

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**LIDERAZGO
ESTRATEGICO
EN LAS
ORGANIZACIONES**

Sergio L. Mordacci.

Mayo de 2001.-

Capítulo I

Estado de arte del Liderazgo

1. Algunas consideraciones acerca de la estructura del estudio.	5
2. El Estado de arte del liderazgo en la Argentina	6
2.1.El contexto	7
3. Aproximaciones teóricas.	15
3.1. Acerca del concepto de Liderazgo.	15
3.2. Teorías de los rasgos.	16
3.3. Teoría de los Comportamientos.	19
3.4. Teoría Situacional.	25
3.4.1. Modelo de Hersey y Blanchard.	25
3.4.2. Modelo de Fiedler	26
3.4.3. Modelo de House	28
3.4.4. Modelo de Vroom e Yetton	30
4. Algunos parámetros conceptuales.	33
4.1. Líder y gerente.	33
4.2. Las jerarquías y autoridades.	35
4.3. Liderazgo socialmente fructífero.	36
5. Los espacios de liderazgo en la Argentina.	38
5.1. El estilo de liderazgo en Argentina.	38
6. Aprender a liderar.	43

Capítulo II

Análisis y evaluación de las experiencias desarrolladas en el Consejo Federal de Inversiones

<i>1. Hacia la construcción de espacios de liderazgo</i>	<i>46</i>
<i>1.1. La justificación del proyecto.</i>	<i>46</i>
<i>2. Las provincias, crisis y cambio</i>	<i>47</i>
<i>2.1. Los inicios del cambio</i>	<i>49</i>
<i>3. Programa de Internacional de Management Estratégico</i>	<i>50</i>
<i>3.1. Características generales del Programa.</i>	<i>52</i>
<i>3.2. Los objetivos</i>	<i>53</i>
<i>3.3. La población Objetivo</i>	<i>55</i>
<i>3.4. Las ciudades donde se desarrolló el Programa</i>	<i>55</i>
<i>3.5. El programa de actividades</i>	<i>57</i>
<i>3.6. La organización del programa</i>	<i>58</i>
<i>3.7. Los costos y mecanismos de financiamiento</i>	<i>60</i>
<i>4. Las experiencias desarrolladas.</i>	<i>62</i>
<i>5. La evaluación.</i>	<i>67</i>
<i>5.1. Tercera misión al exterior</i>	<i>68</i>
<i>5.1.1 Programa de actividades.</i>	<i>70</i>
<i>5.1.2. El perfil de participante y los criterios de selección</i>	<i>71</i>
<i>5.1.3. Desarrollo del programa.</i>	<i>73</i>
<i>5.2. Cuarta Misión al Exterior.</i>	<i>75</i>
<i>5.2.1. Programa de actividades.</i>	<i>76</i>
<i>5.2.2. Desarrollo del programa.</i>	<i>77</i>
<i>6. Algunas recomendaciones para la reformulación del Programa.</i>	<i>79</i>

Capítulo III

Consideraciones generales para la Formulación de un Programa de Liderazgo Estratégico

1. Introducción	85
2. Definición del marco teórico	86
3. Lineamientos generales para la formulación de un Programa de Liderazgo Estratégico en las Organizaciones	88
3.1. El marco estratégico: ¿dónde se necesita liderazgo?	88
3.2. El universo: ¿cuál es el perfil de los participantes?	90
3.3. Metodología de abordaje: ¿cómo transmitir los conocimientos?	92
3.4. Contenidos curriculares: ¿que tipo de conocimientos transmitir?	93
3.5. Mecánica de funcionamiento: los productos básicos	94
4. Viabilidades políticas y contexto.	98
4.1. Las condiciones logísticas y financieras	99
5. Un mecanismo de financiamiento para ampliar la oferta.	101

Capítulo IV

Identificación y calificación de las Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo

1. El objetivo	103
2. Metodología	104
3. Esquema base de calificación de la oferta	105
4. Calificadores de la oferta	106
5. Características generales de los calificadores	108
5.1. Características institucionales del oferente	108
5.2. Tipo de producto	109

5.3. Sector al que apunta la oferta:	112
5.4. Dedicación	114
6. Algunas experiencias de la región en torno al desarrollo y difusión del Liderazgo	115
7. Listado de las principales Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo en la Argentina	118

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

Desarrollo	150
ANEXO I Publicaciones Consultadas	157
ANEXO II Cuestionario base para el relevamiento de las instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo.	159
ANEXO III Informe del proceso de selección de capacitadores para el desarrollo de un módulo de liderazgo en el Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión.	162
ANEXO IV Documentos y Consultas.	168
Bibliografía	169

Capítulo I

Estado de arte del Liderazgo

1. Algunas consideraciones acerca de la estructura del estudio.

El presente trabajo tiene por finalidad iniciar el desarrollo de un programa que cree las condiciones y oportunidades para que la dirigencia económica, política y social, actual y en formación adquiera aptitudes y actitudes de liderazgo.

Para alcanzar este objetivo se presentará el “estado-de-arte del liderazgo en la Argentina”, entendiendo por "estado-de-arte", la identificación del conjunto de conocimientos y prácticas que actualmente operan en la conducción estratégica de las organizaciones e instituciones del país. También se hará un repaso de los principales lineamientos teóricos, las diferentes corrientes que han abordado el tema y su evolución hasta estos días. Estos dos componentes constituirán el marco conceptual que sostendrá el desarrollo del programa.

También en este estudio se analizarán las experiencias desarrolladas por el Consejo Federal de Inversiones en este sentido y su contribución a la generación de espacios de liderazgo en las provincias. En este punto se evaluarán estas experiencias en al menos dos provincias a los efectos de comprobar el impacto provocado.

Posteriormente y teniendo en cuenta el resultado de la etapa antes descripta, se

diseñarán los lineamientos generales para la formulación de un programa de formación de liderazgo en las organizaciones. En este punto se sugerirán alternativas para el desarrollo de espacios de liderazgo tanto económico como político y social.

La intención es finalizar esta etapa con una batería de propuestas que cubra las expectativas que genera este tema en las diferentes organizaciones con las que se vincula y asiste el CFI.

A esta etapa de diseño del programa se le sumará un estudio y análisis de las instituciones que se vinculan a la capacitación o difusión del liderazgo, tratando de calificarlas de acuerdo a sus características generales.

Finalmente se expondrán las conclusiones y sugerencias que surjan del estudio y en el objetivo de contribuir a la creación y consolidación de espacios que difundan e impulsen el liderazgo en todos los ámbitos de la sociedad argentina.

2. El Estado de arte del liderazgo en la Argentina.

El conocimiento, habilidades y actitudes que utilizan quienes están conduciendo empresas y agencias del gobierno ha tenido una significativa transformación en los últimos diez años, pasando de un estilo vertical y extremadamente directivo a otro participativo y delegativo. El cambio de contexto evidenciado en el desarrollo de la democracia capitalista ha sido uno de los factores más significativos en la adquisición de las nuevas prácticas de dirección.

El presente Capítulo tiene cuatro partes principales. En la primera parte se hará referencia al centro desde donde se han iniciado los cambios que luego se instalan como la

agenda de prioridades del Estado-Nación. En la segunda se expondrán las aproximaciones teóricas que dominan el campo de la formación y de la práctica del liderazgo, en el que se desarrollan las principales teorías y corrientes de opinión en torno al tema liderazgo. En la tercera, se expondrán los parámetros conceptuales que adoptará este estudio para el desarrollo del programa. Finalmente se describirá el nivel de conocimiento alcanzado y las prácticas habituales del liderazgo en la Argentina.

2.1. El contexto.

La información que diariamente llega de los medios de comunicación social, muestra un cambio en la posición del Estado Nacional frente al avance de las corporaciones.

Mientras que hacia fines de los años '80 el Estado aún tenía una fuerte presencia y responsabilidad en los cambios sociales, en la década del '90 se lo ha visto cambiar en dirección de una tendencia marcadamente diferente. Tres hechos muestran este cambio, el estado nacional está dejando de tener identidad basada en los límites territoriales, la conformación de una nación y la contención de una economía circunscripta a la misma; la sociedad fundada en la democracia, como forma política de vida, de organización social y de progreso individual que antes estaba sostenida en el Estado ha empezado a migrar hacia límites más amplios que los contenidos en el Estado nación; y, finalmente la globalización se muestra como el nuevo marco donde se mide el progreso y la capacidad de autodesarrollo de la sociedad.

En este nuevo marco la organización social, la economía junto a los factores que la desarrollan y los individuos tienen que jugar con nuevas reglas.

Dentro de lo que se ha dado en llamar el “nuevo orden” el Estado no es percibido con los atributos de siglos y décadas pasadas. Fundamentalmente porque ya no tiene control sobre su territorio. Las fronteras no están bien delimitadas debido entre otras cosas al uso de la tecnología informática y su impacto en las comunicaciones. Los principios de la democracia local no pueden estar hoy ajenos a los cambios de la economía global. El Estado nacional y la sociedad en su conjunto no tienen hoy las posibilidades de desarrollarse en un medio autocontenido sino en un medio globalizado.

En él, la masa laboral y el ingreso per capita de los asalariados dentro un país es una consecuencia de la capacidad competitiva de la nación, de las corporaciones y empresas, del Estado y de la educación de los trabajadores, frente a la mayor o menor competitividad global.

El Estado-Nación se constituyó para aglutinar y dar a los ciudadanos marco territorial, legal y organizativo¹, sin embargo estamos viendo una separación del estado con la sociedad donde ésta se distancia de aquel en una forma de organización para dar significado a su capacidad de competir en un espacio territorial global, donde dominan otras formas de comunicación de producción que trascienden el marco local.

Mediante Internet un productor de artesanías locales de Salta puede vender a su “vecino” de Japón con solo tener una página web. Del mismo modo y por el mismo medio los acontecimientos que se producen en cualquier parte del mundo son observados en Salta o Japón en el mismo momento.

En este nuevo orden se pone de manifiesto una de las debilidades del Estado-Nación como es la descentralización de las decisiones que ya no pasan por las regulaciones

¹ Basado en un concepto de estado capitalista.

sino por lo que Porter llamó “las ventajas competitivas”. Quedan para el nuevo concepto de Estado, las responsabilidades fiscales y regulatorias con el nuevo orden.

Los Estados enfrentan un desafío al tener que construir un nuevo perfil en virtud de las nuevas funciones que le asigna el nuevo orden, nuevas misiones y funciones. Nuevos roles para nuevos escenarios.

Lo que se aplica al Estado-Nación también se puede extrapolar a los Estados provinciales, a los Municipios y en definitiva a todas las formas de organización política o no de un país.

La globalización tiene como consecuencia el no retorno al Estado-Nación cerrado y de fronteras herméticas. De tomar por esta vía el aislamiento, el retraso y la pérdida de bienestar y progreso social serían dominantes y producirían la ruina social.

De hecho los países que aun mantienen estas formas por decisión o efecto muestran claros índices de subdesarrollo. Al aceptar la globalización como estado natural de la economía, la sociedad a través de su sistema productivo debe competir para posicionarse en el mercado internacional. Esta consecuencia va a condicionar toda forma de productividad, desde la fijación de estrategias hasta la actividad y perfil de los organismos del estado².

Porter³, acuñó la idea de ventajas competitivas de las naciones para diferenciar el progreso de las naciones de fines del siglo XX, sus sociedades y empresas del tradicional enfoque de las ventajas comparativas donde los recursos naturales creaban las diferencias entre naciones.

² El proceso de reforma del estado en la argentina sufre un fuerte determinismo económico.

³ The Competitive Advantage of Nations, *The Free Press, N.Y. 1990.*

Hoy se sabe que las ventajas competitivas son explicativas de la riqueza nacional en el escenario de la globalización y se basan en la capacidad de descubrir y producir dentro de un sector de la economía para posicionarse en el mercado.

Para que una empresa pueda ser competitiva deberá haber desarrollado una estrategia competitiva dentro de la nación. La diferenciación exterior será posible si domina el espacio y se diferencia de los competidores locales. Por lo cual el primer escalón de la competitividad global es tener ventajas estratégicas, organizativas, de liderazgo y de calidad tales que superen a las de su competidor local.

No es posible que una empresa pueda crecer competitivamente si no domina la innovación, la fabricación y la comercialización local. La globalización está abierta para todos los que hayan aprendido a crear ventajas y diferenciarse de su competidor de un modo más creativo.

Solo en ese momento es posible aparecer en el escenario global para pelear por mantenerse en él. Esto no es una regla que se circunscriba al ámbito de la economía y la producción, los mismos parámetros y reglas alcanzan a organizaciones políticas y no gubernamentales.

El rasgo distintivo entre las organizaciones competitivas y adaptables y las no competitivas y tradicionales está en el liderazgo y en su management.

La Reforma del Estado⁴ argentino como descentralización de funciones y actividades desde el estado al sector privado, la fuerte gravitación del capital extranjero en la economía nacional y la profundización de la heterogeneidad social a partir de acceso a la

⁴ Se hace referencia a los cambios políticos, económicos y sociales iniciados en la Argentina hacia fines de los ochenta.

educación y la tecnología, han sido durante la década pasada los temas cruciales de la agenda argentina y seguramente signarán en el debate político de los próximos años.

El abandono del modelo de estado benefactor trajo aparejado un cambio sustancial en la relación de este con la sociedad y la economía. La incorporación de la argentina al circuito de "países emergentes latinoamericanos" atrajo inversiones extranjeras sobre todo en las áreas de servicios.

Las hasta ayer empresas del estado modificaron sus estructuras jurídicas y se transformaron en empresas privadas operando intereses públicos.

La gestión burocrática deteriorada y socialmente condenada de la empresa pública fue reemplazada por una gestión moderna y transnacionalizada muy valorada, al menos en sus principios, por el colectivo social.

Pero no solo los sectores de servicios públicos atrajeron capitales externos, el Mercosur alentó alianzas y formas empresariales impensadas solo diez años antes. Otros parámetros económicos, culturales y sociales se incorporan al management de la empresa argentina. Surge un nuevo liderazgo en la economía, que desplaza a los Capitanes de la Industria que lideraron la economía de una argentina proteccionista, reguladora e inflacionaria, tres características que definen la década del ochenta en el país.

Por su parte el estado también ensayaba nuevas formas de gestión. El proceso de reforma del estado sí bien fue de base ideológica⁵ y replanteó el rol estatal, emergió como nuevas formas de hacer del estado. La descentralización de sectores claves de la administración, la desregulación o reregulación de la economía, la desmonopolización estatal y la privatización de empresas públicas deficitarias y no tanto, fueron los

⁵ Es considerada por muchos autores como condición necesaria del Neoliberalismo.

instrumentos que utilizó la Argentina para abandonar el estado benefactor y arribar al nuevo estado.

La gerencia del estado sufre cambios que si bien son más lentos y resistido que los del sector privado evidencia el impacto de lo nuevo. Concomitantemente, y en una política de absoluta consecuencia, Argentina replantea su política exterior solidificando su alianza subregional y alineándose a la política estadounidense⁶.

Estos profundos cambios que inicia la Argentina en la última década del siglo, tributo de su incorporación al mercado mundial, se inscriben en un proceso aun mayor que compromete a una importante parte del planeta. A excepción de la Europa del Este y los países del medio Oriente, que se debatía en guerras de naciones o religiosas, el resto de los países del mundo asistía a un fenómeno de base económica y tecnológica y de impacto político y social: la globalización.

Este fenómeno produjo un corrimiento en la frontera entre la economía y la política, nutriendo los espacios de interdependencia y tornando cada vez menos clara la preponderancia.

En la década que se inicia, tanto el gobierno nacional, como los gobiernos provinciales, el sector público como el privado, deben enfrentar los desafíos de la recesión, la creciente competitividad por acceder a mercados internacionales, la creación de oportunidades para los micro empresarios y las PyMES, la inseguridad y la creciente heterogeneidad social.

Las incipientes organizaciones no gubernamentales se han convertido en una

⁶ La participación de Argentina en la operación Tormenta del Desierto, en la guerra del Golfo marca un giro en las relaciones exteriores.

alternativa para la externalización de funciones. La defensa del derecho de los usuarios ha hecho surgir entes reguladores y de control que presionan sobre los gobiernos en demanda de acciones protectoras. A esta demanda se le ha sumado en forma más heterogénea y desordenada la de los sectores excluidos de la economía que pugnan por incorporarse a la periferia del desarrollo, y la de aquellos que alzan sus reclamos en defensa de derechos colectivos y recursos de la humanidad.

Hacia principios de los noventa Robert Reich⁷ advertía que la profunda transformación por la que se estaba atravesando modificaría el sentido de la política y la economía en el próximo siglo, y que los bienes fundamentales de una nación serían la capacidad y la destreza de sus ciudadanos. Reich advertía la directa vinculación entre capacidad y prosperidad en el nuevo escenario.

Estos cambios, las crecientes y diversas demandas sociales, la evolución tecnológica, el "gran" contexto que rodea la situación, hacen necesario disponer de un recurso humano con habilidades y visión diferente a las alimentadas por el Estado benefactor.

Nuevos conocimientos, aptitudes y actitudes innovadoras son hoy requeridas para lograr el balance entre las políticas de ajuste estructural, apertura económica, e integración, identificadas como los condicionantes externos, y los beneficios para la mayor cantidad de usuarios y ciudadanos.

La globalización impone acelerar las innovaciones y los cambios en todo el sistema administrativo y productivo. Para que ello sea posible, es imprescindible contar con niveles de conducción, líderes y gerentes capaces de comprender la dirección y la magnitud de las

⁷ Designado Ministro de Trabajo en 1992, por el Presidente electo de los Estados Unidos Bill Clinton.

tareas requeridas.

La falta de líderes visionarios y la ausencia de managers profesionales limitan la oportunidad de resolver las situaciones futuras convirtiendo a los cambios en escenarios favorables. Frente a la globalización el futuro será aún más crítico y amenaza con dejar excluidos gobiernos, empresas, regiones y grupos por la falta de visiones acertadas y acciones competitivas.

En este contexto los espacios que construyan y desarrollen liderazgo económico, político y social pueden ser la frontera que separe las sociedades exitosas de las demás.

Los paradigmas⁸ ponen orden y equilibrio en el mundo. Y en la medida que resuelven los problemas o disminuyen las tensiones a niveles tolerables, son útiles. Pero cuando se modifican comportamientos, culturas o modos de producción, los paradigmas conocidos dejan de ser útiles para resolver los problemas, por lo que se hace indispensable encontrar nuevos modelos. Ocurre, sin embargo, que las sociedades en su conjunto que operan dentro de estos "límites conocidos" se muestran resistentes al cambio, aferrándose al paradigma existente a pesar de que ya no le preste soluciones.

Los cambios requieren de hombres capaces de visualizar el nuevo paradigma, y de influir en la sociedad para que abandone el viejo modelo: los cambios requieren de liderazgo.

De ahí que estudiar las características del liderazgo en la Argentina, ordenar información, analizar experiencias y reflexionar sobre los cursos futuros de acción sea una

⁸ El historiador Thomas Kuhn, introdujo hace tres décadas la noción de paradigma definiéndolo como un conjunto de suposiciones de la realidad, un patrón o modelo aceptado que explicaba mejor el mundo que cualquier otro conjunto de suposiciones. Pero a medida que nuevos fenómenos comienzan a contradecirlo, el paradigma sucumbe ante las dudas. Finalmente alguien debe articular un nuevo paradigma, un nuevo patrón, un nuevo modelo.

tarea prioritaria.

3. Aproximaciones teóricas.

3.1. Acerca del concepto de Liderazgo.

Hablar de liderazgo es referir a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

Hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce influencia en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El liderazgo ha sido definido de varias formas conforme el estado de la ciencia, y especialmente de la psicología, y también según las épocas en que eran definidas. Así, antes de la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo era definido en relación a las características de la personalidad que diferenciaban los líderes de los no líderes. Se decía en esa época que los líderes nacían. Era el enfoque de las teorías de los rasgos.

Más tarde se reconoció que los rasgos (características de personalidad) no servían para definir con precisión suficiente la naturaleza del liderazgo, ya que esta parecía ser afectada por factores externos a los líderes en cada situación. Entonces los investigadores empezaron a buscar en los comportamientos grupales una respuesta para la verdadera definición del liderazgo.

En la década de los cincuenta surgía la Teoría de los Comportamientos, en que la formación de los líderes se tornó una actividad importante, pues a través de ella se podrían cambiar y adaptar los comportamientos.

En la década del sesenta se vendría a incorporar otra variable en la definición del proceso de liderazgo, la situación, el contexto, el medio envolvente, el entorno, así surgió la Teoría Situacional.

3.2. Teorías de los rasgos.

Según esta perspectiva, el liderazgo es algo que nace con una persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características (tales como la sociabilidad, la fluencia verbal, la inteligencia, la iniciativa, la sensibilidad a las necesidades de las otras personas, la autoconfianza) que los distinguen de inmediato de los no líderes. Dado que el liderazgo es una cuestión de rasgos, esta corriente de pensamiento sostiene que la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona para ser un líder es a través de cuestionarios y tests de personalidad y de aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría era aislar un conjunto finito de rasgos y características bien definidas poseídas por todos los líderes y seguidamente asegurar que

estas características no estaban presentes en los no líderes.

Una gran parte de las primeras investigaciones se dedicó a aislar las características que distinguen al dirigente de éxito. Inicialmente este enfoque se inspiró en el concepto del *“gran hombre”*.

La mayor parte de estos estudios tenían por objeto identificar y medir cuestiones como la inteligencia, actitudes y personalidad, sin tener en cuenta los factores situacionales, tales como las personalidades de los subordinados la naturaleza de las tareas del grupo o el contexto en general.

Algunas investigaciones informaron que por ejemplo la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, la sabiduría o capacidad sobre algún tema en particular, la participación social y posición económica, parecían diferenciar a los líderes del resto del grupo.

En el mismo periodo, alrededor de la década del cuarenta, otras investigaciones abordaron otra conclusión. Gibb⁹ afirmó con contundencia y después de años de investigación de campo que los estudios de la personalidad de los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distinguen.

A pesar de esta afirmación varios estudios realizados en muchas empresas han producido resultados algo más optimistas que el comentario anterior. En estas empresas se midió el éxito del líder en términos de efectividad de los administradores de alto nivel. Los dirigentes de éxito mostraron un patrón bastante regular de características. Los de mayor éxito eran más inteligentes, mejor educados, mostraban más alta motivación, preferencia

⁹ C. Gibb "Leadership", en *Handbook of Social Psychology. Vol.2, ed. G. Lindzey (Reading Mass). Addison-Wesley, 1954*.

por actividades de negocios, generalmente aquellas que implicaran un pensamiento independiente, intenso y algún riesgo. También se observaba que una gran participación en actividades y organizaciones y tendencia al contacto con los demás, especialmente en un papel de conducción.

Aun cuando los resultados fueron relativamente constantes, no fueron nada concluyentes los indicios de que existía algún conjunto universal de características de los “*grandes hombres*”, lo que llevó a esta teoría a perder vigencia una década más tarde.

En otro estudio importante sobre las características del líder Edwin Ghiselli¹⁰ investigó sobre 264 gerentes empleados en 90 compañías. En su trabajo aun cuando hubo varias excepciones de la regla, encontró un número de características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia y desempeño. Entre estas características se incluían la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo, y auto-percepción del nivel ocupacional.

Inteligencia: Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación exacta de la probabilidad de que obtendría éxito como conductor.

Habilidad de supervisión: esta es “la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación” (característica de importancia dominante).

Iniciativa: este concepto está compuesto de dos factores. El primero es

¹⁰ E. Ghiselli, “*The Validity of Management Traits Related to Occupational Level*”. *Personal Psychology*, Vol.16, 1963.

comportamental y refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. El segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Seguridad en sí mismo: indica hasta que punto el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo, al resolver los problemas que se le presentan (los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos).

Nivel ocupacional autopercebido: esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica. Se relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

A pesar de que los resultados ofrecen apoyo a la teoría de la existencia de características universales del liderazgo, un estudio posterior del mismo autor no solo reconoce que esta lista está lejos de ser completa, sino que incorpora a la motivación para desarrollar la inteligencia como un elemento nuevo y destacado en el marco de las características del liderazgo.

Así, en los años cincuenta, se llegó a la conclusión de que la búsqueda de rasgos y características comunes de los líderes no eran suficientes para definir lo que es liderazgo.

Los investigadores inclinaron sus observaciones hacia los comportamientos en grupo buscando una teoría que explicara el fenómeno del liderazgo.

3.3. Teoría de los Comportamientos.

Esta teoría busca llegar a la definición de liderazgo a través de la observación de los

comportamientos grupales, analiza lo que el conductor hace, su comportamiento, su despliegue en el desempeño de la conducción, más que las características individuales. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que es el líder, la del comportamiento lo explica en base de lo que el líder hace, su comportamiento, su acción.

Robert Bales fue uno de los investigadores que realizó experiencias¹¹ sobre el comportamiento de los líderes. De su estudio deduce que los líderes pueden desempeñar dos funciones principales, cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una persona no sirve necesariamente para ambas funciones. Así surge el concepto de líder social, siendo este el que conjuga las dos tendencias fundamentales, es decir *el interés por la tarea y el interés por las personas*. En general los líderes muestran elementos de ambas orientaciones.

Hay varios estilos de liderazgo que se asocian con éstas orientaciones básicas: hacia la tarea o hacia las personas.

Los autores distinguen entre:

- a)** Líderes estructuradores y considerados
- b)** Líderes que se concentran en la producción o en los empleados
- c)** Líderes rigurosos y generales
- d)** Líderes autoritarios y democráticos

a) *Liderazgo estructurador y considerado.*

¹¹ "The Equilibrium Problem in Small Groups", en *Working Papers in The Theory of Action*, ed. T. Parsons)

Estructura inicial y consideración, son dos de las expresiones que con mayor frecuencia se usan para describir la conducta de un dirigente. Estos dos factores se desarrollaron en investigaciones iniciadas en 1945 en la Universidad de Ohio¹², con el propósito de construir un instrumento para describir diversos estilos de liderazgo. Así se obtuvo primeramente una lista de nueve categorías de comportamiento de líder, y se redactaron descripciones de cada una. Finalmente se produjo un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (LBDQ, Leader Behavior Description Questionnaire), que comprendía 150 de tales descripciones.

Halpin y Wiener, refinaron aun más este LBDQ. Utilizaron 130 puntos del cuestionario original y llegaron a la conclusión de que se podían usar cuatro factores independientes para resumir estos 130 puntos¹³.

- **Consideración.** Comportamiento indicador de confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.
- **Estructura inicial:** comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar; debe definir también las relaciones o papeles y los canales de comunicación y modo de realizar el trabajo.
- **Enfasis en la producción:** comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la tarea que hay que realizar.
- **Sensibilidad social:** sensibilidad o conciencia del conductor en torno

¹² Its description and Measurement, ed. R.M. Stogdill y A.E. Coons, Research Monograph 88, *Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.*

¹³ E.W. Halpin y B.J. Wiener: "A factorial Study of Leader Behavior Description", en *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, ed. Stogdill y Coons, Research Monograph, Ohio State University, 1957.

a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que provienen de fuera de éste.

b) Liderazgo orientado a la producción o al empleado.

Simultáneamente con los estudios anteriores correspondientes a la Universidad de Ohio, en Michigan¹⁴ se realizaban investigaciones que llevaron a identificar dos tipos de comportamiento del dirigente, que se llamaron *orientación al empleado* y *orientación a la producción*.

La primera se describió como comportamiento en que un líder indica que considera a sus trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, y acepta su individualidad y sus necesidades personales.

La orientación a la producción es un comportamiento que insiste en la producción y en los aspectos técnicos del oficio y reflejan el supuesto de que los trabajadores son únicamente medios para obtener un fin. Esta línea de descripción de la conducta del líder arroja algunas dudas sobre sus conclusiones en virtud que el estilo de liderazgo orientado al empleado se asocia siempre a bajos niveles de productividad, lo que empíricamente no es comprobable.

c) Liderazgo riguroso y general.

Estos estilos de liderazgo fueron aislados y estudiados originalmente por investigadores de la Universidad de Michigan.

¹⁴ Rensis Likert, "New Patterns of Management", *New Patterns of Management*.

La supervisión rigurosa se concibe como, un extremo que describe hasta que punto un líder especifica los papeles o roles de sus subalternos y vigila para comprobar que cumplan con las especificaciones.

El líder permisivo, de estilo laissez-faire, "*dejar hacer*", que adopta una política de absoluta no-intervención con sus subalternos, estaría en el otro extremo; quedando el líder general comprendido en algún punto intermedio.

El estudio estableció que el liderazgo riguroso se asociaba con la agresividad de los empleados y que esta a su vez se originaba en la escasa autoestima de los subordinados.

Por su parte en las organizaciones que han operado bajo el liderazgo permisivo sin establecer un reglamento o procedimiento apropiado y sin centralizar en forma adecuada los controles, han arrojado resultados altamente deficientes en virtud que las metas individuales se superponían a las de la organización.

d) Liderazgo autoritario y democrático.

Estos estilos divergentes han sido materia de investigación empírica desde los tiempos de los estudios de Hawthorne. El líder autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones, convierte el trabajo simplemente en obedecer la voluntad del conductor, no satisface las necesidades de los subalternos, y por tanto debe tener un efecto negativo en el rendimiento.

La diferencia principal con el estilo democrático es que su líder delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.

Sales¹⁵ ha hecho ver que el liderazgo democrático se supone generalmente que es más efectivo que el autoritario, y que este supuesto se basa en la creencia de que cuando los individuos tienen interés personal en su labor, la ejecución de esa labor se convierte en un medio de satisfacer ciertas necesidades, como la de realización. Este razonamiento sugiere que tales satisfacciones refuerzan la ejecución y que este refuerzo positivo da un nuevo ímpetu.

Los resultados de algunos estudios sugieren que un enfoque democrático puede aumentar la satisfacción en el trabajo, pero que su relación con la productividad no es clara.

Sales ha observado que recomendar el liderazgo democrático presupone que la labor está determinada y que los subalternos considerarán su realización como una manera de satisfacer ciertas de sus necesidades. Pero si la situación es tal que con permitir al subalterno fijar sus propias metas y tomar sus propias decisiones no se aumenta significativamente el grado en que esto ocurre, el liderazgo democrático puede resultar ineficiente.

En cambio, en situaciones inciertas y ambiguas, un líder autoritario capaz de estructurar claramente la tarea y poner orden en el caos puede tener efectos marcadamente superiores.

Aun cuando se ha discutido estos diversos pares de estilos de liderazgo individualmente, en la práctica se traslapan en muchos aspectos; en efecto, muchos autores se inclinan a reunir en una categoría los estilos de orientación al empleado, general, democrático, y considerado; y en una segunda categoría los de orientación a la producción,

¹⁵ Steven Sales, "Supervisory Style and Productivity: Review and Theory". *Personnel Psychology*, Vol. 19.

rigurosos, autoritarios, estructuradores.

En general estos diversos pares de estilos sí tienen mucho en común y es muy atendible la idea de reducirlos a dos amplios estilos “*de personas*” y “*de tareas*”.

3.4. Teoría Situacional.

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y del comportamiento, llegaron a la conclusión que un liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y políticas de la organización, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de los empleados, y otras. Ningún trazo era común a todos los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones.

Así, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que envolvía la eficacia de un particular estilo de liderazgo. Aparece así la Teoría Situacional del Liderazgo, que consiste en un ajuste de factores personales, comportamentales y situacionales, que se traduce en el desempeño de una función grupal, la función de “pilotaje” que privilegia los procesos de comunicación, de influencia y de motivación. En esta línea se abordarán los cuatro modelos situacionales más conocidos.

3.4.1. Modelo de Hersey y Blanchard.

Esta teoría¹⁶ reside en la tentativa de asegurar la posibilidad de elección efectiva de un comportamiento del líder adaptado a la situación. El factor de contexto aquí utilizado para determinar la elección es la madurez de los subordinados. Este modelo recomienda un estilo de liderazgo dinámico y flexible, pues es consonante al grado de motivación y experiencia de los empleados. Así, en la fase inicial tenemos el estilo dedicado, que presenta un elevado esfuerzo de iniciación de estructura, más bajo empeño en la consideración los empleados deben estar familiarizados con las tareas y las reglas y procedimientos de la organización; en la fase siguiente viene el estilo integrado (en que hay un elevado empeño en los dos parámetros - los empleados ya están familiarizados, pero aún no están capacitados para funcionar sin estructura). En una tercera fase, el estilo es relacionado (alta consideración, pero poco esfuerzo de iniciación de estructura) - los empleados tienen más habilitaciones y aumenta la motivación, buscando alcanzar mayores responsabilidades. A la medida que los seguidores se tornan mas confiados, con más experiencia, mejor orientados, el líder empieza a reducir el grado de apoyo y aliento. En la cuarta fase, los trabajadores ya no necesitan de órdenes del líder - estilo separado.

Este modelo establece que el estilo del líder debe corresponder al empleado o seguidor, y que para cada circunstancia hay un tipo de liderazgo que hace más eficiente el desarrollo del empleado.

3.4.2. Modelo de Fiedler

¹⁶ También denominada Teoría Tridimensional, basada en el trabajo de Willians Reddin.

El modelo de Fiedler¹⁷ sostuvo la inflexibilidad del estilo de liderazgo, afirmando que para un conductor era muy difícil cambiar el estilo de gestión con el cual tuvo éxito. Así, ya que los estilos son relativamente inflexibles, y que ningún, estilo es apropiado para todas las situaciones, la performance eficaz en un grupo solo puede ser alcanzada intentando adaptar el conductor a la situación o cambiar esa situación de modo que encuadre en el estilo del conductor.

Fiedler midió el estilo de liderazgo en una escala que indicaba el grado en el cual un hombre describía favorable o desfavorablemente a su colaborador (least preferred co-worker - LPC). Los líderes que clasificaban el colaborador menos preferido de una forma muy negativa, obtienen una clasificación baja en la escala LPC (eran líderes con un estilo orientado para el control de las tareas y menos preocupados con las relaciones humanas). Los líderes que clasificaban de una manera más positiva a su colaborador menos preferido, obtienen una puntuación elevada en la escala LPC (su estilo tiende a ser permisivo y orientado para las relaciones humanas).

En la base de la teoría de Fiedler se encuentran tres dimensiones situacionales que él cree que influyen y determinan si se necesita un líder considerado o estructurador:

- Poder de la pasión: el grado en que la pasión permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo.
- Estructura de la tarea: cuan rutinaria y previsible es la tarea del grupo de trabajo.

¹⁷ También denominada Teoría de la Dependencia, basada en el trabajo de Frederick Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness".

- Relaciones líder-miembro: cual es el grado de confianza y fidelidad en la relación del líder con el grupo y de este con él.

Fiedler afirmó haber encontrado que lo apropiado del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación grupal.

Aun cuando presenta baches, y es dudoso que ella por sí misma pueda predecir uniformemente la efectividad de un líder, la teoría de Fiedler despertó muchísimo interés y originó investigaciones que en su desarrollo han contribuido a la comprensión de la efectividad del líder.

3.4.3. Modelo de House

Modelo creado por House¹⁸, establece que las funciones de un líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados por la obtención de metas de trabajo, y hacer el camino -hacia éstas recompensas- más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas y aumentando las satisfacciones personales durante el recorrido.

Para esta corriente de pensamiento el comportamiento del líder influye en la satisfacción y la motivación de los subordinados, pero no directamente.

La decisión de invertir esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son la expectativa (la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño), la

¹⁸ También denominada Teoría de medios-fines.

instrumentalidad (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa) y el valor (que está asociado a las recompensas).

Así, el comportamiento del líder puede cambiar las probabilidades percibidas, la expectativa y la instrumentalidad, pudiendo aún estar en el origen de las buenas recompensas.

Las relaciones esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la situación, aumentando las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados. En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento:

- **Liderazgo de apoyo:** es comparable a la dirección considerada en el enfoque de las investigaciones de la Universidad de Ohio.
- **Liderazgo directivo:** el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
- **Liderazgo participativo:** tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados.
- **Liderazgo orientado para la realización:** se busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de ese mismo desempeño.

Esta teoría tuvo la virtud de realizar un análisis situacional del líder en la relación esfuerzo - desempeño y desempeño - recompensa, siendo sus resultados un aporte significativo a la teoría general del fenómeno del liderazgo.

3.4.4. Modelo de Vroom e Yetton

El modelo de Vroom e Yetton¹⁹ de 1973 fue creado con el objetivo de ayudar a decidir cuando y en que medida los conductores deben envolver los trabajadores en la resolución de determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión es grupal (GII).

- AI - El líder resuelve el problema o toma el la decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.
- AII - El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo por la solución para el problema.
- CI - El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirlos en grupo. Enseguida toma la decisión que puede, o no, reflejar la influencia de los subordinados.
- CII - El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII - El líder comparte el problema con los subordinados en cuanto grupo. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para

¹⁹ También llamada Teoría Decisional.

adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

I El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.

II La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.

III El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están muchos basados en el poder.

IV La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.

V Si la aceptación de la decisión es importante y no sea razonable que la decisión sea autocrática y si se predicen posiciones de conflicto cuanto a mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.

VI Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.

VII Si la aceptación es importante y no deba resultar de una decisión

autocrática, y si los subordinados estuvieren motivados para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CI e CII.

Todas las teorías esquematizadas en este punto han incorporado valiosos elementos al análisis del tema de liderazgo. Cada una de ellas tiene un énfasis distinto.

Para el enfoque de la Teoría de los Rasgos, el acceso al liderazgo depende de las características innatas de la persona. Para la Teoría del Comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades, el líder "sube". Debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el líder va a ser aquel que más se va a destacar. Para el enfoque Situacional, el acceso al liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el control de las presiones venidas de personas sobre los procesos del grupo, valores y actitudes que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.

Aun cuando tratar de describir un líder ideal resulte inconducente es útil terminar el desarrollo de este punto con una interpretación tentativa en base a los resultados de las investigaciones que se han descrito. Según entonces la teoría de los rasgos, lo más probable es que en el líder se encuentren características vinculadas con la inteligencia, la iniciativa, la seguridad y la decisión.

Siguiendo los teóricos del comportamiento, este líder contará con la consideración de sus subalternos, conocerá sus necesidades, y actuará con justicia. Pero fundamentalmente será capaz de visualizar los cambios que requiere la organización, tendrá la capacidad de influir en el grupo para que éste alcance los objetivos que se ha propuesto y principalmente tendrá la habilidad de adaptar su estilo de liderazgo a las

necesidades de la organización que lidera. Bien podría ser esta flexibilidad lo que más distinga al líder.

4. Algunos parámetros conceptuales.

El tema del Liderazgo es desde lo bibliográfico extenso y abundante. Hay al menos una decena de disciplinas que lo abordan o utilizan como elemento teórico o instrumental. En los últimos diez años en la Argentina ha tenido un fuerte auge de la mano de la apertura económica y la transnacionalización cultural y educativa.

Sin duda que en estos años el tratamiento científico y académico del tema ha sido diverso y de distintos niveles lo que hace necesario, y a los efectos de este trabajo, establecer algunos parámetros conceptuales que permitirán desarrollar este estudio dentro de límites y conceptos preestablecidos, descartando usos y preconceptos de términos y teorías muy difundidas pero poco profundizadas.

4.1. Líder y gerente.

Es importante distinguir al gerente del que ejerce un liderazgo. La condición de gerente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, con el procedimiento formal de designación, normalmente es un cargo un escalafón de la organización, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad del mandato formal o informal que asume. El líder se inspira en la convicción de los seguidores; en tanto que el gerente se apoya en la disciplina de sus subalternos y en la solidez y formalidad de la organización. El ejercicio

del liderazgo escapa generalmente a variables de tiempo, no está sometido a términos o fechas; mientras que el ejercicio de la gerencia normalmente responde a plazos estrictos.

Aun cuando el líder y el gerente requieran de carisma para realizar su trabajo, son sustancialmente diferentes. El carisma del líder es personalísimo y de difícil transferencia, el del gerente es institucional, cargado de simbolismos organizacionales y de poder formal y se traspa casi automáticamente al relevo en turno.

El gerente utiliza el mandato de la organización, la estructura, la base legal. El liderazgo tiene base en la autoridad que le confiere la convicción de quienes reconocen y consideran al líder como tal.

El líder es el que crea los nuevos paradigmas, e influye en los subordinados para que éstos abandonen los viejos hábitos y adopten nuevas prácticas que conduzcan a la consecución de metas también nuevas. El gerente, el manager se circunscribe a la transformación, introduciendo los cambios en la cultura de la organización con el fin de acercarse a la visión del líder.

Gerenciar, por otra parte, es conseguir que se hagan las cosas por medio de otra persona o con ellas. Mientras que el gerenciamiento está construido con elementos tales como: objetivos, estrategias, racionalidad, practicidad e intelecto, el liderazgo convoca, además de estos, otros elementos como valores, símbolos, emociones y sentimientos.

Líderes y managers construyen la organización cada uno ocupándose de aspectos diferentes y complementarios de la misma. En las grandes organizaciones estos dos roles se diferencian y son ejercidos por personas distintas, en las pequeñas lo más común es que confluyan en la misma persona.

Esta diferencia, o si se quiere complementariedad de roles, entre líder y gerente o manager, es el primer parámetro conceptual de este trabajo.

4.2. Las jerarquías y autoridades.

El modo en que se habla del liderazgo revela la confusión que existe en torno a su concepto. Por una parte se utiliza la palabra asociada a personas dignatarias de autoridad o jerarquía, visualizando el liderazgo con la ocupación de un alto cargo o una gran influencia en una organización o comunidad.

Esta es una cada vez más común visión del liderazgo como condición social del poder. Por otra parte en muchas organizaciones se evalúa a los gerentes por su capacidad de liderazgo, entendiendo a esta como cierta constelación de aptitudes valoradas.

Esta aparente contradicción entre acepciones no hace más que confirmar su complementariedad y articulación. Dicho de otra forma el liderazgo es condición y aptitud. La autoridad característica de un líder es condición en tanto surge del reconocimiento de terceros. Por otra parte hay aptitudes que siempre se encuentran cuando se analizan las características de un líder, más allá de valoraciones éticas, entonces, como se podría definir el liderazgo de modo que integre las posiciones empíricas, comúnmente asociadas a este término, como son la autoridad y la jerarquía, con las características vinculadas con él.

En lugar de definir el liderazgo por simple posicionamiento organizacional o bien como conjunto de características, y a los efectos de este trabajo se definirá al liderazgo como una actitud. En este sentido se conceptualizará al liderazgo como la actitud de motivar, orientar, movilizar e influir para modificar el contexto.

Líder en este sentido será aquel individuo que siente la responsabilidad de actuar cuando ve que es necesario modificar situaciones que afectan al conjunto, por lo que se

encontrarán actitudes de liderazgo en grandes organizaciones en la figura de sus representantes, presidentes, empresarios, directores, pero también en pequeñas organizaciones o comunidades, en hombres comunes que no necesariamente están provistos de jerarquía, ni autoridad formal.

Esta concepción de liderazgo como actitud que lleva a la acción de un individuo cualquiera que se moviliza y moviliza a otras personas para modificar el contexto, será el segundo parámetro conceptual de este trabajo.

4.3. Liderazgo socialmente fructífero.

La mayoría de los estudios que han examinado el liderazgo como objeto se han inclinado hacia la acepción libre de valores, ya que se presta más al razonamiento analítico y al examen empírico. Si bien el rigor de las ciencias sociales no exige ignorar los valores, de hecho no hay bases neutras sobre las cuales puedan construirse concepciones o teorías de liderazgo, ya que todos los liderazgos llevan consigo normas y valores implícitos.

Alejándose de la teoría histórica del gran hombre como hacedor de la época, el campo de la investigación se planteó pronto un ámbito de interacción entre el líder y los seguidores. El proceso de liderazgo se basa en la reciprocidad, los líderes influyen sobre sus seguidores y estos son influidos por ellos. El líder es influido bajo el proceso de adaptación a las expectativas de sus seguidores. En este enfoque transaccional el líder a cambio del estatus y la influencia reduce incertidumbre y proporciona una base o un plan de acción para alcanzar los objetivos del grupo.

La concepción del liderazgo como la capacidad del líder de influir en la comunidad

para que lo siga, contrapuesta con la del liderazgo como capacidad de un hombre de influir en una comunidad para que esta reconozca y enfrente sus desafíos, es una visión superadora y socialmente más fructífera, y marcará otro de los parámetros conceptuales que adopta este trabajo en torno al concepto de liderazgo.

5. Los espacios de liderazgo en la Argentina.

La globalización y el incremento de la competitividad internacional requirieron que el capital humano de las organizaciones adquiriera los conocimientos de cómo se movilizaba este nuevo contexto.

Las empresas, sobre todo ese grupo vinculado a las nuevas inversiones argentinas fue la vanguardia del liderazgo económico. La apertura de la economía nacional, las alianzas regionales y los alineamientos internacionales exigían incorporar nuevas aptitudes no solo en el liderazgo económico sino también en el político y social.

Las empresas, los gobiernos nacional y subnacionales y las universidades se convirtieron en forma directa o indirecta en promotores de liderazgo. En el caso de las empresas y los gobiernos por la necesidad de búsqueda y aplicación de un nuevo paradigma articulable con la globalización, en el caso de las universidades como respuesta a una demanda de conocimiento desde la sociedad.

A este liderazgo articulado y consecuente con la globalización se le sumó el que surgió como reacción: el liderazgo de los que quedaban fuera del paradigma o en su periferia, que se pudo visualizar en la figura de religiosos, agrupaciones civiles y algunos políticos y sindicalistas.

5.1. El estilo de liderazgo en Argentina.

¿Cuál es la teoría del liderazgo más adecuada para explicar el estilo de liderazgo adoptado por la dirigencia de organizaciones e instituciones del país?

En principio los modelos de liderazgo actualmente vigentes en el país son todos foráneos. Esto quiere decir que fueron formalizados para dar cuenta de las conductas de la dirigencia en otros países. Han llegado de la mano de la organización productiva y luego se han trasladado hacia la conducción de las administraciones públicas y finalmente se han establecido en las organizaciones intermedias, caso de ONG, fundaciones y juntas de vecinos. Originados por lo general en los países centrales europeos inicialmente y norteamericano recientemente.

El dominio de los modelos de liderazgo se desplazó desde las organizaciones verticales con predominio de enfoques sobre el hombre en el trabajo, propios de la Teoría X de la Europa de la pre-guerra a los modelos del liderazgo situacional, con predominio de la Teoría Y propia de los países con nuevas democracias como la de los Estados Unidos, después de la segunda Guerra Mundial.

A su vez el concepto de liderazgo que se ha institucionalizado en el país, tiene su explicación en dos teorías, la teoría del autoritarismo-democracia y la teoría de la contingencia.

La teoría del autoritarismo-democracia sostiene que el estilo del líder es el resultado de la satisfacción de sus necesidades personales conjuntamente con las habilidades puestas en juego en el desarrollo de las actividades de conducción. La teoría reconoce cinco estilos de líderes a saber:

- a) *Líder Directivo*, fue el estilo dominante en las organizaciones hasta la instalación de la democracia en la década de los años '80. Todas las instituciones y organizaciones adoptaron el estilo de conducción directivo y en muchos lugares donde los cambios son lentos aún predomina como el estilo de conducir. En particular se lo observa en aquellas organizaciones burocráticas

que aún existen en empresas pequeñas y medianas y administraciones gubernamentales.

- b) Líder Colaborativo**, es el que estimula la autodisciplina, interactúa con sus seguidores en un proceso de mutua influencia, y tiende a satisfacer las necesidades de sus empleados para el logro de los objetivos. Bajo su conducción la comunicación fluye libremente y cuando surge el conflicto lo resuelve oyendo las posiciones de los involucrados en el mismo. Este líder ha ido tomando predominio en la conducción de las organizaciones sujetas a grandes y rápidos cambios. Este estilo está teniendo una fuerte presencia en centros del gobierno vinculados directamente con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y en las empresas que comercializan bienes o servicios de fuerte competencia en el mercado.
- c) Líder Seudo-Democrático**, es el estilo de líderes que aparentemente son participativos pero utilizan solo la forma y muy superficialmente el estilo, carecen de convicción en particular cuando se trata de delegar el poder. Este líder es una transición entre el estilo de conducción autoritario y el democrático y se lo ve en organizaciones que están en transición entre la rigidez burocrática y el cambio, tal es el caso de organizaciones políticas municipales e incluso provinciales.
- d) Líder Paternalista**, es el que se ajusta a las organizaciones con una cultura de regímenes ‘burocrático-autoritario’. Hoy éste modelo está en franco retroceso pero aún subsiste en administraciones públicas dominadas por el caudillismo local o en empresas familiares con escasa o nula exposición al cambio.
- e) Líder Burocrático**, es el que prospera en las grandes organizaciones

concentrada en productos o servicios tradicionales que son resistentes al cambio o que aún pueden mantenerse sin la incorporación de modificaciones estratégicas. Esta situación es típica de organizaciones que no necesitan adaptarse a los cambios del mercado o a las cambiantes urgencias de los contribuyentes. Es el caso de organismos o empresas que comercializan o producen bienes o servicios para demandas cautivas. Un ejemplo claro lo constituyen las agrupaciones sindicales.

Sin embargo la teoría del liderazgo que más se ha instalado en el país es la de contingencia. Este enfoque está íntimamente relacionado con las oportunidades y demandas sociales, económicas y políticas que se instalaron con la democracia y la economía de mercado.

Es el modelo más utilizado por las empresas para formar a sus líderes y managers. Y es también la teoría que más se está difundiendo entre la dirigencia de las administraciones públicas y los niveles de conducción política. La principal razón de este generalizado uso está en que la teoría establece por primera vez que el liderazgo es una habilidad y una actitud que pueden aprenderse. En consecuencia es posible enseñarlo y transmitirlo sin que sea necesario 'nacer' con condiciones de líder.

La segunda razón está dada en que la teoría sostiene que no hay un estilo único de líder sino que hay varios, número que varía según los modelos, y que su utilización por parte de un líder no es una consecuencia directa y automática del poder, si no más bien interviene una constelación de factores situacionales que condicionan cual es el mejor y más aconsejable estilo de liderazgo dada esas circunstancias. El estilo que adopta un líder es una función de:

- las circunstancias en las que se están tomando decisiones,
- las metas u objetivos a alcanzar,
- el perfil de la persona o grupo y
- la personalidad del líder.

A partir del trabajo de Blanchard²⁰, en su Teoría Tridimensional, se establecieron cuatro estilos de líderes completamente diferenciados.

- **Líderes Directivos**, son quienes se centran más en la tarea que en las personas, toman decisiones más que consultan y llegado el momento imponen su punto de vista antes de convencer, si de este modo pueden cumplir con sus metas.
- **Líderes Persuasivos**, son los que ejercen coaching con toda facilidad para lograr que los demás reciban sus puntos de vista y tomen decisiones siempre y cuando el líder conserve el control de la situación.
- **Líderes Participativos**, son quienes están íntimamente relacionados con el grupo a quien autoriza a proponer ideas, y conjuntamente tomar decisiones.
- **Líderes Delegativos**, son quienes derivan todo el trabajo preservando para sí, solamente la decisión y responsabilidad final.

En esta clasificación encontramos los diferentes estilos de liderazgo que se están

²⁰ Kenneth Blanchard, "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources"

desarrollando en la Argentina en las organizaciones, públicas y privadas y que impulsan en las universidades nuevas formas curriculares, que no siempre se abordan bajo el título de liderazgo.

La fuerte influencia del proceso de globalización de la economía introdujo el concepto de liderazgo de la mano del management empresarial transnacional. Por ello, es común que en la Argentina e incluso en gran parte de los Estados Latinoamericanos, se vincule e incluso confunda el término de liderazgo con el de gerenciamiento, y que gran parte de la incorporación del tema liderazgo en los ámbitos empresariales y académicos se haya hecho desde el management.

El liderazgo es un proceso mediante el cual se modela el comportamiento, las actitudes y los valores que inspiran a trabajar en conjunto en aras del cumplimiento de la visión del grupo o la organización. El líder es el que crea entornos positivos de acción.

6. Aprender a liderar.

¿Se puede aprender a liderar? Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. El líder se hace.

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje, muchos estudios afirman que los seres humanos están diseñados para aprender. El aprendizaje es algo natural que le ocurre a todas las personas. Sin embargo, no todas aprenden a liderar solo logran hacerlo unos pocos individuos, y, a quienes desarrollan esa

capacidad, les cuesta mucho transmitir como lo hicieron.

Entonces ¿cómo desarrollar la capacidad de liderar?. Hay dos buenas maneras de aprender. La mejor forma es haciéndolo. Sin duda esta es la estrategia más segura de lograrlo pero también la más costosa. La experiencia es una excelente metodología de aprendizaje pero de costos muy altos. Una manera alternativa consiste en aprender de los que ya lo hicieron, capitalizando aciertos y desechando errores. Ciertamente esta es una forma menos arriesgada, aunque más laboriosa. Se necesita una disposición para observar y reflexionar, de la que a menudo se carece.

Con todo aprender de la propia acción y aprender observando los yerros y aciertos ajenos constituyen dos opciones validas para intentar el desarrollo del liderazgo pero, ¿ es factible acortar el camino?

Aun subsiste una creencia muy extendida según la cual basta con imitar, copiar o emular a los líderes exitosos. Así, convertirse en líder parecería algo muy fácil. Simplemente habría que hacer lo que otros ya hicieron. Hasta el propio líder puede llegar a creer que su éxito estriba en volver a repetir lo que antes le trajo buenos resultados.

Desafortunadamente, se trata de una ilusión mayúscula. Nadie puede asegurar que aquello que funcionó en una organización pueda dar igual resultado en otra. Por experiencia, se sabe que la realidad no se comporta necesariamente así. El mundo es menos simple y mecánico de lo que convendría que fuera.

Entender el fenómeno de liderazgo exige primero la íntima conexión entre los seguidores, la situación y el líder. No existiría líder sin seguidores ni habría seguidores si no hubiera líder. Y ninguno de ellos existiría a menos que hubiese situaciones desafiantes y, por encima de todo, cambiantes.

En consecuencia, la única forma de liderar con efectividad es aprender a visualizar

y afrontar nuevas situaciones y a generar nuevas formas de comportamiento que estén de acuerdo con la situación, con los seguidores y con el propio líder. Sin caer en formulismos, pero con una clara consigna: aprender permanentemente, aprender para el cambio.

A la pregunta de si se puede aprender a liderar la respuesta es sí. Se aprende a liderar liderando, y observando las experiencias exitosas de liderazgo en el mundo.

Capítulo II

Análisis y evaluación de las experiencias desarrolladas en el Consejo Federal de Inversiones

1. Hacia la construcción de espacios de liderazgo

Durante los años 98 y 99 el Consejo Federal de Inversiones ha ejecutado cinco misiones de estudios al exterior vinculadas a los temas de liderazgo y management. Las provincias que patrocinaron estos proyectos fueron San Juan, por cuya iniciativa surgió este tipo de misiones, San Luis y Salta, a las que se le sumaron en calidad de participante invitadas el resto de las integrantes de las respectivas regiones.

Estas misiones tenían la lógica de capacitación por inmersión en los Estados Unidos a jóvenes empresarios. En su transcurso los participantes podían observar las mejores prácticas de management, marketing y liderazgo en organizaciones líderes, a la vez que recibían una formación intensiva desde lo teórico con expertos locales.

Las misiones que duraban entre quince y treinta días permitían además de la capacitación intensiva iniciar contactos comerciales e institucionales que al finalizar la misión surgían como lo más trascendente.

1.1. La justificación del proyecto.

¿Por que las provincias iniciaron este tipo de proyecto? ¿Que guardan en común San Juan San Luis y Salta y el resto de las integrantes del Nuevo Cuyo y el NOA?

Alguna explicación a estas preguntas está en las crisis que vivieron las economías regionales, de hecho muy similar en estas provincias, que obligaron a cambiar el modelo de desarrollo vigente durante décadas en busca de otras formas de acumulación y crecimiento. Otro elemento a evaluar y muy relacionado al anterior tiene que ver con los cambios en la economía nacional y su incorporación al mercado externo.

2. Las provincias, crisis y cambio

La economía de las provincias²¹ argentinas en su mayoría ha estado históricamente sostenida por la dinámica del sector agropecuario. Este se ha caracterizado por la presencia de monocultivos o explotaciones ganaderas extensivas de altos rendimientos y baja calidad, aptas para mercados poco competitivos.

Ese modelo de economía regional monolítica, con la vid en San Juan y Mendoza, el algodón en Chaco, la caña de azúcar en Tucumán, la yerba mate en Misiones, y la ganadería en la pampa húmeda periférica, por ejemplo, se desarrollaba en un contexto de mercado regulado y con un modelo de economía cerrada o simecerrada, con sus objetivos puestos en el consumo interno.

La fuerte presencia del estado fijando precios, comercializando, subsidiando los procesos productivos y fijando topes de producción condicionó tanto la inserción en

²¹ La Fundación Capital clasifica a las provincias entre avanzadas, intermedias, rezagadas y despobladas. Las provincias en tratamiento, San Juan, San Luis y Salta son consideradas intermedias. A los efectos de este documento cuando se utilice el término provincias se lo hará en referencia a esta categoría.

mercados externos, como la generación de competitividad en el interno.

Este modelo vigente en la Argentina durante más de cuatro décadas, fue exitoso o al menos funcional y permitió un proceso de acumulación significativo. No obstante hacia mediados de los setenta la crisis del petróleo y los cambios en la economía mundial marcan el inicio del fin de esta forma de acumulación poniendo en crisis los modelos de desarrollo regionales.

Altos índices de inflación, inestabilidad monetaria y constante caída en los ingresos reales de la población, conducen lenta pero inexorablemente a la crisis.

El decaimiento de los niveles de consumo interno provocó grandes volúmenes de sobreproducción, acompañado de caídas significativas de los precios de los productos de las economías regionales.

Este fenómeno que hace eclosión diez años más tarde con hiperinflación, cesación de pagos, corridas bancarias y disturbios sociales. Se había agotado el modelo económico, o al menos había dejado de ser funcional en términos de acumulación, y comenzaba a dar claras señales.

Durante esos diez años que duró el quiebre del modelo se intentaron soluciones mediante regulaciones y restricciones a la oferta, pero tales medidas no sólo no tuvieron el efecto deseado, sino que en algunos casos agravó la crisis. Los gobiernos provinciales respondieron al proceso de estancamiento de la economía, incrementando el gasto público.

A medida que los sectores de la producción despedían mano de obra o no absorbían la que se generaba, se incrementaba el empleo público en todas sus formas.

Como consecuencia de esta política se produce una superpoblación de los estados provinciales y una paulatina transferencia de mano de obra de los sectores productivos al

sector público, empresas públicas y municipios.

Pronto se produce el agotamiento de la dinámica de la economía, sostenida por el presupuesto público. Argentina termina la década del ochenta, no solo con una economía muy debilitada, sino con el sector público sobredimensionado, y deficitario. Situación que se refleja en el estado nacional y se traslada y en muchos casos agrava, hacia el interior del país.

Este agotamiento del modelo, la necesidad de encontrar otro paradigma económico y de adecuarse a los cambios acaecidos, para recrear condiciones de crecimiento es uno de los ejes que explica la aparición en las provincias de políticas que tienden a desarrollar el liderazgo económico local.

2.1. Los inicios del cambio

Durante la década del noventa el gobierno Nacional puso en marcha en la jurisdicción federal una serie de reformas a partir de acciones de privatización, apertura económica, desregulación de los procesos productivos y reducción del gasto público.

El despliegue de este modelo produjo como resultado la superación de la crisis fiscal, la estabilidad económica y cambiaria y el inicio de un proceso económico de crecimiento acelerado luego de una década de estancamiento

Dada la importancia del nivel subnacional, la Nación buscó inducir esas reformas también en las Provincias. Las mismas se dirigieron principalmente a reformular la distribución de funciones entre la Nación y las Provincias, homogeneizar la política de mercado abierto y asegurar la estabilidad institucional, política y financiera.

Los objetivos de la Nación eran terminar con las turbulencias provinciales, y repetir, a semejanza de lo ocurrido en el nivel nacional, el proceso “disparador” del crecimiento económico a partir de inducir economías de mercado en el ámbito regional.

De la mano de políticas de promoción de la inversión provincias como San Juan o San Luis comienzan la tarea de reconvertir sus economías y buscar espacio en el nuevo modelo económico. San Luis consolida su perfil industrial a la vez que San Juan inicia la reconversión de la vitivinicultura y muestra un promisorio perfil minero²².

Esta vez a diferencia del modelo anterior, la competitividad será el elemento central en la puja por el mercado. Este es otro de los ejes que ayuda a explicar la necesidad de las provincias en contribuir al desarrollo de liderazgo económico local, como estrategia de inserción exitosa en el nuevo modelo económico.

La crisis demandó en las provincias no solo un nuevo paradigma de crecimiento sino también capacidad de adaptación a ese nuevo contexto estos son al menos dos elementos que explican la necesidad desde los gobiernos provinciales de desarrollar programas de liderazgo estratégico.

3. Programa de Internacional de Management Estratégico

Hacia inicio del 98 la provincia de San Juan acude al Consejo con la inquietud de iniciar una política de desarrollo del liderazgo empresario en la convicción que las transformaciones de la economía provincial y el marco económico nacional mostraban un

²² Un área 32.600 km² con proyectos de exploración y el inicio de la explotación del Pachón con una inversión estimada de \$1000 millones, son una clara señal de la activación del sector en la Provincia. 33 de las 50 empresas multinacionales que operan en la Argentina están desarrollando tareas de exploración en la Provincia de San Juan.

escenario propicio para el desarrollo, y que este requería una dinámica endógena que no mostraba el empresariado local. Como indicadores de lo anterior la provincia exponía ejemplos significativos:

- en el proceso de privatización del Banco Provincial (96) la participación de capitales locales fue minoritaria.
- en el proceso de privatización de la Empresa de Energía (97), que se mostraba como una inversión rentable y cuyo mecanismo fue previsto para que participaran capitales locales, no hubo ningún tipo de presencia.
- las inversiones mediante el sistema de Diferimiento Impositivo (95), que atrajo capitales por alrededor de mil millones de pesos a la provincia, de los cuales a la fecha se han invertido unos seiscientos, muestra la presencia de firmas locales en solo el doce por ciento.
- el management de las firmas financieras, de servicios y comerciales radicadas en la provincia en los últimos años, en su mayoría era foráneo.

Este diagnóstico²³ de falta de visión del empresariado local, dificultades de adecuación o incapacidad para aprovechar oportunidades económicas, motivaban a la provincia en la búsqueda de un conjunto de acciones que den forma a una política de desarrollo del liderazgo empresarial local.

No obstante la escala de la provincia de San Juan y su política de integración en el

²³ Desarrollado sobre la base del informe "San Juan en el siglo XXI", Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente, Gobierno de San Juan, 1997.

marco del Nuevo Cuyo indicaban que la propuesta debía tener carácter regional. La respuesta a esta necesidad provincial se materializó en la formulación de un programa de formación por inmersión en liderazgo, management y marketing para jóvenes empresarios o emprendedores individuales, en el marco de la política de creación de oportunidades para el desarrollo de la economía que el Consejo Federal de Inversiones lleva a cabo conjuntamente con las provincias Argentinas.

Para ello, se encargó a una institución líder en entrenamiento American Management Association International (AMAI); el diseño del entrenamiento y su desarrollo en los Estados Unidos²⁴.

3.1. Características generales del Programa.

Las instituciones participantes, CFI, Gobierno Provincial y AMAI, diseñaron un programa apoyado básicamente en una misión de estudio, análisis y observación del estado de arte del liderazgo y de las mejores prácticas del management en las empresas de los Estados Unidos, así surgió el PIME, Programa Internacional de Management Estratégico.

Esta técnica de inmersión y análisis de las mejores prácticas denominada *benchmarking* es muy utilizada en el proceso de transferencia de tecnologías blandas y como metodología de entrenamiento en las corporaciones de los países periféricos.

El programa fue diseñado por un lado para facilitar la transferencia del conocimiento en temas de management desde las instituciones más avanzadas, a partir de observación e intercambio; por otro, para abrir el acceso a los jóvenes profesionales de las

²⁴ AMAI es una institución que entrena a un promedio de dos millones de ejecutivos anualmente.

provincias a centros de formación de excelencia, tanto de enseñanza aplicada como académica.

El PIME permitiría a los profesionales acceder a Centros del Gobierno, Empresas y Universidades con el propósito de adquirir entrenamiento sistemático interactuando con sus pares de los Estados Unidos.

El programa incluía entrenamiento intensivo en:

- Liderazgo para el cambio
- Enfrentamiento de los desafíos
- Desarrollo de estrategias y planes
- Generación de compromisos
- Conducción de equipos
- Manejo de las contradicciones y del conflicto
- Incremento de la creatividad
- Manejo de finanzas
- Diseño de planes de acción

3.2. Los objetivos

El principal objetivo, era generar oportunidades para que los jóvenes profesionales de la región puedan adquirir competencias en gestión global y experiencias a partir de la observación y análisis de las mejores prácticas del sector público y privado norteamericano, acentuando sus perfiles de liderazgo.

El Programa tenía como objetivos específicos:

- Adquirir una visión comparada entre las organizaciones observadas y las de origen.
- Participar en seminarios desarrollados por expertos provenientes de empresas, corporaciones y universidades estadounidenses.
- Generar contactos con organizaciones e instituciones a través de sus líderes para establecer redes profesionales.
- Hacer “benchmarking” en las mejores prácticas y en tecnología transferibles.
- Analizar la aplicación de tecnologías de gestión en áreas claves de las industrias de alimentos, comunicación, alta tecnología y finanzas; tanto de grandes corporaciones como de pequeñas y medianas empresas.
- Crear condiciones de aprendizaje que contribuyan al surgimiento de una clase empresarial alineada con las tendencias a la globalización de los negocios de la región.
- Fortalecer la estrategia de desarrollo de las economías regionales.
- Contribuir a una visión regional tanto de las fortalezas como de las debilidades.

Los participantes accedían a un conjunto de herramientas que les permitirían:

- Actualización en los temas claves del management.

- Mejorar la performance en el trabajo bajo la presión competitiva.
- Mejorar y acelerar el proceso de toma de decisiones
- Obtener mayor grado de compromiso en el proceso de liderazgo.
- Manejar técnicas para la obtención de metas alineadas con los objetivos de sus organizaciones.
- Conocer y estimular el estilo personal de liderazgo.

3.3. La población Objetivo

El programa estaba dirigido a jóvenes de hasta treinta años, preferentemente con carreras de grado y dominio del idioma inglés, que ejerzan o estén en condiciones de ejercer cargos gerenciales en organizaciones públicas o privadas.

Los postulantes deberían presentar condiciones actitudinales para trabajar en equipo, predisposición al cambio y compromiso con la realidad social subyacente en su región.

La hipótesis que planteaba el programa era captar la incipiente generación de dirigentes tanto empresariales como sociales, y alentar su profesionalización buscando adecuarla a la dinámica impuesta por la competencia global.

El grupo se conformaría de 26 participantes, veinte de San Juan y dos por cada provincia del Nuevo Cuyo; más un representante del Gobierno de San Juan y uno del Consejo Federal de Inversiones; y un líder de grupo de la entidad entrenadora, AMAI.

3.4. Las ciudades donde se desarrolló el Programa

El *PIME* tenía por centro de actividades Texas y New York dedicando un promedio de siete días en cada Estado.

Se eligió Houston en Texas por ser el centro del desarrollo de las industrias de alimentos, transporte, finanzas y alta tecnología.

A New York, se la escogió por ser el centro cultural de Estados Unidos y por concentrar en Connecticut, un polo del desarrollo de la costa este norteamericana, con acceso a la Universidad de Connecticut y a industrias medianas y pequeñas así como a entidades financieras y consultoras internacionales.

3.5. El programa de actividades

I Misión para Jóvenes Empresarios

Seminario en Management, Marketing y Liderazgo

Centro en Argentina

Ciudad: San Juan

27 al 30 de noviembre

Fundamentos de finanzas para gerentes de áreas no financieras

Gutiérrez Trapani

Centro en USA

Ciudad: Houston, Texas

9 al 11 de noviembre

Liderazgo: balance entre liderar y gerenciar
Jack Pratt

12 de noviembre

Best practices

METRO: visita a empresa de transporte público

13 de noviembre

Best practices

COMPAQ: visita a empresa de alta tecnología

HOUSTON SPACE CENTER: visita a organismo de desarrollo tecnológico

CONSULADO ARGENTINO: visita protocolar e informativa

Centro en USA

Ciudad: Connecticut, NewYork

16 al 18 de noviembre

Management: manejo del cambio

19 de noviembre

Best practices

XEROX: visita a empresa de procesamiento de documentos

Best practices

SWISS BANK: visita a organización financiera

20 de noviembre

Marketing. Universidad de Connecticut

Jain Subhash.

CONSULADO ARGENTINO: visita protocolar e informativa

21 de noviembre

Regreso

3.6. La organización del programa

La ejecución del programa se dividió en cuatro partes perfectamente delimitadas con sus respectivos objetivos y responsables. Esta etapa demandó noventa días a partir del inicio de la convocatoria.

Primera parte: convocatoria y selección

- **Objetivo:** difundir las características del programa, desarrollar el proceso de inscripción de postulantes y aplicar los criterios de

evaluación establecidos para su selección.

- Instrumentos de evaluación: Selección por antecedentes y por perfil de liderazgo mediante la aplicación del DiSC Personal Profil System, de Carlson.
- Responsable: CFI, Gobierno Provincial y AMAI.
- Lugar: Argentina

Segunda parte: aprestamiento del grupo

- Objetivo: nivelar el grupo, introducirlo a los temas que se abordarían en la misión, fortalecer la comunicación horizontal e iniciar su inmersión en la cultura estadounidense.
- Instrumentos: reuniones informativas, seminario taller
- Responsable: Gobierno Provincial y AMAI.
- Lugar: Argentina

Tercera parte: misión a Estados Unidos

- Objetivo: capacitar a los participantes en los temas de liderazgo management y marketing; sumergirlos en la cultura estadounidense.
- Instrumentos: Seminarios taller, observación de experiencias, reuniones con directivos de organizaciones líderes, actividades institucionales, culturales y recreativas.
- Responsable: AMAI.

- Lugar: Houston y Connecticut.

Cuarta parte: evaluación y seguimiento

- Objetivo: evaluar los resultados del programa y estimular la conformación de redes.
- Instrumentos: elaboración de informes por grupo de participantes, reuniones de evaluación grupal por área de trabajo, seminarios taller.
- Responsable: CFI, Gobierno Provincial y AMAI.
- Lugar: Argentina.

3.7. Los costos y mecanismos de financiamiento

El PIME era parcialmente financiado por el Consejo Federal de Inversiones y el Gobierno de la Provincia de San Juan, debiendo cada participante pagar U\$S 2.450 en concepto de matrícula para acceder a los seminarios, universidades norteamericanas y empresas líderes, cifra que representaba alrededor de un cincuenta por ciento del costo total.

A los efectos de facilitar el acceso a este programa se posibilitó el pago de la matrícula en cuotas con tarjeta de crédito, a lo que se le sumó la posibilidad de un crédito desde el CFI al efecto.

Este último mecanismo les permitía a los participantes acceder a un capital de U\$S 2.450 por un año sin intereses. Durante este período los adherentes podían realizar

depósitos parciales hasta alcanzar el monto total. Pasado el plazo establecido comenzaban a correr intereses.

El costo del programa cubría los siguientes componentes:

- Entrenadores en Argentina y Estados Unidos.
- Visita a plantas.
- Traslado hacia plantas.
- Asistencia continua de un Líder de Grupo
- Asistencia académica durante el entrenamiento.
- Intérpretes / Equipo de sonido.
- Sala de entrenamiento y logística.
- Carpeta de instrucciones y material de referencia en castellano e inglés.
- Pasajes Buenos Aires / Houston / New York / Buenos Aires.
- Hoteles.
- Almuerzo durante los días de Seminario.
- Refrigerios durante las jornadas de capacitación.
- Traslado desde y hasta el aeropuerto.

Los participantes se comprometían a costear por su cuenta la matrícula y a desarrollar un trabajo de evaluación de conocimientos adquiridos a su regreso.

4. Las experiencias desarrolladas.

Hasta aquí se ha descrito en detalle las características del Programa, su génesis a partir de la crisis de la economía regional, y sus propósitos estratégicos. Su desarrollo se ajustó al menos en su primera experiencia piloto a lo previsto en su formulación, cubriendo sus resultados las expectativas de sus organizadores y participantes.

El Consejo Federal de Inversiones desarrolló cuatro misiones más inspiradas en esta experiencia. A medida que se fueron ejecutando el programa se fue modificando y corrigiendo, incorporando temáticas y diseños a la medida de las provincias participantes.

A continuación se expondrá una síntesis de las cinco misiones de jóvenes empresarios al exterior.

Misiones de jóvenes empresarios al exterior

I Misión para Jóvenes Empresarios

Seminario en Management, Marketing y Liderazgo

San Juan, Argentina / Texas - Connecticut, Estados Unidos

Fecha: del 7 al 22 de noviembre de 1998

Región: Nuevo Cuyo

Responsable Institucional: Oscar González Arzac

Coordinación: Ana Ahumada - Raquel Carlino

Organizaciones intervinientes: AMA, Universidad de Connecticut y Embajada

Argentina en los Estados Unidos.

Provincia patrocinante: San Juan

Provincias participantes: San Juan San Luis, Mendoza y La Rioja.

Cantidad de Inscriptos: 110

Seleccionados: 20 (San Juan), 2 (San Luis), 2 (La Rioja) y 1 Mendoza.

Perfil de la Misión: La misión puso énfasis en el management empresarial de la pequeña y mediana empresa y las herramientas necesarias para enfrentar los cambios de la economía globalizada.

Perfil del Grupo: Una parte importante de los seleccionados representaban la segunda generación de estructuras empresarias tradicionales, la otra parte del grupo eran profesionales independientes con incipientes emprendimientos empresariales o con cargos relevantes en empresas del medio. En su mayoría los integrantes del grupo mostraban aptitudes innovadoras, baja conflictividad y predisposición a trabajar en equipo.

II Misión para Jóvenes Empresarios

Seminario de Liderazgo, Management y Desarrollo Económico

San Luis, Argentina / Texas, Estados Unidos

Fecha: del 4 al 30 de abril de 1999

Región: Nuevo Cuyo

Responsable Institucional: Oscar González Arzac

Coordinación: Gabriela Ceria y Gladys Novello

Organizaciones intervinientes: AMA y la T.C.U. (Texas Christian University)

Provincia patrocinante: San Luis

Provincias participantes: San Luis, San Juan Mendoza y La Rioja.

Cantidad de Inscriptos: 70

Seleccionados: 19 (San Luis), 2 (San Juan), 2 (La Rioja) y 2 Mendoza.

Perfil de la Misión: La misión puso énfasis en la competitividad de las PyMES, para eso preparó un seminario basado en liderazgo, management y desarrollo económico, incorporando herramientas como, operación empresaria, producción y comercialización.

Perfil del Grupo: Una parte importante del grupo estaba conformada por pequeños empresarios y mandos medios de empresas medianas. El resto del grupo lo conformaban profesionales en relación de dependencia y consultores empresariales. El grupo mostró fuerte cohesión, e integración y facilidad para el desarrollo de actividades grupales.

III Misión para Jóvenes Empresarios

Programa Internacional de Management Estratégico

San Juan, Argentina / New York - Connecticut - Florida, Estados Unidos

Fecha: del 15 al 30 de abril de 1999

Región: Nuevo Cuyo

Responsable Institucional: Alicia Rapaccini

Coordinación: Oscar Lombardozzi

Organizaciones intervinientes: AMA, Universidad de Connecticut, Universidad de Florida, Gobierno de Florida, Embajada Argentina en USA y Banco de la Nación Argentina en Miami.

Provincia patrocinante: San Juan

Provincias participantes: San Juan, San Luis, Mendoza y La Rioja.

Cantidad de Inscriptos: 49

Seleccionados: 24 (San Juan) y 2 (San Luis)

Perfil de la Misión: La misión puso énfasis en la observación del management de las empresas de servicios y agribusiness (comercialización de productos primarios y/o agrícolas).

Perfil del Grupo: Una parte importante de los seleccionados pertenecían a empresas de estructura familiar con management tradicional; otra parte lo integraban managers de emprendimientos agrícolas y profesionales independientes con proyectos microempresarios. En su mayoría el grupo se mostró homogéneo, con predisposición a incorporar conocimientos y aptitudes prácticas frente a las experiencias observadas.

IV Misión para Jóvenes Empresarios

Programa Internacional de Management Estratégico

Salta, Argentina / Connecticut - Texas, Estados Unidos

Fecha: del 2 al 16 de octubre de 1999

Región: NOA

Responsable Institucional: Jorge Tranier

Coordinación: Vicente Comerci

Organizaciones intervinientes: AMA, Universidad de Connecticut, Embajada Argentina en los Estados Unidos.

Provincia patrocinante: Salta

Provincias participantes: Salta, Catamarca, Jujuy y Santiago del Estero

Cantidad de Inscriptos: 37

Seleccionados: 18 (Salta), 4 (Jujuy), 2 (Santiago del Estero) y 1 (Catamarca)

Perfil de la Misión: La misión puso énfasis en la observación de las mejores prácticas de los sectores agroindustrial, turístico y comercial incorporando herramientas de finanzas, liderazgo de equipos de trabajo, dirección de proyectos y management en calidad total

Perfil del Grupo: El grupo se conformaba con empresarios micro y pequeños, integrantes de asociaciones intermedias vinculadas a la economía local, funcionarios del área productiva, líneas medias de empresas comerciales locales y profesionales independientes. El grupo se mostró algo heterogéneo y muy competitivo, aunque sin dificultades de integración y baja conflictividad, lo que permitió el desarrollo de trabajo en equipo.

V Misión para Jóvenes Empresarios y Profesionales

Seminario de Liderazgo y Desarrollo de Negocios

San Luis, Argentina / Texas, Estados Unidos

Fecha: 3 al 16 de octubre de 1999

Región: Nuevo Cuyo

Responsable Institucional: Oscar González Arzac

Coordinación: María Inés Della Croce

Organizaciones intervinientes: AMA y la T.C.U. (Texas Christian University)

Provincia patrocinante: San Luis

Provincias participantes: San Luis, San Juan, Mendoza y La Rioja.

Cantidad de Inscriptos: s/d

Seleccionados: 20 (San Luis), 2 (San Juan) y 2 (Mendoza)

Perfil de la Misión: La misión puso énfasis en el management empresarial y el liderazgo. Por el perfil del grupo se trabajó sobre la observación de mejores practicas puntuales y la elaboración de redes y contactos.

Perfil del Grupo: El grupo estaba integrado en gran parte por funcionarios de segunda línea de diferentes áreas de gobierno, pequeños empresarios de múltiples rubros y profesionales independientes. Los integrantes se presentaban con características muy homogéneas, fuerte cohesión, y habilidad para desplegarse en el contexto de los Estados Unidos.

5. La evaluación.

De las misiones detalladas en el punto anterior, se han seleccionado dos que se analizarán con más profundidad con el objetivo de evaluar su desarrollo e impacto. Se ha

seleccionado la tercera y cuarta a los efectos de cubrir las dos regiones involucradas en el programa.

5.1. Tercera misión al exterior

La tercera misión al exterior desarrollada en el ámbito del Nuevo Cuyo, fue la segunda experiencia impulsada por San Juan, que había iniciado este Programa con la primera misión piloto. A menos de un año de aquella experiencia la provincia patrocina otra misión en virtud de los resultados alcanzados.

La primera misión había permitido a la región del Nuevo Cuyo en general y a San Juan en particular:

- Adquirir una visión de la performance de las empresas de la región en comparación con las observadas
- Generar contactos institucionales directos con organizaciones públicas y privadas de los Estados Unidos
- Iniciar un proceso de transferencia de tecnologías blandas
- Crear condiciones favorables para el surgimiento de un sector empresario alineado con las tendencias de la economía global
- Mejorar las condiciones de competitividad local
- Fortalecer la región como ámbito natural de formulación y ejecución

de políticas de desarrollo²⁵

Con estos antecedentes el Nuevo Cuyo inicia su segunda misión, en este caso con características muy específicas ya que plantea un análisis puntual del management de las empresas de servicios y agribusiness, dos sectores que se mostraban como los más dinámicos en la región.

La III Misión para Jóvenes Empresarios, se desarrolló bajo la misma metodología que las anteriores, combinando el entrenamiento con la observación de las mejores prácticas, pero en este caso se eligió a Miami en la Florida, por sus características de portal comercial para Latinoamérica y Stamford, por la Escuela de Negocios de la Universidad de Connecticut. Por sus características de centro cultural y financiero también se incorporó al itinerario la ciudad de Manhattan, New York.

²⁵ Del Informe presentado por la Secretaría de Estado de Planeamiento y Control de Gestión, Gobierno de San Juan, al Gobernador de la Provincia, diciembre de 98. -

5.1.1 Programa de actividades.

III Misión para Jóvenes Empresarios Seminario en Management, Marketing y Liderazgo

Centro en Argentina

Ciudad: San Juan

15 al 16 de abril

**Fundamentos de finanzas para áreas no
financieras Gutiérrez Trapani**

Centro en USA

Ciudad: Stamford, Connecticut

19 y 20 de abril

**Liderazgo: balance entre liderar y
gerenciar. ¿Que hace un líder? Principios
del Liderazgo. El Liderazgo Global. Jack
Pratt**

21 de abril

**Best practices
SWISS BANK: visita a organización
financiera**

22 de abril

**Marketing: las perspectivas del
Marketing. Universidad de Connecticut
Jain Subhash.
Best practices, Visita a empresa de
Marketing.**

23 de abril

**Marketing: estrategias
Universidad de Connecticut Jain Subhash.**

Centro en USA

Ciudad: Miami, Florida

26 al 28 de abril

Management: manejo del cambio, pensamiento estratégico, coaching, cultura corporativa. Augusto Maldonado

28 de abril

Best practices BOUNTRI FRESH: visita a mercado de frutas y vegetales.

29 noviembre

Best practices FRAM CREDIT OF SOUTH FLORIDA: visita a mercado de frutas y vegetales tropicales. Asistencia financiera para agricultores.

Best practices INSTITUTE OF FOOD AND AGRICULTURAL SCIENCES, FLORIDA UNIVERSITY: centro de investigaciones

Best practices DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DEL ESTADO DE FLORIDA: mercado y abastecimiento

Best practices BROOKS TROPICALS: producción, packaging y comercialización de productos agrícolas.

30 de abril

Best practices FLEMING INTERNATIONAL: venta y logística del mercado de hortalizas.

Best practices; STANDARD BANK LONDON: comercio, inversiones y flujo de divisas.

01 de mayo

Regreso

5.1.2. El perfil de participante y los criterios de selección

El mecanismo de selección se basó en dos criterios, uno los antecedentes, y el otro los rasgos de comportamiento. Para el primero se tuvo en cuenta los siguientes puntos:

- Título de grado/posgrado
- Dominio del Idioma inglés
- Empresa/Institución u Organización en la que se desempeñaba
- Empresa/Institución u Organización en la que se había desempeñado
- Antecedentes de capacitación
- Motivación para iniciar el programa

El segundo criterio tenía relación con los rasgos de comportamiento, en este sentido se buscaba participantes que exhibieran:

- Comportamiento emprendedor
- Actitudes de conducción y competitividad
- Interés por influir en el comportamiento de la gente
- Baja presencia de comportamientos conflictivos y evasivos

En base a estos criterios AMAI, que diseñó y ejecutó la selección, utilizó dos instrumentos para esta tarea, el Sistema de Perfil Personal, DISC, Carlson Learning Company, y el Modo de Conflicto, Kenneht Thomas y Ralph Kilmann. Xicom.

Con estos instrumentos se aseguraba la objetividad de proceso y el ajuste al perfil predeterminado. Si bien fue una tarea desarrollada por AMAI, el organismo de

ejecución de la provincia tuvo permanente participación y posibilidad de corroborar los procedimientos.

Participaron de la selección cuarenta y nueve inscriptos de los que se seleccionaron veintiséis, cinco con excelente perfil, doce con muy buen perfil y nueve con buen perfil²⁶.

5.1.3. Desarrollo del programa.

Las actividades del programa se desarrollaron en las ciudades de Stanford, New Haven, Mahantan y Miami. El Business School, de la Universidad de Connecticut fue el ámbito donde se desarrollaron las actividades correspondientes al tema de Liderazgo a cargo del entrenador Jack Pratt. En la misma institución se desarrolló el tema marketing a cargo de Jain Subhach.

En la ciudad de Stanford la misión fue recibida por el Director Ejecutivo del Swiss Bank Corporation, segundo banco global que opera en el mundo con quinientas sucursales y cinco millones de clientes. El grupo también participó de una visita al campus de la Yale University, que posee una de la más prestigiosas Escuelas de Negocios de U.S.A.

El profesor Augusto Maldonado tuvo a cargo el módulo de management, el proceso de cambio en las organizaciones empresariales y gestión de proyectos. En el área de Miami los tres últimos días de la misión el grupo tomó contacto con diferentes managers de corporaciones dedicadas de la comercialización de productos agrícolas, frutas y hortalizas y también con corporaciones prestatarias de servicios e institutos de investigación como el

²⁶ De los 26 participantes 24 eran de San Juan y dos de San Luis. Mendoza no envió postulantes, y el único participante de La Rioja no dio con el perfil buscado.

de la University of Florida, en el que pudieron constatar la organización universitaria y su relación con los productores.

El estado de La Florida a través de su Departamento de Agricultura expuso ante la misión las políticas de importación y exportación de U.S.A ante los países latinoamericanos. La misión tomó contacto con la Cámara de Comercio Argentina-La Florida en la que su responsable de negocios expuso sobre las características de los intercambios comerciales entre ambos países.

Finalmente en el Consulado Argentino, el cónsul y el general managers del Banco de la Nación Argentina informaron al grupo sobre las oportunidades que ofrece el mercado norteamericano.

Los fines de semana y las horas libres fueron utilizadas para tomar contacto activo con la cultura de USA, recorrer sus espacios culturales, académicos y de esparcimiento.

El programa cumplió con los objetivos preestablecidos, al finalizar la misión el grupo había logrado:

- Adquirir una idea comparada de las organizaciones empresariales locales respecto a las analizadas.
- Profundizar sus conocimientos y herramientas en torno a los temas de liderazgo, gerenciamiento y marketing.
- Iniciar el proceso de transferencia de tecnologías blandas desde las organizaciones analizadas a las locales.
- Conocer el funcionamiento de los sistemas de financiamiento del comercio de USA.
- Conocer el funcionamiento de los sistemas de comercialización de

productos agrícolas y frutihortícolas en USA.

- Tomar contacto personal con diferentes actores económicos, políticos y académicos.

5.2. Cuarta Misión al Exterior.

La región del NOA, con el patrocinio de Salta desarrolló la cuarta misión para jóvenes empresarios. A mediados del año 99 se incorpora esta región a las experiencias de entrenamiento para empresarios.

Salta le imprimió un perfil vinculado a la agroindustria y el turismo en virtud de las características de la región.

El Consejo conjuntamente con AMAI diseñó una propuesta sobre los tres ejes básicos de entrenamiento que se venían desarrollando: liderazgo, management (gerenciamiento) y marketing.

5.2.1. Programa de actividades.

IV Misión para Jóvenes Empresarios

Seminario Internacional de Management Estratégico

Centro en USA

Ciudad: Stamford, Connecticut

4 al 6 de octubre

Projet Management University of Connecticut. Jorge Martínez

7 de octubre

Best practices SO BE DRINK: visita a empresa de soft drink, tema innovación en packaging.

Best practices

TAUCK TOURS O RAND TOURS: visita a empresa de marketing.

8 de octubre

Best practices

BOUTYARD en NEW LONDON: desarrollo de hidrofoils, a partir de una fabrica de submarinos nucleares

Best practices STW LEONARDS

SUPERMERCADOS: mailing directo packaging y telemarketing.

Centro en USA

Ciudad: Houston, Texas

11 al 13 de octubre

Liderazgo. Balance entre liderar y gerenciar. Principios y competencias del liderazgo global. Jack Pratt.

Best practices SWISS BANK: visita a

organización financiera.

14 de octubre

**Best practices AGROINDUSTRIA,
MANUFACTURAS Y SERVICIOS: visita y
exposición.**

15 de octubre

Best practices APQC: benchmarking.

16 de octubre

Regreso

5.2.2. Desarrollo del programa.

Las actividades del programa se desarrollaron en las ciudades de Stanford, Houston, y Mahantan. La University of Connecticut institución centenaria en USA fue el ámbito donde se desarrolló el tema Proje Management, a cargo de Jorge Martinez. En la empresa So Be Drink la misión fue recibida por su CEO quien desarrolló una exposición sobre innovación en packaging.

El CEO de la empresa Tauck Tours desarrolló el tema de marketing y costos operativos. También se visitó la Boutyard en New London, donde se pudo observar la reconversión de la industria bélica estadounidense.

El managers de la cadena de supermercados Stew Leonards recibió a la misión y desarrolló el sistema de packaging y telemarketing.

En la ciudad de Houston se desarrolló el seminario de Liderazgo a cargo del entrenador Jack Pratt. La misión observó en diferentes empresas las mejores prácticas en

agroindustria, manufacturas y servicios vinculados al sector. En la empresa APQC su managers expuso sobre el benchmarking.

Finalmente en el Consulado Argentino de Houston, el cónsul interiorizó de los servicios que presta esta organización en las relaciones bilaterales.

En los fines de semana y horas libres los integrantes de la misión tomaron contacto con la cultura estadounidense a través de situaciones cotidianas de la vida de Houston. En New York centro cultural de USA pudieron recorrer puntos panorámicos, museos y centros culturales.

El programa cumplió con los objetivos establecidos por las provincias participantes y a criterio del coordinador de la misión tuvo un desarrollo más que satisfactorio.

Los integrantes de la misión lograron:

- Elaborar una visión comparada de las organizaciones empresariales propias respecto a las visitadas.
- Profundizar sus conocimientos y herramientas en torno a los temas de liderazgo, gerenciamiento, marketing y packaging.
- Iniciar el proceso de transferencia de tecnologías blandas desde las organizaciones analizadas a las locales.
- Conocer el funcionamiento de los sistemas de comercialización de productos agrícolas en USA.
- Tomar contacto personal con diferentes actores económicos, políticos y académicos.

6. Algunas recomendaciones para la reformulación del Programa.

En todos los casos, y como primera apreciación general, las Misiones de Estudio al Exterior cumplieron no solo con el propósito sino con las expectativas de las provincias participantes²⁷.

No obstante, de las opiniones vertidas por los actores de este Programa²⁸, participantes, funcionarios provinciales, funcionarios y técnicos del Consejo Federal de Inversiones y consultores externos de AMAI, y del análisis de la documentación existente en el Consejo, se pueden elaborar algunas recomendaciones para la reformulación del programa.

- **Los tiempos de convocatoria y selección.**

Los tiempos entre la selección y el inicio de la misión no fueron óptimos. Es de considerar que antes de iniciar un viaje de quince días una persona con responsabilidades y compromisos laborales deba prever y planificar su ausencia. Se registraron casos de pocos días entre la comunicación de la selección y el inicio de la misión, provocando en la mayoría de las misiones deserciones a último momento, y subutilización de las plazas.

También la falta de tiempo en esta etapa atentó contra la estrategia de difusión sobre todo en las provincias invitadas. Es el caso de Mendoza que en la tercera misión no presentó postulantes por la vía institucional, mientras que al mismo tiempo residentes en

²⁷ Ver informe de AMAI, y de los coordinadores que acompañaron las misiones desde el CFI y las Provincias.

²⁸ Para la elaboración de este informe se entrevistó a jóvenes beneficiarios, funcionarios provinciales, funcionarios y técnicos del Consejo Federal de Inversiones y directivo de AMAI.

Mendoza lo hacían en forma particular en San Juan. Un caso similar registró Santiago del Estero, en la misión del NOA.

- ***Sería recomendable:***

- Extender los plazos de convocatoria*

- Diseñar una estrategia eficiente de difusión*

- Conformar el grupo definitivo con suficiente antelación al inicio de la misión.*

- **La formación del grupo**

Un elemento sustancial en el éxito de las misiones era el funcionamiento del grupo. En tal sentido AMAI la entidad consultada sugirió la utilización de diferentes instrumentos²⁹ a los efectos de detectar y descartar postulantes con rasgos de comportamientos de alta conflictividad o con baja influencia en el comportamiento de la gente (sin perfil de liderazgo).

La utilización de estos mecanismos asegura la formación de un grupo con altas probabilidades de funcionamiento, pero de ninguna manera descarta la necesaria articulación a la que debe ser sometido el mismo para comprobar un despliegue armónico y sostenido.

- ***Sería recomendable:***

- Someter al grupo a trabajos en equipo antes de iniciar la misión al exterior.*

Someter al grupo a la resolución de situaciones simuladas de conflicto

Incorporar un último mecanismo de selección intergrupo

Iniciar la misión al exterior con un grupo con funcionamiento comprobado

- **La continuidad del Programa**

En todos los casos los grupos mostraron a su regreso alta motivación, fraternidad y deseos de continuidad. Muchos de estos grupos iniciaron actividades a su regreso. En el caso de la primera misión se conformaron como asociación civil, bajo el nombre de "Visión Empresaria", a través de la cual desarrollaron actividades de capacitación y difusión de los temas del management empresario. En el caso de la Misión del NOA continuaron desarrollando actividades de capacitación con el apoyo de la provincia patrocinante. Ejemplo de esto fue la presencia de Jack Partt, entrenador que tuvieron en Stanford en el tema de Liderazgo, quien desarrolló un Seminario en la provincia de Salta.

No obstante estas actividades, ejemplos de continuidad, fueron declinando y a mediano plazo las vinculaciones y redes se fueron desactivando, no existiendo en ninguna de las provincias estructuras estables o actividades continuas de aquellos grupos.

- ***Sería recomendable:***

²⁹ Ver en Instrumentos de selección informe de AMAI, Hugo Calos, Pag. 2.

Establecer compromisos de acción por parte de los participantes al finalizar la misión.

Considerar como parte del programa acciones posteriores a la misión

Incentivar desde los organismos públicos involucrados la conformación de organizaciones estables

Incorporar a estas organizaciones con un rol preponderante en la ejecución de futuras misiones

- **La vinculación con la estrategia de desarrollo**

Las primeras misiones tuvieron perfiles amplios, vinculados al management empresario. A medida que se fueron desarrollando comenzaron a adoptar algún perfil más específico, pero sobre todo en las prácticas observadas. El caso de la tercera misión que incorporó el tema agribusiness y la tercera con el tema turismo muestran tendencia a vincular la temática de la misión con los sectores más dinámicos de la economía.

- **Sería recomendable:**

Definir el perfil de la misión en virtud del eje económico regional

Contribuir con las misiones a la estrategia de desarrollo provincial.

Incorporar a esta etapa de definición a las cámaras empresariales, las asociaciones profesionales, las universidades y demás actores de la economía regional.

- **El ámbito público**

En todas las misiones estuvo presente el sector público a través de representantes de las organizaciones provinciales y del Consejo. A excepción de la quinta misión que estaba integrada por un numeroso grupo de funcionarios de segunda línea del gobierno de San Luis, en el resto la presencia fue simplemente protocolar y de coordinación.

En poco probable pensar en el desarrollo de una provincia sin modificaciones sustanciales en la estructura y la gestión estatal. Los cambios y necesidades a las que se registran en el sector privado, se replican y en algunos casos aumente en el sector público. Por lo tanto si los empresarios necesitan capacitación y observación de mejores prácticas para ser eficientes el mismo diagnóstico les cabe al management público.

- ***Sería recomendable:***

- Incorporar formalmente funcionarios de las áreas de desarrollo y servicios de la economía al programa de entrenamiento.*

- Desarrollar propuestas de formación de management público mediante entrenamiento y observación de mejores prácticas.*

- Promover la transferencia de tecnologías blandas mediante este mecanismo.*

- **Las realidades observadas**

Sin duda que Estados Unidos es un país exitoso, su modelo económico tanto en el sector público como privado es observado por gran parte del mundo y es quien marca tendencia y estilos. En muchos de los casos las observaciones de las mejores prácticas concluían en la tremenda distancia que separaba las organizaciones en análisis de las locales, no solo en términos de dimensión, sino culturales y de infraestructura.

Sin duda y a la vista de los resultados que arroja el comercio bilateral, Estados Unidos es el país hacia donde un número importante de empresarios argentinos dirigen sus expectativas, por lo que estudiar su consumo, sus forma de comercialización y gestión se convierten en herramental de la estrategia de crecimiento del comercio externo. No obstante los acuerdos regionales de los últimos años al calor de los cuales surge el MERCOSUR, y las coincidencias macroeconómicas con los países miembros, hacen necesario observar también estas economías más cercanas, que sin duda muestran mejores prácticas en algunos sectores.

- ***Sería recomendable:***

- Diseñar misiones de entrenamiento y observación entre los países del MERCOSUR.*

- Detectar las mejores prácticas de cada sector en los países miembros.*

- Profundizar las especialidades en virtud de los ejes de desarrollo estratégico de la Región.*

Capítulo III

Consideraciones generales para la Formulación de un Programa de Liderazgo Estratégico

1. Introducción

El presente trabajo se ha iniciado con el objetivo de incursionar en el desarrollo de líneas de acción en torno al diseño y ejecución de un programa que, como parte de una batería de acciones del Consejo Federal de Inversiones, contribuya a crear condiciones y oportunidades para que la dirigencia económica, política y social, actual y en formación de las provincias, adquiera aptitudes y actitudes de liderazgo. Este es el objetivo y bien vale no perderlo de vista.

Para ello se propuso en primera instancia describir lo que se denominó “estado-de-arte del liderazgo en la Argentina”, entendiéndose por esto, la identificación del conjunto de conocimientos y prácticas que actualmente operan en la conducción estratégica de las organizaciones e instituciones del país.

La idea era conocer que estaba aconteciendo en torno al tema en Argentina, sus particularidades y explicaciones

También se desarrolló un repaso de las principales corrientes teóricas, las diferentes tendencias que han abordado el tema y su evolución hasta estos días.

Con estos dos elementos se construyó el marco conceptual que sostendrá el

desarrollo del programa. A partir de allí se analizaron las experiencias que en busca del objetivo y a modo de experiencia piloto realizó el CFI con diferentes provincias argentinas.

Del análisis de estas experiencias se ha podido extraer algunas recomendaciones y sugerencias válidas a la hora de desarrollar los lineamientos del programa.

En el presente capítulo se dejarán establecidos algunos lineamientos generales para la formulación de un programa de liderazgo. A esta etapa de diseño del programa se le sumará un análisis de las viabilidades. En virtud que la propuesta intentará generar espacios de liderazgo en los ámbitos políticos, sociales y económicos, y sus diferentes organizaciones, se ha creído importante observar los elementos necesarios a evaluar antes de iniciar la ejecución de la propuesta.

2. Definición del marco teórico

Las teorías desarrolladas en el capítulo primero han aportado elementos esenciales a la hora de comprender el fenómeno del liderazgo. Cada una de ellas desde un énfasis distinto.

La Teoría de los Rasgos, enfatizó en que el acceso al liderazgo depende de las características innatas de la persona. Por otra parte para la Teoría del Comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, por lo tanto el líder va a ser aquel que más se va a destacar.

La Teoría Situacional del Liderazgo viene a incorporar a la visión de factores personales y comportamentales de las teorías anteriores los situacionales, traduciendo el liderazgo en una función grupal, la función de “pilotaje” que privilegia los procesos de

comunicación, de influencia y de motivación.

Este enfoque situacional del liderazgo es el que se adoptará en el desarrollo de la propuesta en virtud de dos razones básicas: esta teoría establece por primera vez que el liderazgo es una habilidad y una actitud que pueden aprenderse. En consecuencia es posible enseñarlo y transmitirlo sin que sea necesario 'nacer' con condiciones de líder.

La segunda razón está dada en que la teoría sostiene que no hay un estilo único de líder sino que hay varios, número que varía según los modelos, y que su utilización por parte de un líder no es una consecuencia directa y automática del poder, si no más bien interviene una constelación de factores situacionales tales como las circunstancias en las que se están tomando decisiones, las metas u objetivos a alcanzar, el perfil de la persona o grupo conducido y la personalidad del líder³⁰.

Además se han establecido tres elementos básicos e indispensables en el desarrollo y análisis del liderazgo. Operar el fenómeno del liderazgo exige reconocer y distinguir la íntima conexión entre los seguidores, la situación y el líder. No existiría líder sin seguidores ni hay seguidores sin la figura del líder. Y ninguno de ellos existe a menos que se generen situaciones desafiantes y, por encima de todo, cambiantes. Líder, liderados y situación de cambio serán los elementos indispensables del objeto de estudio y desarrollo del programa.

También se han desarrollado algunos parámetros conceptuales que se utilizarán a los efectos de establecer los bordes conceptuales de la propuesta.

En este sentido se ha dejado planteada la diferencia, o si se quiere complementariedad de roles, entre el líder y el gerente o manager.

³⁰ Las características del enfoque Situacional están desarrolladas en el Capítulo II.

Por último y a los efectos de este trabajo se ha definido al liderazgo como una actitud que lleva a la acción de un individuo cualquiera sea su posicionamiento o jerarquía, que se moviliza y moviliza a otras personas para modificar el contexto, conduciendo y orientando el proceso.

Esta definición es complementada con la adopción de un enfoque transaccional, que explica que a cambio del estatus y la influencia el líder reduce incertidumbre y proporciona una base o un plan de acción para alcanzar los objetivos del grupo. Es una concepción del liderazgo como capacidad de un hombre de influir y conducir una comunidad para que esta reconozca y enfrente sus desafíos a cambio de reconocimiento. Esta es una visión socialmente fructífera, y marcará otro de los parámetros conceptuales que ha adoptado este trabajo en torno al concepto de liderazgo.

3. Lineamientos generales para la formulación de un programa de Liderazgo Estratégico en las Organizaciones.

3.1. El marco estratégico: ¿dónde se necesita liderazgo?

Las distintas organizaciones argentinas tanto políticas, económicas o sociales están mutando sus paradigmas.

Es más que perceptible las demandas sociales condenando el viejo paradigma político. La sociedad demanda nuevas formas de hacer política y nuevos políticos. La política se convierte así en uno de los ámbitos que requiere cambios, abandono de viejas prácticas, construcción de nuevos modelos.

Un fenómeno similar acontece en el ámbito económico. El fenómeno de la globalización sumado a la revolución tecnológica ha modificado desde los modos de producción hasta los de consumo pasando por la comercialización. En este ámbito con mayor o menor aceleración según el sector se está produciendo un cambio en el afán de adaptarse a las reglas de juego de la economía mundial.

Las organizaciones sociales no han escapado a estos cambios. La consolidación del sistema democrático y el aumento de la cantidad y calidad de las demandas sociales han hecho surgir un número cada vez mayor de organizaciones no gubernamentales o asociaciones civiles en busca de nuevas y más efectivas formas de participación. En este ámbito también se están manifestando profundos cambios y transformaciones.

Estas breves reseñas de cambio en el sector político, económico y social muestran un rasgo común y sobresaliente: estos sectores están atravesando una etapa de transición entre el viejo paradigma que se muestra agotado y cuestionado en su capacidad para alcanzar objetivos y resolver demandas, y el nuevo paradigma visión de cómo deberían ser las cosas y hacia donde encausar los cambios.

El líder es en esencia promotor del cambio, ya que es el que percibe y construye esa visión de la realidad futura, el nuevo paradigma; y alienta al grupo a abandonar el viejo paradigma en busca de lo nuevo.

Mientras más rápido se abandone el viejo paradigma más rápido llegarán las soluciones. En otras palabras, la crisis de credibilidad a la que asiste la política y los políticos argentinos se superará en tanto y en cuanto se abandone el viejo paradigma político, agotado y condenado socialmente y se ponga en práctica uno nuevo que tenga que ver con las demandas sociales y con las expectativas que de la política tiene la sociedad

Similar situación acontece con los sectores de la economía, de la dinámica del

proceso de abandono de la economía rentística y de baja competitividad y su inclinación hacia una economía activa y competitiva, dependerá el éxito económico del país.

Tanto en los sectores políticos, gobiernos provinciales y municipales, funcionarios de primero, segundo y tercer nivel, en los sectores económicos de emprendedores individuales micro y pequeños empresarios, como en los sectores de asociaciones civiles y no gubernamentales, uniones vecinales, entidades de apoyo o promoción organismos de control o defensa etc., es necesario incorporar sistemáticamente actitudes y aptitudes de liderazgo como estrategia para dinamizar el proceso de transición hacia un nuevo paradigma que resuelva las demandas que en cada uno de los sectores el viejo modelo ya no puede resolver.

3.2. El universo: ¿cuál es el perfil de los participantes?

A efectos de diseñar una propuesta general, pero a su vez lo más ajustada al grupo potencial de participantes, se han establecido algunos parámetros conceptuales que tratan de definir un perfil general de grupo³¹. Estas son algunas de sus principales características:

- Es heterogéneo: el grupo a capacitar siempre es heterogéneo, tanto en sus niveles de educación formal, en sus actividades laborales, en los roles organizacionales e incluso en sus actitudes intragrupales.

³¹ Se ha tomado en cuenta los participantes de las misiones y de los cursos del Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión, como universo de observación.

Esta característica de ningún modo se convierte en disfuncional en tanto las heterogeneidades se manejen en bordes razonables. En este sentido es recomendable establecer parámetros amplios a los cuales se debe adaptar el participante como por ejemplo un máximo de edad, un nivel educativo mínimo, un nivel organizacional básico, etc.

- No tiene rutina académica: la selección de la metodología de enseñanza debe prever que el auditorio está conformado en su mayoría por individuos que no tienen la rutina de la capacitación. Sus tareas habituales están vinculadas a la acción y no a la observación o a tareas pasivas. Es muy visible en el desarrollo de las experiencias analizadas el éxito que tienen las actividades de tipo taller en términos de participación por encima de las tradicionales académicas. En este sentido es recomendable tener en cuenta estas apreciaciones al momento de seleccionar la metodología³² de enseñanza.
- Tiene sobrevaluada la experiencia por encima de la teoría: en este tipo de capacitación el grupo se forma con actores: económicos, sociales y /o políticos. La cotidiana acción los conforma como individuos más confiados en sus experiencias y vivencias que en marcos teóricos de referencia. En este sentido visualizan e identifican el liderazgo en ejemplos de la vida real, por lo que la

³² Este punto se trata ampliamente en el desarrollo del Capítulo.

observación de mejores prácticas o la interacción con líderes reales se muestra como la forma más recomendada de acercamiento e internalización del fenómeno del liderazgo.

- Tiene un modelo de referencia: Siguiendo el razonamiento anterior cada uno de los integrantes en su condición de actor ha construido un modelo de referencia real con el que convive e interactúa. Este modelo es permanentemente contrastado con el modelo que se está construyendo con los conocimientos que se incorporan en la capacitación. Esta tarea de contrastes en algunos casos muestra diferencias tan abruptas que produce rechazo al modelo nuevo y sensación de incapacidad para el cambio. Es recomendable plantear que los cambios son un proceso y que lo más importante de un proceso es que se inicie y que no se detenga, y que las herramientas para iniciar y mantener ese proceso de cambio están en la capacitación que se está impartiendo.

3.3. Metodología de abordaje: ¿cómo transmitir los conocimientos?

El CFI ha venido creando las condiciones para el surgimiento del liderazgo en las provincias, como estrategia de desarrollo y adaptación a los cambios de la economía global y como parte de una batería de acciones³³ para fortalecer las economías regionales.

³³ El CFI posee una serie de programas que operan en el entramado social y económico de las provincias que van desde el apoyo al pequeño productor hasta la promoción de actividades culturales.

En este punto se sugerirá sobre la base de las experiencias analizadas la metodología para el desarrollo de la capacitación.

Las Misiones al exterior se fundamentaron en la metodología de inmersión y observación de las mejores prácticas, combinada con un mecanismo tradicional de transferencia de conocimientos teóricos con diferentes técnicas de aprendizaje.

Esta metodología de inmersión es de alto impacto ya que no solo permite analizar las mejores prácticas de organizaciones líderes sino que a su vez permite interactuar con el contexto cultural que lo rodea. En el caso de las experiencias desarrolladas no solo se pudo observar empresas y organizaciones relevantes sino que se tomó contacto con la cultura estadounidense, que en gran parte explica el éxito de Estados Unidos como Nación.

Si duda que esta metodología que se muestra como intensiva es la más adecuada cuando se tiene poco tiempo y se buscan resultados significativos. Se adapta a personas que poseen experiencia organizacional, ya que se involucran más con la práctica que con los conceptos teóricos. No obstante resulta en algunos casos onerosa y de gran complicación logística ya que siempre implica desplazamientos del grupo y una intensa tarea de coordinación. Además si el grupo es muy heterogéneo resulta difícil seleccionar la organización para observar.

En función de las experiencias desarrolladas y atento a que el tema de liderazgo es básicamente actitudinal es recomendable utilizar como metodología de abordaje del tema los talleres y la observación de las mejores prácticas, reservando la inmersión solo a grupos avanzados y homogéneos.

3.4. Contenidos curriculares: ¿que tipo de conocimientos transmitir?

Por lo analizado y teniendo en cuenta el perfil antes descrito, los contenidos deberían dirigirse a obtener un conocimiento de tipo instrumental, que le permita al participante utilizarlo para operar en su realidad y contexto.

La idea es trabajar más con instrumentos que con conceptos, ya que el perfil de la capacitación que se propone esta más vinculada a influir en las actitudes y aptitudes que a la excelencia académica.

La oferta de capacitación sobre el tema liderazgo y management que existe en el mercado es en su mayoría de tipo instrumental siendo a su vez la sugerida por los expertos entrevistados³⁴.

3.5. Mecánica de funcionamiento: los productos básicos

Se propone el diseño de dos productos básicos, uno que se denominará tipo A, bajo el modelo de capacitación por inmersión similar al ensayado en las experiencias piloto; y otro que se denominará de tipo B bajo el modelo de capacitación tradicional, de menor performance y adaptable a demandas variadas de tiempos, tipos grupos etc.

Producto de tipo A: tendrá la lógica de misión de inmersión y observación de las mejores prácticas. Estará pensado para grupos reducidos con fuertes factores comunes y ya conformados. Para el diseño de este producto se tendrán en cuenta las recomendaciones del Capítulo II y que se enumeran a continuación:

³⁴ Ver propuesta en Anexo III.

- Con referencia a los tiempos de convocatoria y selección, sería recomendable:
 - Extender los plazos de convocatoria
 - Diseñar una estrategia eficiente de difusión
 - Conformar el grupo definitivo con suficiente antelación al inicio de la misión.

- Con referencia a la formación del grupo, sería recomendable:
 - Someter al grupo a trabajos en equipo antes de iniciar la misión al exterior.
 - Someter al grupo a la resolución de situaciones simuladas de conflicto
 - Incorporar un último mecanismo de selección intragrupo
 - Iniciar la misión al exterior con un grupo con funcionamiento comprobado

- Con referencia a la continuidad del Programa, sería recomendable:
 - Establecer compromisos de acción por parte de los participantes al finalizar la misión.

- Considerar como parte del programa acciones posteriores a la misión
 - Incentivar desde los organismos públicos involucrados la conformación de organizaciones estables
 - Incorporar a estas organizaciones con un rol preponderante en la ejecución de futuras misiones
- Con referencia a la vinculación con la estrategia de desarrollo, sería recomendable:
 - Definir el perfil de la misión en virtud del eje económico regional
 - Contribuir con las misiones a la estrategia de desarrollo.
 - Incorporar a esta etapa de definición a las cámaras empresariales, las asociaciones profesionales, las universidades y demás actores de la economía regional.
- Con referencia al ámbito público, sería recomendable:
 - Incorporar formalmente funcionarios de las áreas de desarrollo y servicios de la economía al programa de entrenamiento.
 - Desarrollar propuestas de formación de management público mediante entrenamiento y observación de mejores prácticas.
 - Promover la transferencia de tecnologías blandas mediante este mecanismo.

- Con referencia a las realidades observadas, sería recomendable:
 - Diseñar misiones de entrenamiento y observación entre los países del MERCOSUR.
 - Detectar las mejores prácticas de cada sector en los países miembros.
 - Profundizar las especialidades en virtud de los ejes de desarrollo estratégico de la Región.

Producto de tipo B: estará compuesto por uno a tres módulos para desarrollarse en un máximo de dos jornadas y un mínimo de media jornada. La idea es disponer de un producto modulado de tal forma que se adapte desde los requerimientos de una charla introductoria de media jornada, por ejemplo para el caso de una reunión de microemprendedores o una ronda de negocios donde la capacitación ocupa un lugar marginal de la agenda; hasta el desarrollo integral básico del tema ocupando al menos dos jornadas completas o dieciséis horas.

Este producto responde a la necesidad de iniciar un proceso de entrenamiento y difusión del tema más intensivo y con mayor capacidad cobertura que las experiencias desarrolladas hasta aquí.

El CFI en su despliegue anual de eventos y las diferentes reuniones por actividades vinculadas a sus programas, genera oportunidades inmejorables para la incorporación del tema liderazgo a su menú de ofertas de capacitación y entrenamiento.

Un ejemplo claro fue la experiencia desarrollada en la FERICHIACO, en donde se desarrolló en media jornada una charla introductoria al tema con excelente receptividad y

numeroso auditorio.

Otra estrategia a implementar, en el objetivo de iniciar un despliegue intensivo de los conceptos del liderazgo, tiene que ver con el desarrollo de la incorporación de un módulo de liderazgo al Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión.

Este programa, que tiene por objetivo identificar y desarrollar complementariedades en el proceso de inversión entre los sectores público y privado, requiere necesariamente de la incorporación de un módulo de liderazgo y gerenciamiento, ya que, como se ha señalado antes, la economía se encuentra en un proceso transicional que requiere estimulación para acelerar el cambio, tarea esencial de los líderes.

Este producto fue diseñado durante el año 2000 con la participación de expertos capacitadores que fueron seleccionados al efecto. En tal sentido se adjunta como Anexo las propuestas de trabajo seleccionadas y moduladas de acuerdo a lo establecido en los párrafos anteriores.

4. Viabilidades políticas y contexto.

¿Es viable políticamente un programa que cree condiciones para el desarrollo del liderazgo político económico y social?

Para las provincias que desarrollaron las experiencias piloto, las misiones eran parte de una estrategia. Estaba convencidos de que fomentar el surgimiento de un nuevo y más moderno sector económico a través de la capacitación de sus actores era una apuesta al futuro de la provincia y la región.

Como ya se desarrolló en el Capítulo anterior³⁵ fomentar un nuevo liderazgo económico era parte de las acciones y políticas de estas provincias tendientes a superar la crisis de las economías regionales, y a insertarse exitosamente en una economía competitiva y globalizada.

Estas provincias compartían esta visión: el liderazgo como pieza esencial en sus estrategias de desarrollo. Por eso fue políticamente viable.

Pero ¿en cuantas provincias argentinas se discute sobre el liderazgo? Si los tomadores de decisiones no perciben la falta de liderazgo como un retardante del desarrollo, y tampoco surge como demanda de los sectores más dinámicos la viabilidad es de dudoso éxito, mas allá del ímpetu que se le imprima desde el Consejo como organismo de promoción y asistencia.

El objetivo es poner al liderazgo en la agenda política de las provincias argentinas, que se comprenda que cuando se habla de adaptabilidad a los cambios, de nuevos modos de producción, de competitividad, de nuevas formas de representatividad y participación se está haciendo referencia a nuevos paradigmas, y es mediante una fuerte actitud de liderazgo que se puede abandonar exitosamente el viejo paradigma en busca de lo nuevo.

4.1. Las condiciones logísticas y financieras

La puesta en marcha u operación de cualquier programa siempre requiere un repaso de las capacidades organizacionales instaladas.

³⁵ Capítulo II página 2.

En el caso del Consejo, cuenta con una importante experiencia en organización de eventos de capacitación en todas las variantes sugeridas en el presente documento. No obstante para los casos de tercerización analizados si bien los costos en general aumentan la calidad del producto lo hace en forma proporcional.

Además el despliegue organizacional nacional que posee el Consejo a través de sus Unidades Operadoras Provinciales lo posiciona como el organismo con mejores condiciones operativas de desarrollar este tipo de capacitación en forma regional o zonal.

A todo esto se suma las posibilidades tecnológicas que posee instaladas en las provincias, posibilitando la interconexión e interacción con imagen y sonido a través de videoconferencia.

Estos elementos organizacionales y tecnológicos disminuyen sensiblemente los costos del programa que para el caso del producto de Tipo B son menores³⁶.

Para el caso del producto de tipo A, donde los costos son significativos en virtud del despliegue que requiere, sería recomendable rever las condiciones generales del financiamiento, y los porcentajes a cubrir tanto por la parte ejecutora, como por los participantes.

No obstante en las últimas misiones estos mecanismos se fueron ajustando en torno a los resultados que se iban obteniendo, alcanzando en los últimos caso estándares muy superiores a los primeros.

En la intención de disminuir el costo unitario de este tipo de capacitación se pueden ensayar diferentes mecanismos como esponsorización de la misión por parte de

³⁶ Ver en Anexo III, en la parte de presupuesto de las propuestas de desarrollo del Módulo de Liderazgo.

La multiplicación de la oferta de "capacitación ejecutiva" es un claro indicador de la demanda que generan los estudios posteriores a la inserción laboral.

La oferta es muy amplia, universidades nacionales y extranjeras, asociaciones civiles, consultoras especializadas, instituciones públicas gubernamentales nacionales y extranjeras, escuelas especializadas con respaldo universitario, fundaciones etc.

Todos estos oferentes ponen a disposición de los interesados un menú de capacitación que va desde un doctorado de cuatro años con un costo de más de cien mil dólares a charlas gratuitas de sensibilización de media jornada.

Con el objeto de aprovechar esta oferta de echo variada y amplia, y en la hipótesis de que la capacitación de los sectores más dinámicos de la política, la economía y la sociedad en general, genera mejores condiciones para el desarrollo, sería recomendable que el Consejo elabore una línea de crédito específica para capacitación, que pueda ser utilizada para el financiamiento tanto de las propuestas de capacitación que surjan del Consejo como del resto.

Esto ampliaría considerablemente la oferta e incorporaría la posibilidad de capacitación específica y de excelencia. Además y a efectos de vincular la capacitación con las políticas de desarrollo local, se podrían instrumentar mecanismos de aval tanto del gobierno provincial como del sector respectivo.

En el Consejo se podría abrir un registro de oferentes como condición necesaria para financiar su oferta.

Con un mecanismo de este tipo el Consejo podría potenciar su oferta de

capacitación, establecer contactos con oferentes locales y externos en condiciones ventajosas y articular una política de capacitación con el modelo de desarrollo local y/o regional, función esta última que es de su competencia en virtud de su rol de organismo federal.

Capítulo IV

Identificación y calificación de las Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo

1. El objetivo

El presente trabajo se ha iniciado con el objetivo de incursionar en el diseño y desarrollo de las principales líneas de acción de un programa que contribuya a crear condiciones y oportunidades para que la dirigencia económica, política y social, actual y en formación, adquiera aptitudes y actitudes de liderazgo. Este es el objetivo general y hacia el están dirigidas las sugerencias y recomendaciones aquí vertidas.

Para alcanzar el objetivo descrito en el párrafo anterior se ha desarrollado en el primer capítulo lo que se denomina “estado-de-arte” del liderazgo en la Argentina”, entendiéndose por esto, la identificación del conjunto de conocimientos y prácticas que actualmente operan en la conducción estratégica de las organizaciones e instituciones del país.

También se ha realizado un repaso de las principales corrientes teóricas, que han abordado el liderazgo como fenómeno de las relaciones humanas y su evolución hasta estos días.

Con estos dos elementos se ha construido un marco teórico que ofrece sustento conceptual al desarrollo del trabajo y a las conclusiones abordadas.

También se han analizado las experiencias piloto que realizó el CFI con diferentes provincias argentinas. Desde este análisis en el que participaron funcionarios provinciales, del CFI, directivos de la institución Capacitadora, e incluso los empresarios seleccionados, se elaboraron recomendaciones y sugerencias para el desarrollo de los lineamientos del programa.

Con el marco teórico y la actualización del tema en sus conceptos y usos en la Argentina, más el análisis de las experiencias desarrolladas se construyeron los lineamientos generales para la formulación de un programa de liderazgo, a lo que se le sumó sugerencias y recomendaciones para su ejecución.

En el presente Capítulo se intentará identificar y calificar un número significativo de instituciones vinculadas a la capacitación y o difusión del tema liderazgo en la Argentina, ese es el objetivo. Además se rescatarán algunas experiencia innovadoras en relación al tema, en el contexto regional.

2. Metodología

Para desarrollar el capítulo se ha recurrido a las bases de datos de organismos públicos³⁸ que se presentan como "grandes consumidores" de capacitación; a la oferta publicada en medios especializados³⁹ y a la recopilación de información⁴⁰ in situ

³⁸ Banco de la Nación Argentina, Instituto de Capacitación Daniel A. Cash; Ministerio del Interior, Secretaría de Provincias; Ministerio de Trabajo

³⁹ Ver en Anexo I listado de Publicaciones Consultadas.

⁴⁰ Durante el transcurso del evento se recopiló información a través de un cuestionario diseñado especialmente, que se adjunta como AnexoII.

desarrollada en Expomanagement, evento que reunió a prestadores de servicios vinculados al tema.

A los efectos del presente trabajo y en virtud de los requerimientos de calificación se han establecido algunos criterios base para calificar la oferta cuyo único objetivo es orientar sobre el perfil de la institución prestadora, el producto ofrecido, el sector al que dirige la oferta y la dedicación requerida por la misma.

Esta metodología de calificación es de elaboración propia y al solo efecto de este trabajo⁴¹, siendo recomendable su uso y aplicación únicamente en este contexto.

3. Esquema base de calificación de la oferta

El presente esquema contiene cuatro calificadores básicos, uno vinculado a las características institucionales del oferente, otro al tipo de producto que ofrece u objeto de la oferta; un tercero referido al sector o target al que está dirigida la propuesta; y por último uno vinculado a la dedicación horaria requerida para su desarrollo⁴².

Cada uno de estos calificadores se despliega tratando de contener todas las alternativas existentes o al menos la mayoría de ellas.

Estos calificadores permitirán buscar y seleccionar capacitación en liderazgo y management entrando por cualquiera de ellos de acuerdo a las prioridades o necesidades

⁴¹ Para su desarrollo se consultó metodologías varias desde muchas de las cuales se extrajo elementos para su diseño.

⁴² En la elaboración se estimo como básico y necesario contar con al menos cuatro calificadores: institucional, producto, sector y dedicación, lo que no descarta la posibilidad de sumar otros que profundicen la información de la oferta.

que se establezcan.

Por ejemplo si se requiere de un curso de entrenamiento para la gerencia de una PyME, se puede iniciar la búsqueda de la capacitación por el indicador de producto, después seleccionar el prestador de acuerdo a su perfil institucional, después buscar dentro de ese perfil cual de ellas se dedica al sector en el que se encuentra el demandante y finalmente seleccionar por la dedicación horaria de la que se disponga.

Está claro que no siempre las combinaciones de los cuatro calificadores será posible; en algunos casos la institución seleccionada no prestará el producto requerido, o bien no lo hará con la dedicación horaria acorde a la demanda puntual.

No obstante contar con esta clasificación constituida por cuatro calificadores permitirá seleccionar la oferta desde lo institucional, desde el producto, desde el sector al que apunta la oferta o desde la disponibilidad horaria; o bien en el mejor de los casos desde la combinación de algunos o todos ellos.

4. Calificadores de la oferta

- **Características institucionales del oferente:**
 - Firma Consultora:
 - Fundación, Instituto y/o Asociación sin fines de lucro.

- Universidad.
- **Tipo de producto:**
 - Curso o entrenamiento.
 - Capacitación in company.
 - Titulado.
 - Consultoría.
 - Carrera de Grado.
 - Curso de Posgrado.
 - Maestría y Doctorado.
- **Sector al que apunta la oferta:**
 - Sector A: gerencia de medianas y grandes empresas
 - Sector B. profesionales especializados o en vías de especialización
 - Sector C: mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas.
 - Sector D: animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes
- **Dedicación:**
 - Tiempo completo.

- Tiempo parcial.

5. Características generales de los calificadores

5.1. Características institucionales del oferente

- **Firma Consultora:** Las empresas de servicios de consultoría o firmas consultoras representan un universo muy heterogéneo, desde las filiales de firmas internacionales hasta uniones transitorias de profesionales individuales. Sus prestaciones básicas en general están dirigidas a la formulación, ejecución y administración de proyectos de la más diversa índole. En muchos casos la capacitación es uno de los productos de base de la oferta de estas empresas, habiendo algunas abocadas solamente a ello. En su mayoría las firmas consultoras operan como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.

- **Fundación, Instituto y/o Asociación sin fines de lucro:** La oferta de capacitación no académica se completa con la presencia en el mercado de fundaciones, institutos o asociaciones, todas ellas caracterizadas desde lo jurídico por su fin no lucrativo. Esta característica no significa en todos los casos que el servicio de capacitación sea gratuito. Aunque existen los casos, en

general operan con costos algo más bajos que el mercado de la consultoría, al que recurren muchas veces como contratantes. Las asociaciones profesionales, empresarias o de rubros determinados se han convertido en un ámbito de oferta significativa sobre todo para el sector B y C.

- **Universidad:** Las instituciones universitarias se encuentran divididas en dos sectores, las de gestión pública y las de gestión privada. En los últimos diez años el sector universitario en general ha registrado un significativo crecimiento ubicando a la Argentina entre los países latinoamericanos con mejor relación habitante/universidad⁴³. En estos años la oferta universitaria se ha expandido añadiendo a su tradicional oferta académica, la capacitación y la consultoría. Este fenómeno de expansión del sector en el país se ha visto acelerado por la radicación de universidades extranjeras en forma directa o a través de convenios con unidades locales.

5.2. Tipo de producto:

- **Curso o entrenamiento:** las características generales de este producto son que su diseño obedece a estándares generales de demanda, la cantidad de horas en

⁴³ Según informe del Ministerio de Educación de la Nación, Octubre de 1999.

general no excede las veinte y su perfil es fundamentalmente motivador o disparador de actitudes y formador de aptitudes. Se utiliza básicamente en el sector C y D como primera aproximación al tema, aunque en algunos casos hay productos muy instrumentales⁴⁴ que aportan al desarrollo laboral concreto.

- **Capacitación in company:** para este caso el producto se caracteriza por ser elaborado a medida de las necesidades de la organización demandante. Esta característica lo hace de difícil definición teórica pero en general estos productos no incluyen el Sector A, y surgen en virtud de un diagnóstico que lo aconseja y define.

- **Consultoría:** el planteo del problema de una organización a terceros especializados en búsqueda de una solución es en líneas generales lo que se define como consulta o consultoría. En el caso del Liderazgo o del gerenciamiento o management existe una oferta importante de consultoría, que ofrece analizar el estilo del liderazgo de la organización, y en virtud de ello realiza sugerencias y recomendaciones. Este producto está directamente ligado a la capacitación y/o entrenamiento ya que en general este se ofrece como parte de las

⁴⁴ Existen productos en el mercado que en no más de 16 horas de capacitación ofrecen a los capacitados técnicas para el manejo de las herramientas básicas de la conducción de grupos.

soluciones recomendadas.

- **Titulado:** los titulados son productos intermedios entre un curso y una carrera de grado o superior de especialización. En general se desarrollan en forma anual, son fuertemente instrumentales, de escasa presencia teórica y apuntan a la demanda del sector B y C en general y D en particular. En muchos casos tiene respaldo Universitario, pero en su mayoría son productos característicos de Escuela o Colegio de Negocios.

- **Carrera de Grado:** es el producto base de la Universidad, en los últimos diez años han surgido propuestas de grado cuyo objeto de estudio es el liderazgo vinculado a la conducción de unidades económicas, grupos humanos o proyectos en general. Su desarrollo es de cinco años en la mayoría de los casos, tienen un fuerte contenido académico y teórico tanto en su currícula como en la metodología de desarrollo. Está dirigido fundamentalmente al Sector D y al C no profesional.

- **Curso de Posgrado:** este producto es el que ocupa la mayor parte de la oferta de capacitación, su auge obedece en parte al deterioro de la calidad de las carreras de grado, a las exigencias del mercado y la competitividad laboral, y a la apertura de Argentina hacia la oferta académica internacional. En este sector se ubica

un segmento innovador de capacitación que es la "capacitación ejecutiva" caracterizada por la intensidad y la inmersión. Su desarrollo en términos de tiempo es muy variable y está en función de la metodología de enseñanza. Se dirige al Sector A y B fundamentalmente y al C profesional.

- **Maestría y Doctorado:** En el caso de las maestrías son estudios que ofrecen capacitación de excelencia para el desarrollo de actividades ejecutivas específicas vinculadas al gerenciamiento o management de empresas, recursos económicos, financieros, tecnológicos, humanos etcétera. Los doctorados tienen un perfil más orientado a la actividad de investigación y replanteo de los paradigmas del sector, manteniendo el mismo campo de acción. En ambos casos el liderazgo es uno de sus objetos de estudio. Su desarrollo es entre dos y cuatro años, con regímenes académicos muy variados. La oferta apunta al Sector A y B, y al C profesional.

5.3. Sector al que apunta la oferta:

- **Sector A:** está compuesto por ejecutivos de alta gerencia de medianas y grandes empresas. Este es un sector de altos ingresos, fuertemente competitivo, y de gran rotación. Para este nivel de demanda la trayectoria y prestigio de la institución capacitadora ocupa un espacio

estratégico en su carrera laboral, por lo que es determinante a la hora de seleccionar con quien capacitarse.

- **Sector B:** está compuesto por profesionales especializados o en vías de especialización para el que la capacitación es un elemento esencial en la competencia por el mercado laboral. Una parte importante de este sector son trabajadores independientes y el determinante para este sector en la selección de la capacitación es la actualización del instrumental ofrecido.

- **Sector C:** está compuesto por los mandos medios de empresas medianas, y ejecutivos de micro y pequeñas empresas. Es el sector más numeroso de los ejecutivos en la Argentina, de ingresos medios y baja rotación, ya que en algunos casos son propietarios de las unidades económicas que conducen. Se pueden dividir en profesionales y no profesionales o empíricos. En este sector la capacitación es una herramienta de adaptación desde la conducción tradicional a la de la economía de mercado.

- **Sector D:** este es el sector más heterogéneo, está conformado por animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes en edad de formación terciaria o universitaria. La búsqueda y selección de la

capacitación para este sector está influenciada por circunstancias situaciones e inclinaciones motivacionales.

5.4. Dedicación

- **Tiempo completo:** demandan todo el tiempo útil del capacitado, obligándolo a abandonar toda tarea laboral, o al menos reducir su presencia al mínimo. Es la metodología utilizada en la capacitación ejecutiva por inmersión, y en muchos posgrados de cursado en el exterior. Tienen la ventaja que la intensidad reduce significativamente el período de dedicación.

- **Tiempo parcial:** es la forma más ofertada en general para la capacitación, ya que permite combinar trabajo y perfeccionamiento. Las propuestas están diseñadas con distribuciones horarias y diarias flexibles permitiendo adaptarlas a las necesidades del cursante. Al contrario de la anterior los períodos son extensos y el exceso de flexibilidad en algunos casos atenta contra la eficiencia del producto.

6. Algunas experiencias de la región en torno al desarrollo y difusión del Liderazgo.

Liderazgo femenino en Brasil: el BID ha otorgado un préstamo no reembolsable de casi dos millones de dólares para el fortalecimiento de un centro de capacitación en liderazgo para mujeres en Río de Janeiro, Brasil, y otro de las mismas características de un millón y medio para capacitación en liderazgo para dirigentes sindicales de base. Todo esto en el marco de un Programa de Fortalecimiento de la Sociedad que cuenta con un presupuesto de diez millones de pesos.

Liderazgo de jóvenes universitarios: la Universidad Católica de Manizales, en Caldas Colombia está ejecutando un Programa de "Liderazgo Estudiantil" que tiene como misión generar propuestas de permanente apoyo a la Comunidad Estudiantil a través de sus pares, para propender al mejoramiento de su calidad de vida. Se intenta el rescate y fomento de valores como la responsabilidad, la solidaridad, la cooperación, el respeto a la diferencia, el sentido de pertenencia y la fraternidad en la Comunidad Estudiantil. Su finalidad es crear una Cultura del liderazgo y autogestión, donde el estudiante participe en forma proactiva frente a su propio desarrollo y el de la Universidad con miras hacia una proyección social.

Liderazgo sindical: la Organización Internacional del Trabajo, en su Oficina Regional para América Latina y el Caribe desarrolla el Seminario de capacitación permanente de "Desarrollo de la capacidad de liderazgo para dirigentes y futuros líderes empresariales".

Liderazgo y ética: la Universidad de San Andrés e IDEA -a través de su Centro de Ética-, se han unido para ofrecer a las empresas un programa dirigido a desarrollar el

potencial del liderazgo, a través de la toma de decisiones responsables.

Se busca motivar la reflexión interna en la toma de decisiones en el seno de la empresa, como mecanismo para lograr un aprendizaje en la acción. Los talleres tienen por objetivo estimular una modificación en las conductas, estableciendo una coherencia concreta entre los valores adoptados por la organización y su aplicación en la gestión habitual de la misma. Ambas instituciones entienden por decisiones responsables aquellas que tienen en cuenta no sólo los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, sino también los principios éticos que deben guiar a la acción y su impacto sobre los "stakeholders" principales (empleados, accionistas, clientes, proveedores y sociedad en general).

Instituto especializado en Liderazgo: en Las Condes Santiago de Chile, existe el Centro de Liderazgo Luz Eugenia Mundaca, en este centro se desarrollan estudios en investigaciones sobre las características y tendencias del liderazgo en el mundo y en las diferentes organizaciones. También se diseñan programas de capacitación y entrenamiento cerrado para organizaciones, creados a la medida de las necesidades específicas. Entre sus propuestas cuentan con talleres para el desarrollo de habilidades que incluyen diagnóstico y evaluación personal, programas de entrenamiento residenciales y seguimiento.

Formación de líderes: desde el servicio de Extensión Universitaria de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina se desarrolla el Programa Cambio se auspicia un curso dirigido a Profesionales, dirigentes Comunitarios e interesados en general. Apunta a la capacitación formación y capacitación de líderes que puedan influir en su grupo de pares en un sentido positivo para la prevención y lucha de las

Adicciones. La certificación que se obtiene es Universitaria.

Opinión y Liderazgo: en Caracas Venezuela se ha creado un mecanismo de diálogo sobre temas públicos, al servicio de decisores políticos, económicos y sociales y formadores de opinión de distintos sectores y regiones del país, con el nombre "Liderazgo y Visión". Abierto a distintas ideologías e interpretaciones de la sociedad, apunta a rescatar los espacios de lo público y la política, incentivar la reflexión sobre los principales problemas de la sociedad, promover perspectivas transdisciplinarias para la comprensión del cambio y la complejidad, elevar los niveles de confianza y tolerancia entre decisores públicos y ampliar la visibilidad de consecuencias en decisiones de impacto colectivo.

La idea básica la concibió, a fines de 1994, un grupo de personas vinculadas a los temas públicos y a la actividad empresarial; y a principios de 1995 se llegó a un acuerdo con el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE), el cual acogió institucionalmente la iniciativa. El primer grupo de participantes comenzó actividades en julio de 1995.

Ejercicio del Liderazgo: en Colombia funciona el Instituto FES de Liderazgo - IFL-, es una fundación sin ánimo de lucro, creada por la Fundación FES en 1990, con el objeto de promover sistemáticamente el ejercicio del Liderazgo en diferentes sectores de la población colombiana. Su misión es Identificar, desarrollar y promover un Liderazgo Creativo en diferentes sectores de la sociedad Colombiana, que contribuya a la formación y consolidación de valores éticos y democráticos, y fomentar acciones de cambio innovador hacia una sociedad más productiva, justa y participativa. Posee tres programas uno orientado a la juventud, otro a las organizaciones y uno específicamente hacia el

sector de Gobierno.

7. Listado de las principales Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del liderazgo en la Argentina

Arthur Andersen - Centro de Desarrollo Gerencial

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un programa de management de curso anual de 104 horas y seminarios sobre liderazgo y líderes para el cambio de entre 16 y 18 horas.

Dirección: 25 de Mayo 476, piso 3º, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4318-1556.

Becher Lichtenstein y Asociados - BDO Consulting S.A.

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: posee un área específica de planeamiento estratégico que trabaja sobre el management empresarial.

Dirección: Av. Córdoba 1318, pisos 2º, 4º, 9º y 12º , Ciudad de Buenos Aires, Tel: 4372-7132.

Bureau Veritas

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría
- Titulado

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un producto específico de liderazgo situacional y management general.

Dirección: Leandro Alem 1134 piso N° 9, Ciudad de Buenos Aires,
Tel: 4315-1738.

Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina

Características institucionales del oferente:

- Fundación, Instituto, Asociación sin fines de lucro

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece capacitación en técnicas y estrategias del management de negocios internacionales.

Dirección: Viamonte 1133, piso 8º, Ciudad de Buenos Aires, Tel: 4371-4500.

Coaching Psicología Estratégica

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un programa de desarrollo de liderazgo y empowerment. Aplican Myers-Briggs Type Indicator, un instrumento de identificación de preferencias personales, donde las personas aprenden a identificar sus puntos fuertes y de desarrollo.

Dirección: Cavia 3037, piso 11° - "B", Ciudad de Buenos Aires, tel: 4806-4718.

Cohen - Rolón y Asociados

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un programa formativo sobre liderazgo organizacional.

Dirección: Florida 537, piso 3º, Of. 517, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4322-4547.

Colegio de Dirección, Instituto de Empresa

Características institucionales del oferente:

- Instituto (Asociación sin fines de lucro)

Tipo de producto:

- Capacitación in company
- Curso de Posgrado
- Maestrías y Doctorados

Sector al que apunta la oferta

- Sector A: (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector B. (profesionales especializados o en vías)

Dedicación:

- Tiempo Parcial
- Tiempo Total

Otros datos: ofrece un área de programas avanzados con cursos intensivos entre uno y tres días a un costo que varía entre los \$ 2.000 a \$ 2.500.

Dirección: Serrano 105 Madrid, España. Tel. y Fax: 91-564-5354.

Cranfield School of Management

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Capacitación in company
- Titulado
- Curso de Posgrado
- Maestría y Doctorado

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Completo
- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece cursos breves para ejecutivos y directores sobre liderazgo y procesos de cambio. Además de cursos de posgrado.

Dirección: Cranfield, Bedford, England MK43 0AL, tel: 44 (0) 1234-751122.

Escuela Argentina de Negocios

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría
- Titulado
- Cursos de Posgrados

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: posee un área de formación específica de management, y ofrece como alternativa la educación a distancia a través del aula virtual y formación asistida.

Dirección: Esmeralda 321, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4327-3900.

Escuela de Dirección y Negocios (IAE), Universidad Austral

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Titulado
- Carrera de grado
- Curso de Posgrado
- Maestría y Doctorado

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Completo
- Tiempo Parcial

Otros datos: su propuesta de posgrado y formación ejecutiva trabaja sobre las capacidades de liderazgo. Posee un Centro de Entrepreneurship donde

se promueven las nuevas generaciones de emprendedores y cuenta con un plan de 12 seminarios anuales sobre fronteras del management de entre uno a tres días de duración.

□ Dirección: Mariano Acosta s/n - Derqui (1629) Pilar - Buenos Aires,
tel: 4809-5000.

Escuela de Graduados - Ingeniería de Dirección de Empresas

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Curso de Posgrado

Sector al que apunta la oferta

- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece cursos de actualización sobre management y liderazgo.

Dirección: Paseo Colón 850, 3° piso, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4331-4987.

Escuela de Negocios de Buenos Aires, Universidad Abierta Interamericana

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company (a medida)
- Consultoría
- Titulado
- Curso de Posgrado (en convenio con la Pacific Western University)
- Maestrías y Doctorados (en convenio con la Pacific Western University)

Sector al que apunta la oferta:

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece una maestría y un doctorado específicamente en Management con titulación en USA en convenio con la Pacific Western

University de Los Angeles California. Una Maestría dura dieciocho meses con dedicación parcial y tiene un costo de cerca de US\$ 10.000.

□ **Dirección:** Departamento de Promoción Chacabuco 90 piso 11 capital Federal, tel: 43427788.

Fundación PLEXO - Programa UnSat

Características institucionales del oferente:

- Fundación, Instituto, Asociación sin fines de lucro

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: organizó conjuntamente con Universities and School of América el evento "Lecciones Mundiales de Liderazgo", transmitido en red satelital en 50 países y 150 ciudades en U.S.A.

Dirección: San Martín 320, piso 7º, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4327-2271.

Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense

Características institucionales del oferente:

- Fundación, Instituto, Asociación sin fines de lucro

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company

Sector al que apunta la oferta

- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)
- Sector D (animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece capacitación en management empresarial y formación de emprendedores.

Dirección: Calle 7 -1076 - piso 15° - La Plata - Buenos Aires, tel: (021) 425-7762.

Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina

Características institucionales del oferente:

- Instituto (asociación sin fines de lucro)

Tipo de producto:

- Consultoría
- Cursos o entrenamiento
- Capacitación in Company
- Titulado

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: su foco está puesto en la capacitación a través del intercambio de experiencias, los procesos de benchmarking y difusión de las mejores prácticas empresarias.

Dirección: Moreno 1850, Ciudad Buenos Aires, Tel. y Fax: 4372-7667.

Instituto Profesional para la Calidad y Excelencia (IPACE)

Características institucionales del oferente:

- Fundación, Instituto, Asociación sin fines de lucro

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Titulado

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: posee un área de formación específica de management, y ofrece la alternativa de capacitación en liderazgo estratégico.

Dirección: Bouchard 644, piso 1º "C", Ciudad de Buenos Aires, tel: 4311-1155.

Interpersonal Coaching Group

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece coaching ontológico tanto para personas como para grupos.

Dirección: Esmeralda 875, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4311-4235.

Joh-Psicotencica - Inteligencia en Desarrollo de Recursos Humanos

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría
- Titulado

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece cursos desarrollados sobre conducción de recursos humanos, administración de proyectos en procesos de cambios y manejo de conflicto.

Dirección: Gorostiaga 2415, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4775-6305.

Rocha y Asociados S.A.

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un área de management y recursos humanos donde se trabaja y desarrolla el concepto de liderazgo.

Dirección: Cuba 1940 - 2° piso, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4787-4488.

Strad Business Control

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece capacitación STRAD Customer Management, un nuevo concepto del management que involucra a todas las áreas de la organización.

Dirección: Av. Córdoba 673, piso 1º, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4314-8200.

Tompeters Company - Latin America

Características institucionales del oferente:

- Firma Consultora

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Consultoría

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: posee cursos sobre el desafío del liderazgo, liderazgo en voz alta y liderazgo en los negocios.

Dirección: Suipacha 963, piso 10º, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4315-3493.

UNIDA - Integración, Desarrollo y Ambiente

Características institucionales del oferente:

- Fundación, Instituto, Asociación sin fines de lucro

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Curso de Posgrado

Sector al que apunta la oferta

- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)
- Sector D (animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un posgrado en liderazgo y dirección de ONGs conjuntamente con el Colegio de Posgrado de la Universidad de NUR y la Universidad de La Habana.

Dirección: Otamendi 230, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4903-5751.

Universidad Argentina de la Empresa

- Características institucionales del oferente:
 - Universidad

- Tipo de producto:
 - Curso o entrenamiento
 - Capacitación in company
 - Carrera de grado
 - Curso de Posgrado
 - Maestría y Doctorado

- Sector al que apunta la oferta
 - Sector B (profesionales especializados o en vías)
 - Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)
 - Sector D (animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes)

- Dedicación:
 - Tiempo Completo
 - Tiempo Parcial

- Otros datos: posee un programa de educación ejecutiva (UADE)

Senior) en el que ofrece un diplomado en Gestión Gerencial, un posgrado en Management Executive Program, management para el sector salud y seminarios internacionales conjuntamente con Harvard University.

□ Dirección: Chile 1142, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4379-7666.

Universidad de Belgrano

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Titulado
- Carrera de Grado
- Curso de Posgrado
- Maestrías y Doctorados

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)
- Sector D (animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes)

Dedicación:

- Tiempo Parcial
- Tiempo Total

Otros datos: ofrece cursos de posgrados en projet management, en management estratégico, management para jóvenes profesionales, con titulación universitaria, los costos de los cursos son a partir de \$ 2.400, con un cursado

anual, a razón de 2 veces semanales. La Universidad posee una Escuela de Economía y Negocios Internacionales dedicada específicamente a la educación ejecutiva.

□ Dirección: Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano, calle Lavalle 485 (1047) Buenos Aires, Tel. y Fax: 4393-5589.

Universidad de Chile - Programa de Desarrollo de Ejecutivo y Empresas

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Capacitación in company
- Curso de Posgrado
- Maestría y Doctorado

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Completo
- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un curso de especialización en liderazgo en la jefatura de la empresa moderna.

Dirección: Diagonal Paraguay 257, piso 10º, Santiago, Chile. Tel: (56-2) 678-3360.

Universidad de Palermo

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Carrera de grado
- Curso de Posgrado
- Maestrías y Doctorados

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)
- Sector D (animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes)

Dedicación:

- Tiempo Parcial

Otros datos: a través de su Escuela de Negocios ofrece MBA en management general y management estratégico, los cursos se desarrollan en 12 clases durante tres trimestres.

Dirección: Mario Bravo 1259 y Coronel Díaz, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4963-1560.

Universidad de San Andrés

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Curso o entrenamiento
- Curso de Posgrado
- Maestría y Doctorado

Sector al que apunta la oferta

- Sector B (profesionales especializados o en vías)
- Sector C (mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de micro y pequeñas empresas)

Dedicación:

- Tiempo Completo
- Tiempo Parcial

Otros datos: ofrece un posgrado en Management estratégico con un año de duración además de convenios con otras universidades del extranjero para el desarrollo de la temática.

Dirección: Vito Dumas 284 - Victoria - Buenos Aires, tel: 4725-7014.

Universidad Torcuato Di Tella

Características institucionales del oferente:

- Universidad

Tipo de producto:

- Maestría y Doctorado

Sector al que apunta la oferta

- Sector A (gerencia de medianas y grandes empresas)
- Sector B (profesionales especializados o en vías)

Dedicación:

- Tiempo Completo

Otros datos: ofrece un Master of Business Administration en el que incorpora el management y el liderazgo como temas sobresalientes, la duración es de 2 años académicos y posee acuerdos de intercambio con universidades del exterior.

Dirección: Miñones 2177, Ciudad de Buenos Aires, tel: 4784-0080.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

1. Del análisis del "estado-de-arte" del liderazgo en la argentina se ha podido concluir que el conocimiento, habilidades y actitudes que utilizan quienes están conduciendo empresas y agencias del gobierno ha tenido una significativa transformación en los últimos diez años, pasando de un estilo vertical y extremadamente directivo a otro participativo y delegativo, y que el cambio de contexto evidenciado en el desarrollo de la democracia capitalista ha sido uno de los factores más significativos en la adquisición de las nuevas prácticas de dirección.
2. El rasgo distintivo entre las organizaciones competitivas y adaptables y las no competitivas y tradicionales está centrado en la aptitud y actitud de liderazgo y en la capacidad de management.
3. La falta de líderes visionarios y la ausencia de managers profesionales limitan evidentemente la oportunidad de resolver las situaciones futuras convirtiendo a los cambios en escenarios favorables. Frente a la globalización el futuro será aún más crítico y amenaza con dejar excluidos gobiernos, empresas, regiones y grupos por la falta de visiones acertadas y acciones competitivas.
4. El liderazgo es un fenómeno complejo y de concepto polémico. Su práctica ha sido objeto de investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que se han desarrollado a lo largo de la historia, hasta la

identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. Del sinnúmero de definiciones de liderazgo se puede extraer un denominador común: influir en la conducta de las personas o grupos de personas

5. En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce influencia en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.
6. Para el enfoque de la Teoría de los Rasgos, el acceso al liderazgo depende de las características innatas de la persona. Para la Teoría del Comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades, el líder "sube". Debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el líder va a ser aquel que más se va a destacar. Para el enfoque Situacional, el acceso al liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el control de las presiones venidas de personas sobre los procesos del grupo, valores y actitudes que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.
7. Según entonces la teoría de los rasgos, lo más probable es que en el líder se encuentren características vinculadas con la inteligencia, la iniciativa, la seguridad y la decisión. Siguiendo los teóricos del comportamiento, este

líder contará con la consideración de sus subalternos, conocerá sus necesidades, y actuará con justicia. Pero fundamentalmente será capaz de visualizar los cambios que requiere la organización, tendrá la capacidad de influir en el grupo para que éste alcance los objetivos que se ha propuesto y principalmente tendrá la habilidad de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de la organización que lidera. Bien podría ser esta flexibilidad lo que más distinga al líder.

8. En consecuencia, la única forma de liderar con efectividad es aprender a visualizar y afrontar nuevas situaciones y a generar nuevas formas de comportamiento que estén de acuerdo con la situación, con los seguidores y con el propio líder. Sin caer en formulismos, pero con una clara consigna: aprender permanentemente, aprender para el cambio.
9. A la pregunta de sí se puede aprender a liderar la respuesta es sí. Se aprende a liderar liderando, y observando las experiencias exitosas de liderazgo.
10. Las provincias que iniciaron este tipo de proyectos de promoción y difusión del liderazgo lo hicieron como respuesta a las crisis que vivieron las economías regionales, que obligaron a cambiar el modelo de desarrollo vigente durante décadas en busca de otras formas de acumulación y crecimiento. Otro elemento explicativo y muy relacionado al anterior, tiene que ver con los cambios en la economía nacional y su incorporación al mercado externo.
11. El agotamiento del modelo, la necesidad de encontrar otro paradigma económico y de adecuarse a los cambios acaecidos, para recrear condiciones de crecimiento es un de los ejes que explica la aparición en las provincias

de políticas que tienden a desarrollar el liderazgo.

12. En todos los casos, y como primera apreciación general, estos proyectos materializados en Misiones de Estudio al Exterior, cumplieron con las expectativas de las provincias participantes, aunque las escasas experiencias (se realizaron solo cinco en dos años) no permiten expedirse en términos de objetivos alcanzados.
13. De las opiniones vertidas por los actores de este Programa, participantes, funcionarios provinciales, funcionarios y técnicos del Consejo Federal de Inversiones y consultores externos de AMAI, y del análisis de la documentación existente en el Consejo se han elaborado algunas recomendaciones y sugerencia a tener en cuenta a la hora de formular un programa basado en la observación de mejores prácticas.
14. En el mismo sentido se sugiere el diseño de dos productos básicos, uno bajo el modelo de capacitación por inmersión similar al ensayado en las experiencias piloto; y otro bajo el modelo de capacitación tradicional, de menor performance y adaptable a demandas variadas de tiempos y tipos grupos y escenarios.
15. Otra sugerencia en el objetivo de iniciar un despliegue intensivo de los conceptos del liderazgo, tiene que ver con la incorporación de un módulo de liderazgo al Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión.
16. En términos estratégicos sería recomendable posicionar al liderazgo en la agenda política de las provincias argentinas, en la idea de que cuando se habla de adaptabilidad a los cambios, de nuevos modos de producción, de

competitividad, de nuevas formas de representatividad y participación se está haciendo referencia a nuevos paradigmas, y es mediante una fuerte actitud y aptitud de liderazgo que se puede abandonar exitosamente el viejo paradigma en busca de lo nuevo.

17. El Consejo cuenta con una importante experiencia en organización de eventos de capacitación en todas las variantes sugeridas en el presente documento. No obstante para los casos de tercerización analizados si bien los costos en general aumentan la calidad del producto lo hace en forma proporcional.
18. El despliegue organizacional nacional que posee el Consejo a través de sus Unidades Operadoras Provinciales lo posiciona como el organismo con mejores condiciones operativas de desarrollar este tipo de actividades en forma regional o zonal. A todo esto se suma las posibilidades tecnológicas que posee instaladas en las provincias, posibilitando la interconexión e interacción con imagen y sonido a través de videoconferencia.
19. En la hipótesis de que la capacitación de los sectores más dinámicos de la política, la economía y la sociedad en general, genera mejores condiciones para el desarrollo, sería recomendable que el Consejo elabore una línea de crédito específica para capacitación, que pueda ser utilizada para el financiamiento tanto de las propuestas de capacitación que surjan del Consejo como del resto.
20. Con un mecanismo de este tipo el Consejo podría potenciar su oferta de capacitación, establecer contactos con oferentes locales y externos en condiciones ventajosas y articular una política de capacitación con el

modelo de desarrollo local y/o regional, función esta última que es de su competencia en virtud de su rol de organismo federal.

21. Tanto en los sectores políticos, gobiernos provinciales y municipales, funcionarios de primero, segundo y tercer nivel, en los sectores económicos de emprendedores individuales micro y pequeños empresarios, como en los sectores de asociaciones civiles y no gubernamentales, uniones vecinales, entidades de apoyo o promoción organismos de control o defensa etc., es necesario incorporar sistemáticamente actitudes y aptitudes de liderazgo como estrategia para dinamizar el proceso de transición hacia un nuevo paradigma que resuelva las demandas que en cada uno de los sectores el viejo modelo ya no puede resolver.
22. En este contexto los espacios que construyan y desarrollen liderazgo económico, político y social pueden ser la frontera que separe las sociedades exitosas de las demás.

Sergio L. Mordacci

ANEXO I

Publicaciones Consultadas

Conocimiento y Dirección (C&D), Revista mensual que trata las principales tendencias y claves del mercado en el área de Recursos Humanos y Capacitación.

Desarrollo y Capacitación (DyC), publicación trimestral de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la República Argentina.

Gestión, publicación bimestral cuyo contenido refiere específica y exclusivamente a temas de management. Novedades sobre productos, noticias breves del ámbito nacional e internacional, bibliografía, debates y nuevas tendencias.

News, publicación gratuita del IT College, empresa argentina de capacitación en temas de Tecnología de la Información y capacitación a Distancia.

Training & Development (T&D), publicación mensual de la American Society for Training & Development (ASTD) que trata sobre las últimas tendencias en temas de capacitación y desarrollo.

Learning Circuits, publicación exclusivamente virtual que realiza la ASTD sobre temas de tecnología de la capacitación.

Management Review, es una publicación de la American Management Association –sede central- sobre temas de gerenciamiento de las organizaciones con gran cantidad de contenidos sobre recursos humanos y capacitación.

Mercado, publicación (fundada en 1977) en formato papel y virtual sobre temas

empresarios de la Argentina y el Mundo con importantes artículos y novedades sobre actualidad empresarial y recursos humanos en general.

ANEXO II

Cuestionario base para el relevamiento de las instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo.

¿Podría responder un breve cuestionario?, le tomará entre 7 y 10 minutos

(se aclara que la información será utilizada solo con fines investigativos)

Cuestionario

1 *Institución tipo*

- Firma Consultora
- Fundación, Instituto y/o Asociación sin fines de lucro.
- Universidad

2 *¿Que tipo de producto ofrece vinculado con el liderazgo o el management? describalo con no más de dos palabras*

3 *¿De los siguientes sectores a cual o cuales apunta su oferta? (ajustarse solamente a estos)*

Sector A: gerencia de medianas y grandes empresas

Sector B. profesionales especializados o en vías de especialización

Sector C: mandos medios de empresas medianas y ejecutivos de Micro PyME.

Sector D: animadores sociales, dirigentes intermedios y de base y jóvenes

4 *¿Cuales cree que son los determinantes de selección de el/los sectores a los que apunta su oferta? (no más de tres por sector)*

5 *¿De que tiempo hay que disponer para acceder a la propuesta de capacitación? (según dos opciones tiempo completo o parcial para cada una)*

6 *¿Que metodologías de enseñanza se aplican preponderantemente en su propuesta? (definiciones técnicas de métodos de enseñanza aprendizaje, ejemplo taller)*

7 *¿Que comentarios le merece el tema Liderazgo y Management en*

términos de demanda y oferta de capacitación en los últimos diez años? (resumir grandes tendencias)

8 *¿Podría darnos una dirección para contactarlo? (gracias ;)*

ANEXO III

Informe del proceso de selección de capacitadores para el desarrollo de un módulo de liderazgo en el Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión.

INFORME

De: Sergio Mordacci

Para: Alicia Rapaccini

Tema: Selección de capacitadores para desarrollar el módulo de Liderazgo dentro del Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión

Desarrollo:

Los días 16 y 17 de agosto del 2000, se desarrolló una serie de cuatro entrevistas a candidatos a capacitadores del bloque de liderazgo del programa de referencia.

La convocatoria se realizó a cinco profesionales del medio por referencia de Hugo Calos, Teresa Barzelogna y Sergio Mordacci.

Previamente se realizó una entrevista personal con cada uno de los convocados en la que se los ubicó institucionalmente explicándoles que era el CFI, y específicamente cuales eran los objetivos que perseguía el programa.

En la entrevista se les entregó una carpeta con un informe ejecutivo del

programa y una copia detallada del módulo de liderazgo.

Se les solicitó a los efectos de evaluarlos que en fecha convenida desarrollaran una exposición de no más de 30 minutos vinculados con el bloque en cuestión

Al finalizar la exposición, los capacitadores debían dejar a consideración copia del material didáctico utilizado, referencia bibliográfica utilizada, curriculum y presupuesto para el dictado del módulo.

De los cinco convocados se presentaron a la evaluación cuatro a saber:

Ref. 1: Lidia Inés Heller (49), Lic. en Administración de Empresas y Contadora Pública. Realizó cursos de especialización en Management femenino en la Universidad de Lulea, (Suecia) en 1997. Ex becaria del Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales. Capacitadora en temas de liderazgo, management, desarrollo organizacional, poder y toma de decisiones.

Se ha desempeñado como capacitadora en reconocidas firmas consultoras nacionales, y universidades locales y del exterior. Trabajó como consultora de organismos internacionales como la OPS, UNICEF, PNUD y BID, y en organismos públicos y privados. Es autora de libros y miembro fundadora de la Red Latinoamericana de Mujeres en Gestión.

En su presentación, desarrolló el tema "Liderazgo y Gerenciamiento". Por la bibliografía presentada y el material elaborado puede ubicársela en el ámbito de la Teoría Situacional.

En la exposición se mostró fuertemente conceptual, poco conectiva con el grupo y

algo tensa. No obstante desarrolló con mucha claridad y elocuencia el tema referido, demostrando conocimiento y manejo referencial al programa.

Ref. 2: Isabel García Rincón, (57), Lic., en Psicología. Postgrado en Terapia Sistémica (CEFYP, BS AS) y Mediadora especializada en mediaciones en organizaciones (Pepperdine University, School of Law, Malibú, California). Ha desarrollado tareas de dirección y coordinación de programas de Capacitación en las áreas públicas y privadas, ha coordinado talleres de mediación de conflictos en organismos nacionales, públicos y privados. Desarrolla tareas de consultoría en el ámbito privado y ha participado en igual carácter en programas financiados por organismos como la UNICEF y PNUD. También posee antecedentes en actividades docentes en universidades locales y en Guatemala, en el marco del proyecto de Cooperación técnica entre países en desarrollo.

En su presentación, desarrolló el tema "Liderazgo" desde un punto de vista conceptual, abordando las diferencias entre liderazgo y gerenciamiento. Por la bibliografía presentada y el material elaborado puede ubicársela en el ámbito de la Teoría Situacional.

En su exposición, que desarrolló en términos un tanto informales, demostró una gran capacidad de seducción en su relación con el grupo y una fuerte conectividad con la realidad. Se mostró muy receptiva a las inquietudes de los evaluadores y conocedora de las realidades locales.

Ref. 3: Susana Elena Ruiz, (53), Lic. En Psicología. Postgrado en Relaciones Humanas (CEFYP, Bs As) y Postgrado en Gestión Integral de Recursos Humanos (Universidad de Belgrano). Es especialista en Desarrollo Organizacional, ha desarrollado tareas docentes en el ámbito público y privado y de consultoría en la Administración

Pública Nacional y en las Administraciones provinciales. Es consultora de empresas nacionales y capacitadora en el tema de gerenciamiento y management y se desempeña como asesora de recursos humanos en la Jefatura de Gabinete de Ministros.

En su presentación, desarrolló el tema "Equipo y empowerment". Por su enfoque podría considerársela afín a la Escuela Situacional, aunque con una fuerte visión psicológica.

En su exposición mostró gran adaptación al grupo, contundencia conceptual y permanente referencia a los objetivos del programa. Presentó un muy dinámico material didáctico y al finalizar, explicó la metodología utilizada.

Ref. 4: Lalo Huber, (33), Ing. en Sistemas. Especializado en Management (Universidad de Holanda). Se ha desempeñado como consultor organizacional. Es docente de postgrado en universidades nacionales, y capacitador en empresas y organizaciones.

El profesional desarrolló el tema "Comunicación y negociación". Mostró un gran ejercicio en el entrenamiento de empresarios y hombres de negocios, transmitiendo una perspectiva muy instrumental del tema, apoyándose en herramientas del management empresarial.

Desarrolló una exposición dinámica y entretenida, con abundante material didáctico. No obstante, no se adecuó a las condiciones básicas del requerimiento, no dejó propuesta ni material para evaluación e hizo reservas en términos de disponibilidad de tiempo para movilizarse al interior.

De acuerdo a lo observado, puede relacionárselo con la Teoría Tridimensional de la Escuela Situacional, aunque él definió su visión como holística.

Al finalizar las exposiciones de la que participaron Cristin Dauny, Teresa Barzelogna, Marisu Puerta, una persona representando a Tranier y Sergio Mordacci, realizamos una serie de comentarios calificativos de los capacitadores abordando las siguientes conclusiones:

a □ Los cuatro capacitadores habían demostrado conocimiento y dominio del tema.

b □ Los cuatro capacitadores mostraban experiencia y manejo de equipo.

c □ La capacitadora de ref. 1 se mostró como la más "fría" a decir del grupo pero a su vez la más contundente en términos curriculares.

d □ La capacitadora de ref. 2 si bien se mostró informal en su exposición fue la que más permeó al grupo.

e □ La capacitadora de ref. 3 fue la más elogiada por el grupo aunque es la que menos currícula acumula.

f □ El capacitador de ref. 4 cautivó mucho con su presentación aunque dejó incertidumbre respecto a poder incorporarse al equipo.

g □ El grupo acordó calificar a los capacitadores de la siguiente manera:

1ª Capacitador ref. 3

2ª Capacitador ref. 4

3ª Capacitador ref. 2

4ª Capacitador ref. 1

h □ El capacitador de ref. 4 no cumplió con la presentación del material

solicitado, ni respondió eficientemente a requerimientos posteriores lo que de hecho lo descarta como alternativa replanteando la clasificación de la siguiente manera:

1ª Capacitador ref. 3

2ª Capacitador ref. 2

3ª Capacitador ref. 1

Se acordó finalmente destinar en las primeras tres provincias a los diferentes capacitadores en virtud de las características locales, y observar su desempeño.

ANEXO IV

Documentos y Consultas.

Para desarrollar este estudio fueron consultados los informes de las misiones desarrollados por AMAI, los informes de los Coordinadores que el Consejo Federal de Inversiones asignó a las mismas, e informes de algunas provincias.

Se entrevistó a técnicos y funcionarios del Consejo, a Funcionarios Provinciales, a directivos de AMAI y jóvenes que participaron de las misiones.

En este sentido se reconoce la colaboración de Alicia Rapaccini, Vicente Comerci, Raquel Carlino, Gabriela Ceria, Gladys Novello y María Inés Della Croce, del Consejo Federal de Inversiones; de Raúl Rodríguez del Ministerio de Hacienda de Salta; y Oscar Atencia del Gobierno de San Juan.

De Hugo Calos Director de Programas de AMAI y los Jóvenes empresarios entrevistados.

Finalmente un especial reconocimiento a la Ingeniera Teresa Barcelogna del Consejo Federal de Inversiones por su colaboración.-

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto, "Teoría general de la administración"; McGraw-Hill (1991).

Dessler Gary, "Organización y Administración: enfoque situacional"; Prentice, (1989).

Ferrer, Aldo "La Economía Argentina, las Etapas de su desarrollo y Problemas Actuales"; Fondo de Cultura Económica, (1980).

Heifetz Ronald A., "Liderazgo sin respuestas fáciles"; Paidós, (1997).

Hunter James C., "La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo"; Urano, (1999).

Huntington S.P., "El orden político en las sociedades en cambio"; (1994).

Kotter John P., "El factor liderazgo"; (1990).

McFarland Lynne Joy, Senn Larry E., Childress John R., "Liderazgo para el siglo XXI"; (1996).

Osborne David, Gaebler Ted, "La reinención del gobierno"; Paidós, (1994).

Oszlak, Oscar "La Reforma Estatal Pendiente: Desafíos para el Siglo XXI"; Centro de Estudios Avanzados, UBA, (1999)

Reich Robert B., "El trabajo de las Naciones"; Vergara, (1992).

Thwaites Rey, Sirlin y Cao, "El rediseño del perfil del estado"; Documento Facultad de Ciencias Económicas, UBA, (1994).