si continuar por el viejo caminito con el viejo paradigma, o doblar y tomar el nuevo, nunca se tiene información suficiente para probar que la decisión correcta es tomar el nuevo camino. Volvamos al ejemplo de McDonalds.

## Restaurante McDonalds

¿Qué sabía Ray Kroc de los stands de hamburguesas de los hermanos McDonald antes de volar a San Bernadino en 1954? Sólo que estaban usando un montón de multimezcladoras. Recuerden, tenía 52 años, era un hombre de negocios exitoso. Tenía mucho que perder. Y sin embargo sólo le tomó un día y medio decidir que tendría la franquicia nacional de los hermanos McDonald. ¿Cómo tomó una decisión vital tan importante en menos de 36 horas? Tenía la intuición del pionero de paradigma de que tenía razón.

Lo que lo hace tan increíble es que no se limitó a ser pionero de una nueva empresa, fue pionero de toda una industria. Decenas de empresas han seguido sus pasos para brindar comida rápida y barata en envases limpios y convenientes. Para los que lo observaban en 1954, la decisión de Ray Kroc puede haber parecido frívola, pero la historia ha confirmado su brillante intuición.

## Oficina de Joel

Si uno es un pionero de paradigma, uno sabe que está haciendo lo correcto. El juicio intuitivo lo dice. Cuando los colonizadores preguntan "¿Está seguro por ahí?" lo que realmente están pidiendo es información, problemas resueltos, prueba de que no hay riesgo en la adopción del nuevo paradigma. ¿Quién produce esa información? Los pioneros.

Algunas personas miran a Ray Kroc, o a Tom Watson de IBM, o a Fred Smith de Federal Express, o a Akio Morita de Sony, o a Sam Walton de Walmart, o a los otros pioneros de paradigma del mundo y dicen, "Bah, sólo tuvieron suerte". Estuvieron en el lugar adecuado en el momento justo. Yo les digo, usaron su juicio intuitivo para determinar si la idea pionera era buena o no. Las personas que no comprenden o no confían en la idea de intuición, sólo pueden explicar el éxito de los pioneros por la suerte. Fue intuición.

La intuición sola, sin embargo, no basta para hacer un pionero de paradigma. Todos nos topamos con esas personas con buena intuición que nos dicen, "Ah, yo supe de eso hace cinco años", con vocesita plañidera. ¿Y por qué no hicieron algo? ¿No es eso lo que nos da ganas de preguntar? Y sin embargo, nunca contestarán honestamente porque la razón por la que no hicieron algo es falta de agallas.

## Roca de la Independencia, WY

El valor es el segundo atributo esencial del pionero de paradigma, el deseo de seguir adelante a pesar del gran riesgo. Piensen en el coraje que requirió cruzar esa enorme extensión despoblada. Para subrayar su valor, se hizo una tradición entre los ploneros parar en un punto del viaje y grabar sus nombres en el granito de este sentinela solitario, la roca de la independencia.

H. F. Hart, 24 de mayo de 1865. C. B. Chapman, 10 de junio de 1850. J. J. Hollingsworth, 11 de junio de 1862. Esta es una letanía de valor cincelada en piedra. Un tributo al espíritu pionero. Saben, una cosa es sentarse en una cómoda butaca y mirar como se concibe el futuro a la distancia. Y es muy distinto hacer el equipaje e ir a ayudar a su nacimiento. El valor es la característica que permite actualizar la intuición, y si se tiene el valor del pionero, también se encontrará una roca en algún lugar en la cual grabar el propio nombre.

## Planta de acero de Nucor, Crawfordsville, IN

Aquí en la planta de acero de Nucor, cerca de las montañas de hierro viejo en el medio de las granjas de Indiana, la gente de Nucor fue valientemente pionera en producción de acero: planchas finas de acero, inventadas por un ingeniero polaco, Manfred Kollkowskl. Antes de Crawfordsville, se necesitaban 3000 pies de rodillo para hacer una plancha de acero. Ahora Nucor puede hacerlo con 300 pies en su maravillosa máquina cortadora de planchas finas de acero fundido, la primera de su tipo en el mundo. La producción de planchas finas de acero fundido fue el santo grial de la producción de acero. En el siglo 20 los alemanes lo intentaron y fracasaron. Los japoneses lo intentaron y fracasaron. Los rusos, los franceses, los ingleses, los suizos, los italianos, todos lo intentaron y fracasaron. Y frente a todo ese fracaso, Nucor intentó y tuvo éxito. Eso es valor.

De acero, a acero fundido, a colado constante, a planchas de acero. ¿El resultado? La planta de acero más eficiente del mundo.

Aún cuando muchas fábricas viejas permanecen en desuso y fuera de competencia, sombras silenciosas en el paisaje del cambio, Nucor sigue adelante, una compañía y su gente incentivada por el espíritu de pionero de paradigma.

### **En la llanura... caminando al lado del vagón**

A la intuición y el valor agregamos ahora el ingrediente final del pionero, un compromiso en el tiempo. ¡Es un largo camino a Oregon! Los pioneros de paradigma saben que lleva tiempo pasar de un concepto en bruto a un paradigma trabajable. A Ray Kroc le llevó media década. A Ken Iverson de Nucor, le llevó más de diez años. A los ingenieros japoneses de JVC, les llevó un cuarto de siglo desarrollar el video grabador.

Los pioneros de paradigma comprenden que no hay caminos claros y fáciles, porque son los primeros en llegar al territorio. Ellos hacen los senderos.

### **Washington, D.C.**

Por lo tanto los beneficios están ahí, y también los riesgos. Pero creo que cada día son mayores los riesgos de no mantenerse actualizado. Las organizaciones que saben ser pioneras están ganando un enorme poder incluso ahora sobre las que no.

¿Cómo puedo ilustrar esto? Con dos preguntas. Primera pregunta, ¿qué nación tiene el ritmo más elevado en creación de nuevos paradigmas en los últimos 50 años? La respuesta debería ser Estados Unidos de América. Miren lo que han hecho los Estados Unidos: el transistor, la televisión color, el videograbador, el horno microondas, la comida rápida, la computadora personal, software de todo tipo, discos rígidos, el fax. Pero ahora necesito plantear esa segunda pregunta para mostrar a dónde quiero llegar. ¿Qué nación del mundo se destaca como pionera de paradigma?

### **Pabellón dorado... Kyoto, Japón**

Su respuesta debería ser Japón.

Ahora mucha gente cree que el éxito de Japón se construyó en base a su habilidad para limitarse a copiar las ideas de otras personas. No crean eso ni por un minuto. Ellos son pioneros de paradigma, quizás los mejores del mundo. Por favor tengan en mente que no parten de la idea terminada de otros. Ellos entran temprano en la curva paradigmática, y luego con trabajo duro y largas horas y una gran inteligencia y un profundo compromiso con el largo plazo, ellos llevan el nuevo paradigma del concepto a la práctica.

### **Edificio de Sharp Electronics... Kyoto, Japón**

Aquí, en el sudeste de Kyoto, hay un ejemplo de la actitud de pionero de paradigma en Japón. Sharp fue uno de los primeros en vender una pantalla plana de video color, un cambio de paradigma en la tecnología de pantallas. Su primer aplicación fue a las computadoras, pero detrás de esas paredes Sharp está produciendo pantallas cada vez más grandes para televisión. Y eso es un mercado mundial que vale decenas de miles de millones de dólares. ¿Quién originó esta revolución tecnológica? Westinghouse, Pittsburgh, Pennsylvania, EEUU, a principio de la década del '70.

### **Frente a una pantalla... pescados**

Aquí vemos por qué esta pantalla tiene el potencial para dominar el mundo con su claridad, su color brillante, su forma angosta. Tantos usos. Sin embargo nadie en los Estados Unidos estuvo dispuesto a invertir el tiempo y el dinero y el esfuerzo para llevarlo por la curva paradigmática a la práctica, sólo los japoneses estuvieron dispuestos a hacerlo. Por lo tanto compraron las patentes y lo hicieron.

### **Frente a una pantalla... gatos**

¿Cómo se escapan oportunidades como esta? Demasiadas personas quieren demasiados números antes de tomar una decisión. Investigaciones de mercado, análisis del riesgo, costos de producción, rentabilidad: ¿dónde están los números? Los inversores quieren seguridad, buenos números equivalen a un riesgo bajo. Esa es la mentalidad del colonizador. Recuerden que no pueden haber números hasta que los pioneros los generen.

## En el tren bala

Por lo tanto, los japoneses, al no esperar los números y comportarse como pioneros de paradigma, obtuvieron las videograbadoras, las máquinas de fax, y las pantallas de los Estados Unidos, los relojes de cuarzo de Suiza, revestimientos de diamante de la Unión Soviética, la lógica de la incertidumbre de la Universidad de California en Berkeley, los compact disc de los Países Bajos, e incluso su mayor sello distintivo, la calidad total, de W. Edwards Deming y Joseph Durand de los Estados Unidos. Y esta lista de ser una lista completa. Por supuesto, el resto del mundo ahora tiene los números relativos a esas cosas gracias a los japoneses.

## Caminando por la calle... Tokyo

En el tren mencioné que los japoneses fueron pioneros de la idea americana de calidad total. Bueno, durante gran parte del siglo XX ha sido una práctica común en las compañías muy grandes esperar que las pequeñas compañías fuesen pioneras de las nuevas ideas, y luego, cuando era seguro, se metían y eliminaban a los pequeños muchachos con el mero poder del dólar.

## Tienda de artículos electrónicos... Tokyo

Pero es muchísimo más difícil para esos predadores cuando se toma una posición de pionero de paradigma y se agrega el proceso de mejora continua. Kaizen, como se sabe aquí en Japón, significa encontrar todos los días alguna manera de mejorar cada aspecto de un producto o servicio y los procesos por los cuales se crean o distribuyen. Ahora, no necesita ser una gran mejora. Basta con un décimo de un uno por ciento. Pero hay que hacerlo todos los días.

## Tienda de artículos electrónicos... Tokyo

Kaizen cambia la pendiente de su curva paradigmática. En lugar de desarrollarse así, ahora se desarrolla así. Como resultado, cuando el colonizador viene tarde y grita "¿Es seguro?", el pionero responde, "Seguro, pero no queda nada para usted". Es por eso que el siglo XXI es un siglo para pioneros.

## Exhibición del walkman de Sony

Miren lo que hizo Sony con el Walkman. Introdujeron su producto en 1979. En 12 meses, aparecieron los competidores y empezó la carrera. En 1981, mejoraron su producto haciéndolo mucho más pequeño e introdujeron Walkman II. Con este movimiento, Sony tornó obsoletos a los productos de la competencia. Entonces la competencia se puso a achicar los suyos, y varios meses más tarde aparecieron con su versión más pequeña. A lo cual Sony volvió a mejorar su producto. Y durante los últimos diez años Sony ha reducido los requerimientos de energía eléctrica, agregó una batería recargable, mejoró los botones, agregó dos enchufes hembra a los auriculares, lo hizo aún más pequeño y liviano, agregó resistencia al agua, agregó mayor fidelidad, redujo el costo de producción y aumentó su confiabilidad. Mejora continua: kaizen, kaizen, kaizen. Y en esta lista no figuran las innovaciones de las que Sony fue pionero: auto reverse, graves y agudos, control remoto, auriculares sin cable. Como resultado, más de una década después de su introducción, la mayor parte de la gente en todo el mundo piensa primero en Sony cuando piensan en el mejor Walkman.

Ahora lo que estoy sugiriendo aquí es una especie de fórmula. Ser pionero de paradigma más una mejora continua equivale a no darle nunca un descanso al colonizador. Va a ser muy difícil alcanzar a los pioneros de paradigma que practican calidad total y mejora continua.

¿Entonces cómo se vuelve uno pionero de paradigma? Déjenme ofrecer algunas sugerencias. Todo empieza con una mente abierta. Primero, hagan lo que hacen los japoneses. Sálganse de sus límites (de su trabajo, de su organización, de su país). Vayan y vean lo que están haciendo otros. La gente inteligente de todo el mundo está violando las reglas. Encuentren a los modificadores de paradigma y háganse amigos de ellos.

## Oficina de Joel

Segundo, comprendan que es probable que tengan que violar sus propias reglas de éxito pasado para obtener éxito en el futuro. Y esas nuevas reglas probablemente se las traiga alguien externo a su organización.

## **Negocio de libros y revistas**

Tercero, desarrollen nuevos hábitos de lectura. Lean cosas que estén más allá de sus límites. Lean sobre áreas en las cuales son completamente inexpertos. Lean para ver qué nuevas ideas están circulando que podrían adaptar a sus necesidades.

## **Río Snake, WY**

Cuarto, como sucede en la búsqueda de oro, por más buena intuición que tengan, nunca será correcta en un 100%. Deben estar preparados para el fracaso. Pero no deben dejar que ese fracaso detenga su conducta pionera porque a la larga las ganancias serán muchísimo mayores que las pérdidas.

## **Oficina de Joel**

Dado que no hay manera de predecir exactamente de dónde vendrá el nuevo paradigma, su conducta básica es bastante simple: escuchen, escuchen, escuchen. Escuchen a sus compañeros de trabajo, escuchen a sus clientes, escuchen a sus proveedores, escuchen a la competencia, escuchen a cualquiera que se esté entrometiendo con sus paradigmas.

## **Fogón de cierre... temprano por la mañana**

Por lo tanto no es el rol del pionero de paradigma descubrir las nuevas reglas, sino operacionalizarlas creativamente. Llevan los nuevos paradigmas a la realidad práctica. Gracias, pioneros de paradigma.

Pocos de nosotros seremos modificadores de paradigmas. Ese es el rol más desafiante del drama humano. Pero muchos de nosotros podemos elegir el camino del pionero. Es un camino de intuición y valor. Es un largo camino que por su misma naturaleza siempre parecerá riesgoso.

No cambia si es un individuo o una institución, una corporación o una comunidad. Los principios siguen siendo verdaderos. Debemos aprender a no temer a los territorios vírgenes. Acercarse al borde y no echarse atrás. Comprender que más allá de los viejos límites hay tanto más de lo que tenemos

ahora. Ven, eso es lo especial del futuro. Podemos quedarnos sin presente, pero nunca nos quedaremos sin futuro. Siempre habrá una nueva idea para hacer un mundo mejor.

## **Grand Tetons, WY**

Y para los pioneros de paradigma siempre será tiempo de descubrir las oportunidades que esperan del otro lado del horizonte.

SECCION 8 - CARTELES

*¿Qué es lo especial del futuro?*

Podemos quedarnos sin presente,  
pero nunca sin futuro.

Siempre habrá una nueva idea  
para hacer un mundo mejor

1

Los paradigmas tratan de patrones  
de conducta y de las reglas y  
regulaciones que usamos para  
construirlos.

Usamos esos patrones primero para  
establecer límites, y luego para  
guiarnos en la resolución de  
problemas.

2

## Sinónimos de Paradigma

Teoría

Protocolos

Metodologías

Hábito

Costumbres

Modelo

Patrones

Rutinas

Sentido Común

Ritos

3

...como resultado del cambio de paradigma, la manera habitual de hacer negocios puede tornarse obsoleta o irrelevante.

4

### Modificadores de paradigma

Charles Goodyear	Goma vulcanizada
George Eastman	Fotografía en celuloide
G. Washington Carver	Uso del maní
Alexander Graham Bell	Teléfono
Chester Carlson	Máquina Xerox
Edwin Land	Cámara Polaroid
Stephanie Kwolek	Kevlar
Jack Kilby	Circuito electrónico integrado

5

**¿Y si ustedes pudiesen anticipar el futuro como lo hacen los pioneros de paradigma?**

6

**El camino del pionero es un camino de intuición y valor;**

**un camino largo que por su misma naturaleza siempre parecerá riesgoso.**

7

**El rol del pionero de paradigma**

8

## **El pionero de paradigma**

**Lleva el nuevo paradigma del concepto en bruto a la aplicación práctica.**

9

## **El lugar del colonizador en la organización pionera**

10

El camino del pionero es un camino de intuición y valor;

un camino que por su misma naturaleza parecerá riesgoso.

11

Aunque tradicionalmente los pioneros son vistos como personas muy arriesgadas,

Barker cree que en el siglo XXI serán los colonizadores los que se hallarán en riesgo.

12

# Cuidado con la mentalidad del colonizador

13

## PIONEROS

Muy arriesgados

Generan los  
números

Lo hacen seguro

## COLONIZADORES

Poco arriesgados

Piden los números

Esperan a que sea  
seguro

14

# Motivación

Pionero vs. colonizador

15

# Expectativas

Pionero vs. colonizador

16

## CARACTERISTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

Intuición

Valor

Compromiso a largo plazo

17

## La Curva paradigmática

Problemas  
resueltos

Tiempo

18

La intuición es la capacidad de tomar buenas decisiones con información incompleta.

19

El valor es el segundo atributo esencial de un pionero de paradigma;

Es el deseo de avanzar a pesar del enorme riesgo.

20

Si tienen el valor de un pionero,  
también encontrarán una roca  
en algún lugar en la cual  
grabar el propio nombre...

21

## CARACTERISTICAS DEL PIONERO DE PARADIGMA

Intuición

Valor

Compromiso a largo plazo

22

Confíen en sus juicios instintivos.

Tengan el valor de asumir riesgos

Comprométanse a largo plazo

23

*Estados Unidos* - mejor creando  
nuevos paradigmas

*Japón* - mejor como pionero de  
paradigmas

24

Los japoneses fueron pioneros de las siguientes innovaciones de EEUU:

- video grabador
- máquina de fax
- lógica de la incertidumbre
- pantalla plana de matriz activa
- Calidad Total

25

Los japoneses fueron pioneros de las siguientes innovaciones de otros países:

- relojes de cuarzo de Suiza
- revestimientos de diamante de la Unión Soviética
- Compact discs de los Países Bajos

26

## La Curva paradigmática

Problemas  
resueltos

Tiempo

27

## Kaizen

Todos los días deben encontrar alguna manera de lograr una pequeña mejora en algún aspecto de su producto o servicio y en el proceso por medio del cual es creado y distribuido.

28

## Kaizen modifica la pendiente de la curva paradigmática

Problemas resueltos

Tiempo

29

## FORMULA

Pionero de paradigma

+

Mejora continua

=

¡No dar nunca descanso al colonizador!

30

- Sálganse de sus límites
- Violen sus propias reglas exitosas en el pasado
- Desarrollen nuevos hábitos de lectura
- Estén preparados para fracasar
- ¡Escuchen! ¡Escuchen! ¡Escuchen!

## SERVICIOS DISPONIBLES

- Provisión de videos para capacitación
- Producción de videos
- Alquiler de equipos audiovisuales
- Alquiler de estudios de filmación
- Doblajes de video al español



---

**ESTUDIO DEL PICADERO**

---

Capacitación del Picadero S.A. Enrique S. Discépolo 1847 (Lavalle y Callao) Buenos Aires (1051) Argentina  
Tel.: 374-7788 Fax: (54-1) 374-2629



**guía  
de  
reunión**

---

*GUIA de REUNION:*

# **EL PODER DE UNA VISION**

LAZARO DROZNES/CINE S.A. Enrique S. Discépolo 1847 (Lavalle y Callao) - (1051) Buenos Aires - Argentina  
Tel.: 374-7788/7310/2629 - 372-9209 - 40-8999 - 476-1081; Fax: (541) 374-2629

---

## ACERCA DE ESTA GUIA

HEMOS PREPARADO EL SIGUIENTE MATERIAL TRADUCIDO Y ADAPTADO DE LA GUÍA ORIGINAL EN INGLES COMO APOYO AL VIDEOCASSETTE QUE ESTA DISPONIBLE A TRAVES DE PELICULAS MEL, S.A.

ESPERAMOS LES SEA DE UTILIDAD COMO COMO COMPLEMENTO A SUS PROPIAS HABILIDADES Y RECURSOS

JUAN BOSCO BECERRA  
CONSULTOR

## INDICE

INTRODUCCION:	
JOEL BARKER	2
"EL PODER DE UNA VISION"	3
BENEFICIOS DE "ELPODER DE UNA VISION"	4
SUGERENCIAS PARA CONDUCCIR EL ANALISIS DEL VIDEO	5
TEMA 1	
EL PAPEL DE LA VISION EN NUESTRA VIDA	7
TEMA2	
EL PODER DE LA VISION A NIVEL NACIONAL	9
TEMA3	
LA VISION Y LOS NIÑOS	10
TEMA 4	
EL PODER DE LA VISION	11
TEMA 5	
LA VISION EN LAS ORGANIZACIONES	12
TEMA 6	
¿DE DONDE TOMAMOS NUESTRAS IMAGENES DEL FUTURO?	14
CONCLUSION	15
BIBLIOGRAFIA	15

## JOEL BARKER

Joel Arthur Barker es uno de los expertos más influyentes del mundo respecto a: procesos organizacionales y el futuro. El Sr. Barker es autor, conferencista y presidente de Infinity Limited, Inc., una empresa de consultoría de fama internacional, donde se creó el concepto de "Exploración Estratégica". Ha estudiado el concepto de innovación y previsión durante más de una década. Ha trabajado en todo el mundo con algunas de las 500 compañías más grandes de "Fortune", ayudándoles a mejorar su capacidad para detectar nuevas ideas e innovaciones a tiempo para aprovecharlas. Se le considera un maestro en las herramientas y técnicas diseñadas para que las personas descubran las características que tendrá el futuro.

## "EL PODER DE UNA VISIÓN"

Según el conductor Joel Arthur Barker, casi todas las personas y organizaciones que logran el éxito tienen una cosa en común: el "poder y la profundidad" de su visión del futuro. "Sentido de urgencia" y una visión positiva previendo el futuro dan un propósito y un rumbo sólidos en el presente.

En "el poder de una visión", el Sr. Barker nos muestra cómo es que la visión positiva del futuro resulta esencial para dar sentido y rumbo al presente. Comprueba cómo una visión, con sentido, nos da la posibilidad de resolver los problemas y alcanzar los objetivos. Con ejemplos, enfatiza el modo en que las visiones del futuro influyen en las organizaciones, naciones, individuos, adultos y niños por igual.

Este video, filmado en varios países de toda la Europa contemporánea, está diseñado para complementar otros materiales serios sobre el cambio organizacional entre los cuales destaca "PARADIGMAS", otro video del mismo autor, también disponible en español.

## BENEFICIOS DE "EL PODER DE UNA VISIÓN"

Este instrumento ayuda a que los espectadores entiendan de qué manera una visión positiva y pujante del futuro puede elevar las posibilidades de éxito de las personas y de las organizaciones. Las aplicaciones son tan variadas como las organizaciones que lo utilizan, y algunos beneficios comunes definidos por los usuarios son los siguientes:

- \* Estimula la creación o mejora de la visión organizacional.
- \* Aclara el concepto de visión: qué es y qué no es.
- \* Ilustra cómo la reflexión sobre el futuro ayuda a dar significado al presente.
- \* Demuestra la fuerza positiva que una visión, con sentido, puede tener dentro de una organización.
- \* Ofrece un "lenguaje común" con el cual pueden analizarse las distintas visiones.
- \* Resalta la importancia y la fuerza de la visión de los distintos grupos sociales corporativos organizacionales.
- \* Nos demuestra que cada uno de nosotros tiene la capacidad de modelar su propio futuro.

## SUGERENCIAS PARA CONDUCIR EL ANÁLISIS DEL VIDEO

Este manual abunda en muchas de las ideas presentadas en este material e incluye puntos de análisis que ayudarán a los participantes a examinar dichas ideas.

Como para algunas personas el futuro es particularmente amenazador, le recomendamos que sea sensible a esos sentimientos. Hemos elaborado sugerencias generales, que le ayudarán a usted a prepararse. Sugerimos que dedique unos minutos a leer esto, que puede ayudarle a preparar una sesión adecuada.

### Reduzca la tensión

Tan pronto como se reúnan todos, haga un resumen de lo que les presentará. Sea informal y hágalos sentir a gusto; hay que crear un clima de confianza. La atmósfera es importante, porque si se sienten cómodos, se atreverán a entrar en un terreno nuevo. Cuando sea posible, haga en forma de pregunta el planteamiento de los temas que quiere abordar.

### Fomente el análisis

Diríjase al grupo y no de manera individual, es decir, evite personalizar. Es conveniente que todos reciban la oportunidad de hablar. Utilice el "nosotros" en lugar del "tú" o el "yo". Tenga cuidado con las "agendas ocultas" propias o ajenas. Controle a quienes monopolizan la palabra. Evite criticar los comentarios de cualquier persona. Haga que el grupo regrese los comentarios de usted en forma de pregunta.

### Escuche detenidamente

Concéntrese en lo que dice cada persona cuando hable. No se involucre emocionalmente. Formule su respuesta hasta después de que alguien haya terminado de hacer un planteamiento. Escuche detenidamente cuando alguien proponga algo que sea opuesto a las opiniones de usted, porque el comportamiento es la esencia para enfrentarse a nuevos "paradigmas". No se salga por la tangente y muéstrese receptivo a las soluciones inusitadas y a las opiniones disidentes.

### Haga preguntas hipotéticas

Una buena manera de mantener el diálogo es preguntar: "¿Qué pasaría...?" Ese tipo de pregunta permite usar la imaginación. Pregunte "¿Cómo podría" y no "¿Cómo debería?" Examine las alternativas.

Uno de los principales beneficios del presente es la forma como puede hacer que las personas se abran a soluciones nuevas o desacostumbradas. Asegúrese de escuchar esta clase de ideas. No rechace nada. Si el diálogo se reduce o si el grupo se enfoca a una solución, explore el análisis de otras opciones. Escuche las ideas que pudieran conducir a nuevos temas.

### Muestre entusiasmo y participe

Antes de conducir el análisis, le ayudará tomar notas sobre la película. Escriba lo que le causó curiosidad y relaciónelo con su organización. Aunque en esta guía se ofrecen ejemplos para los análisis y ejercicios, tal vez prefiera encontrar algunos otros por su cuenta; estos suelen ser los que mejor empleará, porque son los que tienen más sentido para usted.

### Sea flexible

Proponemos un orden para los ejercicios en las preguntas de análisis, mismo que puede modificarse. Cada ejercicio toma unos 15 minutos, pero si hay un buen diálogo, tal vez dude en apresurar al grupo para pasar al siguiente ejercicio. Siéntase en libertad de hacer lo que desee con estas sugerencias. Habrán de considerarse puntos de partida y sugerencias acertadas, aunque no un modo único de conducir al diálogo. Si el tiempo es limitado, seleccione cuáles utilizará. Si emplea el programa para enfocarse en un tema específico de su organización, elija los ejercicios más adecuados.

### El salón

Este programa lo pueden utilizar grupos de muchos tamaños diferentes, por ello al determinar el tamaño del salón tome en consideración el grupo con el cual trabajará; trate de que pueda estar todo el grupo junto para ver el programa y analizar los ejercicios, pero que además pueda dividirse en unidades más pequeñas. Se necesitará material para escribir, desde rotafolios (y acetatos) hasta hojas en blanco tamaño carta para cada participante.

## TEMA 1

### El papel de la visión en nuestra vida

#### OBSERVACIONES INTRODUCTORIAS

Muchas veces, en épocas de crisis o trastornos, existe la tendencia a concentrarse en los problemas actuales, como si pensar en el futuro no fuera más que especular o soñar. Sin embargo, pensar en el futuro es un componente importante en nuestra capacidad para modelar nuestro futuro.

#### PUNTOS PARA EL ANÁLISIS

1. Al terminar el programa, Joel Barker dijo:

"La visión sin acción es un mero sueño. La acción sin visión es sólo para pasar el tiempo. La visión con acción puede cambiar al mundo".

¿Qué quiso decir con esto? A la visión, Joel la llama "Nuestros sueños en acción". ¿De qué manera la visión podría ser más poderosa que nuestros sueños o que nuestras acciones sin guía?

2. ¿Conocen a personas que se limitan a dejar que "las cosas sucedan..." como si no tuvieran una relación personal con el futuro? ¿Qué significa eso? Si no tienen una relación personal con el futuro ¿Qué significa eso? Si no tienen una relación personal con el futuro ¿qué influye en su vida o la controla? ¿En su futuro?

Pregunte al grupo qué tipo de cosas creen que han de controlar su vida o influir en ella.

3. Joel Barker dijo, "Es importante pensar, soñar en el futuro y, básicamente, avisarlo".

¿Por qué concuerdan o están en desacuerdo con esta afirmación? ¿Qué beneficios se derivan de pensar en el futuro? ¿Qué pueden perder si no sueñan en el futuro?

4. ¿Alguna vez ha oído decir, "No sueñen con el mañana cuando tenemos que preocuparnos por el hoy"? ¿Qué pensaron? Si se supone que no deben enfocarse al mañana, ¿cómo miden las decisiones que necesitan tomar hoy? ¿Qué tipo de decisiones es probable que tomen si no tienen un sentido claro del rumbo?

5. Joel Barker dijo, "Nuestras visiones del futuro son las motivadoras más poderosas para el cambio humano".

¿Cómo reaccionan ante esta afirmación? ¿Están de acuerdo o no? ¿Hay algunos ejemplos personales que quisieran compartir con el grupo?

¿Qué significa la visión en el contexto de su vida personal? ¿Para sus familias? ¿En sus carreras? ¿Dentro de nuestras organizaciones? ¿Cuáles son los resultados probables de tener una visión "con sentido" en cada una de estas situaciones?

## TEMA 2

### El poder de la visión a nivel nacional

#### OBSERVACIONES CONTRADICTORIAS

Las naciones se levantan y decaen con las visiones de su futuro. La investigación de Fred Polak indica que esto ha sido así desde los albores de la historia y que a los grandes logros siempre les anteceden las grandes visiones.

#### PUNTOS PARA EL ANÁLISIS

1. Pida a su grupo que describa la visión del futuro de nuestra nación. ¿Cuáles son nuestros objetivos comunes, ya sean sociales, económicos o de gobierno?

Si el grupo tiene dificultades para encontrar ideas, pregúnteles cuál piensan que sea el significado de esto. Si al grupo le interesa examinar más el tema, pídale que piensen en los momentos en que el país tuvo una visión significativa de su futuro y que pudimos lograr como nación. ¿Cómo pudiera iniciarse otra visión de éstas? ¿Qué grupos necesitarían intervenir? ¿Cuál es la fuerza para que muchos individuos compartan una meta común? ¿Cómo podría contribuir su organización?

2. Pida a su grupo que cite ejemplos de países que en el mundo moderno tengan una visión profunda de su futuro. ¿Puede describir su visión?

¿Pueden citar países que no parecen tener una visión de su futuro? ¿Qué les hace pensar esto?

3. Gran parte de Europa se ha aventurado en una nueva visión de su futuro, la visión de una Europa Unida. Pida a su grupo que piense en 5 ó 10 características de esa visión (ejemplos: una moneda común, libre comercio, la eliminación de aranceles y barreras, estrategia económica común, etc.) ¿Cómo es que conocemos su futuro mejor que el nuestro? ¿Indica esto una visión pujante?

4. Pida al grupo que piense en ejemplos de países que cambiaron o desarrollaron una visión en nuestra época. ¿Cómo los cambió su nueva visión? ¿Cómo influyó en la opinión que tenemos de ellos como nación? ¿Tuvieron éxito en lo que se propusieron?

### TEMA 3

## La visión y los niños

### OBSERVACIONES INTRODUCTORIAS

Muchas personas se relacionan con el "poder de la visión" al recordar su niñez como reflejo en la importancia de la visión para los niños. La obra de Benjamin Singer "The Future Focused Role Image" [La imagen enfocada en el futuro] refuerza que la diferencia clave y más importante entre los alumnos que tienen éxito y los que no, fue ésta: los alumnos con éxito compartían una visión profunda y positiva sobre su propio futuro. Esto ha sido ampliamente conocido por generaciones también como "efecto Pigmalión".

### PUNTOS PARA ANÁLISIS

1. ¿Pueden recordar un periodo de su niñez en que una visión tuvo una parte importante? ¿Cómo influye en sus enfoques? ¿Cómo influyó en sus actividades y juegos o afectó a sus amigos? ¿Recuerda a un amigo que tuvo una visión influyente en usted?
2. ¿Pueden recordar a una persona de su niñez que tuvo un papel clave al ayudarlo a avisorar su futuro? ¿Cómo los inspiró esa persona?
3. ¿Qué pueden hacer para ayudar a sus hijos a ejercer su capacidad para crear una visión?

### OBSERVACIONES FINALES

Recuerden que la visión —en especial la de los niños— puede cambiar con frecuencia. El poder de la visión de un niño, con el apoyo de la comunidad, puede ayudar a superar la historia y la economía para motivar a un niño a lograr resultados extraordinarios.

Ayuden a su hijo a examinar el tipo de acciones que pudieran requerirse para hacer realidad sus sueños. Enseñe a los niños que la diferencia existente entre quienes tienen visión y quienes simplemente sueñan, es que los primeros toman medidas reales para aproximarse a su destino. Ayúdenlos a examinar su visión y obsérvenlos cómo se concentran y se comprometen más, despliegan energía, tienen más disposición para actuar y aprender.

## TEMA 4

### El poder de la visión

#### OBSERVACIONES INTRODUCTORIAS

Un punto clave que se reforzará durante el análisis de este fragmento de la película es que las condiciones para sobrevivir en un campo de concentración eran tan deplorables que resultan indescriptibles. La supervivencia propia parecía estar a merced de fuerzas maléficas, despiadadas y arbitrarias. Millones de personas buenas e inocentes fueron destruidas a propósito. Sin embargo, Frankl se convenció de que la visión era importante y, en especial, bajo la pesadilla del Holocausto. Para muchos, la supervivencia estaba más allá del control personal e individual. Pero, para otros, la responsabilidad con su futuro fue lo que les permitió continuar y sobrevivir.

Viktor Frankl considera que "siempre es importante tener algo más que hacer en la vida". Se convenció de que ésta era una clase para su propia supervivencia y la supervivencia de otros durante los horrores de su internamiento en los campos de concentración nazis durante la Segunda Guerra Mundial.

#### PUNTOS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Pueden pensar en otros ejemplos en que tener algo importante que hacer —un enfoque en el futuro— contribuyó a la supervivencia o a logros heroicos?
2. Se necesita mucho valor para aferrarse a una visión frente a la adversidad aparentemente insuperable. Por esto la visión debe ser algo de gran significado. ¿Qué visiones son importantes para los participantes del grupo?
3. Haga que el grupo se imagine hace una década. Al ver a futuro el hoy, ¿cuáles eran sus visiones de lo que esperaban lograr? ¿Las consiguieron? ¿Todavía trabajan para conseguirlo? ¿Cambiaron sus visiones? De ser así, ¿por qué?

## TEMA 5

### La visión en las organizaciones

#### OBSERVACIONES INTRODUCTORIAS

En la película, el Sr. Barker explica qué implica una "buena visión". Cada uno de sus cuatro puntos se abordan aquí. Pero primero, recordemos el planteamiento del Sr. Barker de lo que NO es la visión. La visión nunca puede expresarse en cifras: el rendimiento de las inversiones, el rendimiento sobre capital y activos netos, mayor rentabilidad. Esos números son sólo consecuencia de una visión aún no definida.

#### PUNTOS PARA EL ANÁLISIS

##### Iniciación en el liderazgo

En la película, el Sr. Barker afirma que los líderes deben iniciar las visiones, es función de los líderes tomar la aportación de toda la comunidad sobre la visión, enfocarla y conformarla en una visión coherente y pujante.

Los líderes no sólo son dispensadores de conocimientos, sino que interactúan con el mundo exterior. Los líderes escuchan, observan una relación entre el hoy y el mañana. Los líderes nos muestran cómo será la visión una vez que se llega allí. El Sr. Barker define a un líder como "una persona que uno sigue a un lugar a donde no iría sola". Los líderes no siempre tienen que ser líderes "oficiales", pueden serlo por "la situación".

Según Barker, la diferencia entre un líder y un visionario es que este último tiene grandes visiones, pero un líder, puede lograr que la gente lo siga y actuar conforme a las visiones. Barker asimismo marca la diferencia entre directores y líderes; los directores hacen que una visión funcione ya estando en el lugar; los líderes lo llevan allí. Los directores actúan dentro de los paradigmas; los líderes conducen entre paradigmas. Puede haber Directores y Gerentes que sean líderes, aunque no siempre ocurre.

1. ¿Están de acuerdo en que las visiones necesitan ser desarrolladas por los líderes? ¿De dónde más piensan que las visiones pudieran provenir?
2. Haga que el grupo enumere algunos "líderes situacionales" que haya en su organización. ¿Por qué son líderes?
3. ¿Cuál sería el resultado de un líder a quien traigan del ámbito exterior a la organización?
4. Cómo funcionan en las organizaciones las visiones de quienes no son líderes?

## Compartir y apoyar

Barker afirma que los líderes necesitan compartir sus visiones con su equipo y que el equipo tiene que consentir en apoyarlo, que compartir para crear la visión comunitaria. A través del acuerdo y el entendimiento, la visión da rumbo a la toma de decisiones en el presente.

1. ¿Por qué debe compartirse una visión? ¿Por qué el equipo tiene que estar de acuerdo en apoyarla?
2. ¿Alguna vez les fue impuesta una visión por una persona que no estaba comprometida en apoyarla? ¿Qué pasó?

## Amplia y detallada

Si una visión es demasiado general, no es realmente una visión. Una visión debe ser lo bastante detallada para poder captar la imaginación de las personas y aprovechar su creatividad. Veamos algunas visiones organizacionales incompletas:

Queremos ocupar el #1 en nuestro mercado,

Queremos tener calidad.

Queremos obtener un buen rendimiento con nuestra inversión.

¿Cuál sería la dificultad de reaccionar a una visión como éstas?

## Positiva e inspiradora

A decir de Barker, una visión tiene que ser "positiva e inspiradora". Una visión debe constituir un reto para que todos amplíen sus aptitudes.

¿Puede ser negativa una visión? Sí, según Viktor Frankl. Sin embargo, las visiones negativas nunca son tan poderosas como las positivas. En "Man's Search for Meaning", Viktor Frankl habla de lo que ocurrió a las personas en Auschwitz cuando tenían una visión de venganza. La venganza es una motivación deficiente. Cuando terminó la guerra y su venganza se había impuesto, nada les quedó por hacer.

1. ¿Por qué deberá una visión ser positiva e inspiradora?

¿Qué deben incluir los líderes en el planteamiento de la visión para motivar e inspirar la visión comunitaria?

## TEMA 6

¿De dónde tomamos nuestras imágenes del futuro?

### OBSERVACIONES INTRODUCTORIAS

Este es un tema interesante. aun cuando no se menciona en la película, en muchos grupos conduce a análisis muy enriquecedores.

### PUNTOS PARA EL ANÁLISIS

El Sr. Barker ha leído literalmente cientos de análisis sobre "la visión". Cuando pide a las personas que identifiquen las fuentes que nos proporcionan nuestras imágenes del futuro, la experiencia le indica que las fuentes comúnmente mencionadas pueden clasificarse en uno de tres grupos: 1) la familia y los amigos; 2) los líderes (políticos, religiosos, etc.) y 3) los medios.

1. Pida al grupo que enumere todas las fuentes que a su juicio nos proporcionan imágenes del futuro. Anótelas a la vista de todos. (Las fuentes indicadas por el grupo ¿pueden incluirse en uno de los tres grupos mencionados en el párrafo anterior?)
2. Piense en el tipo de imágenes que cada una de esas fuentes presenta del futuro.
3. Haga que el grupo piense en tres áreas geográficas -América del Norte, Europa y Asia. Pida al grupo que diga sus hipótesis respecto a cuál de estas tres fuentes de visiones parece ser más importante para cada una de las tres áreas. (Nota: la experiencia del Sr. Barker es como sigue: en Asia, la familia y los amigos; en Europa, los líderes; en América del Norte, los medios de comunicación).
4. ¿Qué tipos de visiones recibimos de los medios de comunicación? ¿Nos inspiran los medios el deseo de vivir en el futuro? ¿Presentan los medios imágenes positivas?

### OBSERVACIONES FINALES

A nosotros nos corresponde tener visiones inspiradoras positivas de nuestro futuro, ya que pocas veces las encontramos en los medios de comunicación. El papel de nuestras familias, líderes y organizaciones es crucial.

## CONCLUSIÓN

Como el Sr. Barker lo demuestra en el programa, pensar en el futuro y hacer planes para el mismo no sólo es un lujo para los "ricos y famosos"; es un instrumento muy poderoso para cualquier persona, siempre y cuando se utilice debidamente. La visión nos da posibilidades a cada uno de nosotros. Los tres estudiosos a los que se destaca en el programa, Viktor Frankl, Benjamin Singer y Fred Polak, estuvieron de acuerdo en que tener una visión del futuro tal vez es la motivación más fuerte que posee el ser humano para cambiar.

El papel de la visión es determinar nuestro destino. Se inicia con los líderes, debe compartirse y apoyarse, ser amplia y detallada, positiva e inspiradora. Cuando se conjuntan todos estos factores, existe una visión comunitaria y una vez que esto ocurre, resultamos enriquecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Viktor Frankl  
"Man's Search for Meaning"  
Beacon Press
- Benjamin Singer  
"The Future Focused Role Image"  
en "Learning for Tomorrow"  
Editado por Alvin Toffler  
Random House Publishing
- Frederick Polak  
"The Image of the Future"  
Elsevier Scientific Publishing Company
- Loren Eiseley  
"The Star Thrower" en  
"The Unexpected Universe"  
Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

## SERVICIOS DISPONIBLES

- Provisión de videos para capacitación
- Producción de videos
- Alquiler de equipos audiovisuales
- Alquiler de estudios de filmación
- Doblajes de video al español



---

**ESTUDIO DEL PICADERO**

---

Capacitación del Picadero S.A. Enrique S. Discépolo 1847 (Lavalle y Callao) Buenos Aires (1051) Argentina  
Tel.: 374-7788 Fax: (54-1) 374-2629