



*Sesión 1. Presentación
General*

Paradigmas Científicos de la Dirección de Empresas
Doctorado en 'Creación de Empresas, Dirección de PYMEs y Empresa Familiar'
Universidad de Castilla-La Mancha

- 1. INTRODUCCION**
- 2. APORTACIONES A LA DIRECCION DE EMPRESAS**
- 3. ENFOQUES DE ORGANIZACION INDUSTRIAL**
- 4. ENFOQUES DE TEORIA DE LA ORGANIZACION**
- 5. ENFOQUES DE DIRECCION ESTRATEGICA**
- 6. PARADIGMAS DE DIRECCION DE EMPRESAS**
- 7. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

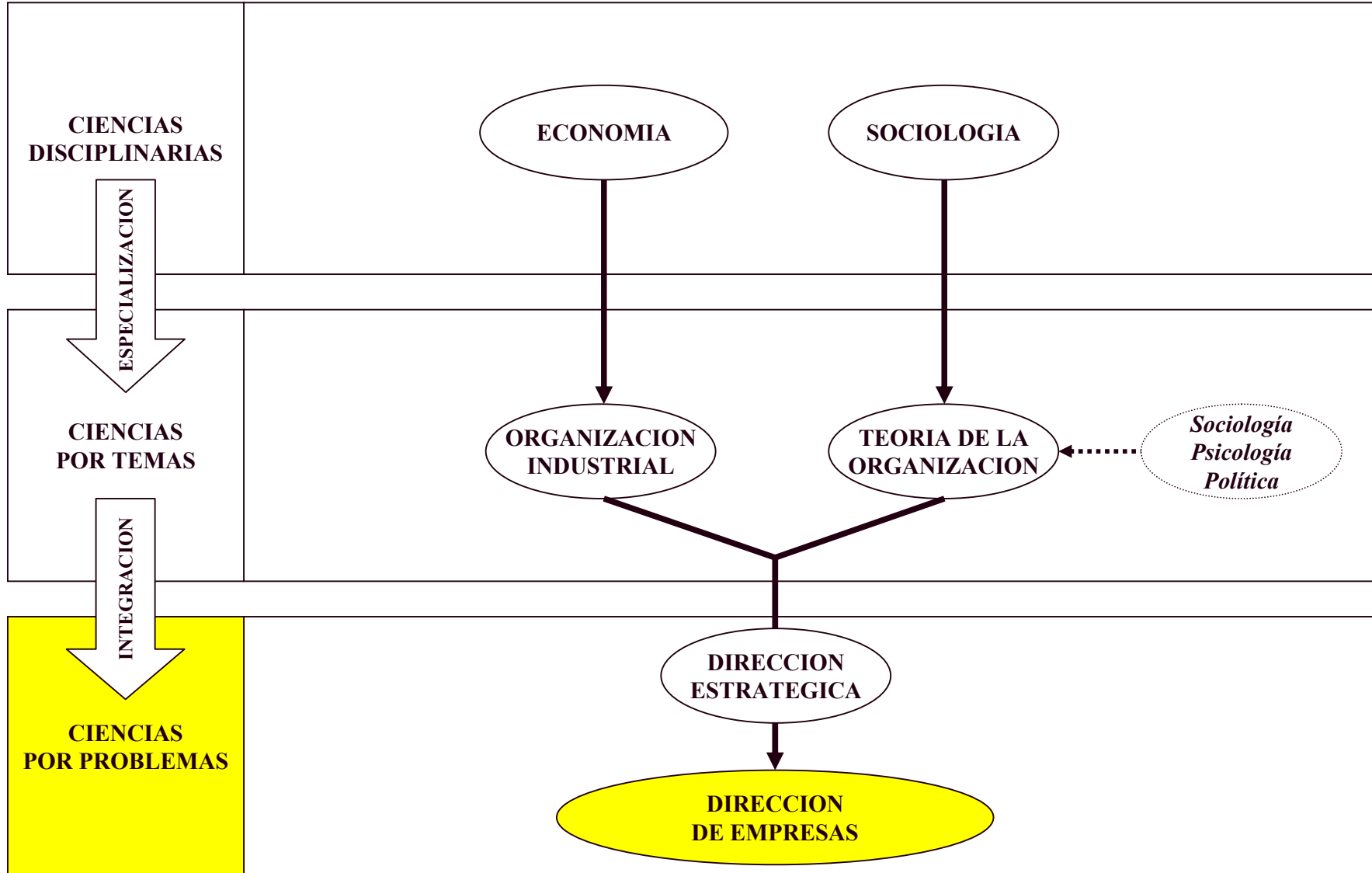
**DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

**Ciudad Real,
2005-06**

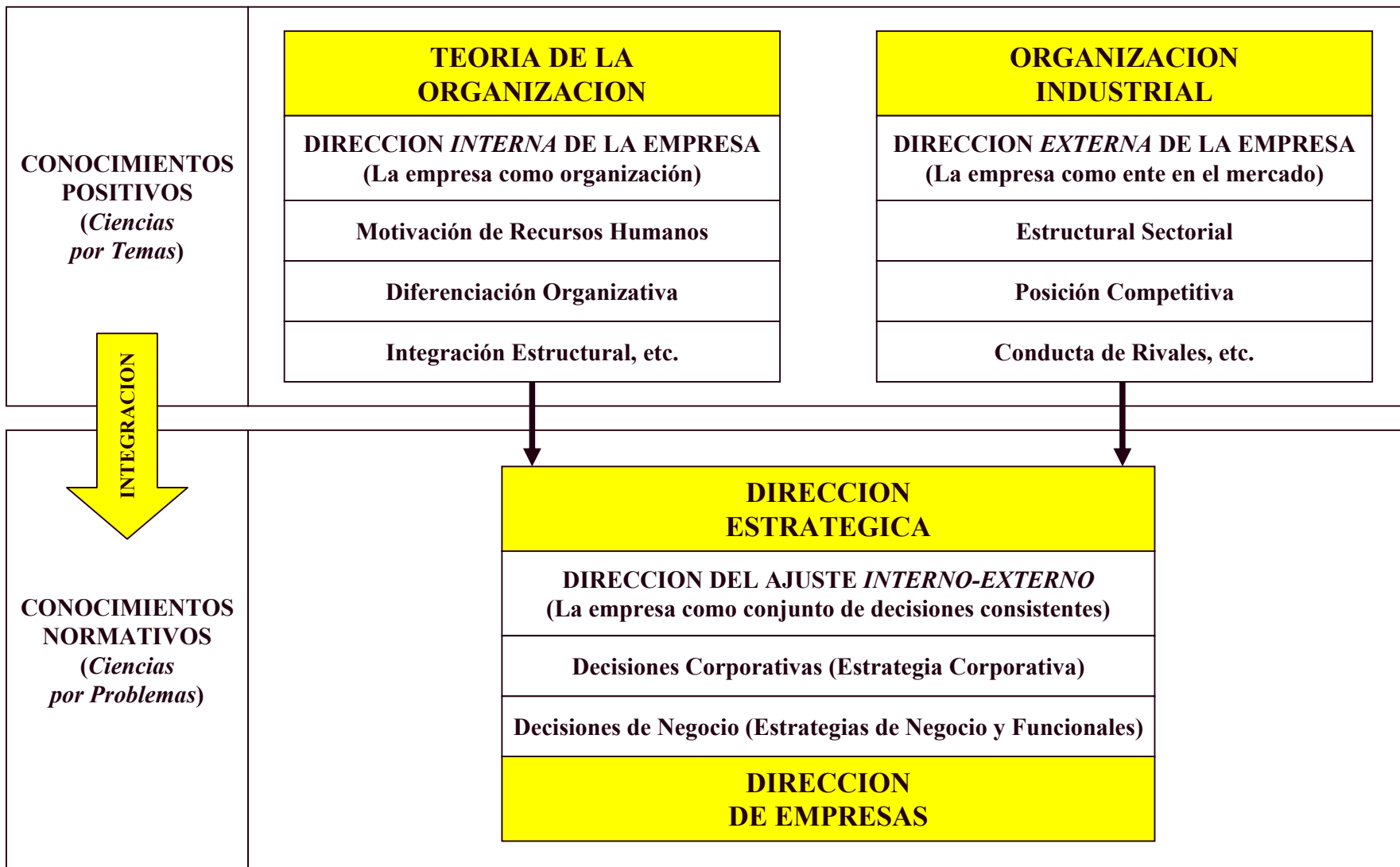


FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS

© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

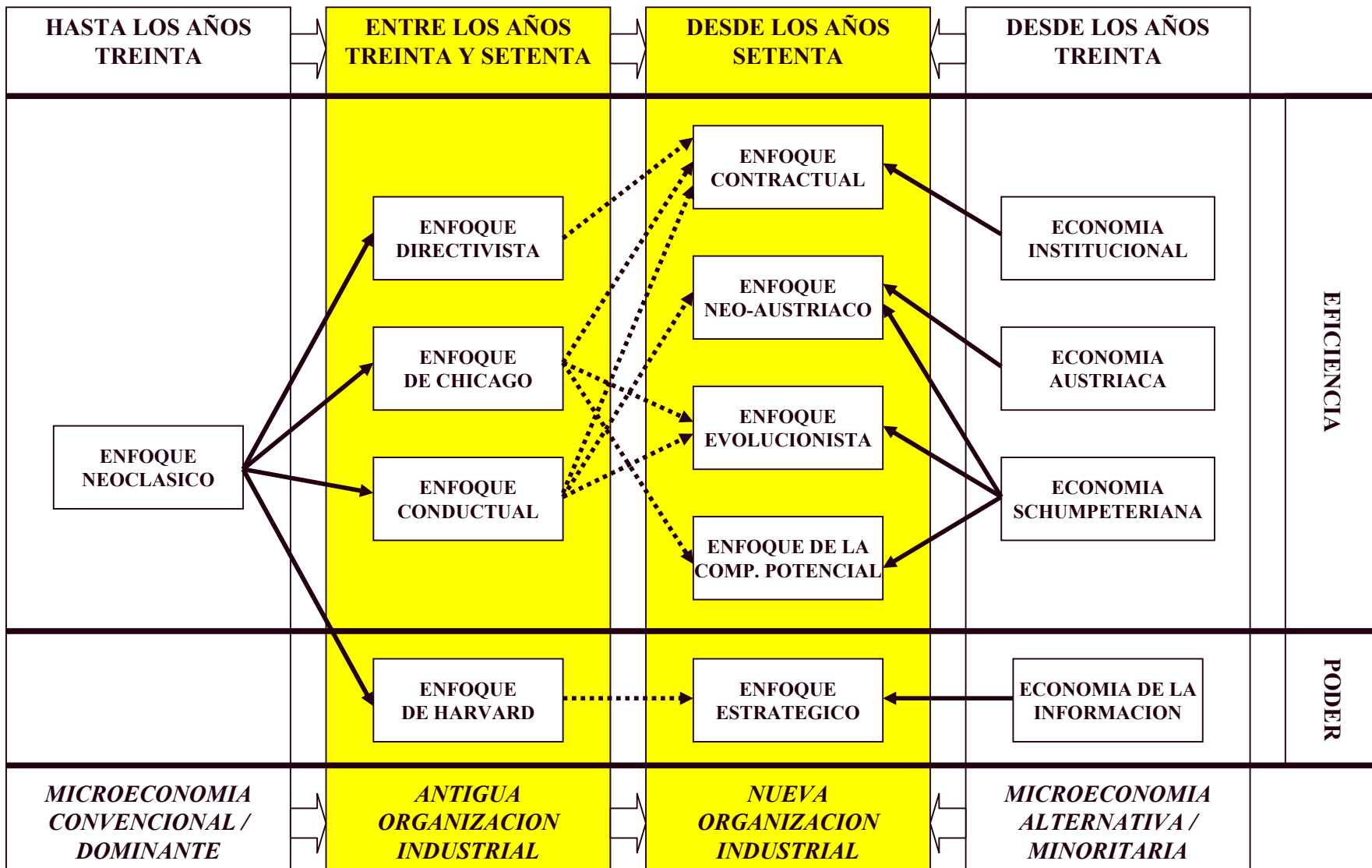


© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)





© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)



© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



CLASIFICACION DE LOS ENFOQUES DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

MODELO DE EMPRESA	Unidad de Análisis	Sociedad	Empresa	Sector	Empresa
	Visión de la Empresa	La Empresa como Conjunto de Transacciones		La Empresa como Conjunto de Decisores	
	Concepción de la Empresa	Ente Económico-Político	Ente Económico-Legal	Ente Económico-Tecnológico	Ente Económico-Organizativo
MODELO CONDUCTUAL	Racionalidad Maximizadora			Enfoque de Harvard	Enfoque Directivista
				Enfoque del Comport. Estratégico	
				Enfoque de Chicago	
				Enfoque de la Compet. Potencial	
	Racionalidad Limitada		Enfoque Contractual		Enfoque Conductual
					Enfoque Neo-Austriaco
Racionalidad Basada en Reglas				Enfoque Evolucionista	

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ESCUELAS

Antigua Organización Industrial	EL ENFOQUE ‘ESTRUCTURA-COMPORTAMIENTO-RESULTADOS’ HA SIDO EL MAS UTILIZADO POR LA DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PARA ANALIZAR LOS EFECTOS DE LA ESTRUCTURA SECTORIAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE PODER
Nueva Organización Industrial	EL ENFOQUE CONTRACTUAL HA ARTICULADO LA HERENCIA INTELECTUAL DE LOS ENFOQUES DE CHICAGO, DIRECTIVISTA Y CONDUCTUAL PARA CONSTRUIR UNA APROXIMACION MUY ACEPTADA A LA EMPRESA BASADA EN LA EFICIENCIA
Cambios Recientes	LOS ENFOQUES EVOLUCIONISTA Y NEO-AUSTRIACO HAN SIDO UTILIZADOS POR LA DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PARA CONSTRUIR UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL INTERNO
	SI EL ENFOQUE DE HARVARD PERMITIA ANALIZAR EL EFECTO DE LA ESTRUCTURA SECTORIAL, EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO ES MUY UTIL PARA MODELIZAR EL EFECTO DE LA CONDUCTA DE COMPETIDORES MEDIANTE JUEGOS

TENDENCIAS POSITIVAS

Sobre el Enfoque	MAYOR IMPORTANCIA DE LA EMPRESA SOBRE EL SECTOR COMO UNIDAD DE ANALISIS
	SUPERACION DE LA CONCEPCION TECNOLOGICA DE LA EMPRESA
Sobre el Realismo	UTILIZACION DE ARGUMENTOS DE EFICIENCIA EN DETRIMENTO DE LOS DE PODER
	ACEPTACION DE MODELOS DE RACIONALIDAD LIMITADA Y BASADA EN REGLAS



CONTINUIDAD Y CAMBIO EN LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

© Manuel Villalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

Teoría de la Organización	1900	1960	1970	1985	2001
		CLASICA	CONTEMPORANEA		
Paradigmas	SISTEMA CERRADO	SISTEMA ABIERTO			
Programas de Investigación	SISTEMA CERRADO	SISTEMA ABIERTO RACIONAL	SISTEMA ABIERTO NATURAL		
Tradiciones de Investigación	FUNCIONALISTA / MODERNISTA <i>(Metodología Positivista)</i>		SIMBOLICA / INTERPRETIVISTA <i>(Metodología Post-Positivista)</i>		RADICAL / CRITICA <i>(Metodología Anti-Positivista)</i>
Escuelas de Pensamiento	<u>1900-1930</u> Administración Científica Administración General Modelo Burocrático		Cognoscitivo Aprendizaje Organizativo Sistemas Socio-Técnicos		Marxista Post-Modernista
	<u>1930-1960</u> Relaciones Humanas Sistema Social				
	<u>1960-1970</u> Comportamiento Administrativo Sistemas Contingente Contractual				
	<u>1970-</u> Elección Estratégica Ecología de las Organizaciones Dependencia de Recursos Institucional				

© Manuel Villalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



**CLASIFICACION DE LOS ENFOQUES
DE TEORIA DE LA ORGANIZACION**

© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

		CONCEPCION DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA ABIERTO O CERRADO	
		<i>(Teoría de la Organización Clásica) 1900-1960</i>	<i>(Teoría de la Organización Contemporánea) 1960-</i>
		CERRADO	ABIERTO
CONCEPCION DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA RACIONAL O NATURAL	RACIONAL	<p>(Tipo I, 1900-1930) Enfoque de Administración Científica Enfoque de Administración General Enfoque del Modelo Burocrático</p>	<p>(Tipo III, 1960-1970) Enfoque del Comportamiento Administrativo Enfoque de Sistemas Enfoque Contingente Enfoque Contractual</p>
	NATURAL	<p>(Tipo II, 1930-1960) Enfoque de Relaciones Humanas Enfoque del Sistema Social</p>	<p>(Tipo IV, 1970-)</p> <p>Funcionalistas/Modernistas Enfoque de Elección Estratégica Enfoque de Ecología de las Organizaciones Enfoque de Dependencia de Recursos Enfoque Institucional</p> <p>Interpretivistas/Simbólicas Enfoque Cognoscitivo Enfoque del Aprendizaje Organizativo Enfoque de Sistemas Socio-Técnicos</p> <p>Críticas/Radicales Enfoque Marxista Enfoque Post-Modernista</p>

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ESCUELAS	Teoría de la Organización Clásica	LOS ENFOQUES DE RELACIONES HUMANAS Y SISTEMAS SOCIALES INTRODUCIERON ARGUMENTOS PSICOLOGICOS Y SOCIOLOGICOS EN LA DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS, RESPECTIVAMENTE
	Teoría de la Organización Contemporánea	LOS ENFOQUES CONTINGENTE Y CONTRACTUAL SON LOS QUE MAYOR ATENCION HAN RECIBIDO POR SU ELEVADO NIVEL DE ELABORACION TEORICA Y ELEGANCIA EN LA INVESTIGACION EMPIRICA
	Cambios Recientes	LOS ENFOQUES DE ECOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, DEPENDENCIA DE RECURSOS E INSTITUCIONAL CONCENTRAN LA MAYOR PARTE DE LA INVESTIGACION ACTUAL, EN DETRIMENTO DE LOS ENFOQUES INTERPRETIVISTAS
TENDENCIAS NEGATIVAS	Sobre el Enfoque	LA UNIDAD DE ANALISIS HA PASADO DE LA ORGANIZACION AL GRUPO DE ORGANIZACIONES EN LOS ENFOQUES QUE CONCENTRAN LA MAYOR PARTE DE LA INVESTIGACION EN LA ACTUALIDAD
	Sobre el Realismo	UTILIZACION DE MODELOS DE COMPORTAMIENTO QUE ASUMEN UN ELEVADO NIVEL DE DETERMINISMO, POR QUE CONSTITUYEN TEORIAS NO DIRECTIVISTAS DE LAS ORGANIZACIONES PREDOMINIO GENERALIZADO DE LAS TRADICIONES DE INVESTIGACION POSITIVISTAS QUE RESULTAN POCO APLICABLES EN LA REALIDAD, EN DETRIMENTO DE LAS TRADICIONES POST-POSITIVISTAS Y ANTI-POSITIVISTAS
TENDENCIAS POSITIVAS	Sobre el Realismo	EN LOS ULTIMOS AÑOS, EL ENFOQUE POST-MODERNISTA DENTRO DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION ESTA ADQUIRIENDO CIERTO NIVEL DE DESARROLLO Y LEGITIMIDAD ACADEMICA. LOS METODOS ANTI-POSITIVISTAS DE INVESTIGACION ESTAN SIENDO PROGRESIVAMENTE UTILIZADOS EN DIVERSOS ESTUDIOS CON RESULTADOS SATISFACTORIOS

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



DIMENSION CRITICA	PARADIGMA EXTERNO DE COMPETITIVIDAD (1960-1985)	PARADIGMA INTERNO DE COMPETITIVIDAD (1985-)
<i>Naturaleza de la Ventaja Competitiva</i>	Poder de Mercado (Externa)	Eficiencia (Interna)
<i>Conceptos Centrales</i>	Estructura de Mercado Grupo Estratégico Posición Competitiva	Recursos, Capacidades y Competencias Imperfecciones en el Mercado de Factores Imitabilidad y Sustituibilidad
<i>Fuentes del Resultado Económico</i>	<i>Intersectoriales</i> (Intergrupales)	<i>Intrasectoriales</i> (Intragrupales)
<i>Bases Disciplinarias Económicas</i>	Enfoque ‘Estructura-Comportamiento-Resultados’	Enfoque Neo-Austriaco Enfoque Evolucionista Enfoque Contractual
<i>Bases Disciplinarias Conductuales</i>	-	Enfoque del Aprendizaje Organizativo Enfoque Cognoscitivo
<i>Enfoques Estratégicos</i>	Enfoque del Posicionamiento	Enfoque de Recursos Enfoque del Conocimiento



CLASIFICACION DE LOS ENFOQUES DE DIRECCION ESTRATEGICA

© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

DIMENSION CRITICA	ESCUELAS PRESCRIPTIVAS <i>(Organización Industrial)</i>	ESCUELAS DESCRIPTIVAS <i>(Teoría de la Organización)</i>
<i>Objetivo Investigador</i>	Normativo	Positivo
<i>Proceso Estratégico</i>	Formulación	Formulación, Implantación y Control
<i>Formulación de la Estrategia</i>	Deliberada	Emergente
<i>Naturaleza del Cambio Estratégico</i>	Radical	Incremental
<i>Escuelas / Enfoques</i>	Escuela del Diseño Escuela de la Planificación Escuela del Posicionamiento	Escuela Visionaria Escuela Cognoscitiva Escuela del Aprendizaje Escuela Política Escuela Cultural Escuela Ambiental Escuela Configuracional

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



**IMPORTANCIA RELATIVA
DE LAS ESCUELAS**

Paradigma Externo de Competitividad	DENTRO DE ESTE PARADIGMA SE ENCUENTRAN LAS TRES ESCUELAS PRESCRIPTIVAS Y LA ESCUELA ECOLOGICA. LA ESCUELAS PRESCRIPTIVAS SON LAS QUE MAS INFLUENCIA HAN TENIDO EN LA DIRECCION ESTRATEGICA
Paradigma Interno de Competitividad	LOS NUEVOS ENFOQUES EN ESTE PARADIGMA ESTAN COMBINANDO CONCEPTOS Y RELACIONES TANTO DE LAS ESCUELAS PRESCRIPTIVAS COMO DESCRIPTIVAS EN TERMINOS INTEGRADORES
Cambios Recientes	LAS ESCUELAS DEL POSICIONAMIENTO, DEL APRENDIZAJE, POLITICA Y CONFIGURACIONAL SON LAS QUE TIENEN UN MAYOR NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL Y FUTURO Y UTILIDAD PARA DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

**TENDENCIAS
POSITIVAS**

Sobre el Enfoque	EL PARADIGMA DE COMPETITIVIDAD INTERNO SUPONE UNA AMPLIACION DE LAS BASES DISCIPLINARIAS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA, INCORPORANDO LA PSICOLOGIA, LA SOCIOLOGIA Y LA POLITICA JUNTO CON LA ECONOMIA
Sobre el Realismo	SE PRESTA MAYOR ATENCION A LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IMPLANTACION Y EL CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS, MEJORANDO ASI LA APLICABILIDAD DE LOS HALLAZGOS INVESTIGADORES



		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)			
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		CONTINGENTE (Ajuste)			
			<i>Sesgo Objetivo</i>	<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					



		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (El ambiente exterior selecciona las decisiones adecuadas)	POLITICO (orno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)	FUNCION DIRECTIVA Inactiva		
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		CONTINGENTE (Ajuste)			
		<i>Sesgo Objetivo</i>		<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					



		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)		<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>El ambiente organizativo condiciona las decisiones adecuadas</p> <p>FUNCION DIRECTIVA Reactiva / Adaptativa</p> </div>	
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		CONTINGENTE (Ajuste)			
			<i>Sesgo Objetivo</i>	<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					



© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)			
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	SHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		<i>Sesgo Objetivo</i>		<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					

Los ambientes exterior y organizativo condicionan las decisiones adecuadas

**FUNCION DIRECTIVA
Reactiva / Adaptativa**

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)		<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Siempre existe una decisión más adecuada ante cualquier contexto</p> <p>FUNCION DIRECTIVA Reactiva / Adaptativa</p> </div>	
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		CONTINGENTE (Ajuste)			
			<i>Sesgo Objetivo</i>	<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	<p>El conflicto en la organización determina las decisiones adoptadas</p> <p>FUNCION DIRECTIVA Interactiva</p>			
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		CONTINGENTE (Ajuste)			
			<i>Sesgo Objetivo</i>	<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



© Manuel Villalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>				
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		CONTINGENTE (Ajuste)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		<i>Sesgo Objetivo</i>		<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					

La negociación entre agentes internos y externos determina las decisiones adoptadas

FUNCION DIRECTIVA Interactiva

© Manuel Villalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)



© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

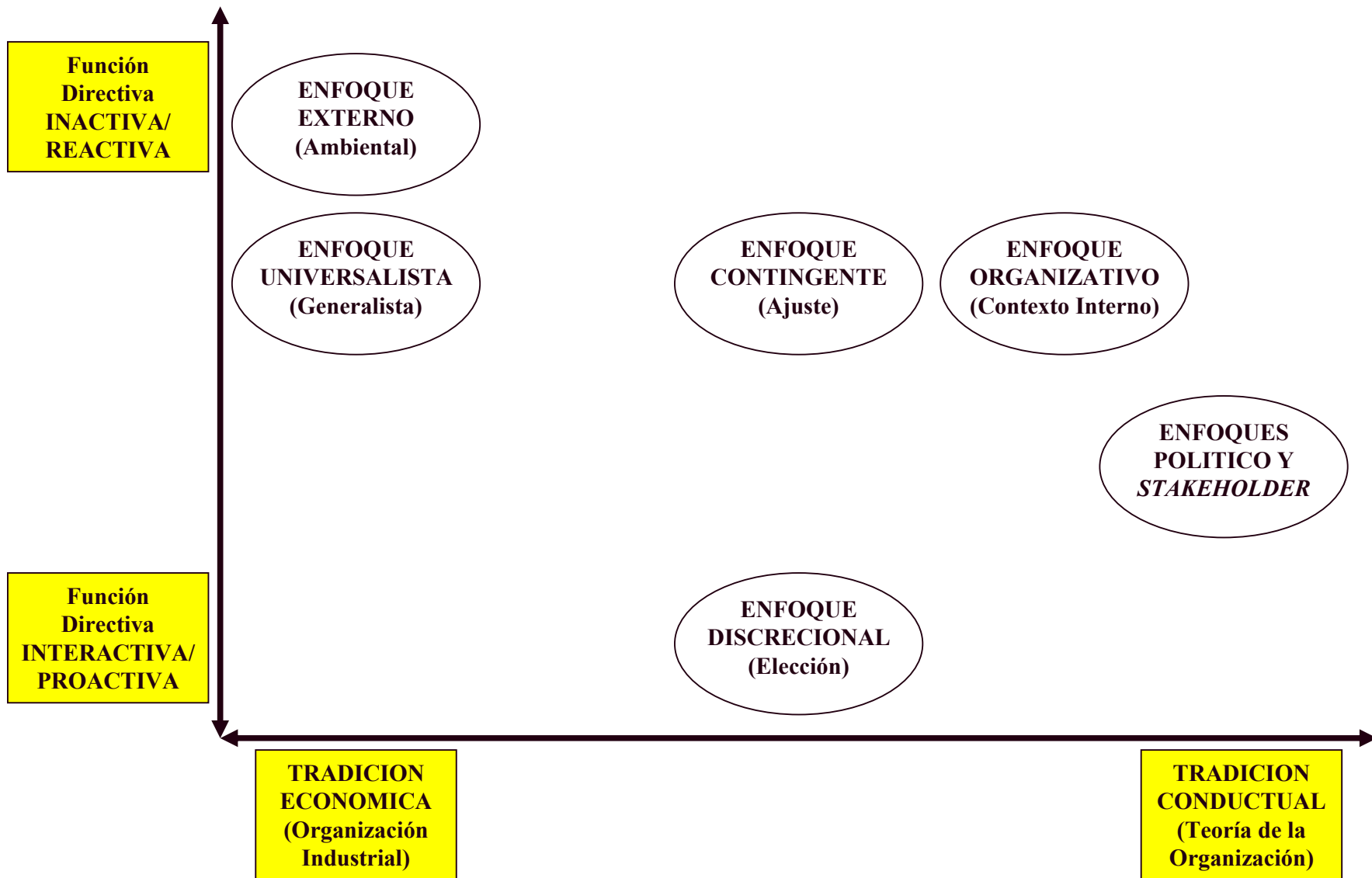
		NIVEL DE DETERMINISMO ASUMIDO			
		<i>Muy Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
ENFASIS EN VARIABLES INTERNAS O EXTERNAS	<i>Sesgo Hacia Variables Internas</i>		ORGANIZATIVO (Contexto Interno)	POLITICO (Conflicto Interno)	
	<i>Sesgo Hacia Variables Externas</i>	EXTERNO (Ambiental)	<div style="border: 2px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; border-radius: 15px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>La dirección toma la decisión según sus preferencias teniendo en cuenta algunas restricciones</p> <p>FUNCION DIRECTIVA Proactiva</p> </div>		
	<i>Equilibrio Interno / Externo</i>		UNIVERSALISTA (Generalista)	STAKEHOLDER (Conflicto Ampliado)	DISCRECIONAL (Elección)
		<i>Sesgo Objetivo</i>		<i>Sesgo Subjetivo</i>	
ENFASIS EN EL CARACTER OBJETIVO O SUBJETIVO DEL PROCESO DE DECISION					

© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)

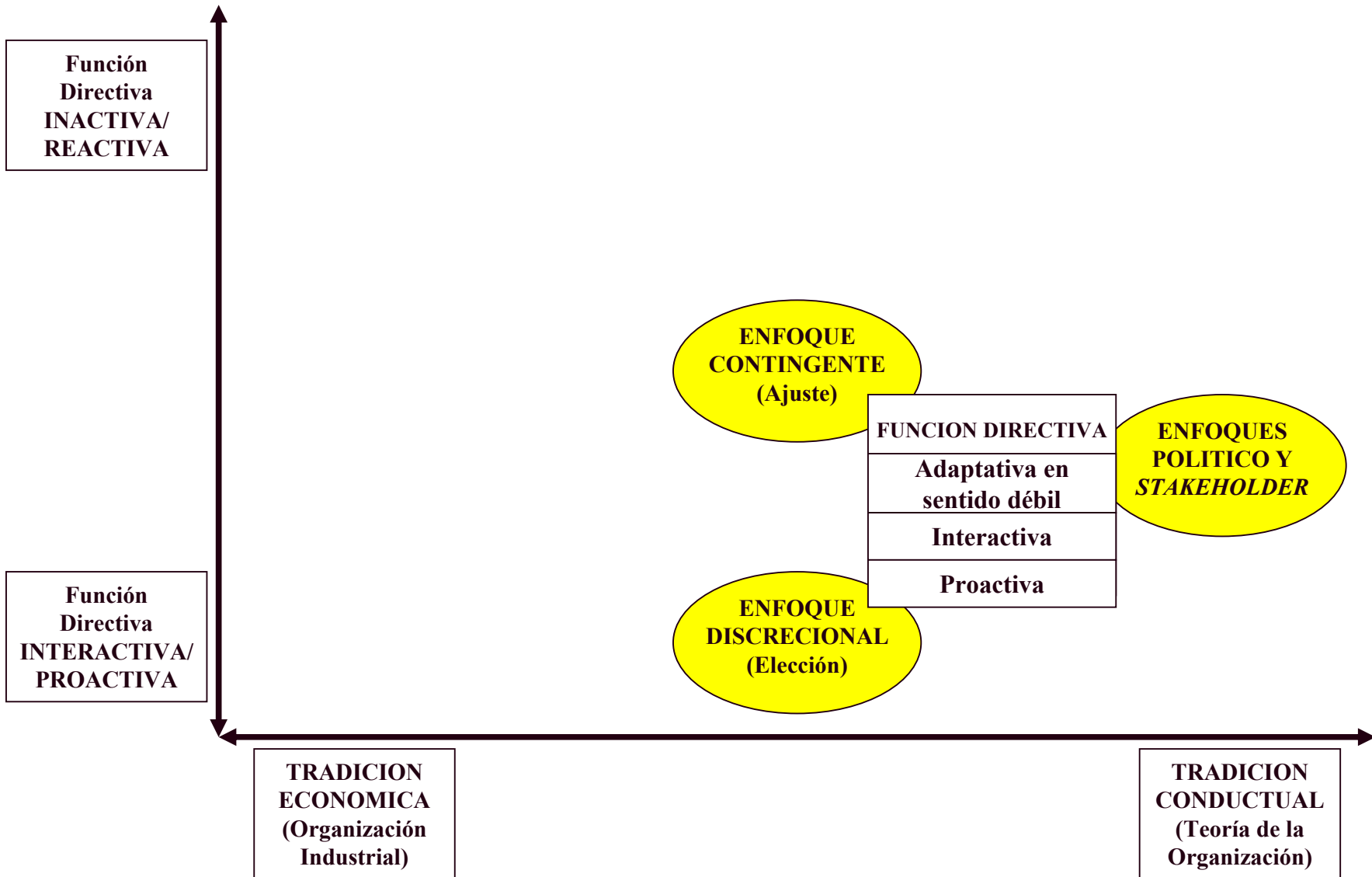


MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS DISTINTOS PARADIGMAS

© Manuel Villasalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)

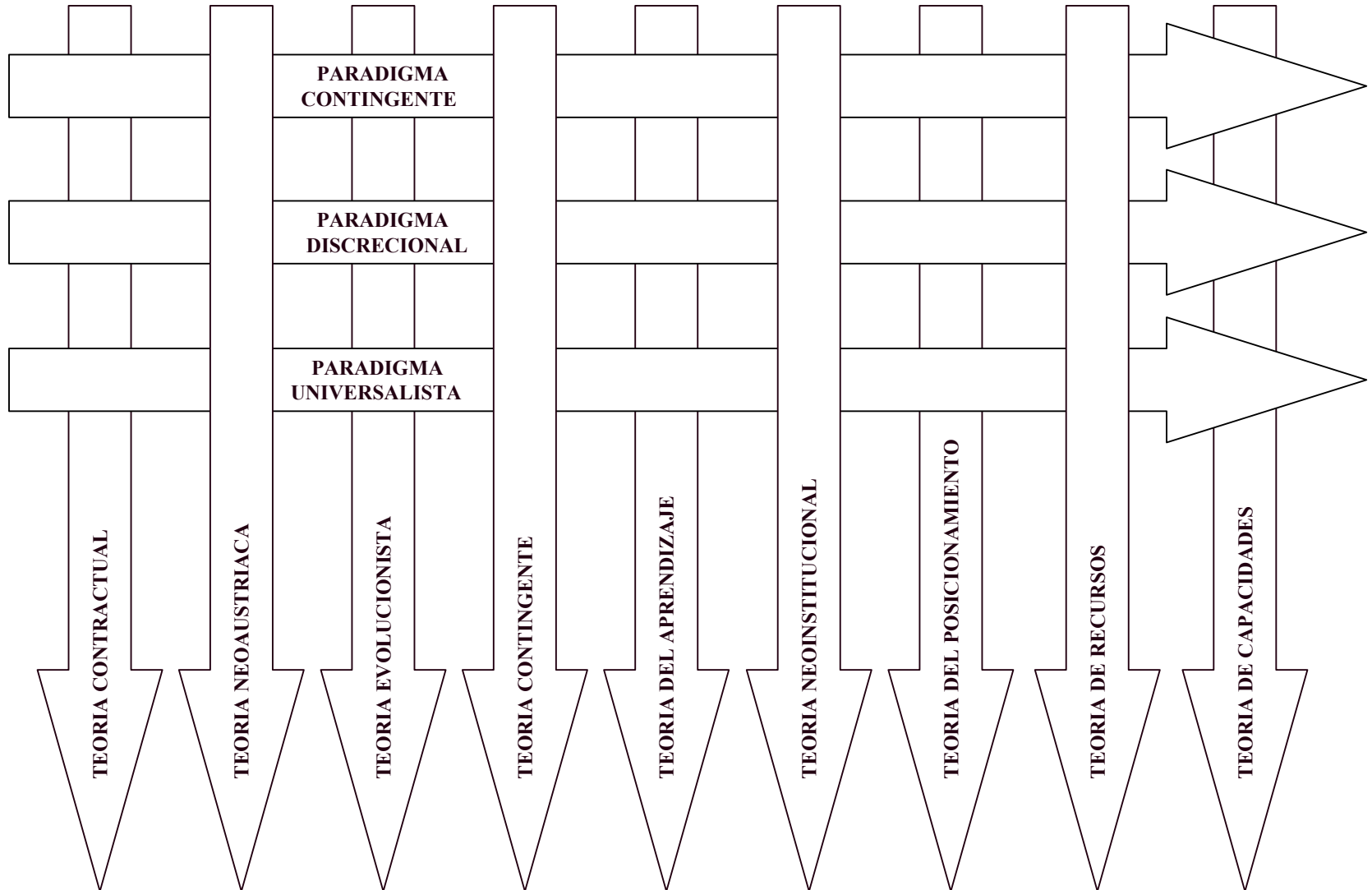


© Manuel Villasalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)





© Manuel Villalero Díaz (Autorizada la reproducción total o parcial de este material no publicado sólo con fines estrictamente docentes siempre y cuando se cite la fuente)



© Manuel Villalero Díaz (Prohibida cualquier tipo de publicación o citación en el ámbito de cualquier tipo de publicación de este material sin la autorización por escrito de su autor)