

relación de influencia se entromete en medio de las dos dimensiones visible e invisible, es el factor entonces que regula en un plano imaginario y no sólo en el de las conductas materiales, las reacciones y comportamientos de los integrantes de la organización.

Reconociendo estas dos dimensiones donde los juegos de poder se invisibilizan formando una maraña a menudo casi ininteligible, el autor propone la necesidad de un gobierno para las mismas, pero y una vez más, éste debe operar bajo la modalidad de la participación universal de quienes forman parte de la entidad en cuestión. Se propone en otras palabras, el ideal de la participación como forma ejemplar para dar cabida a la expresión verdaderamente humana de la intervención, planificación y funcionamiento adecuado de las organizaciones. Se apuesta en el decir del autor a una forma de resolución o disminución de las relaciones conflictuales en la medida que el gobierno de las organizaciones descansa en el ideal participativo que da cabida y reconoce incluso aquellos aspectos que en el grupo el sujeto reprime o esconde por diversos temores de carácter personal y de aceptación-adaptación colectiva. Esta perspectiva integracionista en oposición a una estrategia "excluyente" de quienes integran el grupo es considerada y creemos con razón, como una forma humanizada de considerar el funcionamiento organizacional en nuestros tiempos.

El desafío que se plantea el autor es cómo conciliar esta tendencia al desarrollo integral del sujeto en la organización, en medio de un entorno de cambios permanentes que rodea a esta misma donde las transformaciones constantes más que el equilibrio parece ser el rasgo dominante de este entorno, donde la retroalimentación sistemática emerge como el dato o la señal que nos envía el medio acerca de las condiciones de existencia de la propia organización y de sus posibilidades de perdurar en el tiempo.

Teniendo presente por un lado las exigencias de una vida intraorganizacional centrada realmente en el sujeto y su desarrollo como persona y por otra las exigencias de un entorno turbulento que el autor propone la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en el producto que finalmente define e identifica a la organización en cuestión. Sus confianzas quedan puestas en el método humanizado de organización, es decir, en el reconocimiento de la centralidad del sujeto con sus dimensiones visibles e invisibles que son las que lo hacen y reconocen como verdaderamente humano el cual se plasma en el ideal participativo del sujeto en la organización.

Es este enfoque centrado en aquellas dimensiones no siempre reconocidas en el ser humano, donde radica tal vez el aporte más significativo de esta obra, interesante y recomendable para todos quienes por diversos motivos se interesan por aquello que compromete la existencia del sujeto en las organizaciones y de una manera más general por que no decirlo dada la centralidad del hecho organizacional en la vida de las personas, que compromete toda nuestra dimensión existencial.

Desarrollo de Habilidades Directivas  
David A. Whetten-Kim S.Cameron  
6ª Edic. Prentice-Hall  
Mexico, 2005

---

Sin duda que una de las preocupaciones que aqueja al mundo académico en la actualidad tiene relación con los métodos de enseñanza de la administración y con los contenidos de las asignaturas formativas de los administradores del mañana. La proliferación de MBAs por una parte y las continuas exigencias de renovación de su currículo para enfrentar las demandas de profesionales capacitados para adaptarse al cambio permanente de las organizaciones principalmente en el ámbito laboral, han despertado la inquietud en los centros universitarios acerca de la correcta adecuación de los currículos formativos y las demandas del mercado.

El texto que comentamos intenta entonces responder a esta necesaria adecuación de los contenidos y métodos de enseñanza de la administración en la actualidad. Fue esta preocupación la que dio origen a un trabajo de investigación que comprendió la consulta a cerca de 400 directivos del sector público y privado para preparar su publicación.

El resultado de este estudio orienta a los autores a enfocar las transformaciones curriculares hacia la enseñanza de aquellos aspectos sico-sociales o del ámbito de las construcciones subjetivas que deben a su juicio caracterizar la función directiva. Es así como se pone el énfasis en tres dimensiones principales.

Una primera parte está destinada al desarrollo de las habilidades personales con un fuerte énfasis en el autoconocimiento que puede alcanzar el directivo y por otra parte que es capaz de incentivar entre sus subordinados. Esto requiere capacidades de introspección, pero también de una creciente inteligencia emocional propia y de los que forman parte del entorno directivo. Se destaca también en este plano la importancia acordada al manejo del estrés, fenómeno de gran ocurrencia en la actualidad en el medio laboral. Finalmente este ámbito comprende también una presentación de modelos y técnicas de resolución de problemas, con énfasis en las conductas creativas, de innovación y de superación de los denominados bloqueos conceptuales, sean estos emocionales, culturales o intelectuales.

Una segunda parte se refiere al dominio de las habilidades interpersonales. Aquí se destaca el rol que desempeña una comunicación efectiva y la promoción de técnicas que facilitan el entendimiento, como ganar poder y ampliar la capacidad de influencia en los demás. En este plano se acuerda un papel destacado a los procesos de motivación del personal y el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos.-

En un tercer plano se destacan las habilidades orientadas a la conducción y orientación de grupos vinculados al quehacer organizacional. El énfasis en este caso está puesto en modelos que

demuestran formas eficaces para delegar funciones y tareas como también en la formación y conducción de equipos de trabajo. Por cierto que un espacio central lo ocupan las indicaciones para reforzar el liderazgo de los directivos pero principalmente aquel orientado a facilitar y estimular el cambio positivo en las organizaciones. Finaliza el texto con una referencia especial tanto a la construcción como al uso de diversos instrumentos comunicacionales tales como las presentaciones orales y escritas, entrevistas y conducción de reuniones.

Resulta especialmente atractivo el texto pues establece una estrecha relación entre diversos ámbito del quehacer de las personas en las organizaciones, los cuales a menudo o se consideran separadamente perdiéndose con ello la mirada holística del todo o simplemente algunos son olvidados o subvalorados. Nos referimos a la relación que se establece entre los aspectos más subjetivos de autoconocimiento del sujeto, su estrecha relación con las dinámicas intersubjetivas que lo moldean y a su vez, todo esto relacionado con el trabajo y las dinámicas sico-sociales propias de los grupos que por su parte también condicionan la generación de intersubjetividades con su consecuente efecto sobre la propia autodefinición del individuo.

Si bien el texto se focaliza en los aspectos señalados más arriba no desconoce la gran importancia que adquiere la integración de conocimientos y de variadas disciplinas en la enseñanza de la administración moderna. Se trata como su autor lo indica de "pasar de aprender principios de administración a desarrollar habilidades directivas". Esto último se puede identificar como el gran desafío del texto que comentamos y que constituye en sí mismo un buen motivo para su consulta y atenta lectura de quienes especialmente cumplen tareas de formación en la disciplina de la administración.

Aldo Meneses C. (Ph.D.)

## **ORIENTACIONES PARA LOS COLABORADORES DE LA REVISTA ESTADO, GOBIERNO, GESTIÓN PÚBLICA, (CALL FOR PAPERS)**

La Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública invita a académicos y profesionales interesados en los temas públicos a remitir artículos para su inclusión en la misma. El número nueve de la Revista acepta artículos hasta el 30 de Octubre del año 2006, los que deberán ser enviados al Comité editorial en la forma que se indica más abajo.

La Revista es una publicación académica de la Universidad de Chile. Se orienta los ejes temáticos de Estado, Gobierno y Gestión Pública. Reflexiona desde un punto de vista objetivo entregando planteamientos dirigidos al desarrollo de este campo del conocimiento y de reconocida calidad por las instancias de selección. La Revista está dirigida al mundo académico nacional e internacional, autoridades gubernamentales y políticas y en general a los profesionales interesados en los temas públicos.

La revista incluirá aportes de profesores e investigadores de universidades e instituciones dedicadas a la investigación en los ejes temáticos que define la línea editorial, dependiendo básicamente de su mérito académico.

Con este propósito, para facilitar la presentación, consideración y publicación de los trabajos, se ha preparado la información y orientaciones siguientes que deben entenderse como guía a los futuros colaboradores que envíen artículos.

- El envío de un artículo supone el compromiso por parte del autor de no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones periódicas.
- La extensión total de los trabajos –incluyendo notas y bibliografías, si las hubiere- no deberá exceder de 12.000 palabras, pero también se considerarán artículos más breves. Se deberá enviar una versión original y un disquete (de preferencia en Word) con el artículo en modalidad digital. La copia enviada no debe incluir el nombre del autor ni tampoco algún tipo de referencia personal del autor.
- Toda colaboración deberá venir precedida de una hoja en la que aparezca claramente, además del título del trabajo, el nombre del autor, su afiliación institucional, teléfono de contacto y su dirección.  
Se deberá anteponer un resumen (en español) y un abstract (en inglés) del trabajo, de no más de 120 palabras cada uno y cinco palabras clave.
- Los títulos y los subtítulos de sección deben ser claros y concisos. Estos no deben estar subrayados. Las citas largas (aquellas que exceden las 40 palabras) se deben poner en



**Universidad  
de Chile  
Instituto de  
Asuntos Públicos  
Departamento  
de Gobierno**