Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
UNPHU

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMAS DE CURSOS MODULARES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
ESCUELA DE MERCADEO

Conocimiento Técnico y Prudencial en el Arte de Dirigir Empresas Exitosas

MÓDULO: TEMAS SELECTOS EN GESTIÓN POR PROCESOS

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

Ambioris de Jesús Coronado Bueno
Alba Iris Sánchez de los Santos

PARA LA OBTENCIÓN DE LOS GRADOS DE
Licenciado en Administración de Empresa
Licenciada en Administración de Mercado

La Vega, República Dominicana
Enero 2015

Conocimiento Técnico y Prudencial en el Arte de Dirigir Empresas Exitosas

Índice

ÍNDICE

	Página
DEDICATORIAS……	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO 1: DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO, EL ENTENDIMIENTO Y LA VERDAD…	1
1.1 Conocimiento y Entendimiento…….	1
1.2 La Verdad y sus Clases…….	2
1.2.1 Noción de Verdad……..	2
1.2.2 Clases de Verdad……..	2
1.2.3 Límites y Grados del Saber……	6
1.3 Vías de Acceso al Conocimiento de la Verdad…….	7
1.4 Verdad y Método……	11
CAPÍTULO 2: EL CONOCIMIENTO TÉCNICO Y EL CONOCIMIENTO PRUDENCIAL COMO PILARES DEL DESARROLLO DIRECTIVO……	16
2.1 El Conocimiento Técnico y Tecnológico…….	16
2.2 La Verdad Práctica y su Conocimiento……...	20
2.3 Verdad Práctica y Juicio Prudencial……	21
2.4 La Prudencia en la Toma de Decisiones……	25
2.4.1 La Prudencia como Virtud……	32
2.4.2 La Prudencia Directiva……..	33
2.4.3 Actuar con Prudencia……	36
2.4.4 La Prudencia en la Toma de Decisiones……...	38
2.4.5 Desarrollo de la Prudencia……...	39
2.5 Decidir Mejor……...	41

Página

CAPÍTULO 3: LA FORMACIÓN PRUDENCIAL EN EL DESARROLLO DIRECTIVO EN LAS EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL……. 43

3.1 El Arte de Dirigir…….. 43

3.2 La Motivación Humana…….. 46

3.3 Competencias Directivas…….. 48

3.4 Competencias del Saber Teórico……. 51

3.5 Competencias del Saber Técnico…… 53

3.6 Competencias del Saber Práctico…… 56

3.7 Esencia de la Dirección……. 57

CONCLUSIÓN……..... 61

BIBLIOGRAFÍA..... 63

Dedicatorias

DEDICATORIAS

María Bueno Batista: Estoy inmensamente agradecido por todas tus enseñanzas, tus orientaciones, tus consejos, tu trato, tus correcciones y tus reflexiones a tiempo para que yo sea una mejor persona cada día y por todo tu apoyo para que yo pudiera alcanzar este objetivo. Esta profesión es más tuya que mía porque al yo lograr esta meta tú también has logrado la tuya. De ti he aprendido muchas cosas, de las cuales puedo distinguir el trabajar honesta e intensamente por lo que se quiere, vivir con principios y valores, poner en un lugar importante a la familia, tener aspiraciones de prosperar en la vida, confiar y esperar en Dios, así como comprometerme con lo correcto. Con humildad y satisfacción te dedico este logro a ti.

Luis Coronado Veloz: Tus buenos ejemplos de trabajo y lucha me guían. Te agradezco todo tu soporte y enseñanzas en el transcurso de mi vida. Valoro mucho tus motivaciones y tus consejos, a tu estilo, para que yo me desarrolle y sea un buen profesional. Lo hemos logrado juntos. Alcanzar esta meta, constituida por el término de mi profesión, es un éxito para ti, para mí, para todos. Puedes sentirte orgulloso por el deber cumplido. También con humildad y satisfacción te dedico este logro a ti, que es el resultado de muchos sacrificios por parte de nosotros, vencimiento de adversidades, horas de desvelos, privaciones y mucho trabajo.

Ambioris de Jesús Coronado Bueno

DEDICATORIAS

El agradecimiento es el punto clave para que cada ser humano tenga éxito en todo lo que hace, porque si tú agradeces todo lo que pasa en la vida más cosas buenas llegarán…por eso quiero a agradecer a:

Papa Dios: Por siempre darme la fuerza y la sabiduría para que nunca me diera por vencida, por abrirme los caminos cuando me sentía estancada sin saber qué hacer y por Su amor incondicional.

A Alba Iris o sea "yo": Porque desde que me embarqué en este sueño tuve muchas dificultades y siempre me mantuve firme en lo que quería que es lograr mi carrera. Este es un sueño que muchas veces vi bien lejos de realizarse, pero con el trabajo constante hoy lo veo hecho realidad.

A mis padres Enriqueta de los Santos y Luciano Sánchez: Porque fueron un apoyo cuando sentía que me derrumbaba, sus buenos deseos siempre me impulsaban a seguir luchando.

A mi hermana Carolina Sánchez: Que siempre me ayudó cuando tenía dificultad para asistir a clases y tuvo conmigo en esos momentos de dificultades cuando quería derrumbarme.

A Eduardo Marchuet: Le agradezco mucho por su apoyo incondicional y por siempre decirme que yo podía, que no me diera por vencida, que completara mi sueño.

Les agradezco a todos los que de alguna forma u otra apoyó este proyecto de mi vida para que hoy se convierta en una realidad.

Alba Iris Sánchez de los Santos

Introducción

INTRODUCCIÓN

En el fragor de los negocios, los profesionales de la dirección de empresas toman decisiones constantemente, para lo cual es crucial un buen análisis de la situación antes de pasar a la acción. En el mundo real, las situaciones y experiencias prácticas que acontecen pueden ser interpretadas. Este proceso de interpretación, sin embargo, no puede ser concebido simplemente como una herramienta para definir los significados de los eventos, para posteriormente decidir entre las distintas alternativas involucradas. La interpretación es el proceso mismo de conocimiento. Cuando se hace referencia al conocimiento como un proceso, se establece que éste abarca distintas etapas, las cuales indican diferentes grados de profundidad. Basado en este enfoque de capas, el conocimiento puede ser asimilado como gradual, en cuyo caso su estructura inicia con la percepción sensible, se transforma en la experiencia y evoluciona hasta la ciencia.

El conocimiento humano, a grandes rasgos, puede ser de tipo sensible y de categoría intelectual. En el primer caso, el propósito de estudio son las formas o cualidades accidentales, mientras que el objeto del conocimiento intelectual son todas las formas existentes. Este segundo grupo, a su vez, se estratifica en los conocimientos vulgar, empírico, artístico o técnico, prudencial, científico y sapiencial. En este trabajo se tratarán fundamentalmente sólo el técnico y el prudencial.

El conocimiento artístico o técnico es universal por causas coyunturales y proporciona a los humanos la capacidad para transformar las cosas en alguna área específica. De su lado, el conocimiento prudencial es estrictamente originado por causas contingentes prácticas y otorga a las personas la capacidad para dirigir moralmente sus acciones.

En este trabajo se profundiza sobre el conocimiento técnico y el prudencial en el arte de dirigir las empresas exitosas. Su composición está integrada por tres capítulos, en el primero de los cuales se analizan las dimensiones del conocimiento, el entendimiento y la verdad en el contexto organizacional, en el segundo se describe el conocimiento técnico y el conocimiento prudencial como pilares del desarrollo directivo y en el tercero se presenta la formación prudencial en el desarrollo directivo en las empresas de clase mundial.

Capítulo 1:
Dimensiones del Conocimiento, el Entendimiento y la Verdad

1. DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO, EL ENTENDIMIENTO Y LA VERDAD

1.1 Conocimiento y Entendimiento

El conocimiento supone la captación o aprehensión de un objeto, en concreto de una realidad objetiva, por parte de un sujeto. Esto significa la presencia del objeto que es conocido en el sujeto que lo conoce. Esa presencia del objeto en el sujeto puede tener lugar por una doble vía. En primer lugar, por vía sensorial, en cuyo caso se habla de sensación, o sea de captación de objetos y estímulos externos por los sentidos, y segundo por vía racional, en donde se encuentran términos como percepción, comprensión, etc.[1]

Por comprensión se entiende la actividad racional que selecciona, ordena e interpreta las sensaciones. Esto es lo que significa la palabra entender. Mientras que los sentidos sienten, la razón entiende, comprende. Lo propio del conocimiento racional, del entender, es la comprensión de la realidad tal como es. El entender implica posesión intencional, intelectual, no material o física, del objeto conocido o entendido por parte del sujeto que conoce, que entiende, distinguiendo en él, mediante la abstracción, lo esencial de lo accidental. Esta facultad de entender es la que permite a la razón el acceso a la verdad, el conocimiento de la verdad.[2]

[1] Asa, A. Conocimiento Técnico. Recuperado en http://www.buenastareas.com/ensayos/Conocimiento-T%C3%A9cnico/6178570.html.
[2] Idem

1.2 La Verdad y sus Clases

1.2.1 Noción de Verdad

La verdad significa adecuación, conformidad, ajuste o correspondencia de la inteligencia, esto es de lo que se piensa o se dice, con la realidad. Dicho ajuste o correspondencia del intelecto con la realidad presupone como condición previa el descubrimiento y contemplación de la realidad. Esto es lo que significa el término griego *aletheia,* verdad, que constituye el resultado de la acción de descubrir, de quitar el velo, también del griego *alethe*, que cubre u oculta la realidad haciéndola patente y permitiendo contemplarla en la plenitud de su desnudez.[3]

1.2.2 Clases de Verdad

Aparte de la noción de verdad que hemos anticipado ha de advertirse que la verdad es un término polisémico mediante el cual se designan cosas diferentes. Las diferentes acepciones o sentidos de la verdad están en función de la perspectiva o punto de vista desde el cual se estudia el conocimiento y la verdad como objeto del mismo. Así se tiene la verdad según el perfil temático de la filosofía y la verdad atendiendo la finalidad del saber.[4]

[3] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 690
[4] Ibid, Pág. 691

Desde la perspectiva de la verdad según el perfil temático de la filosofía pueden distinguirse tres acepciones, el ontológico, el lógico y el ético o moral. La verdad ontológica reside en la realidad misma y consiste, como es sabido, en la propiedad trascendental de dicha realidad que permite que ella pueda ser conocida, entendida, por la razón. Se trata pues de la inteligibilidad de las cosas, de su capacidad para ser captada por el intelecto y conocida por él.[5]

La verdad lógica, que presupone la verdad ontológica, esto es que el ser o la realidad puede ser conocida y entendida, radica en la adecuación del entendimiento con la realidad. Esto indica que la verdad lógica consiste en la correspondencia o ajuste entre lo que el entendimiento piensa acerca de algo y lo que ese algo o evento es en realidad. Este sentido de la verdad es el que en el ámbito de las ciencias permite distinguir entre leyes o enunciados verdaderos o falsos. Así se dice que una ley científica es válida o verdadera cuando lo que enuncia coincide con lo que acontece en el mundo físico natural.[6]

La verdad lógica implica coherencia en el razonamiento, pero no puede reducirse a la coherencia del pensar. La verdad lógica no puede quedar suspendida en el vacío de la corrección formal del pensamiento, de la coherencia interna del pensar, sino que exige que dicha coherencia se sustente en la realidad de un objeto. El pensar no es algo que se dé con independencia del objeto, de ahí que la verdad lógica exija correspondencia, coherencia, entre lo que se piensa y los objetos pensados.[7]

---

[5] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 691
[6] Idem
[7] Idem

La verdad ética, por otra parte, implica la verdad lógica en cuanto ajuste del pensar con el ser. Su especificidad radica en que dicha verdad no pertenece ya al ámbito del conocimiento teórico sino al plano de la razón práctica. En dicho plano, la realidad a la que ha de ajustarse el conocimiento, en orden a dirigir el obrar, es la constituida por el bien, por los valores éticos de acuerdo con el primer principio de la razón práctica, que establece que hay que hacer el bien y evitar el mal. Sobre esto, Aristóteles establecía desde sus tiempos que en el orden práctico la verdad del obrar consiste en el acuerdo con el recto deseo.[8]

En cuanto a la verdad según la finalidad del saber, el hombre, en cuanto ser racional, tiene por naturaleza el deseo de saber, es decir conocer la verdad. Ese deseo de saber, de conocer la verdad, se manifiesta fundamentalmente de dos formas atendiendo a la finalidad y al tipo de verdad perseguidos por el conocimiento. En este sentido se ha distinguido desde la antigüedad entre el saber especulativo cuyo objeto es la verdad lógica o teoría y el saber práctico que se ocupa de dirigir tanto el hacer, que es la técnica, como el obrar, constituido por la ética, y tiene como meta el descubrimiento de la verdad práctica.[9]

El saber especulativo o teórico tiene por finalidad el descubrimiento de la verdad lógica, su contemplación y descripción. Se trata del saber desinteresado propio de la filosofía y de las ciencias que se limitan a buscar respuestas y que encuentra su fin esencial en el saber por saber, sin plantearse nunca el problema de qué utilidad o aprovechamiento tiene ese conocimiento. El

[8] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 692
[9] Idem

conocimiento especulativo tiene como tarea el descubrimiento de la verdad teórica que se identifica con la verdad lógica.[10]

El saber práctico es un saber orientado a la acción y cuyo objeto consiste en dirigir el hacer o el obrar humano. En el ámbito del hacer, la acción humana busca la perfección de un objeto, exterior al hombre, mediante la incorporación al mismo de un valor que convierte a dicho objeto en algo valioso. Dicho valor puede consistir en la utilidad o técnica, en la belleza o arte, etc.[11]

En el primer supuesto, el saber práctico encuentra su tipo de verdad específica en la verdad técnica cuyo sentido absoluto lo encuentra en su referencia a la utilidad. Así un conocimiento será verdadero si tiene como resultado el éxito. En caso contrario será falso. En relación con el arte podría hablarse, al menos en sentido metafórico, de una verdad artística, en conexión directa con la verdad ontológica, para designar el acto de la materialización y concreción del valor de la belleza en el ser en que consiste la obra de arte. En dicho contexto habría que entender expresiones del tipo, este cuadro o esta escultura son una verdadera obra de arte. En el ámbito del obrar, la acción humana busca la perfección del propio sujeto que actúa a través de la realización de los valores éticos. En este supuesto se habla con toda propiedad de verdad ética o verdad moral.[12]

[10] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 692
[11] Idem
[12] Ibid, Pág. 693

1.2.3 Límites y Grados del Saber

La facultad humana de conocer no es absoluta sino limitada. En este sentido, la adecuación del entendimiento a la realidad captada es siempre incompleta o relativa porque, dada la limitación del espíritu, no se puede captar la totalidad de los aspectos de lo que en cada uno de los casos se hace patente. La capacidad de conocer encuentra dos límites, subjetivo uno y objetivo otro.[13]

El límite subjetivo está constituido por la propia facultad de la razón o intelecto para conocer, es decir, para acabar de entender la realidad. El límite objetivo encuentra su fundamento en la resistencia o dificultad que entrañan las cosas para ser desveladas por el hombre y ser entendidas por la razón. Las diferentes cosas no se dejan conocer de la misma forma o modo, ni en el mismo grado.[14]

La existencia de los citados límites explica que la certeza del conocimiento, y con ella el grado de verdad que la razón puede alcanzar, puede no ser la misma, por ejemplo, en el ámbito de las ciencias positivas, como Matemática, Física, Química, entre otras, que en el de las denominadas ciencias prácticas, tal cual la Moral, la Política, el Derecho, etc. Consistiendo la verdad en la adecuación del entendimiento con la realidad y como esa adecuación no puede realizarse siempre de la misma forma y en el mismo grado, ello explica que el conocimiento, y con él la verdad, se presenten bajo formas diferentes a través de un proceso que va desde la

[13] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 693
[14] Idem

ignorancia o el error a la certeza. Se trata de un proceso gradual que se conoce como momentos intermedios, la duda, la opinión, o probabilidad y que culmina en la certeza.[15]

La duda consiste en la perplejidad o vacilación ante dos o más ideas o juicios contradictorios, sin decidirse por ninguno de ellos y con la sospecha de que alguno de ellos podría ser verdadero. La opinión es un saber inseguro o probable que versa sobre realidades contingentes y que se fundamenta en razones de orden prudencial o simplemente estadísticas. La certeza hace referencia a un conocimiento seguro caracterizado por la clara y firme adhesión a una idea o juicio cuya verdad aparece garantizada mediante la evidencia, la demostración o algún otro de los criterios de verdad admitidos. Esto es, se trata de un saber buscado y fundamentado mediante un método válido que garantiza su certeza.[16]

1.3 Vías de Acceso al Conocimiento de la Verdad

El conocimiento de la verdad, en cuanto a la adecuación del intelecto con la cosa, es algo que puede alcanzarse mediante vías o procedimientos diferentes. Entre ellos se encuentran la revelación, el descubrimiento y la construcción.[17]

(a) La revelación. Consiste en la manifestación o participación de la verdad hecha a alguien por parte de quien la conoce;

---

[15] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 693
[16] Idem
[17] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 67

(b) El descubrimiento. Se refiere al proceso intelectual mediante el cual se desvela o saca a la luz la verdad, es decir algo objetivo, preexistente, que estaba oculto y por ello era desconocido y se formula en términos racionales. A esta especie pertenecen, por ejemplo, los principios y leyes del mundo físico-natural descubiertos y formulados por Galileo, Copérnico, Newton, etc.;

(c) La construcción. En otros supuestos la verdad se presenta como resultado o producto de un proceso de construcción racional que puede tener lugar de diversas formas. Así se distingue el conocimiento de un todo a partir de sus partes, sobre el cual puede sostenerse que Aristóteles afirmaba que el estudio de la verdad es difícil en un sentido y fácil en otro. Prueba de eso es, sostenía, que nadie puede alcanzar completamente la verdad, ni estar falto de ella de manera absoluta. Cada filósofo, añade Aristóteles, explica algo sobre la naturaleza, lo que cada cual añade en particular al conocimiento de la verdad no es nada, sin duda, o muy poca cosa, pero el conjunto de todas las ideas produce fecundos resultados.

De acuerdo con esa idea de Aristóteles, se tiene el hecho obvio de que nadie conoce la verdad en su plenitud, de un modo absoluto, pero también hay que contar con la circunstancia de que nadie puede ser tan ignorante que no conozca algo de la verdad. Esas partes de la verdad que todo el mundo conoce pueden ser coincidentes, complementarias o diferentes. De ahí que sea posible a través del diálogo y la comunicación de lo que cada uno conoce de la verdad llegar a la integración de una verdad superior a la constituida por la parte de verdad que cada uno de los individuos posee. Esto es lo que sucede, por ejemplo, en las investigaciones arqueológicas y, en

general, en el estudio, reconstrucción y explicación de los hechos históricos a partir de sus diferentes fuentes de conocimiento.[18]

Por otro lado, también existe la construcción de la verdad a partir de tesis contrapuestas. En este supuesto, la verdad es el resultado de un proceso dialéctico en donde a través de la contraposición y choque de ideas opuestas, en el diálogo o la discusión, dichas ideas se van depurando, conciliando e integrando hasta alcanzar ser fijadas en una síntesis que posee la significación de la verdad o, al menos, de cierta verdad. Como es sabido, el proceso dialéctico que permite el acceso a la verdad aparece así articulado en los momentos constituidos por la tesis, la antítesis y la síntesis.[19]

A este tipo de construcción de la verdad pertenece la verdad procesal que fija la sentencia judicial. En el proceso, la verdad es el resultado de una construcción dialéctica que lleva a cabo el juez a partir de las alegaciones contradictorias de las partes que intervienen en el proceso, la constatación y valoración de los diferentes tipos de pruebas practicadas y las indagaciones que el propio juez puede llevar a cabo, dentro de los límites permitidos por la ley, para el esclarecimiento de los hechos. Aquí las alegaciones de las partes y las pruebas por ellas propuestas constituirían los momentos de la tesis y la antítesis. La decisión judicial, que a través de la valoración de lo actuado concluye el proceso, representaría el momento de la síntesis.[20]

[18] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 68
[19] Idem
[20] Idem

El carácter dialéctico de la dinámica del proceso y de la construcción de la verdad procesal se hace más evidente en aquellos supuestos en los que el órgano judicial que decide no es unipersonal sino colegiado. En este caso, la decisión es el resultado de la deliberación, que implica argumentación y discusión, y votación de los diferentes miembros del Tribunal.[21]

En relación con la idea de verdad como construcción aparece la noción de consenso. El consenso hace referencia al acuerdo o conformidad mutuos respecto de algo obtenido por personas que profesan ideas u opiniones distintas mediante la vía racional del diálogo. La idea de consenso implica pues un acuerdo racional entre una pluralidad de personas alcanzado a través de la discusión o del diálogo.[22]

Ese acuerdo que supone el consenso posee la significación, el valor de lo verdadero, pero esto no debe llevar al extravío de pensar que la verdad es fruto del consenso. En rigor, las cosas no son así. En este sentido hay que advertir que la verdad no es nunca producto o resultado del consenso. El consenso nunca puede ser fundamento de la verdad. Más bien sucede lo contrario, esto es que el consenso se fundamenta y deriva de la verdad descubierta y elucidada mediante el diálogo riguroso y sereno. El consenso pues no crea la verdad sino que es la verdad la que hace posible y fundamenta el consenso.[23]

[21] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 68
[22] Idem
[23] Idem

1.4 Verdad y Método

En su acepción etimológica, el término método designa el camino o procedimiento que ha de recorrer el razonamiento para acceder al descubrimiento de la verdad. El método implica una serie de tareas, principios y reglas cuya observancia garantiza la corrección del razonamiento y, en su caso, la veracidad del conocimiento obtenido mediante dicho método.[24]

La verdad hace referencia a algo objetivo, que existe en sí y que puede ser descubierto, aprehendido, comprendido y formulado en términos lógicos por la razón. Es tarea del método guiar el discurso racional en su tarea de encontrar, fijar y definir la verdad. El método tiene una función instrumental cuya eficacia depende, entre otras cosas, de la validez científica del mismo, de la adecuación del método al objeto que se pretende conocer y a la finalidad que se persigue mediante dicho conocimiento.[25]

El conocimiento de la verdad depende, en primer lugar, de la adecuación del método al objeto, en función de su específica naturaleza y de la medida en que permite o es susceptible de ser conocido, exige la utilización de un determinado método. De ahí que los métodos sean diferentes según se trate de un objeto cuyo conocimiento pueda ser cierto o sólo probable. Es más, en el ámbito del conocimiento cierto cada ciencia exige, en función de sus objetos material y formal, unos métodos específicos de investigación.[26]

---

[24] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 70
[25] Idem
[26] Idem

La adecuación del método depende no sólo de la específica naturaleza del objeto que se pretende conocer sino también de la finalidad perseguida por el conocimiento. En este sentido es relevante la distinción entre conocimiento teórico y práctico. Mientras que el conocimiento teórico cuyo arquetipo es la ciencia, se sirve de unos métodos, como la dialéctica o la argumentación científica, que garantizan la certeza o, en todo caso, la verosimilitud de sus tesis o proposiciones, siendo generalmente demostrables, el conocimiento práctico que es aquel que tiene como fin dirigir rectamente el hacer o el obrar, carece de esa garantía de certeza.[27]

El conocimiento práctico encuentra sus objetos específicos en los ámbitos de la moral, la política y el derecho. Se trata aquí de una materia que por su naturaleza no puede ser objeto de conocimiento cierto sino sólo probable. En función de ello, los métodos adecuados son los propios de la argumentación práctica cuya finalidad no es la demostración sino la persuasión mediante el razonamiento dialéctico, retórico o en última instancia mediante el consejo prudencial fundado en la sabiduría.[28]

Todo conocimiento implica dos dimensiones, una material y otra formal. La dimensión material hace referencia al objeto o realidad sobre lo que versa el conocimiento y al hecho de que ese conocimiento sea verdadero o falso. La dimensión formal aparece referida a la corrección lógica del pensamiento mediante el cual se alcanza el conocimiento y puede transmitirse a los demás.[29]

---

[27] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 71
[28] Idem
[29] Idem

Ahora bien, la corrección formal del pensamiento, y en especial del razonamiento, no garantiza la veracidad del mismo. Un razonamiento puede ser correcto desde el punto de vista lógico y metodológico, no obstante, en relación con su contenido, puede ser materialmente falso. Precisamente este es el caso del sofisma.[30]

El conocimiento verdadero implica dos cosas. De un lado, y desde el punto de vista material, la adecuación del intelecto y del método con la cosa que se pretende conocer. El momento material del conocimiento culmina en la aprehensión intelectual de la cosa u objeto de conocimiento que se llama concepto y que debe ser expresión de la verdad lógica.[31]

De otro lado, y desde el punto de vista formal, la corrección y el rigor del razonamiento a través del cual se depura y fija la verdad formulándola en conceptos lógicos, juicios y proposiciones verdaderas. Dichos conceptos, juicios y proposiciones, en la medida en que sean verdaderos, constituyen el punto de partida de ulteriores razonamientos mediante los cuales se obtendrán, como conclusión, nuevas verdades. El conocimiento verdadero implica pues verdad en su contenido y, como garantía de esa verdad, la certeza que le proporciona la corrección lógica y metodológica al razonamiento mediante el cual se ha obtenido dicho conocimiento verdadero.[32]

[30] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 72
[31] Idem
[32] Idem

Método y razonamiento tienen una significación puramente formal, técnica, instrumental. El método, por sí mismo, no crea la verdad. La función del método se limita a dirigir, ayudar y potenciar el proceso del pensamiento que se propone como fin la indagación, la búsqueda de la verdad, permitiendo y contribuyendo, eso sí, a su encuentro y formulación. A este respecto, el ideal del conocimiento perfilado por el concepto de método consiste en recorrer una vía de conocimiento tan reflexivamente que siempre sea posible repetirla. Métodos significa camino para ir en busca de algo. Lo metódico es poder recorrer de nuevo el camino andado y tal es el modo de proceder de la ciencia.[33]

Basado en lo expuesto anteriormente, se tiene que la adecuación del método al objeto y la corrección formal del razonamiento no garantizan por sí mismas la verdad del conocimiento. El método adecuado y el razonamiento correcto sólo pueden garantizar la posibilidad del acceso a la verdad cuando el pensamiento tenga como base y fundamento determinadas premisas. La verdad del pensamiento depende, así pues y en primer lugar, no del método y de la corrección formal del razonamiento sino, ante todo, de la verdad y certidumbre de las premisas de las que ese pensamiento parte y en las cuales se fundamenta el conocimiento. Así, utilizando siempre el método adecuado y el razonamiento correcto, se tiene lo siguiente:[34]

(a) Si la premisa de la que se parte es falsa la conducción que se extraiga no podrá ser verdadera sino falsa también;

[33] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 73
[34] Idem

(b) Si la premisa es probable la conclusión sólo podrá ser lógicamente probable;

(c) Si la premisa es verdadera y cierta la conclusión también lo será. La ciencia y el progreso del pensamiento se fundamentan en la verdad de las premisas y en el rigor lógico del razonamiento.

En conclusión, el método sólo hará posible el alumbramiento de la verdad si parte de premisas verdaderas. La verdad del conocimiento depende ante todo de la veracidad y certidumbre de las ideas y premisas que constituyen la base y el punto de partida del razonamiento. Luego, el rigor técnico, método lógico, del razonamiento en el tratamiento de esas ideas hará posible y garantizará la más perfecta depuración, fijación y formulación de la verdad.[35]

[35] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 73

Capítulo 2:
El Conocimiento Técnico y el Conocimiento Prudencial como Pilares del Desarrollo Directivo

2. EL CONOCIMIENTO TÉCNICO Y EL CONOCIMIENTO PRUDENCIAL COMO PILARES DEL DESARROLLO DIRECTIVO

2.1 El Conocimiento Técnico y Tecnológico

La técnica constituye un ámbito de conocimiento que tiene una finalidad práctica porque pretende actuar sobre la realidad. Hay técnicas muy variadas y de muy antigua data que recorren las distintas culturas desde tiempos prehistóricos, tales como la alfarería, el curtido de pieles, la preparación de alimentos y la agricultura.[36]

La tecnología es un tipo especial de técnica, aquella que adopta la metodología científica y que presupone conocimientos científicos. El discurso técnico y tecnológico es en parte informativo y en parte prescriptivo, una que produce reglas para generar cursos de acción. Las acciones que se prescriben pueden tener tres finalidades, muy conectadas entre sí. Por un lado, se trata de evitar o prevenir ciertos hechos, también se busca modificarlos y controlarlo, por último, se trata de crear determinados productos o artefactos.[37]

Por ejemplo, una técnica preventiva sería la que utiliza la agrotecnia para evitar la degradación de los suelos o en medicina las estrategias para evitar la propagación de una enfermedad o de una epidemia. En cuanto a técnicas de modificación y control pueden citarse las de dragado de ríos para controlar su cauce, reglas de política económica para disminuir el

[36] Gianella, A. Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia, 2005, Pág. 106
[37] Idem

desempleo. La ingeniería civil y electrónica ejemplifican las técnicas de producción de artefactos y entidades tales como un edificio, un puente o un televisor.[38]

La importancia de la tecnología en la cultura y en el desarrollo del conocimiento es bien conocida. El poder que ese conocimiento ha generado y la cultura tecnológica que se ha instalado en las últimas décadas es tema de permanente reflexión. Los cambios sociales que la tecnología es capaz de generar son debatidos desde diferentes perspectivas y modelos políticos.[39]

La relación entre ciencia y técnica es estrecha y variada. En algunos casos, la técnica ha tenido su propia historia, como en el caso de la navegación, la agricultura y la producción textil, que tardíamente se conectaron con la ciencia, recibiendo de ella los conocimientos que les permitieron convertirse en tecnologías. En otros casos, fue a partir de los avances científicos que fueron surgiendo campos tecnológicos nuevos, como ciencia aplicada primero y como tecnología después.[40]

Cabe destacar que entre ciencia aplicada y tecnología hay sólo una diferencia de grado que tiene que ver con su mayor o menor autonomía y en un continuo de modalidades. La tecnología hace permanentemente aportes a la ciencia, por un lado a través del planteo de nuevos problemas, y por el otro, aportando nuevas herramientas de exploración científica, como los radares, los microscopios, los telescopios y un sinnúmero de sofisticados recursos para ampliar la observación y la experimentación.[41]

---

[38] Gianella, A. Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia, 2005, Pág. 106
[39] Idem
[40] Idem
[41] Idem

En algunos casos, los cambios en los instrumentos de observación generaron verdaderas revoluciones científicas. Está el famoso ejemplo del telescopio de Galileo y sus adversarios que se negaban a mirar a través de él. Como dice Galileo en Mensajero de los Astros, la observación de montañas en la luna confirmaba la antigua opinión pitagórica de que la luna es como la tierra y refutaba la división aristotélica de un mundo supra-lunar, eterno e incorruptible y otro sub-lunar imperfecto y temporal. En la actualidad, las técnicas estadísticas y la simulación por computadoras son también ejemplos de la gran influencia de la tecnología sobre la ciencia.[42]

En cuanto a las reglas tecnológicas, comparten con las normas éticas y jurídicas el carácter de discurso prescriptivo o directivo, pero difieren de aquellas en cuanto a que tienen carácter instrumental. Su forma se define por el hecho de que para lograr el fin A deberá efectuarse el procedimiento B. Son condicionales que conectan medios con fines, cuyo valor es la eficacia y no la verdad. Son ejemplos de reglas técnicas las oraciones prescriptivas que establecen procedimientos relativos a cómo reparar un reloj o un mueble, y son tecnológicas aquellas que, por ejemplo, indiquen cómo preparar un campo antes de la siembra, cómo recaudar impuestos o cómo resolver un conflicto en un grupo de trabajo.[43]

Se puede, a su vez, diferenciar distinto grado de generalidad y especificidad en las reglas, y en el caso de las tecnológicas, si bien constituyen saberes instrumentales, al presuponer conocimientos científicos, contienen también saberes proposicionales. Cabe diferenciar, por otro lado, entre las reglas tecnológicas y las acciones mismas. En algunos contextos, se entiende por

[42] Gianella, A. Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia, 2005, Pág. 107
[43] Idem

técnica y tecnología el conjunto de acciones, la práctica misma, las acciones guiadas por las reglas, y no el cuerpo de conocimientos que guían esas acciones, al que se hace referencia en este contexto. Otra confusión frecuente es la de tomar por tecnología a los productos tecnológicos, particularmente los productos físicos o artefactos.[44]

Las disciplinas tecnológicas tienen larga data en algunos casos, como la medicina, la ingeniería, la administración y la contabilidad. En otros casos se han desarrollado ramas nuevas, como la cibernética, la computación y la ingeniería genética. La psicoterapia y la psiquiatría, si bien no son tecnologías nuevas, han recibido cambios notables en las últimas décadas. La navegación espacial es otro de los campos de desarrollo reciente.[45]

Del mismo modo que el conocimiento científico, el conocimiento tecnológico se organiza en disciplinas. Por un lado están las que derivan de una ciencia natural, como la ingeniería espacial, la ingeniería química, la biotecnología y la ingeniería genética. También hay tecnologías asociadas a las ciencias humanas, como la economía política, la psiquiatría, la planificación educativa, la planificación social, el urbanismo, la administración de empresas y otras. Por último, existen disciplinas que presuponen solamente las matemáticas y ninguna ciencia fáctica, como la cibernética y la ingeniería de sistemas.[46]

[44] Gianella, A. Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia, 2005, Pág. 107
[45] Ibid, Pág. 108
[46] Idem

2.2 La Verdad Práctica y su Conocimiento

La verdad práctica aparece referida al obrar, al bien obrar, buscando la perfección del sujeto mediante la realización de los valores éticos, realización que ha de adecuarse, en cada momento, a las exigencias del tiempo y del lugar. En cuanto tal la verdad práctica implica la adecuación del entendimiento con lo que es bueno, justo, recto, en un determinado tiempo y lugar y, por tanto, debe realizarse.[47]

La verdad práctica en cuanto supone relación con el obrar moral, político y jurídico no es susceptible de un conocimiento cierto sino de un conocimiento probable cuyos razonamientos, no pueden tener como fin la demostración sino sólo la persuasión mediante la argumentación dialéctica o retórica según los casos. Esto explica que en relación con la moral, la política y el derecho permanezca abierta una disputa metodológica en relación con la cual se consideran las posibilidades y los límites de tres posiciones metodológicas, que son la significación de la doctrina clásica del juicio prudencial, como legado de la tradición, la moderna teoría del discurso como alternativa metodológica actual y la reivindicación del juicio prudencial y sus relaciones, así como su compatibilidad con la moderna teoría del discurso.[48]

---

[47] Llano, C. Análisis de la Acción Directiva en http://books.google.com.do/books?id=IvnaYOlEeukC&dq=conocimiento+prudencial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
[48] Idem

2.3 Verdad Práctica y Juicio Prudencial

La verdad práctica está referida al bien. Consiste en el conocimiento del bien y en la consiguiente adecuación de la conducta al mismo. El ajustamiento de la conducta al bien es siempre el resultado de la virtud de la prudencia, es decir, el juicio prudencial. De ahí que desde la antigüedad clásica se haya entendido que la prudencia consistía en saber obrar bien. Por eso Aristóteles sostenía que parece propio del hombre prudente el poder discurrir bien sobre lo que es bueno y conveniente para él mismo, no en sentido parcial, por ejemplo, para la salud, para la fuerza, sino para vivir bien en general.[49]

La prudencia o saber prudencial posee así, constitutivamente en cuanto a virtud práctica, una dimensión ética de la que carecen la ciencia y la técnica. Aristóteles subrayaba que en este sentido la prudencia tiene por objeto lo que es justo, honroso y bueno para el hombre, de modo que evidentemente es imposible ser prudente no siendo bueno, que no es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin la virtud moral.[50]

Sobre los supuestos del pensamiento de Aristóteles, Tomás de Aquino sostenía que la prudencia es aquella virtud que tiene por objeto emitir los actos de consejo, deliberación o consejo, juicio e imperio respecto de los medios con los que se llega al fin debido, que no puede ser otro que el consistente en un bien práctico, en el mayor bien práctico para el hombre. A la vista de cuanto antecede se tiene que la prudencia, que implica estudio y deliberación, se configura en

[49] Gómez, S. El Método del Caso y Conocimientos Prudenciales, 2009, Pág. 41
[50] Idem

la ética tradicional como la virtud que proporciona dos cosas, la primera que el conocimiento de lo bueno, en cuanto objeto de la obligación moral, no es un sentido general o universal, lo cual sería tarea de la ciencia, como observa Aristóteles, sino en lo referente a lo particular, a lo más particular, respecto de lo cual no hay ciencia. En segundo lugar, el conocimiento de los procedimientos y medios más adecuados para el cumplimiento de la obligación moral o del bien.[51]

El juicio prudencial, en cuanto juicio de la razón práctica, se gesta, estructura y desenvuelve a través de un complejo proceso articulado en dos momentos fundamentales, el intelectual y el volitivo. El momento intelectual aparece, a su vez, integrado por dos fases, la cognoscitiva y la deliberativa.[52]

La fase cognoscitiva aparece orientada a la obtención de un conocimiento orientado a dirigir adecuadamente el comportamiento pues lo primero que se pide al que obra es que sepa. Obrar bien implica lógicamente saber o tener conocimiento. El saber necesario para obrar prudentemente comprende tres supuestos esenciales: El conocimiento de los principios y normas morales y jurídicas que regulan el obrar, un conocimiento amplio de la realidad concreta sobre la que se va a actuar y de sus circunstancias relevantes para la acción y un conocimiento suficiente de los medios necesarios para la realización de los fines propuestos.[53]

[51] Gómez, S. El Método del Caso y Conocimientos Prudenciales, 2009, Pág. 42
[52] Idem
[53] Idem

La fase deliberativa, la segunda y última etapa del momento intelectual, está constituida por la deliberación y la consiguiente valoración por parte del sujeto que actúa por dos razones. De un lado, por los fines realizables a la vista de las posibilidades y limitaciones que ofrecen las circunstancias desde las que tienen que actuar y, por otro lado, por la adecuación de los medios de que dispone para la realización del fin o fines propuestos. Esa deliberación y valoración sobre las circunstancias y medios de que dispone el sujeto en relación con los fines que se propone alcanzar constituye el momento más significativo del juicio prudencial, hasta el punto de que Aristóteles sostuvo que la operación de la prudencia consiste, sobre todo, en deliberar bien.[54]

Por su parte, Tomás de Aquino subrayará la importancia del momento intelectual en la constitución de la prudencia al tachar como imprudente la conducta del que se lanza resueltamente al imperio y a la acción antes de conocer y deliberar suficientemente acerca de la realidad y circunstancias sobre las que ha de actuar, los medios de que dispone y el grado de posibilidad de alcanzar el fin que se ha propuesto.[55] En concreto, una persona es imprudente si no es concienzuda, paciente, tenaz, analítica, proactiva, racional y observadora.

Con respecto al momento volitivo, el juicio prudencial culmina en un acto de la voluntad, en una decisión que, asumiendo el dictamen o juicio de la razón, lo pone en práctica. El juicio prudencial se configura así como un proceso complejo, orgánico, no mecánico, integrado por los momentos cognitivo y volitivo. El acto prudencial es pues el resultado de la realización total de ambos momentos, orgánicamente unidos entre sí. Esto significa que si no se realizase o se

[54] Gómez, S. El Método del Caso y Conocimientos Prudenciales, 2009, Pág. 42
[55] Idem

realizase mal el primer momento del acto, el cognitivo, la actuación que se llevase a cabo sería un acto imprudente por impremeditación. Si el defecto estuviese en el segundo momento, el volitivo, estaríamos ante una actuación imprudente por inactivación, inconstancia, extemporaneidad, etc.[56]

El juicio prudencial es el cauce adecuado del obrar tanto individual como colectivo. Quiere esto decir que tanto la persona individual como los órganos colectivos en algunas de sus actuaciones típicas precisan del juicio de la prudencia para la planificación y ejecución de sus actos. Que las actuaciones individuales, tanto privadas como públicas, deben ir dirigidas y controladas por el ejercicio de la prudencia.[57]

Lo mismo sucede en la actuación de los órganos colegiados, en relación con los cuales cabe advertir que dichos órganos, en su estructura y dinámica, responden al modelo y exigencias del juicio prudencial. En este sentido, la institución del proceso judicial se ajusta esencialmente en su estructura y dinámica al esquema del juicio prudencial.[58]

Por último debe señalarse que los diferentes órganos en que se articula la estructura del Estado y de las diferentes administraciones públicas responden, en su composición y funcionamiento, a la estructura y exigencias del juicio prudencial cuyos momentos centrales son, como ya se ha indicado, el conocimiento y la decisión de la voluntad. Esto se refiere a adopción de acuerdos y decisiones dentro del tiempo marcado por la ley o exigido por la prudencia.[59]

---

[56] Gómez, S. El Método del Caso y Conocimientos Prudenciales, 2009, Pág. 43
[57] Idem
[58] Idem
[59] Idem

2.4 La Prudencia en la Toma de Decisiones

Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva. La prudencia, en estricto sentido, es una virtud. A la luz de su forma operativa constituye el valor que ayuda a actuar con mayor conciencia frente a las situaciones ordinarias de la vida.[60]

La prudencia es tan discreta que puede pasar inadvertida. Generalmente, las personas que normalmente toman decisiones acertadas asombran, dando la impresión de jamás equivocarse. Estos individuos sacan adelante y con éxito todo lo que se proponen, conservan la calma aún en las situaciones más difíciles, se percibe su comprensión hacia todas las personas y jamás ofenden o pierden la compostura. Así es la prudencia, decidida, activa, emprendedora y comprensiva. Representa el valor que ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir las palabras y acciones teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia.[61]

En primer lugar debe eliminarse la equivocada imagen que algunas personas tienen de la prudencia como modo de ser, esto es la idea de una personalidad gris, insegura y temerosa en su actuar, tímida en sus palabras, introvertida, excesivamente cautelosa y haciendo todo lo posible por no tener problemas. No es raro que una imagen tan poco atractiva provoque el rechazo y hasta la burla de quienes así la entienden.[62]

---

[60] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 1
[61] Idem
[62] Idem

El valor de la prudencia no se forja a través de una apariencia, sino por la manera en que las personas se conducen ordinariamente. Posiblemente lo que más cuesta trabajo es reflexionar y conservar la calma en toda circunstancia. La gran mayoría de los desaciertos en la toma de decisiones, en el trato con las personas o formar opinión, se deriva de la precipitación, la emoción, el mal humor, una percepción equivocada de la realidad o la falta de una completa y adecuada información.[63]

La falta de prudencia siempre tendrá consecuencias en todos los niveles, tanto en lo personal como en lo colectivo, según sea el caso, como quienes se adhieren a cualquier actividad por el simple hecho de que todos estarán ahí, sin conocer los motivos verdaderos y las consecuencias que pueda traer. De manera similar, el asistir a lugares poco recomendables, creyendo que se está a salvo, participar en actividades o deportes de alto riesgo sin tener la preparación necesaria, conducir siempre con exceso de velocidad. Es importante tomar en cuenta que todas las acciones estén encaminadas a salvaguardar la integridad de los demás en primera instancia, como símbolo del respeto que se debe a todos los seres humanos.[64]

La verdadera lucha y esfuerzo no está en circunstancias extraordinarias y fuera de lo común. Decir cosas que lastiman a los demás por el simple hecho de haberse levantado de mal humor, de tener preocupaciones y exceso de trabajo, porque falta capacidad para comprender los errores de los demás o por empeñarse en hacer la vida imposible a todos aquellos que de alguna manera son antipáticos o se ven como rivales profesionalmente hablando.[65]

---

[63] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 2
[64] Idem
[65] Idem

Si las personas se dieran un momento para pensar, esforzándose por apreciar las cosas en su justa medida, verían que en muchas ocasiones no existe la necesidad de reprender tan fuertemente al subalterno, al alumno o al hijo, discutir acaloradamente por un desacuerdo en el trabajo o en casa, evitar conflictos por comentarios de terceros y otras situaciones. Parece ser que se tiene un afán por hacer los problemas más grandes, se actúa y se dicen cosas de las que generalmente luego hay arrepentimientos.[66]

En otro sentido, se debe ser sincero y reconocer que cuando algo no gusta o incomoda, se enarbola la bandera de la prudencia para cubrir la pereza, dando un sin fin de razones e inventando obstáculos para evitar compromisos en alguna actividad e incluso en una relación. Tal vez nunca se ha ocurrido pensar que al trabajar con intensidad y aprovechando el tiempo, cumplir con las obligaciones y compromisos, tratar a los demás amablemente y sentir preocupación por su bienestar es una clara manifestación de la prudencia. Toda omisión a los deberes, así como la inconstancia para cumplirlos, denotan la falta de conciencia que se tiene sobre el papel que se desempeña en todo lugar y que nadie puede hacer por otro.[67]

Por prudencia se tiene obligación de manejar adecuadamente un presupuesto, cuidar las cosas para que estén siempre en buenas condiciones y funcionales, conservar un buen estado de salud física, mental y espiritual. La experiencia es, sin lugar a dudas, un factor importante para actuar y tomar mejores decisiones, hace mantenerse alerta de lo que ocurre alrededor haciéndose más observadores y críticos, lo que permite adelantarse a las circunstancias y prever en todos sus

[66] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 3
[67] Idem

pormenores el éxito o fracaso de cualquier acción o proyecto. El ser prudente no significa tener la certeza de no equivocarse, por el contrario, la persona prudente muchas veces ha errado, pero ha tenido la habilidad de reconocer sus fallos y limitaciones aprendiendo de ellos. Sabe rectificar, pedir perdón y solicitar consejo.[68]

El valor de la prudencia hace tener un trato justo y lleno de generosidad hacia los demás, edifica una personalidad recia, segura, perseverante, capaz de comprometerse en todo y con todos, generando confianza y estabilidad en quienes le rodean, seguros de tener a un guía que los conduce por un camino seguro. Como resumen puede aseverarse que la prudencia es la recta razón en el obrar, es el hábito adquirido por la razón para identificar y tomar decisiones honestas, realistas y oportunas en la asociación. Esta virtud permite identificar los objetivos y los medios y evaluarlos desde el punto de vista de su honestidad, posibilidad, oportunidad, costo y eficacia.[69]

Algunos de los actos que se deben fomentar en los miembros de cualquier asociación para adquirir el hábito de la prudencia son el ejercicio responsable de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones, el uso del tiempo en forma responsable, el análisis de situaciones, la toma de decisiones, es decir decidir con sensatez, realismo, fortaleza y con oportunidad, así como el seguimiento de ellas y el respeto a la forma de ser de los demás, escuchando y ponderando los puntos de vista de todos los actores individuales o grupales involucrados en un conflicto, o situación. Son actos de imprudencia la superficialidad y subjetividad en los diagnósticos por no dejar participar a otras personas expertas, la precipitación y ligereza en

[68] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 3
[69] Idem

decidir, la negligencia en el obrar o estudiar un problema, la irresponsabilidad en el ejercicio de sus funciones y tareas, la inconstancia en ejecutar las decisiones y la astucia que lleva encontrar medios para engañar y explotar a los demás.[70]

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores. Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas, tales como la comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos y otros más.[71]

Cuando se tiene que tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico, previo a la acción de elegir. Este conflicto puede ser por atracción-atracción, por evitación-evitación y por atracción-evitación. A continuación, se describen cada una de ellas.[72]

(a) Conflicto de Atracción-Atracción. Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo puede optarse por una. Por ejemplo, se tiene dinero para comprar sólo un vestido y gustan tres;

[70] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 4
[71] Idem
[72] Idem

(b) Conflicto de Evitación-Evitación. Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tiene que optarse por una. Por ejemplo, quedarse a estudiar y no ir al baile o ir al baile y reprobar el examen. En este caso, ninguna de las dos opciones parece grata pero se tiene que elegir;

(c) Conflicto de Atracción-Evitación. Cuando cada una de las alternativas es atractiva y desagradable. Por ejemplo, se quiere adelgazar y se está a dieta, pero se asiste a una cena de negocios donde se ofrece un buffet, con comida muy atractiva, pero muy engordadora, el cliente potencial invitó a cenar y no se puede desairarse quedándose sin comer, se tiene que elegir lo que afecte menos.

Los problemas en la toma individual de decisiones se deben principalmente al temor para tomar decisiones y a la toma de decisiones irreflexiva. La primera causa que es el temor a tomar decisiones, se debe a que en toda decisión se involucran las tres "R" que dificultan la toma de decisiones y producen un conflicto psicológico en el que tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido a manejar. Las tres “R” son riesgo, renuncia y responsabilidad.[73]

(a) Riesgo. Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riego de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente;

[73] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 4

(b) Renuncia. Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a las ventajas que pueden ofrecer las otras alternativas;

(c) Responsabilidad. Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no se comparte la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Otras personas prefieren evadir el conflicto psicológico decisional y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, eligen al azar o se guían por lo que otros hacen, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivocan y mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretenden justificarse culpando a otros o a fuerzas extrañas que los llevaron a fracasar, tratando de salir siempre bien librados de la situación. Hay también quienes no aceptan la renuncia a las otras opciones y actúan de una manera indecisa e inmadura, lo cual resulta en situaciones problemáticas incompatibles que los abruman después.[74]

[74] Palma, J. Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones, 2008, Pág. 5

2.4.1 La Prudencia como Virtud

Aristóteles declaró que para adquirir la prudencia, como toda otra virtud, conviene preguntar al hombre prudente, pues, en rigor, esta virtud no está en los libros sino en los hombres y mujeres prudentes, es decir, sólo nota la índole de ésta perfección quien la vive. Sin embargo, sin dejar de sostener esta tesis, se puede añadir, que saber acerca de la prudencia que se vive no es posible desde la misma prudencia, sino desde una instancia cognoscitiva superior al conocer propio de la prudencia.[75]

Por último, el hábito que perfecciona la razón práctica en orden al precepto, imperio o mandato se denomina propiamente prudencia. Lo propio del hombre prudente es mandar o gobernar. La prudencia es la virtud del gobernante, la virtud moral que guía a las otras por afincarse en la razón. En la acción de gobierno, la menos temporal, la más vinculada a la intemporalidad cognoscitiva, es imprescindible el control de la prudencia, la virtud dianoética. El gobierno tiene que ver con el mandar y el obedecer. Aunadas en la prudencia, la obediencia y el mandato son virtudes, y de las más importantes, siempre que, como dice Aristóteles, ambas sean alternativas, no unilaterales.[76]

La acción moral y laboral son para practicarlas, no para predicarlas. Más aún, sólo habla correctamente de ellas quien las vive, quien las practica. Por eso no es prudente quien da muchas vueltas a un asunto bueno sin ponerlo en obra. Si después de haber visto con suficiente claridad

[75] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 87
[76] Idem

un deber a realizar no se lleva a cabo, será por cobardía, pero no por prudencia. La cobardía es falta de fortaleza y de valentía. El mayor error práctico es el que se comete por omisión. La omisión es siempre imprudencia y deviene fácilmente en injusticia. En suma, mientras que conviene demorarse en el consejo o deliberación, tras destacar e imperar una acción, la puesta en práctica de esa acción conviene que se lleve a cabo con celeridad.[77]

2.4.2 La Prudencia Directiva

Dirigir es principal y específicamente lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Llegar a ese objetivo no es sencillo porque exige concitar el interés de los colaboradores. Esto es tanto como afirmar que es preciso convocar una adhesión interna y firme a los planes estratégicos de la empresa. El prudente, entre otras cosas, discernirá entre la gente con quien cuenta, para apoyarse en aquellos más sólidos.[78]

Mandar es mucho más un arte que una ciencia. Exige recrearse en los objetivos finales, pero sin saber con definitiva precisión cuáles son exactamente éstos. La verdad de la dirección se realiza en el propio ejercicio del mando. El lugar propio del gobierno es el mañana, pues siempre ha de tenerse la cabeza en qué sucederá al tomar las decisiones que ahora se asumen. La proyección de las decisiones en el futuro exige y se fundamenta en una actitud prudente.[79]

---

[77] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 87
[78] Idem
[79] Idem

La recuperación de la prudencia en la acción directiva se presenta como una necesidad imperiosa en un mundo de cambios turbulentos. Esto reclama una actitud interna receptiva, joven, predispuesta para el asombro. Si lo de siempre o lo antiguo fuese válido, se seguiría transitando por caminos de tierra a lomos de animales de herradura, en vez de hacerlo en automóviles cada vez más potentes y por carreteras asfaltadas.[80]

La libertad, que permite el ejercicio de la prudencia, ha de tener puntos de referencia. Si una persona puede levantarse es porque estaba sentado, si desea sentarse es porque estaba en pie. La mera potencialidad, la carencia de coordenadas, la apariencia de pura libertad es la nada. El imprudente en el gobierno lo será por ignorancia, precipitación y fragilidad. Se cambian comportamientos personales cuando existe respeto por los principios generales y esto sólo se logra con el diálogo, no con el autoritarismo. El objeto del gobierno en una organización mercantil es doble, por un lado, la obtención de rentabilidad a corto, medio y largo plazo, mientras que por otro es crear las condiciones de posibilidad de la vida honorable de las personas que se mueven en torno a la institución. Los clientes, sin ir más lejos, no sólo buscan el menor precio, sino muchas veces optan por la mejor calidad posible en el servicio que reciben.[81]

La prudencia implica audacia, tanto para emprender proyectos como para respetar aquellos que pongan en marcha los demás miembros de la organización. El directivo prudente huye de la repetición porque quien siempre hace lo mismo probablemente dejará de hacerlo pronto. La prudencia lleva no tanto a hacer las cosas bien, sino a realizar las correctas.[82]

---

[80] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 88
[81] Idem
[82] Idem

Es prudente el gobernante que detecta los obstáculos, pero no tanto porque los señale, sino porque se abre hacia las soluciones con la mejor disposición. Por lo que a las personas se refiere, no se limitará a contemplar los defectos de sus colegas o subordinados, sino que ofrecerá soluciones para mejorar el modo de gobernar o de obedecer.[83]

Sólo proyectando a las personas y a las instituciones hacia el futuro se está en condiciones de llegar a los objetivos marcados. Los inteligentes prevén, los necios se limitan a constatar. Gobernar exige ponerse en lugar del otro, entender que sus prioridades no son las que tiene otra persona. Cada cual tiene las suyas y muchas veces las del directivo son sólo parafernalia para el trabajador. Cuando el superior va en cabeza, orientando sobre el futuro, a él corresponde el análisis, anhelos y capacidades de las personas con quienes trabaja. No hacerlo así, tiene, entre otras consecuencias, la de considerar que uno dirige esclavos.[84]

En una empresa, lo más relevante es saber qué quieren los clientes, no para realizarlo al pie de la letra, sino para mejorarlo. Otra manifestación del gobernante prudente es formar a quienes tiene a su alrededor, con el objetivo de ir paulatinamente delegando. Pero no como se comisiona a un recadero o a un encargado. Porque en ambos casos eso sólo produce hastío, es decir, cansa y no motiva. El directivo pone en manos de sus subordinados los medios para desarrollar los objetivos propuestos y luego confiar en que los llevarán a cabo, precisamente porque se ha ganado su lealtad.[85]

---

[83] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 88
[84] Idem
[85] Idem

2.4.3 Actuar con Prudencia

La prudencia es una cualidad que se desarrolla en la vida a través de la experiencia y las circunstancias que toca vivir. Si las personas están sujetas a sus emociones, entonces serán esclavas de ellas y también se expondrán a varios problemas. Desafortunadamente, no siempre se actúa con prudencia. Ante una crisis o un momento de coraje, generalmente se pierde el control. Mantenerse en calma ante situaciones de mucho estrés y dificultad no es nada fácil. Se requiere de autocontrol, de dominio propio.[86]

Cuando se enfrentan situaciones que generan sentimientos de ira, tristeza, venganza, cuando se es víctima de injusticias, la manera como se reacciona habla mucho sobre quién es la persona y muestra en alto grado su éxito o fracaso en las relaciones interpersonales. La prudencia es un valor que se forja en la vida no por apariencia, sino por la manera en que se conduce el diario vivir. La gran mayoría de las decisiones equivocadas que se toman, se deben al afán, a la emoción, el mal genio, la falta de una buena información, es decir, a la falta de prudencia para actuar. El ser prudente no quiere decir que no se van a cometer errores. La persona que es prudente tiene la cualidad de reconocer que ha fallado, que tiene limitaciones y sabe rectificar, disculparse y pedir consejo.[87]

[86] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 89
[87] Idem

Una persona prudente se caracteriza por tomar las decisiones correctas en situaciones difíciles y obra con sabiduría, ante circunstancias que requieren actuar con rapidez. También decide actuar con tranquilidad, guardando silencio aunque sienta que tiene toda razón y que los demás están en un error. De igual manera, evita ser un obstáculo para lograr el bien común y el respeto al ser humano, al tiempo que tiene muy claro que esta virtud le ayuda a lograr sus objetivos de vida porque la prudencia permite reflexionar y actuar con cordura. La prudencia es una brújula que orienta a quien la practica y hace que la persona se adapte a las circunstancias, que conserve la cordura y sea amable en el trato en todos los momentos. Este valioso secreto para el éxito ayuda a llegar muy lejos.[88]

La prudencia se alcanza con discernimiento, es decir, confrontando los hechos y las determinaciones. Esto significa buscar en cada opción los beneficios y las desventajas de determinada acción para optar por la mejor decisión. También requiere recordar las experiencias pasadas, lo que implica reflexionar sobre lo que ha sucedido en alguna ocasión para mejorar el desempeño actual. Es imperativo, además, abordar nuevas ideas y considerar que la experiencia es sin lugar a dudas, la gran maestra de la vida, puesto que enseña a actuar con prudencia en la toma de decisiones y encamina al éxito.[89]

[88] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 89
[89] Idem

2.4.4 La Prudencia en la Toma de Decisiones

Hoy suele relacionarse la prudencia con la reflexión, el buen juicio, la contención, la cautela y la evitación de riesgos y excesos. Por esto se entiende que el directivo habrá de ser prudente, aunque sin renunciar por ello a la audacia. Algunos investigadores y pensadores actuales parecen postular la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza como hábitos cardinales del directivo.[90]

En el contexto de la toma de decisiones, la prudencia puede ser entendida como escucha empática, buen juicio, búsqueda de la verdad, desarrollo permanente, compromiso, trabajo en equipo, ejemplaridad, visión clara, creatividad y optimismo ante los obstáculos, y también receptividad a las ideas de otros. Este concepto puede relacionarse con el buen juicio, con la claridad en la visión, con la receptividad a opiniones e iniciativas de otros, con la búsqueda de la verdad y el conocimiento e igualmente con la expresión comedida, la cautela ante los poderosos, la reflexión en la toma de decisiones, el respeto a los demás, la corrección política, el autocontrol emocional, el sentido común, la humildad o modestia, las relaciones bien seleccionadas, la prevención o neutralización de riesgos y conflictos, la evitación de la complacencia, el sigilo o la reserva en determinados asuntos, la evitación del ridículo, el autoconocimiento, el saber callar y esperar.[91]

[90] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 90
[91] Idem

La prudencia es la causa, de algún modo, de que las decisiones sean correctas. Todo error directivo es imprudente porque ese error es de cálculo. Y eso, no por menguada preparación técnica, sino por falta de deliberación, o de búsqueda de consejo, o de imperio. También puede haber falta de conocimiento o preparación, sobre todo en un tiempo en que los campos del saber crecen cada día. En ese caso, el directivo habría de acudir al experto técnico.[92]

Muchas personas asocian la prudencia con la verdad y habrá por ello a quien parezca imprudente utilizar la mentira. Así será en general, pero seguramente dependerá de cada caso. Se sospecha que la mentira constituye, en no pocos casos, una herramienta, tal vez cotidiana, de gestión en las empresas. No obstante, si la mentira es decir lo contrario de lo que se piensa, y hacerlo con intención de engañar, quizá no es mentira todo lo que como tal se califica. Habría que estar seguro de lo que piensa el presunto mentiroso y conocer sus intenciones o fines últimos. El directivo, en cada circunstancia, sabe o ha de saber a qué virtud, valor o hábito dar prioridad y concretamente cuando de la prudencia se trate.[93]

2.4.5 Desarrollo de la Prudencia

La formación del profesional no inicia en el aula de clase, desde temprana edad se fomentan valores que con el tiempo se asimilan y se toman como un modo de vida. El aprendizaje de conocimientos teóricos que el individuo como futuro profesional recibe, es básico para el correcto desempeño de sus funciones.[94]

---

[92] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 90
[93] Idem
[94] Idem

Una base sólida de conocimientos otorga al profesional la certeza de sus actuaciones. Pero no lo es todo, requiere contar con la madurez suficiente para combinar sus habilidades y capacidades con un conjunto de valores morales. Un profesional completo es aquel que desarrolla sus actividades diarias, sin olvidar la prudencia, autogobierno, fortaleza y justicia. Prudencia al ser auténtico, capaz de ponderar y dar prioridad a los aspectos importantes de la vida, dejando a un lado lo superfluo. Autogobierno para realizar su tarea diaria mostrando empatía hacia los demás, contar con la estudiosidad necesaria sin dejar de ser humilde y generoso. Mostrar fortaleza al ser leal, responsable, tener la paciencia y resistencia al trabajo sin olvidar el entusiasmo. Por último ser justo, manifestar respeto por el mismo, sus semejantes y su entorno.[95]

Como profesionales no se deben olvidar los valores morales en el diario actuar. Forman parte de uno mismo, es imposible pensar que ignorándolos se obtendrá éxito en la profesión. Más bien, el éxito radica en lograr las aspiraciones profesionales y personales, aferrándose a los valores morales.[96]

[95] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 91
[96] Idem

2.5 Decidir Mejor

Los profesionales de la dirección de empresas toman decisiones constantemente, para lo que es crucial un buen análisis de la situación antes de pasar a la acción. En todos los campos de la vida hay profesionales del conocimiento, que se llaman académicos y se dedican al saber, es decir a la investigación, y a enseñar o la docencia. También hay profesionales de la acción, que se dedican a mejorar la realidad, haciendo. Un profesional de la medicina puede ser un estudioso y docente, o puede ser lo que se denomina un clínico. La política tiene profesionales del estudio y profesionales de la acción. Y en la dirección de empresas también hay académicos y directivos, emprendedores y empresarios.[97]

Los profesionales de la dirección se dedican a transformar la realidad, para lo que han de hacer cosas, lo que implica tomar decisiones. Pero mientras la realidad es una, el grado de conocimiento que de ella se tiene es parcial y limitado. Ya de antiguo se distinguía entre problemas técnicos o estructurados y problemas no estructurados o prudenciales. El problema técnico es aquel cuyo conocimiento está tan formalizado y operativizado que es susceptible de ser resuelto por el correspondiente experto de forma que su proceso de solución y ésta misma son ciertos. Por ejemplo, una apendicectomía es hoy un problema eminentemente técnico. Si un motor de un vehículo no se pone en marcha, dos buenos mecánicos harán ciertas verificaciones, casi idénticas, hasta que identificado el problema, pongan en práctica una cierta solución, la misma los dos, para que el motor funcione.[98]

---

[97] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 96
[98] Idem

Pero más allá de los problemas con solución cierta existen otros, la gran mayoría a pesar del avance de todas las técnicas, en los que el conocimiento de la naturaleza real del problema es confuso, incierto, parcial. Y estos problemas, que se llaman discrecionales o prudenciales, requieren unos procesos de aproximación a su definición, de consideración y estudio, de solución, fundamentalmente diferentes en función de todas las circunstancias que los caracterizan y circunscriben y de las características del propio decisor, que pondrá en práctica el plan de acción que estime más adecuado y que él sea capaz de llevar a cabo. La realidad de la toma de decisiones en un entorno de conocimiento limitado e incertidumbre requiere un particular entrenamiento para lidiar con esas dos características de la acción política.[99]

[99] Vázquez, J. La Toma de Decisiones: Decidir Mejor, Octubre-Diciembre 2008, Pág. 96

Capítulo 3:
La Formación Prudencial en el Desarrollo Directivo en las Empresas de Clase Mundial

3. LA FORMACIÓN PRUDENCIAL EN EL DESARROLLO DIRECTIVO EN LAS EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

3.1 El Arte de Dirigir

El directivo es la persona responsable de dirigir una organización para alcanzar los objetivos humanísticos que se han planteado. Las funciones esenciales de un directivo son planificar, es decir, detallar los objetivos que deben alcanzarse y decidir cuáles son las decisiones que deben tomarse para lograr esos objetivos, también organizar, o sea coordinar y ordenar los recursos humanos, financieros, físicos y otros necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía y liderar, lo cual está asociado a estimular a los miembros de la organización para que desempeñen su actividad con altos niveles de rendimiento. Adicionalmente debe controlar, lo que indica permitir que la organización sepa si se están cumpliendo los planes o no.[100]

Las cuatro etapas de la función directiva están siempre presentes en la actividad desarrollada por los dirigentes. Estos podrán calificarse como efectivos cuando llevan a cabo estas cuatro funciones de forma exitosa. Las organizaciones cuentan con tres niveles de directivos para desarrollar de forma efectiva y eficiente su actividad:[101]

[100] Llano, C. Análisis de la Acción Directiva en http://books.google.com.do/books?id=IvnaYOlEeukC&dq=conocimiento+prudencial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
[101] Idem

(a) Directivos de primera línea. Responsables de supervisar las actividades diarias de los empleados que no son directivos.

(b) Directivos de nivel medio. Responsables de desarrollar y utilizar efectivamente los recursos de la compañía de manera que se alcancen los objetivos empresariales. Los directivos de nivel medio ayudan a los directivos de primera línea y a los empleados no directivos para que utilicen mejor los recursos y mejorar el servicio al cliente.

(c) Directivos de alta dirección. Responsables del rendimiento de todos los departamentos y divisiones. Deciden cómo deben de interrelacionarse los distintos departamentos y supervisan cómo los directivos de nivel medio utilizan los recursos para alcanzar los objetivos deseados. Son los responsables del éxito o del fracaso de la organización.

Un directivo es responsable de representar y liderar la organización que dirige. Esto significa que debe ser el enlace con lo que está fuera de la entidad y que debe liderar y motivar a las personas que componen su organización, al tiempo que es responsable de recibir información, seleccionarla y dirigirla adecuadamente hacia dentro y hacia fuera. En materia de toma de decisiones, esta labor desempeña cuatro categorías de comportamiento. Por un lado, emprendedor porque inicia y propone cambios para mejorar la situación, segundo gestor de retos y oportunidades porque supera retos y dificultades que continuamente plantea el entorno y las convierte en oportunidades, tercero asignador de recursos ya que moviliza los recursos y los coloca en el lugar adecuado bajo la responsabilidad de sus colaboradores y, por último, negociador debido a que

negocia las influencias, los cambios y los impactos que producen sus acciones dentro y fuera de la organización.[102]

Cuando el directivo desempeña las responsabilidades y funciones que le son asignadas de forma apropiada lo típico es que esto se vea en los resultados alcanzados por la empresa. Un buen directivo no se limita a conseguir resultados sino que, en cierto modo, se involucra en crear los resultados que deben alcanzarse. Las capacidades que debe reunir un buen directivo incluyen las intelectuales o técnicas, las de liderazgo, creación de equipo y de relaciones, la fortaleza emocional y la voluntad para superar las adversidades, así como capacidad para diseñar y ejecutar estrategias.[103]

(a) Capacidad intelectual y técnica o de conocimientos. Relacionada con la inteligencia teórica y práctica. Es necesaria razonar correctamente acerca de conocimientos específicos y generales, teóricos y prácticos;

(b) Capacidad de liderazgo, de crear equipo y de relaciones. Que le permita dirigir, crear equipos, ganarse la confianza de sus colaboradores y motivarlos para que se relacionen con sus superiores y con el entorno;

[102] Llano, C. Análisis de la Acción Directiva en http://books.google.com.do/books?id=IvnaYOlEeukC&dq=conocimiento+prudencial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
[103] Idem

(c) Fortaleza emocional y la voluntad para superar las adversidades. El directivo necesita una fuerte capacidad emocional para hacer frente a las situaciones difíciles con firmeza y decisión;

(d) Capacidad para diseñar y ejecutar estrategias. Para enfocar los problemas y los asuntos con una visión original que convierte en una novedad lo que se hace.

Para un gerente, las tareas de dirección consisten en analizar la situación y seleccionar los objetivos a alcanzar, así como diseñar y desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir los objetivos corporativos y funcionales, asignar y coordinar eficientemente los recursos disponibles, diseñar cuidadosamente la estructura organizativa y los sistemas de control, y motivar y recompensar a las personas que llevan a cabo los procesos. Para el líder, la dirección de la empresa consiste en tener la habilidad de comprender las necesidades, inquietudes y deseos de los demás y compartir con ellos una visión que consideran como algo propio.[104]

3.2 La Motivación Humana

Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige el comportamiento. La motivación es el hecho de activar y orientar la conducta, la fuerza que está detrás del ansia por la comida, por la intimidad sexual y por el deseo de lograr alcanzarlas. Algunas conductas motivadas aumentan la excitación, el objetivo es obtener una excitación óptima.[105]

[104] Llano, C. Análisis de la Acción Directiva en http://books.google.com.do/books?id=IvnaYOlEeukC&dq=conocimiento+prudencial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
[105] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 98

Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta. La forma en que las personas se sienten emocionalmente en una situación determinada consiste en el elemento más importante de la motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado.[106]

La psicología ha investigado la motivación dada la importancia que a su parecer tiene el concepto a la hora de explicar las causas del comportamiento. A lo largo de los siglos XIX y XX, la psicología ha desarrollado múltiples teorías de la motivación humana. La motivación es la fuerza que activa y dirige el comportamiento, que lo dirige y lo lleva hacia toda tendencia por la supervivencia. Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta.[107]

Un elemento primordial es la manera de sentir las emociones. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Podría hablarse de dos tipos de motivación, la primaria y la secundaria. Los motivos primarios ayudan a satisfacer necesidades básicas, tales como la alimentación, bebida, calor y alojamiento. Estas necesidades han de satisfacerse para asegurar la supervivencia y no pueden ser alteradas

[106] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 98
[107] Idem

fácilmente mediante el ejercicio de la voluntad. Algunas de ellas son cíclicas, como comer y dormir, y la intensidad con la que se sienten aumenta y disminuye de un modo más o menos regular.[108]

La motivación secundaria es adquirida o aprendida y las necesidades que satisfacen pueden o no, estar indirectamente relacionados con los motivos primarios. Algunos ejemplos de ellos son amistad, libertad, honor, poder, riqueza, fama, amor, entre otros.[109]

3.3 Competencias Directivas

La crisis financiera global de los últimos dos años ha disparado un debate sin precedentes sobre las funciones de los directivos. Mientras que las discusiones sobre el rendimiento de los directivos, la paga de los máximos ejecutivos y el papel de los Consejos de Administración han sido muy numerosas y duras, han recibido poca atención los asuntos que deben ser responsabilidad de los directivos. Los directivos son los custodios de las instituciones más poderosas de la sociedad. Es por ello que los directivos han de atenerse a un estándar superior. En definitiva, han de esforzarse en lograr éxitos con responsabilidad, lo cual puede obtenerse de la siguiente manera:[110]

(a) Comprender la importancia del inconformismo. El liderazgo tiene en consideración el cambio, la esperanza y el futuro. Los líderes han de aventurarse en terrenos no explorados, de tal forma que han de ser capaces de manejar tanto la soledad, como la ambigüedad intelectual;

[108] Serrano, G. Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales, 2011, Pág. 98
[109] Idem
[110] Ibid, Pág. 102

(b) Demostrar compromiso con el aprendizaje y el desarrollo en sí mismos. Los líderes han de invertir en ellos mismos. Si no se está educado, no se puede ayudar a la gente que no esté educada, si se está enfermo, no se puede atender a los enfermos, si se es pobre, no se puede ayudar a los pobres;

(c) Desarrollar la habilidad de mantener el rendimiento personal en perspectiva. A lo largo de una carrera distendida se experimentan tanto éxitos como fracasos. Demostrar humildad en los éxitos y coraje en los fracasos son la impronta de un buen líder;

(d) Estar dispuesto a invertir en el desarrollo de otras personas. No escatimar esfuerzos en ayudar a los colegas a que desarrollen todo su potencial;

(e) Aprender a relacionarse con los menos afortunados. Los buenos líderes lo son para todo el mundo, a pesar de que esto no es fácil. La mayoría de las sociedades han tratado con las personas que son diferentes evitándolas o eliminándolas;

(f) Preocuparse por el proceso. La gente busca honradez, no favores. Desean ser oídos. Muchas veces no les importa que las decisiones no concuerden con su punto de vista si el proceso para llegar a la decisión ha sido honrado y transparente;

(g) Tener en cuenta la importancia de la lealtad a la organización, a la profesión, a la comunidad, a la sociedad y, sobre todo, a la familia. La mayoría de los logros serian imposibles sin el apoyo de la familia;

(h) Asumir la responsabilidad de los resultados, así como del proceso y de las personas con las que se trabaja. Tener en cuenta que la manera en que se consiguen los resultados, influirá en el tipo de persona en el que se convierte cada quien;

(i) Recordar que se forma parte de unos pocos privilegiados. Esta es la fuerza, pero a la vez es una cruz que se lleva. Mantener en equilibrio los logros con la compasión y los estudios con la comprensión;

(j) Ser consciente de la parte que se juega. Preocuparse de los problemas de los pobres y los impedidos, aceptar la debilidad humana, reírse de sí mismo y evitar la tentación de jugar a ser Dios. El liderazgo es sobre autoconocimiento, reconocer los fallos y desarrollar modestia, humildad y humanidad.

3.4 Competencias del Saber Teórico

Competencia es la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos. Puede ser entendida, además, como una combinación dinámica de atributos, en relación con conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo.[111]

La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados. La competencia no se refiere a un desempeño puntual. Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos.[112]

El desarrollo de una competencia va más allá de la simple memorización o aplicación de conocimientos de forma instrumental en situaciones dadas. La competencia implica la comprensión y transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real, exige relacionar, interpretar,

[111] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 707
[112] Idem

inferir, interpolar, inventar, aplicar, transferir los saberes a la resolución de problemas, intervenir en la realidad o actuar previendo la acción y sus contingencias. Es decir, reflexionar sobre la acción y saber actuar ante situaciones imprevistas o contingentes.[113]

Entre la descripción de la tarea a realizar y el conocimiento producido en la acción, existe un vacío que sólo puede cubrirse con la reflexión sobre la acción. Lo importante no es tener más conocimientos, sino el uso que se hace de los mismos, no es qué tanto se sabe, sino lo que se sabe hacer con lo que se sabe. Es decir, que las competencias no sólo trabajan sobre la base del saber teórico, además se avocan al saber práctico, técnico, metodológico y social, a través del desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y valores.[114]

El conocimiento como acumulación de saber no es significativo, su valor radica en el uso que se haga del mismo, por tanto, las escuelas deben, con esta perspectiva, replantear los programas educativos desde el saber hacer a partir del desarrollo de competencias y de su aplicación a situaciones de la vida real. El desarrollo de competencias no es algo dado, que se obtiene como consecuencia de un proceso formativo en una institución de educación, en virtud de que un estudiante que tiene altos promedios no garantiza que posea las mejores competencias, caso contrario un estudiante de promedios regulares puede tener competencias desarrolladas en altos niveles. Esto como consecuencia de que, en las instituciones de educación, se ha descuidado la vinculación teoría/práctica y con ello, el desarrollo de competencias en la situación real o en

[113] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 707
[114] Idem

procesos de simulación, que pueden ser una alternativa para el desarrollo de competencias y la resolución de problemas.[115]

Los nuevos procesos formativos basados en competencias no sólo transmiten saberes y destrezas manuales, sino que toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas. No sólo es importante tener conocimiento y saber transferirlo, es decir, ser competente para el desarrollo de una actividad profesional o para la resolución de un problema; también es importante, el aspecto actitudinal, actitudes y valores, que se demuestra o se pone en práctica en el proceso de formación y de desempeño laboral o en el desarrollo de la tarea o del trabajo en equipo, porque esto origina y promueve un ambiente de trabajo en el que se ponen de manifiesto aspectos culturales y sociales en la interrelación interpersonal e intrapersonal.[116]

3.5 Competencias del Saber Técnico

Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor. La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. En los

[115] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 708
[116] Idem

asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.[117]

En otras palabras, se refiere al conjunto de saberes combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional. Globalmente considerada para cualquier tipo de profesional incluiría las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral, abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias, incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes.[118]

[117] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 710
[118] Idem

Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.[119]

La competencia profesional es la capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. Un conjunto de conocimientos, de saber hacer y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo. Las consecuencias de las competencias son la imposibilidad de medir la competencia, excepto en el puesto de trabajo, la formación inicial tiene una ambición más amplia que es de preparar el joven a enfrentar el futuro. Por eso, la formación inicial debe dar más conocimientos que lo necesario a corto plazo. El concepto de competencia debe ser visto de una manera dinámica.[120]

[119] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 710
[120] Idem

3.6 Competencias del Saber Práctico

El saber hacer o saber práctico va más vinculado con el ejecutar. Mientras que la movilización implica saber actuar y saber reaccionar, es decir, es un saber qué hacer y cuándo hacerlo. He aquí el gran dilema de las competencias, saber por saber o saber para saber hacer, lo que implica una relación entre la teoría y la práctica.[121]

La competencia comprende, entonces, la especificación de un conocimiento y la aplicación de éste dentro de una ocupación o desempeño. Toda competencia es una construcción y, por ello, da como resultado la combinación de diversos recursos como conocimientos, redes de información, de relación y el saber hacer. Pero las competencias se definen en la acción y no sólo se reducen al saber o al saber hacer, sino que implica movilizar recursos cognitivos que van desde el saber hasta la acción, donde además se van agregando valores relacionados con la manera de reaccionar ante una situación, lo que implica la toma de decisiones y la manifestación de conductas que se externan ante un desempeño. Por lo tanto, la capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, se requiere de la actuación, es decir, de la acción que el individuo pone en juego y le permite saber encadenar instrucciones y no aplicarlas aisladamente.[122]

[121] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 711
[122] Idem

En las competencias van implícitos diversos elementos de naturaleza tanto interna como externa, como la motivación, los rasgos personales, las habilidades, las destrezas y los conocimientos y comportamientos de la persona. Se tiene entonces que una competencia no se puede enseñar como tal, pero sí se puede desarrollar, siempre y cuando existan los contextos apropiados para ello. Además hay que considerar que el aprendizaje de éstas depende de su funcionalidad y aplicación, más que de su memorización o repetición. Aunque la educación basada en competencias es fruto de una economía globalizada que responde a la necesidad de una fuerza laboral más productiva, se puede decir que su incursión a la formación profesional tiende a darle un nuevo enfoque al tipo de educación que se ha venido trabajando y cambiar el enciclopedismo por la integración de conocimientos, habilidades y actitudes para su aplicación a contextos reales, con el fin de mejorar el desempeño personal y profesional de los egresados.[123]

3.7 Esencia de la Dirección

Una empresa es un grupo de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir resultados cuyo logro interesa a todas ellas. Ese grupo de personas tienen como característica especial que cumplen voluntariamente con sus deberes, en busca de ese propósito común, no importa que dicho interés tenga motivaciones diferentes en cada una. La dirección es una realidad con la que nos encontramos siempre que queramos entender su funcionamiento, ya que un grupo

[123] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 711

humano no es una empresa mientras su acción conjunta no sea dirigida hacia el logro de alguna finalidad.[124]

Las distintas formas de dirigir son muy variadas, desde una persona que da instrucciones a todas las demás acerca de lo que han de hacer, hasta el extremo opuesto, en que cada uno de los miembros de la organización, decide qué hacer en cada circunstancia, caben todas las posibles gradaciones en cuanto al modo de configurar la actividad colectiva. Por supuesto que en una organización concreta no son válidas todas esas formas. En muchos casos la organización es ingobernable si se utiliza una modalidad diferente a la adecuada. Dicha falta de validez, se manifiesta en su incapacidad para alcanzar el propósito.[125]

Sea cual sea la forma que adopte la organización, debe incluir en su estructuración ciertas funciones que son las funciones directivas. Estas comprenden aspectos puramente directivos, aspectos ejecutivos y aspectos técnicos o científicos. Esas funciones constituyen una tarea especial que se da en todas las organizaciones, producir automóviles en una automotora, curar enfermos en un hospital o enseñar a los niños en una escuela.[126]

Así mismo, el sentido común nos lleva a concluir que si algo va mal en una organización, el fallo está en que esa tarea especial, la de dirección, que no cumple bien con sus funciones. La actividad directiva es la responsable de que todo marche bien, pues, en definitiva, su misión consiste

[124] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 711
[125] Idem
[126] Idem

en eso, garantizar el buen funcionamiento de la organización. En una organización se dan siempre y necesariamente:[127]

(a) Un propósito y/o un resultado a alcanzar a través del conjunto de acciones individuales;

(b) Una coordinación de dichas acciones, de tal modo que su ejecución produzca el logro del propósito;

(c) La motivación de cada persona para que decida actuar como lo requiere la organización.

Sobre esa base, los procesos de dirección son el conjunto de procesos de actuación que tienden a la determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones de los participantes en la organización, de la determinación y comunicación de actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance los resultados y de la motivación de cada persona involucrada para desarrollar las actividades que le correspondan.[128]

En cualquier organización que tenga un propósito de cierta entidad que se vaya logrando a lo largo del tiempo, esos procesos son difíciles de realizar. Sin embargo, no son distintos de los que habitualmente se llevan a cabo, de modo casi inconsciente, para resolver muchos problemas de la vida diaria. Por ejemplo, un grupo de amigos que se ponen de acuerdo para salir un día de

[127] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 712
[128] Idem

excursión tienen que definir operacionalmente su propósito, han de estructurarlo y, deben ponerlo en práctica, procurando que todos estén realmente motivados a seguir el plan de la excursión.[129]

En ese tipo de problemas elementales que son frecuentes, nadie se detiene a pensar explícitamente en los procesos de definición operacional, estructuración y puesta en práctica del propósito. Las experiencias pasadas ayudan a realizarlos de modo casi automático. Generalmente se ve muy claro qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo, en tanto que las motivaciones para hacerlo suelen darse por supuestas, ya que son precisamente las que suelen dar origen al planteamiento del problema.[130]

[129] Montoro, A. Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial, 2008, Pág. 712
[130] Idem

Conclusión

CONCLUSIÓN

En el contexto organizacional, el conocimiento se entiende como la aprehensión o captación de un objeto, de una realidad objetiva, por parte de una persona. El entendimiento, por su parte, representa la actividad racional que selecciona, ordena e interpreta las sensaciones dentro de un ambiente organizacional. Esta facultad de entender posibilita que la razón tenga acceso a la verdad, al conocimiento involucrado en los procesos administrativos, operativos y de gestión dentro de las empresas.

Esa verdad, llevada al plano del conocimiento, puede ser de naturaleza técnica o prudencial. El conocimiento técnico constituye un ámbito del saber que tiene una finalidad práctica porque pretende actuar sobre la realidad. La prudencia consiste en saber obrar bien, por lo tanto, el conocimiento prudencial es aquel que proporciona el cauce adecuado al obrar tanto individual como colectivamente, dentro de un marco apegado a la ética. En su forma operativa constituye el valor que ayuda a actuar con mayor conciencia frente a las situaciones ordinarias de la vida y de las actividades laborales.

En un mundo empresarial como el actual, con una nueva plataforma global de negocios, se requiere de un directivo con nuevas competencias. Este escenario impone la necesidad de individuos con formación prudencial en su desarrollo directivo, lo que implica comprender la importancia del inconformismo, sobre todo constructivo, demostrar compromiso con el aprendizaje y el desarrollo en sí mismos, desarrollar la habilidad de mantener el rendimiento personal en

perspectiva y estar dispuesto a invertir en el desarrollo de otras personas. De igual manera, se requiere aprender a relacionarse con los menos afortunados, preocuparse por el proceso, tener en cuenta la importancia de la lealtad a la organización, a la profesión, a la comunidad, a la sociedad y, sobre todo, a la familia. También asumir la responsabilidad de los resultados, así como del proceso y de las personas con las que se trabaja, recordar que se forma parte de unos pocos privilegiados, ser consciente de la parte que se juega y tener apego estricto a la ética.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Asa, A. (2012) Conocimiento Técnico. Recuperado el 19 de noviembre del 2014 en http://www.buenastareas.com/ensayos/Conocimiento-T%C3%A9cnico/6178570.html.

Gianella, A. (2005) *Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia.* Universidad Nacional de La Plata.

Gómez, S. (2009) *El Método del Caso y Conocimientos Prudenciales.* IESE Business School, Universidad de Navarra, España.

Llano, C. Análisis de la Acción Directiva. Recuperado el 19 de noviembre del 2014 en http://books.google.com.do/books?id=IvnaYOlEeukC&dq=conocimiento+prudencial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Montoro, A. (2008) *Verdad, Método y Conocimiento Práctico sobre las Relaciones entre Argumentación y Juicio Prudencial.* Anuario de Derechos Humanos, Nueva Época, Vol. 5, Universidad de Murcia, España.

Palma, J. (2008) *Ética: La Prudencia en la Toma de Decisiones.* Máster en Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral, Argentina.

Serrano, G. (2011) *Tesis Doctoral Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales.* Programa Doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, España.

Vázquez, J. (Oct-Dic 2008) La Toma de Decisiones: Decidir Mejor. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, Universidad de Navarra, España.