



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
LIC. EN INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESINA
4to. año TN Sede Centro**

MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el siglo XXI.

Profesor solicitante: Dr. Fernando Grosso.
Alumno: Gabriel Tavella; legajo Nro. 28469



I.....	E
L PROBLEMA:	2
A.....	T
título descriptivo del proyecto:.....	2
i.....	M
<u>MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el</u>	
<u>siglo XXI.</u>	2
B.....	F
formulación del problema:.....	2
C.....	O
objetivos de la investigación:.....	2
D.....	J
justificación:.....	2
E.....	L
imitaciones:.....	3
II.....	M
ARCO DE REFERENCIA:	4
A.....	F
fundamentos teóricos y B. Antecedentes del problema:.....	4
C.....	E
laboración de la hipótesis:.....	105
D.....	I
identificación de Variables:.....	108
III.....	M
METODOLOGÍA:	109
A.....	D
diseño de técnicas de recolección de información:.....	109
B.....	P
selección y muestra:.....	111
C.....	T
técnicas de análisis:.....	112



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

D.....	G
uía de trabajo de campo:	112
IV.....	C
CONCLUSIONES:	119
V.....	R
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y Citas:	125



I- EL PROBLEMA:

A. Título descriptivo del proyecto:

MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES **Para el siglo XXI.**

B. Formulación del problema:

-Durante las últimas décadas venimos observando un descenso en la calidad institucional, derivada de una pobre calidad de las decisiones, dejando pasar, los estruendosos casos de corrupción observados y ni que decir de los fracasos en las sociedades, observadas a otrora como economías del <<primer mundo>>; por lo impoluto de sus éxitos y como modelos a imitar, por lo acertado en antaño, de sus decisiones, hasta les permitió derrotar a la gran enemiga del crecimiento de nuestras sociedades subdesarrolladas, la pobreza.

Creemos que ello proviene ni más ni menos que de la base misma de las mencionadas organizaciones, como pilares mismos de la sociedad, que es la formación de sus dirigentes, en nuestro caso “Los Gerentes” o como un gran maestro de la administración diría “La Gerencia”, Peter F. Drucker, sin obviar lo que significa para una organización la formación de sus directores o en boca de nuestro crítico preferido Henry Mintzberg “La Práctica Directiva”, que ilustra ni más ni menos con una visión crítica sobre la dirección de empresas y la formación directiva-.

C. Objetivos de la investigación:

- 1) Establecer los causales de la problemática en la formación de Gerentes y Directores.
- 2) Explorar las habilidades que requieren gerentes y directores para los tiempos actuales.
- 3) Investigar en la proposición de modelos para el desarrollo de directores.
- 4) Describir y analizar los mencionados modelos, según lo explorado en la bibliografía disponible.
- 5) Configurar el Modelo.
- 6) Establecer las características sobresalientes del Modelo.
- 7) Verificar el grado de aplicación del modelo configurado.

D. Justificación:

-Vemos necesaria e ilustrativa esta exploración investigativa, por los tiempos que nos tocan transcurrir como próximos profesionales en la materia, y para mejorar nuestra capacidad de elección en las opciones que se nos presentaran a la hora de construir nuestro propio modelo de desarrollo y capacitación profesional.



Esta es un opción que la cátedra, ya desde la materia “Seminario de Integración y Práctica Profesional” nos viene planteando y creemos inmejorable oportunidad para como finalización de nuestros estudios, pero como iluminación de nuestro próximo gran camino a recorrer, que es ni más ni menos que la práctica de nuestra profesión elegida.

Desde ya no dejo pasar la ocasión para agradecer esta oportunidad a nuestra querida casa de Estudios “La Universidad Abierta Interamericana” haciendo práctico el agradecimiento en la Persona de Nuestro querido “Líder Cotidiano” y Decano El Dr. Fernando Grosso.

Veo necesario para desarrollar la presente tesina y como marco de referencia teórico, extensa bibliografía de la materia, principalmente dos autores de renombre, como Peter Drucker en su obra “La Gerencia” y Henry Mintzberg en su obra “DIRECTIVOS, NO MBAS”, esta es la más empleada, porque pese a su tono persistentemente crítico, es la que presenta un modelo más acabado y específico para la formación de directivos, también incorporaré una publicación de los anales del congreso de ciencias empresariales de la casa de altos estudios de la Universidad Abierta Interamericana, de quien corrige el presente trabajo, con el fin de enfocar el criterio cercano al respecto, ¿cuál es la perspectiva de la cátedra, para la corrección de la presente tesina? ¿Qué conceptos pretenderá que incluyamos? También creo necesario la incorporación a la misma de los conceptos que, a mi entender, deben estar dotados aquellos profesionales que pretendan dedicarse a la dura tarea de conducción administrativa, como por ejemplo el concepto de “productividad”, o el del “proceso estratégico”, “innovación”, el de “generación de riqueza”, con el fin de dar una idea del tipo de conocimiento que debe buscar adquirir el profesional en cuestión, esto creo que nos va ir transportando a la imaginación del modelo de formación que quiero describir. En definitiva entendemos que las razones que justifican esta investigación son de carácter teórico, debido a que con la misma esperamos ampliar y profundizar el enfoque teórico referido a la formación de administradores en los tiempos que corren-.

E. Limitaciones:

Vemos como un limitante de la presente exploración la gran cantidad de información bibliográfica encontrada sobre Gerencia y Dirección, no así sobre Formación de los mismos; y la posibilidad o el peligro que de ello deriva de salirnos de los objetivos y temas planteados para la presente tesina.

También contemplamos la posibilidad de herir susceptibilidades, ya que hoy en día hay una gran variedad de oferta académica al respecto y nuestra postura hacia las mismas, es crítica, como por ejemplo los famosos MBA.

También encontramos entre las limitaciones más destacables, las de recursos; debido a que por ejemplo en el caso de tener que realizar una encuesta, es limitado el alcance que podemos darle, en términos temporales y geográficos,



como así también, del número de personas que puede dedicarse a recolectar los datos necesarios. En este sentido deberemos ser creativos.

Y no dejamos pasar lo limitado de nuestro conocimiento, que por más que estemos cumpliendo un peldaño importante de en nuestra capacitación, no podemos obviar lo que diría un clásico filósofo griego; Sócrates -“Sólo sé que no sé nada”, que bien refleja nuestra situación-.

II.- MARCO DE REFERENCIA:

A. Fundamentos teóricos y B. Antecedentes del problema:

-Decidimos fusionar ambos requerimientos, debido a que en el presente tema, observamos los “Fundamentos teóricos” como “Antecedentes del problema”; no se ha investigado en abundancia en el pasado sobre “Formación de Administradores” y como referencia bibliográfica hemos encontrado como una de las pocas obras que van a fondo con el tema, a la del Profesor Henry Mintzberg “Directivos, No MBAs” por ejemplo.-

¿Quiénes son los gerentes?¹ Para situarnos en la actualidad de la materia administrativa podemos responder antes ¿Por qué están cambiando las organizaciones? Porque el mundo a su alrededor está cambiando. Las transformaciones sociales, económicas, globales y tecnológicas han creado un ambiente en el cual las organizaciones exitosas, las que alcanzan consistentemente sus metas, deben adoptar nuevas formas para realizar su trabajo. Ejemplo de esto: la explosión de la información, el incremento de la globalización y las cambiantes expectativas de los empleados en materia de lugar de trabajo.

¿En qué ambiente se desempeñan? Es obvio que ya comenzamos a responder a esta cuestión, cuando mencionamos a la organización, aunque para profundizar podemos responder ¿Qué es una organización?² E inmediatamente decimos casi como de memoria; que es una estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito específico, en la misma definición describimos sus características: Propósito distintivo, estructura deliberada, PERSONAS; pongo en mayúsculas esta característica, para enfatizar que el administrador de hoy cobra mayor importancia o debería el mismo recordar, que sin ellas y sus talentos intrínsecos, no es posible materializar este concepto abstracto llamado Organización; o en el mejor de los casos tendrá una mala organización, sin ellos.

Antes era bastante fácil definir quiénes eran los gerentes. Era sencillo distinguir entre gerentes y operarios, este último término se aplicaba a los miembros de la organización que realizaban directamente un trabajo o tarea y no tenían subordinados. ¡Pero esto ya no es tan simple! Los cambios en el carácter de las

¹ Extraído del Capítulo1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 7 de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.

² Extraído del Capítulo1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 4 de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.



organizaciones y el trabajo han hecho que en muchas de ellas se vuelven difusas las líneas de demarcación entre gerentes y operarios. Los empleos de muchos trabajadores incluyen ahora actividades administrativas, sobre todo en el caso de equipos de trabajadores. Por ejemplo, con frecuencia los miembros de los equipos tienen que hacer planes, tomar decisiones y vigilar su propio desempeño. Y esos empleados, a quienes se conoce como operarios, asumen responsabilidades que tradicionalmente se consideraron propias de la gerencia.

¿Cómo definimos quienes son los gerentes? ³Un **gerente** es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Eso puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona. También podría representar la coordinación de las actividades de trabajo de un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes, o incluso personas de otras organizaciones. Sin embargo debemos tener presente, que los gerentes tienen también otras tareas, no relacionadas con la coordinación e integración de trabajo de otros. También debemos tener en cuenta que los gerentes pueden desempeñar sus funciones en distintas líneas de la organización, así tenemos los **gerentes de primera línea** ocupando el nivel más bajo de la gerencia y con frecuencia se llaman supervisores, aquí vale hacer una reflexión con respecto al entrenamiento o formación que requiere este perfil de gerencia no es el mismo que requerirá el **gerente de nivel medio**, suele tener diversos títulos, como jefe de departamento o agencia, líder de proyecto, gerente de planta, jefe de unidad, decano, obispo o gerente de división, como observamos el alcance o la porción de responsabilidad de la organización, que cargará sobre, es mayor, las habilidades requeridas serán distintas y esto lo profundizaremos mas adentrados en el ensayo. En la cumbre de la organización, o cerca de ella, están los **gerentes de alto nivel**, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización. Estos suelen tener títulos como: vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, funcionario en jefe de operaciones, director general o presidente del consejo administrativo. Como intuimos, este tipo de gerente, ya es directivo y requerirá habilidades más conceptuales.

Ahora comenzaremos a adentrarnos en ¿qué hacen los gerentes o tareas desempeñan? ⁴Administran y al decir administrar nos referimos al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. Cuando nos referimos al *proceso*, este representa las funciones continuas de las actividades primarias de los gerentes. Dichas funciones se denominan de ordinario: planificación, organización, dirección y control. Luego nos adentraremos en el denominado *proceso administrativo* examinando al detalle las mencionadas funciones, o sea lo que hacen los gerentes. Entonces los gerentes al administrar o coordinar, integrar el trabajo de las personas deberán realizarlo con eficiencia y eficacia o al menos ese será el resultado esperado.

³ Véase nota 1 anterior

⁴ Véase nota 1 anterior, páginas 8, 9 y 11.



Cuando hablamos de **eficiencia** (medios) nos referimos al empleo de recursos, o sea si logramos obtener más con una cantidad dada de insumos, habremos incrementado la eficiencia. Asimismo si logramos obtener el mismo producto con menos insumo, habremos también incrementado la eficiencia. En virtud de que los gerentes trabajan con pocos recursos, sobre todo personas, dinero y equipo, a los gerentes les interesa usar en forma eficiente dichos recursos, por lo tanto la gerencia se ocupa de minimizar los costos, desde esta perspectiva, la eficiencia se describe como “hacer bien las cosas”, es decir no desperdiciar recursos. Sin embargo, no basta con ser eficientes. La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse (estrategia); es decir, a la administración le interesa la **eficacia**.

Funciones y procesos administrativos⁵:

En el siglo XX el francés Henri Fayol planteo la idea de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas; planifican, organizan, mandan, coordinan y controlan. A mediados de la década de 1950, dos profesores de la Universidad de California, en Los, Ángeles, se basaron en el trabajo de Fayol y usaron las funciones de planificación, organización, formación de personal, dirección y control, como el marco conceptual de un libro de texto sobre administración, que durante 20 años fue el volumen de mayor venta sobre esa materia. La mayoría de los libros de textos de administración, se siguen organizando en torno a funciones administrativas, aunque estas se han reducido ahora a cuatro funciones básicas; planificación, organización, dirección y control. Vamos a definir brevemente todo lo que abarca cada una de esas funciones administrativas .

Si no tiene usted ningún destino en particular, no importa que camino emprenda. En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento. Ese alguien es la gerencia. La función **planificación** está a cargo del proceso de definir las metas, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. Otra responsabilidad de los gerentes consiste en diseñar la estructura de la organización. A esta función la llamamos **organización**. Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, quien las llevará a cabo, como habrán de agruparse, quien rendirá cuentas a quien y en qué nivel se tomaran las decisiones.

Como sabemos, en toda organización existen personas y la labor de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de esas personas. A esto se le llama función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicaciones más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección. La última de las funciones administrativas que realizan los gerentes es el **control**. Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación), determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado,

⁵ Véase nota 1 anterior, páginas 11 y 12.



capacitado y motivado al personal (función de dirección), todavía es posible que algo resulte mal. Para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de la gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce como la función de control. La realidad de la administración no es tan simplista como las descripciones de las funciones administrativas pudieran inducirnos a creer. De hecho, tal vez sea más realista describir las funciones que realizan los gerentes desde la perspectiva de un proceso. **El proceso administrativo** es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al **planificar, organizar, dirigir y controlar**. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir cuando desempeñan las funciones administrativas) suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso. No existen puntos simples y definidos de inicio o final cuando los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes “administran”, es frecuente que se involucren en actividades que implican algo de planificación, algo de organización, algo de dirección y algo de control, y que tal vez ni siquiera la realicen en ese mismo orden.

La incesante popularidad de los enfoques funcional y de los procesos, para describir la labor de los gerentes, es un tributo a su claridad y sencillez. Sin embargo ¿describen con precisión lo que hacen los gerentes? Ellos planifican, organizan, dirigen y controlan por medio de una serie de decisiones y actividades de trabajo que realizan sobre la marcha y en forma continua. Pero ¿acaso esa respuesta describe realmente las actividades de todos los gerentes? Henry Mintzberg nos diría que eso no es cierto, argumentando que la mejor forma de describir lo que hacen los gerentes consiste en observar los roles que estos desempeñan en su trabajo. -Seguimos coleccionando el bagaje de conceptos que nos permitirán al ir desarrollando la totalidad de la tesina, el enfoque que queremos dar a la formación de nuestra unidad de análisis escogida, solicito a la cátedra me corrija si caigo en el error de convertir el presente trabajo en demasiado tedioso o repetitivo, como así también en lo que respecta a las expresiones conceptuales vertidas.

¿Un modelo anticuado no?

-Hasta aquí lo que hemos realizado es describir que hacen los administradores en su labor, para luego pasar a que habilidades necesitarán para realizar dicha labor. La idea de construcción del modelo de formación en la presente tesina, es primero describir que tareas debo desempeñar como profesional para luego configurar, como me voy a preparar para dicha tarea-

ROLES DE LA ADMINISTRACION⁶:

⁶ Véase nota 1 anterior, página 13.



A fines de la década de 1960, Mintzberg realizó un estudio detallado de las actividades de cinco gerentes del nivel más alto. Lo que él describió puso en dudas varios conceptos aceptados desde mucho tiempo atrás acerca del trabajo del gerente. Por ejemplo, en contraste con las opiniones predominantes en esa época, según las cuales los gerentes eran pensadores reflexivos que procesaban información cuidadosa y sistemáticamente antes de tomar las decisiones, Mintzberg descubrió que sus gerentes se dedicaban a un gran número de actividades muy variadas, que no mostraban pautas definidas y eran de corta duración. Los gerentes disponían de poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo porque estaban sometidos a constantes interrupciones. La mitad de las actividades de esos gerentes duraban menos de nueve minutos cada una. Además de esos conocimientos sobre la actividad de los gerentes, Mintzberg propuso un esquema de categorización para definir el quehacer de los gerentes, basándose en gerentes reales en plena acción. Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñan **10 roles diferentes**, pero que están muy relacionados entre sí. La expresión **roles de la administración** se refiere a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes. [Piense en los distintos roles que usted desempeña, los diferentes comportamientos que otros esperan de usted y los distintos trabajos que debe usted realizar en esos roles; como estudiante, hermano, empleado, voluntario y así sucesivamente.] Así tenemos, **roles Interpersonales** (el gerente como **líder, enlace**) de **información (Monitor, divulgador, portavoz)**, de **decisión (empresario, controlador de perturbaciones, asignador de recursos, negociador)**.

-Como vemos bajar la tarea del gerente a roles, no es tarea sencilla, aunque nos simplifica la observación y nos da una idea inicial de cómo es la tarea cotidiana de un administrador-.

Roles Interpersonales⁷:

Todos los gerentes deben realizar tareas que incluyan a personas (subordinados e individuos fuera de la organización) y también otros deberes que son de carácter ceremonial y simbólico. Estos son los roles interpersonales. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una ceremonia de graduación o el supervisor de una fábrica conduce a un grupo de alumnos de preparatoria en una visita a la planta, actúan en el papel de figura destacada. Todos los gerentes tienen un rol como **líderes**. Ese rol incluye las actividades de contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol que realizan dentro de la agrupación interpersonal es el rol de **enlace**. Mintzberg describió esta actividad como el contacto con fuentes externas que proveen información al gerente. Dichas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del gerente, pero que pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de recursos humanos de su misma compañía tiene una relación de enlace interna. Cuando el mismo gerente de ventas habla con

⁷ Véase nota 6 anterior, página 13



ejecutivos de ventas en una reunión de la asociación de marketing del ramo establece una relación de enlace externa.

-También como observamos, el gerente no se queda sólo en su universo cotidiano, establece contacto con el exterior en relaciones interpersonales, que le servirán para enriquecer su sistema de información. -

Roles de información:

Hasta cierto punto, todos los gerentes desempeñan roles de **información**; recibir, recabar y divulgar información. Típicamente, si reciben esta información de fuera de su propia organización, es gracias a la lectura de revistas y charlas con otros para enterarse de cambios registrados en los gustos del público, los posibles planes de los competidores, etc. Mintzberg llama a esto el rol de **monitor**. Los gerentes actúan también como conductores de información para los miembros de la organización. Este es el rol de **divulgador**. Cuando actúan en representación de la organización frente a personas ajenas a la misma, los gerentes desempeñan el rol de **portavoz**.

-Es obvio como se entrelaza este rol con los interpersonales, reafirmando lo antes descrito, como se confunden, en el buen sentido de la palabra, las tareas realizadas por el administrador-.

Roles de decisión:

Finalmente, Mintzberg identifico cuatro roles de **decisión**, que giran en torno de la selección de opciones. Como **empresarios**, los gerentes inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de su organización. Como **controladores de perturbaciones**, los gerentes emprenden acciones correctivas en respuesta a los problemas imprevistos. Como **asignadores de recursos**, los gerentes son responsables de asignar los recursos, humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes actúan como **negociadores** cuando discuten y negocian con otros grupos, a fin de obtener ventajas para sus propias unidades.

-Ahora damos un pasito más en la configuración del perfil de los administradores, dando lugar a lo que considero vital para proyectar la formación de los mencionados-.

Habilidades administrativas⁸:

-Como pudimos observar, el trabajo de administrador (llámese al mismo Gerente y Director) es variado y complejo-. Los administradores necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y asociados al hecho de ser gerentes; en otras palabras, llevar a cabo lo que hace un administrador. ¿Qué tipos de habilidades necesita un gerente a fin de ejercer la administración? En investigaciones realizadas a principios de la década de 1970, Robert L. Katz

⁸ Véase nota 1 anterior, páginas 16 y 17.



descubrió que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades: *técnicas, humanas y conceptuales*.

También encontró que la importancia relativa de esas habilidades varía según el nivel que ocupe el gerente en la organización.

-Así para un gerente que ocupe la Alta Gerencia tendrá que poseer Habilidades conceptuales, uno que ocupe la gerencia de nivel medio, más habilidades humanas y los de nivel bajo más habilidades técnicas-

El trabajo del gerente⁹:

Se necesita una labor específica y una herramienta dada. La herramienta es la administración; y el trabajo, la dirección impresa a los gerentes.

Las tareas –rendimiento económico, obtener un trabajo productivo y la realización del trabajador; encauzar la influencia y la responsabilidad sociales, y realizar todo eso manteniendo un equilibrio entre las exigencias actuales y las futuras- son los elementos en los que se juega el interés público en general.

Al público no le concierne –y sólo le interesa superficialmente- lo que los gerentes deben hacer para ejecutar sus tareas. Le incumbe, y con razón, el rendimiento.

Pero los gerentes deben preocuparse de los medios para ejecutar sus tareas.

Deben preocuparse por los cargos gerenciales, por el trabajo del gerente, por las aptitudes que necesita y por su organización.

Una obra acerca de la administración que no comience con las tareas que deben ejecutarse concibe erróneamente el carácter de esta actividad. Le atribuye la condición de un fin en sí mismo más que un medio para alcanzar ese fin. No atina a entender que la administración existe sólo en vista del rendimiento. La trata como si fuese una realidad independiente, cuando en realidad la administración es un órgano que deriva su existencia, su identidad y su justificación de la función que cumple. **El eje debe estar en las tareas.**

La iniciación del examen de la administración con el trabajo del gerente o con la organización gerencial –como es el caso de la mayoría de las obras acerca del tema- es el enfoque del tecnócrata que pronto degenera en burócrata. Pero incluso se trata de una tecnocracia mediocre. Pues, el trabajo de la administración, los cargos y la organización administrativos no son absolutos, sino que están determinados y plasmados por las tareas que deben ejecutarse. “La estructura sigue la estrategia” es uno de los conceptos fundamentales que hemos adquirido. Si no hay comprensión de la misión, los objetivos y la estrategia de la empresa, no es posible dirigir a los gerentes, diseñar organizaciones ni obtener cargos gerenciales productivos.

-Como vemos Peter F. Drucker hace hincapié en las tareas y en la comprensión de la estrategia que debe tener un Gerente y Director y lo manifiesta con una frase muy bien conocida por nosotros “La estructura sigue a la estrategia”-.

⁹ Extraído del Capítulo 4 “Dimensiones de la Administración” páginas nro. 50 y 51 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



La innovación y rol del gerente en la riqueza de las naciones¹⁰:

Puede definirse la innovación como la tarea de dotar de mayor capacidad de producción de riqueza a los recursos humanos o materiales. La innovación es particularmente importante en los países en desarrollo. Nuestros países disponen de los recursos. Son pobres porque carecen de la capacidad para lograr que estos recursos produzcan riqueza. Podemos importar tecnología. Pero necesitamos determinar nuestras propias innovaciones sociales, de modo que la tecnología importada produzca resultados.

La comprensión de este aspecto fue el gran mérito de los fundadores del Japón moderno. Mantuvieron deliberadamente la dependencia de su país respecto de la tecnología de Occidente, una dependencia que perduró hasta hace muy poco. Pero encauzaron sus energías y las del pueblo hacia innovaciones sociales que posibilitarían la conversión del país en una sociedad y una economía modernas fuertes, al mismo tiempo que le permitían conservar su carácter y su cultura peculiares.

Por lo tanto, la innovación es fundamental para el desarrollo económico.

Ciertamente, el desarrollo económico es sobre todo una tarea empresarial. Los gerentes deben convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades de actividad rentable. Esa es también una definición de la innovación. Es necesario subrayarla hoy, en momentos en que tenemos tan aguda conciencia de las necesidades de la sociedad, las escuelas, los sistemas de atención de la salud, las ciudades y los ambientes.

Por su carácter estas necesidades no son demasiado distintas de aquellas que el empresariado del siglo XIX convirtió en industrias dinámicas; por ejemplo, el periódico y el tranvía urbano; el rascacielos de estructura de acero y el libro escolar de texto; el teléfono y los productos farmacéuticos. Las nuevas necesidades también exigen una empresa innovadora.

-Otra lección del Dr. Administración, Peter F. Drucker con respecto a un concepto tremendamente importante, como es la innovación, “el administrador de hoy debe captar las necesidades de la gente y convertirlas en oportunidades de actividad rentable”, este es el motivo por el que quise incorporar al presente trabajo el concepto de innovación, se que todavía es muy temprano para citar tan siquiera la palabra modelo, pero insisto en que este concepto debe ser materia de formación para administradores, debe formar parte de una distinción cognitiva, para la detección de oportunidades, si pretende el mismo ser un modelo de formación a la altura de los acontecimientos.-

-Habiendo señalado a mi humilde entender el rol por excelencia, seguiré describiendo el trabajo de los roles, y profundizando sobre el trabajo que deben

¹⁰Extraído del Capítulo 6 “¿Qué es una empresa?” páginas nro. 74 y 75 “La empresa como órgano del crecimiento y desarrollo económico” de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



realizar los administradores, que nos acercará a nuestra perspectiva de lo que necesita saber un administrador, para desempeñarse en la actualidad-.

El Espíritu Empresarial ¿Gerentes Vs Empresarios?

-Esta aclaración necesaria cuando tocamos un tema de Gerencia para diferenciar de la ocupación de Empresario y sus diferentes menesteres. Para continuar definiremos ¿Qué es el espíritu empresarial?-. Es un proceso mediante el cual las personas persiguen oportunidades, buscando la forma de satisfacer necesidades y deseos por medio de la innovación, sin considerar de cuántos recursos disponen en ese momento.

¹¹También es importante reconocer que la administración de una empresa pequeña no es necesariamente lo mismo que el espíritu empresarial. No todos los gerentes de empresas pequeñas son empresarios. Muchos de esos gerentes no realizan innovaciones. Simplemente manejan sus empresas como grandes organizaciones burocráticas, sólo que en una escala menor ¿Por qué hacemos esta distinción? Porque hay diferencias clave en los estilos administrativos de los empresarios y los gerentes burocráticos tradicionales de organizaciones pequeñas o grandes. ¿Cuáles son algunas de esas diferencias?

Los empresarios buscan activamente el cambio mediante el aprovechamiento de oportunidades, en tanto los gerentes tradicionales son más afectos a actuar como custodios. En la búsqueda de esas oportunidades, los empresarios pueden poner en peligro su seguridad económica personal.

La estructura jerárquica de las organizaciones burocráticas suele aislar a los gerentes de esas apuestas financieras y los premian cuando minimizan los riesgos y evitan los fracasos. De hecho, los gerentes tradicionales tienden a evitar los riesgos, en tanto que los empresarios aceptan el riesgo como parte del proceso empresarial. A cambio de eso, los empresarios están motivados por la independencia y por la oportunidad de crear ganancias financieras. Los gerentes tradicionales tienden a estar motivados por el logro de ascensos en su carrera y otras recompensas corporativas tradicionales, como la localización y el tamaño de la oficina, el personal y el poder. Los gerentes tradicionales están más orientados al logro de metas a corto plazo; los empresarios pugnan por el crecimiento sus empresas en el largo plazo, es decir, en un periodo de 5 a 10 años. Las actividades administrativas a las que ambos se dedican también son diferentes. Los empresarios tienden a involucrarse directamente en las actividades operativas de su organización; los gerentes tradicionales tienden a delegar las tareas y supervisan a los trabajadores que las realizan. Por último, los gerentes tradicionales y los empresarios tienen puntos de vista diferentes sobre los fracasos y errores. Los empresarios suelen aceptar los errores como parte normal de hacer negocios; los gerentes tradicionales son propensos a evitar cualquier situación en la cual haya riesgo de fracasar o cometer un error.

¹¹ Extraído del Capítulo1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 26 “Gerentes versus empresarios” de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.



-Que algunos empresarios realicen la tarea de gerente, no nos habilita para confundirlos, por eso es atinado observarlo, de aquí en adelante nos evitaremos las distinciones-.

Conceptos de productividad que debe saber el gerente:

La empresa debe utilizar recursos productores de riqueza para cumplir su propósito de crear un cliente. –Pero ¿Qué dice Peter??? ¿Crear un Cliente? si debemos ser tan visionarios, como para crear lo que la gente necesita, pero que todavía no se dio cuenta que lo necesita-.¹² Por lo tanto, se le encomienda la utilización productiva de estos recursos. Esta es la función administrativa de la empresa. En su aspecto económico se denomina productividad.

Durante estos últimos años todos han hablado de la productividad. No es novedad que la mayor productividad –la mejor utilización de los recursos– sea al mismo tiempo la clave de un elevado nivel de vida y el resultado de la actividad empresarial. Y todos saben ahora que el azote de las economías modernas, la inflación incontrolada, es una enfermedad carencial, provocada por la productividad inadecuada. En realidad sabemos muy poco de la productividad, y ciertamente aún no estamos en condiciones de medirla.

La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministrará el más elevado producto con el menor esfuerzo. Es algo bastante distinto de la productividad por trabajador o por hora de trabajo; en el mejor de los casos, se refleja de manera lejana e imprecisa en esos estándares tradicionales. Dichos estándares se basan todavía en el postulado del siglo XVIII de acuerdo con el cual la fuerza de trabajo manual es en último análisis el único recurso productivo, y el trabajo manual el único esfuerzo real. Los estándares expresan todavía la falacia mecanicista –de la cual Marx, en perjuicio permanente de la economía marxista, fue la última víctima importante– en el sentido de que toda la realización humana en definitiva puede medirse en unidades de esfuerzo muscular. El aumento de la productividad en una economía moderna nunca se obtiene mediante el esfuerzo muscular. Siempre es el resultado de la eliminación del esfuerzo muscular, de la sustitución del trabajador por otra cosa. Uno de estos sustitutos es por supuesto el equipo de capital, es decir, la energía mecánica. Por lo menos tan importante, aunque inadvertido hasta hace muy poco, es el trabajo manual, especializado o no, por el conocimiento, y determina así un desplazamiento que va de los peones a los trabajadores con conocimiento; por ejemplo, gerentes, técnicos y profesionales.

Un momento de reflexión demostrará que el índice de formación de capital, al que los economistas consagran tanta atención, es un factor secundario. Alguien debe planear y diseñar el equipo –tarea conceptual, teórica y analítica– antes de que

¹² Extraído del Capítulo 6 “¿Qué es una empresa?” páginas nro. 75, 76, 77, 78 y 79 “La utilización productiva de los recursos productores de riqueza” de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



sea posible instalarlo y usarlo. El factor fundamental en el desarrollo de una economía debe ser el índice de “formación de cerebros”, el índice de acuerdo con el cual un país produce personas dotadas de imaginación y visión, educación y aptitudes teóricas y analíticas.-¿Qué importante este criterio no? ¡Y en nuestro trabajo adquiere más importancia aún, ya que pretendemos hablar de formación!!! ¿No???

Sin embargo, el planeamiento, el diseño y la instalación de equipo de capital son sólo una parte del aumento de la productividad obtenido mediante la sustitución del músculo por el cerebro. Tiene por lo menos la misma importancia el aporte realizado mediante el cambio directo del carácter del trabajo, del que requiere fuerza de trabajo manual, especializada o no, de muchas personas, al que necesita el análisis teórico y el planeamiento conceptual sin inversión en equipo de capital. Este aporte se manifestó primero durante la década de 1950, en el análisis del retraso de la productividad de la industria europea comparada con la norteamericana. Los estudios realizados –por ejemplo, el del Instituto de Investigación Stanford y de la Organización de la Cooperación Económica– demostraron claramente que no se diferenciaba la productividad entre Europa occidental y los Estados Unidos por obra de la inversión de capital. En muchas industrias europeas la productividad era a veces hasta dos tercios inferior a la de la industria norteamericana correspondiente, pese a que la inversión de capital y el equipo eran iguales. La única explicación puede ser la menor proporción de gerentes y técnicos y la mediocre estructura de organización de la industria europea, que tiende a basarse en la capacidad manual.

En 1900 la empresa manufacturera típica de Estados Unidos probablemente no gastaba más de 5 u 8 dólares en personal gerencial, técnico y profesional por cada 100 dólares en salario de fuerza de trabajo directa. En la actualidad hay muchas industrias manufactureras en las que los dos rubros de erogación son iguales, a pesar de que las tarifas de salarios del trabajo directo han aumentado proporcionalmente con mucha mayor rapidez. Fuera de la manufactura, el transporte y la minería –por ejemplo en la distribución, las finanzas, los seguros y las industrias de servicios (es decir, en las dos terceras partes de la economía norteamericana)– el aumento de la productividad ha sido determinado principalmente por la sustitución de la fuerza de trabajo por el planeamiento, del músculo por el cerebro, del sudor por el conocimiento.

Sin duda hallaremos en el propio trabajo basado en el conocimiento y sobre todo en la administración las principales oportunidades de aumento de la productividad. El vocabulario de la empresa –especialmente de la contabilidad– en relación con la productividad ha envejecido tanto que es engañoso. Lo que el contador denomina trabajo productivo está representado por los obreros manuales que atienden las máquinas, que es en realidad el trabajo menos productivo. Lo que él denomina trabajo no productivo –todas las personas que contribuyen a la producción sin atender la máquina– es una variada serie de colaboradores.

Incluye el trabajo muscular preindustrial, de escasa productividad, por ejemplo, los barrenderos; ciertos tipos tradicionales de trabajo muy especializado y de elevada productividad, como los productores de herramientas; nuevas formas de trabajo



industrial muy especializado, como los electricistas de mantenimiento, y personal industrial de elevado conocimiento, como los capataces, los ingenieros industriales y los encargados del control de calidad. Finalmente, lo que el contador agrupa como gastos generales –la expresión misma trasunta desaprobación moral– contiene lo que debería ser el recurso más productivo: los gerentes, los investigadores, los planeadores, los diseñadores y los innovadores. Sin embargo, también puede contener elementos puramente parasitarios, o incluso destructivos en la forma de personal de elevada retribución, necesario sólo a la vista de la mala organización, la baja moral o los objetivos confusos, es decir, a causa de la mediocre administración.

Necesitamos un concepto de productividad que considere globalmente todos los esfuerzos invertidos en el producto y los exprese en relación con su resultado, más que un concepto que suponga que la fuerza de trabajo es el único esfuerzo productivo. Pero incluso un concepto de ese carácter –sí bien es un importante paso adelante– aún sería inadecuado si su definición del esfuerzo se limitase a las actividades mensurables, como los costos visibles y directos, es decir, concorde con la definición y el símbolo del esfuerzo en el esquema del contador. Hay factores de influencia sustancial si no es decisiva que adoptan la forma de cifras visibles de costos.

Ante todo, tenemos el conocimiento, el recurso más productivo del hombre si se aplica acertadamente, pero también el más costoso y totalmente improductivo si la aplicación es errónea. El trabajador basado en el conocimiento es inevitablemente un individuo de elevado costo. Después de haber pasado muchos años en los centros de educación, también representa una inversión social muy elevada.

Tenemos luego el tiempo, el recurso más perecedero de hombre. Que los hombres y las máquinas se utilicen constantemente o sólo la mitad del tiempo determina una diferencia de productividad. No hay nada menos productivo que el tiempo ocioso de un costoso equipo de capital, o el tiempo malgastado de las personas capaces muy bien retribuidas. Puede ser igualmente improductiva la acumulación en determinado lapso de más esfuerzo productivo que el que aquél puede contener cómodamente; por ejemplo, la tentativa de organizar tres turnos en una planta congestionada, o la utilización de equipos viejos o delicados.

El tiempo más productivo –o el menos productivo– es el que pertenece al propio gerente. Sin embargo, generalmente es el factor de productividad menos conocido, peor analizado y dirigido.

La productividad es también una función de la mezcla de productos, del equilibrio entre distintas combinaciones de los mismos recursos. Como debe saberlo cualquier gerente, los diferenciales de los valores de mercado de las distintas combinaciones rara vez proporcionales a los esfuerzos invertidos en cada una de ellas. A menudo apenas existe una relación discernible entre los dos aspectos.

Una empresa que suministra un volumen constante de artículos con materiales y requerimientos de aptitud invariables y una cantidad constante de trabajo directo e indirecto puede cosechar fortunas o quebrar, de acuerdo con la mezcla de productos. Es evidente que ello implica una diferencia considerable en la



productividad de los mismos recursos, pero no es un aspecto que se manifieste en los costos o que pueda determinarse mediante análisis de costos.

-Existe también un factor importante al que Peter denomina “mezcla de procesos”.

¿Es más productivo para una empresa comprar una pieza o producirla, armar un producto o subcontratar el proceso de armado, vender bajo su propia marca y a través de su propia organización distribuidora, o entregar la producción a mayoristas independientes que utilicen sus propias marcas? ¿En qué se destaca la empresa? ¿Cuál es la utilización productiva de su conocimiento específico, su capacidad, su experiencia y su reputación?-

No todas las administraciones pueden hacerlo todo, y tampoco cualquier empresa debe consagrarse necesariamente a las actividades que en un análisis objetivo parezcan más rentables. Cada administración tiene cualidades y limitaciones específicas. Siempre que intente sobrepasarlas probablemente fracasará, por intrínsecamente rentable que sea la iniciativa.

Las personas que son eficaces en la dirección de una empresa muy estable no podrán adaptarse a un negocio irregular o sumamente dinámico. Las personas que se han formado en una empresa que crece rápidamente corren el riesgo

–Como lo demuestra la experiencia cotidiana– de destruirla si la firma inicia un período de consolidación. Quienes han demostrado eficacia en la dirección de una empresa basada en la investigación a largo plazo probablemente no se desempeñarán bien en la venta de alta presión de las novedades o los artículos de moda. La utilización de las cualidades específicas de la empresa y su administración y el respeto dispensado a estas limitaciones específicas constituyen un importante factor de productividad. Los conglomerados pueden optimizar la productividad del capital, pero tendrán productividad bastante baja y resultados intrínsecamente mediocres en otras áreas igualmente importantes. Finalmente, la estructura de organización y el equilibrio entre las distintas actividades de la empresa ejercen fundamental influencia sobre la productividad. Si la falta de organización clara determina que los gerentes malgasten su tiempo tratando de descubrir qué deben hacer en lugar de hacerlo, se despilfarra el recurso más escaso de la empresa. Si la administración superior se interesa únicamente en la ingeniería (quizás porque ése es el origen de todos los directores) mientras la empresa necesita que se preste especial atención a la comercialización, carece de productividad; el daño resultante será mayor que el provocado por una disminución del producto por hora-hombre.

Estos factores se agregan a los que generalmente consideran los contadores y los economistas, a saber, la productividad de la fuerza de trabajo, el capital y los materiales. Sin embargo, son igualmente importantes.

Por lo tanto, no sólo necesitamos definir la productividad de modo que abarque todos los factores que la afectan, sino que también debemos fijar objetivos que los tengan en cuenta. Tenemos que desarrollar patrones que midan la influencia que ejerce sobre la productividad la sustitución de la fuerza de trabajo por capital, y de ambos por el conocimiento, y es necesario crear medios que distingan entre los gastos generales creadores y los parasitarios, así como estimar la influencia sobre la productividad; también la economía los necesita. Su carencia es el principal



vacío de nuestra estadística económica, y debilita gravemente toda la política económica. Frustra nuestros intentos de combatir tanto la crisis como la inflación.

-No podemos pasar por alto, lo importante del criterio abarcador de productividad, vertido por Peter F. Drucker y sus implicancias, y como la comprensión del mismo nos inserta a su vez en el contexto y nos da una perspectiva del impacto que tendrá la labor del administrador, por eso me ocupe en el presente trabajo de incorporar al modelo a analizar, hasta el detalle y hasta el riesgo de exceder los objetivos propuestos en la tesina -.

¿Cuáles son los nuevos desafíos?

-Para esta sección quise citar a más criterios de un Pope de la Administración como Peter F. Drucker con trabajos publicados orientados a contribuir a una conducción empresarial estratégica y eficaz.¹³ Así las principales instituciones a las que es necesario administrar y organizar, incluso en el campo empresario, ya no son las empresas manufactureras, ni las compañías que elaboran un solo producto y operan en un país o en un solo mercado, ni las firmas que emplean principalmente fuerza de trabajo manual. Son cada vez más las empresas de las industrias de servicios, la banca o los negocios minoristas, y organismos no empresarios como los hospitales y las universidades. Son empresas de productos, tecnologías y mercados múltiples. Son empresas multinacionales. Y cada vez más los recursos humanos fundamentales no son los trabajadores manuales – especializados o no especializados- sino los que se basan en el conocimiento: presidentes de empresas, pero también programadores de computadora; ingenieros, tecnólogos, médicos, administradores de hospitales, vendedores y especialistas de contabilidad de costos; docentes, y toda la clase media educada y empleada que se ha convertido en el centro de gravedad demográfico en todos los países desarrollados. En otras palabras, el modelo de antaño es cada vez menos pertinente. Pero hasta ahora no disponemos de un nuevo modelo.
-¿Interesante aclaración No? No disponemos de un nuevo modelo, bueno colaboremos con ello -

De la administración de personal al liderazgo de personas¹⁴:

Finalmente, sabemos que será necesario ir más allá de la administración del personal. Tendremos que aprender a dirigir a la gente más que a encuadrarla. Nuestros enfoques tradicionales se dividen en tres categorías. En parte son filantrópicos: el deseo de satisfacer las necesidades, la vivienda, la atención de la

¹³ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 32 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

¹⁴ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 32 y 33 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



salud, el bienestar de las personas que no pueden cuidar de sí mismas. En parte los enfoques tradicionales se relacionan con los procedimientos: atender ordenadamente las actividades repetitivas vinculadas con el empleo de personas. Finalmente, en medida considerable los enfoques tradicionales apuntan a prevenir y corregir perturbaciones; en la gente ven sobre todo amenazas potenciales. Los enfoques tradicionales son necesarios. Sin embargo, no bastan. Sobrepasándolos tendremos que aprender a ver en la gente un recurso y una oportunidad más que un problema, un costo y una amenaza. Necesitamos aprender a dirigir más que administrar, y a orientar más que a controlar. –Esto marca un camino-.

Las nuevas demandas

Si bien en áreas importantes los antiguos enfoques y el antiguo saber están superados, se han delineado demandas en áreas completamente nuevas, entrevistas apenas, ciertamente no estudiadas por unas pocas personas al comienzo del boom de la administración. Algunos de los supuestos fundamentales constituyeron la base del propio boom de la administración, los supuestos de todo el trabajo pertinente durante el último siglo, están siendo cuestionados por los nuevos procesos que exigen una visión distinta, un trabajo nuevo y un saber más amplio.

El gerente empresarial¹⁵

Durante tres cuartos de siglo la administración se ha propuesto esencialmente administrar la empresa en marcha establecida. El empresariado y la innovación, si bien mencionados en muchas obras acerca de la especialidad, no fueron considerados elementos fundamentales desde 1900 hasta hoy. En adelante, la administración tendrá que preocuparse cada vez más de crear lo nuevo además de optimizar lo que ya existe. Los gerentes tendrán que convertirse en empresarios, tendrán que aprender a construir y administrar organizaciones innovadoras.

Afrontamos un período innovador semejante al que vio nacer la moderna economía industrial, durante la mitad del siglo XIX. Entonces, en los cincuenta años que transcurrieron entre el fin de la guerra civil norteamericana y el comienzo de la primera Guerra Mundial, hubo un promedio de una nueva invención importante cada quince o dieciocho meses. Cada una de ellas pronto originó nuevas empresas e industrias completamente nuevas. Prácticamente todas las industrias que hoy consideramos “modernas”, e incluso la producción aeronáutica y la electrónica, nacieron de estas invenciones de fines de siglo XIX y comienzos

¹⁵ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 33 y 34 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



del XX. El crecimiento económico durante todo el período de reconstrucción que siguió a la segunda Guerra Mundial se apoyó principalmente en tecnologías que estaban completamente desarrolladas cuando comenzó la primera Guerra Mundial, y por las cuatro grandes industrias organizadas sobre el fundamento de estas tecnologías: el acero, el automóvil, la agricultura científica y la química orgánica, - de la que, quien escribe es parte, ya que soy técnico químico y me desempeño como vendedor técnico en la mencionada industria -. Ahora afrontamos otro período de transformación tecnológica importante en la que el impulso del desarrollo económico e industrial provendrá de industrias basadas en nuevas tecnologías del siglo XX y en su desarrollo.

En hondo contraste con los últimos años del siglo XIX, será necesario desarrollar gran parte de la nueva tecnología, y sobre todo tendrá que ser aplicada en las empresas preexistentes y por su intermedio. A fines del siglo XIX el arquetipo era el inventor, Siemens, Nobel, Edison, Graham Bell, que trabajaban por su cuenta, a los sumo con unos pocos ayudantes. Incluso entonces la aplicación exitosa de una invención originaba muy rápidamente la creación de una empresa. Pero no correspondía a la empresa originar lo nuevo. Hoy nos vemos cada vez más obligados a buscar la innovación en las organizaciones existentes, a menudo muy importantes, por la sencilla razón de que tanto las personas instruidas como el dinero necesario para desarrollar lo nuevo están concentrados en las organizaciones existentes, por lo general de gran magnitud.

Por consiguiente, la administración tendrá que aprender a dirigir simultáneamente la organización gerencial existente y una nueva organización de tipo innovador. La necesidad de innovación social puede ser incluso mayor que la innovación técnica. La innovación social ha representado un papel tan importante como la innovación técnica en el cambio y el desarrollo sociales y económicos. Las necesidades de nuestra sociedad, o sea necesidad de desarrollo social y económico rápido en los dos tercios pobres del mundo; las necesidades de nuestras grandes ciudades; las necesidades del medio, la productividad en la educación y la del cuidado de la salud, todos estos factores son oportunidades de innovación social promovidas por la empresa y los gerentes empresarios. Son oportunidades para el empresario, y por eso mismo proponen desafíos y formulan exigencias al conocimiento, la aptitud y el desempeño de la administración.

- Entendamos lo que Peter F. Drucker nos quiere transmitir con este criterio que parecería contradecirse con el criterio del “Espíritu Empresarial” y su distinción de la función gerencial, vertido por los doctores Stephen P. Robbins y Mary Coulter, pero por el contrario, el Sr. Drucker va más lejos que los mencionados, saliéndose de lo estrictamente funcional, e incorporando la necesidad de evolución de lo estructurado que era la gerencia a llegar a la administración de personas o mejor expresado la orientación de las personas y sus talentos -.
- Pero ¿para qué nos sirve estas observaciones a los fines de Nuestro “Modelo de Formación? Nos hace dar un paso más en el mencionado, nos señala la necesidad de incorporar habilidades, que nos permitan desenvolvernos en ambientes turbulentos, riesgosos; tomar decisiones críticas, asumiendo riesgos,



al límite, sin producir ruptura organizacional, con la suficiente continuidad, pero produciendo crisis en el status cubo, en nuestros dirigidos, invitándolos a asumir sus talentos, para resolver ahora su cotidianidad, orientándolos hacia la auto supervisión -.

Observemos que encontramos en términos de Formación¹⁶:

-También exploremos que se ofrece en términos de capacitación y para ello no quiero dejar pasar una mirada crítica, de quien corrige, el presente trabajo, sobre cómo se ha perdido la orientación en los últimos años al respecto, así vemos que en la mayoría de las Escuelas de Negocios Occidentales –con honrosas excepciones de algunos establecimientos europeos- se han abrazado a la estructura de los clásicos MBAs como la panacea de la formación ejecutiva: una fuerte base de capacidades analíticas de corte cuantitativo, sólidas columnas funcionales en torno a los fundamentos del marketing, las finanzas y las operaciones, pero escaso tiempo dedicado al desarrollo concreto de habilidades gerenciales.

Cuestiones elementales como la comunicación eficaz, la conducción y el desarrollo de equipos, el tratamiento de conflictos o la capacidad de formar y motivar a los colaboradores, son apenas referencias teóricas perdidas en los programas de alguna asignatura marginal.

Ni hablar de cuestiones todavía mucho más profundas como la comprensión de las tendencias estructurales del mundo global al momento de la construcción de escenarios o la perspectiva de la dinámica política y la construcción del poder dentro de las organizaciones que se destacan por una incomprensible ausencia. Nuestra Universidad, por Universidad Abierta Interamericana, desde hace varios años, viene trabajando en programas de desarrollo gerencial y directivo y conocemos otras experiencias también de singular éxito en distintos lugares del mundo, pero en conjunto parece constituir una escasa oferta para la creciente demanda de cuadros ejecutivos del sector empresario.

Mientras el divorcio de la Universidad-Empresa se profundiza en todo el mundo, vemos que del lado de estas últimas, la cosa no parece mejorar demasiado.

Creados por las grandes corporaciones durante los años '80 y expandidos a partir de allí como uno de los departamentos críticos de la función de recursos humanos, las áreas de “capacitación y desarrollo” parecieron ser la respuesta apropiada de las empresas para atender las necesidades de organizaciones cada vez más dependientes del talento humano.

Pero aquí también debemos contar con más frustraciones que éxitos sostenidos. La mayoría de las organizaciones con tradición en una ajustada gestión de personas realizan esfuerzos irreprochables en la formación de sus cuadros ejecutivos y la cosa parece funcionar bastante bien en los niveles operacionales y

¹⁶ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 Nro. 3, Universidad Abierta Interamericana, Marzo de 2007. “DESAFIOS DEL PRESENTE SOBRE EL VERDADERO ESTADO DEL “ARTE DEL MANAGEMENT” de ¿Por qué Productividad? páginas nro. 138 y 139 por Fernando Grosso y Vanesa Margarone.



en los mandos medios, (aunque también en este último aspecto no todo es color de rosas), pero a medida que esos incipientes ejecutivos comienzan a ascender en la escala corporativa comienza a abrirse una brecha tremenda en materia de las competencias requeridas, que no se atina cerrar.

Parecería que la formación del top management es algo aleatorio, circunstancial y que depende más de iniciativas individuales de los implicados que de una política corporativa.

En el mejor de los casos, el joven ejecutivo podrá obtener de su empresa alguna beca para cursar su MBA en alguna Escuela de Negocios, pases para asistir a las conferencias de conocidos consultores y el patrocinio informal de algún ejecutivo senior, que por alguna simpatía personal actuará como oficioso mentor.

Los resultados aleatorios y circunstanciales. Recorriendo el staff de alta gerencia de muchas empresas de reputadas marcas corporativas, apreciamos lo inexorable de aquel viejo principio de Lawrence Peter que sentencia que “todas las personas ascienden hasta el límite de su incompetencia”.

El desafío no es menor ni de sencilla resolución: no se trata solamente de decisiones aisladas sino de un tramado complejo que involucra una visión clara, convicciones irreductibles y una medida de ejecución que necesariamente debe ser liderada por el CEO y sus máximos referentes.

Sin lugar a dudas, la empresa ha sido el gran motor del desarrollo humano y social del siglo XX y los inicios del nuevo milenio la han encontrado frente al desafío de renovar ese rol en medio de los imperativos de la sociedad contemporánea.

Para ello deberá recuperar su esencia, su sentido primero y sus orígenes: los negocios son personas. Emprendedores visionarios, eficaces administradores y trabajadores dedicados: sin ellos la empresa carece de vida y se condena a sí misma. Es responsabilidad de todos quienes de una y otra manera tenemos incidencia en sus rumbos e ideologías, asegurar nuevas generaciones que ratifiquen ese compromiso.

-Este es un esbozo de la perspectiva de quien corrige el presente trabajo, desde el reclamo; pero observemos ¿Cuál es su perspectiva para la formación de líderes? ¿Qué perfil profesional deberá tener el graduado en Ciencias Empresariales? ¿Qué nos pide la cátedra?-.

Formación de Líderes y Perfil Profesional del Graduado en Ciencias Empresariales¹⁷

Muchas veces, en los distintos ámbitos académicos y empresarios en los que se habla de la formación profesional en el amplio terreno de especialidades que

¹⁷ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “El desafío de liderarse a sí mismo” páginas nro. 151, 152, 153, 154, 155 y 156; por Fernando Grosso.



involucran las ciencias empresariales, escuchamos hablar de “el nuevo profesional” que “demandan los mercados”, con expresiones que reflejan un paradigma que ya hoy se ha convertido en una grotesca caricatura de la decadente cultura yuppie de los años '80: forjado con los blasones de las mejores escuelas de negocios, políglota, ciberadicto e incansable trabajador de prolongadas jornadas, metódico y calculador, despojado de emociones...

Los mercados, implacables jueces de esta cultura, demuestran cada vez con mayor firmeza lo desenfocados que hemos estado, durante muchos años, de esa “empresa del SXXI” y esa “sociedad del conocimiento” que tanto declamamos desde nuestras conferencias y nuestros artículos: Más de la mitad de las empresas que hasta hace una década formaban parte de las orgullosas “Fortune 500” hoy son patéticas muecas de aquel esplendor.

Nuestras Universidades y Escuelas de Negocios han alentado también eficazmente la contradicción con visiones instrumentalistas despojadas del contenido social, divorciadas inclusive de una mínima base conceptual y filosófica esencial en cualquier área del conocimiento humano.

¿Qué es lo que ha ocurrido? ¿Por qué la “administración” se encuentra en crisis? (Y esto es algo que excede desde ya a nuestra pobre realidad subdesarrollada)...

A quienes citan embelesados determinados modelos corrientes (probablemente porque se quedaron viendo la imagen congelada de lo que fue) basta con mostrarle apenas algunas estadísticas: 8 de cada 10 nuevos emprendimientos fracasan antes de su primer año; 7 de cada 10 procesos de reconversión también encuentran como respuesta la más profunda decepción.

Evidentemente, no hay peor sordo que el que no quiere oír: Peters, Drucker, Hamel, Senge, y la mayoría de los “gurúes” han recrudecido en los últimos años la acidez de sus discursos en una aguda crítica a los modelos de gestión de las grandes corporaciones, sin embargo, en otra de las grandes paradojas de la esquizofrenia del management moderno, los mismos ejecutivos que se sacan fotos junto a los popes en sus seminarios, responden desde sus empresas con más instrumentalismo y más deshumanización.

Ya ni los fines (caracterizados por resultados cada vez más magros) pueden justificar lo absurdo de los medios empleados.

¿Será el momento de volver a las fuentes?... ¡De esto se trata!, hacia esto están avanzando a paso firme las empresas que, sin duda, liderarán los mercados los próximos años.

El desarrollo del capital humano, la competitividad centrada en el conocimiento, se constituyen más que en enunciaciones de principios, enfoques prácticos que marcan el nuevo rumbo de las empresas y con ellos debemos acompasar nuestras estrategias formativas.

La lucha por el talento presenta nuevas exigencias tanto en lo que respecta a los modelos de gestión como para quienes van a desenvolverse dentro de ellos: Si hay algo sobre lo que vale la pena discutir es sobre el perfil que deben adquirir los profesionales del momento.

La organización forjada bajo la cultura “yuppie” imponía el concepto del profesional ultranacional, metódico y controlado, de talentos enfocados bajo disciplina de



carrera lineal sumida (y sumisa) dentro de los designios de la gran corporación; una especie de big brother empresario, de realidades encapsuladas que albergan la falsa dicotomía entre el “hombre que trabaja-hombre que vive”

La empresa moderna abjura de este modelo y, en contrapartida, promueve (¡y requiere!) un perfil diametralmente distinto: un profesional emocional, dinámico, crítico, dispuesto a liberar el potencial máximo de su talento, integrado socialmente y visualizando su carrera como un camino abierto estructurado— como plantearía Charles Handy— como un verdadero portafolio de oportunidades. Este enfoque puede preocupar a muchos: ¿No lesiona la idea de la lealtad corporativa? (tan enaltecida durante los últimos 20 años)... Probablemente sí, probablemente hiere de muerte un concepto vetusto de “lealtad” basado en simbología y los postulados hipócritas. La lealtad que nos sirve, la que implica el compromiso y no la sumisión, no es hacia la simbología que imponen los directorios sino hacia los proyectos, la gente y el enriquecimiento de los equipos de trabajo.

Alguien puede pensar que ésta es una “lealtad fraccionada” y tal vez tengan razón: en todo caso, prefiero la fracción de una lealtad sincera que la “integralidad” del desgano obsecuente.

Quienes han tenido oportunidad de escucharnos al referirnos a estos temas saben que uno de nuestros conceptos favoritos es el de “liderarse a sí mismo” y la raíz de esta idea encierra muchos principios: el equilibrio emocional, la libertad de conciencia, el deseo de logro, la claridad de objetivos y, sobre todo, una visión apasionada a largo plazo. Probablemente este sea el concepto distintivo del tipo de profesional que requerimos.

La Argentina actual es desalentadora, signada por la frustración y las decepciones, el progreso social y el éxito profesional no se constituyen en realidades que escapen a este panorama; lejos de contrariar, quizás como ningún otro, este contexto sustente lo ineludible de estos postulados, donde el acto creativo de quienes son capaces de transformar realidades cobra un incalculable valor trasciende cualquier realidad organizacional.

Vamos a ensayar una breve interrelación de conceptos, que en nuestra visión se vinculan íntimamente con el “secreto” del desarrollo profesional e n los inicios de este milenio: “empresariar” es un neologismo que hemos “tomado prestado” de la obra última de Tom Peters, quien utiliza esta expresión para identificar a aquel profesional, que más allá del ámbito específico en que se desarrolla su actividad, ha definido para sí un enfoque claro sobre su estrategia de crecimiento personal y la forma en que puede contribuir a ella en función de distintos proyectos organizacionales en los que interviene

Para Peters, esta capacidad de desarrollo de estrategias personales y su adaptación a entornos organizacionales dinámicos y competitivos tiene una doble finalidad: para el individuo, su misma supervivencia en la turbulencia e incertidumbre del contexto actual, para la organización la posibilidad de optimizar la administración del conocimiento y retener a sus mejores talentos.

Como se expresa en forma práctica esta idea que denominamos “empresariar”: básicamente como un ambiente y un comportamiento:



- Un ambiente organizacional –fomentado evidentemente desde la dirección- que armonice el trabajo en equipo con la natural ambición de superación de cada individuo, brindando un amplio marco de autonomía y autocontrol para cada puesto de trabajo.
- Un comportamiento individual orientado hacia el logro y hacia la vinculación profesional en el marco de un amplio “portafolio de proyectos” donde el individuo de lo mejor de sí a la organización que pertenece sin por eso “alienarse” (como erróneamente se pensaba en los '80 en pleno imperio de la cultura “yuppie”)

El trabajador “empresariado” (fundamentalmente, el “trabajador del conocimiento”) visualiza la organización como un vector de crecimiento, a la que le debe lealtad y por la que espera recibir estímulos para su progreso, pero es consciente que su iniciativa puede llevarlo más allá de sus límites y que la dinámica del contexto lo debe mantener preparado para el cambio.

Todo cambia, nada permanece... La organización debe tratarlo como un “socio” y no como “un empleado”, su conocimiento puede ser propiedad compartida, pero su talento es un dominio personal que forma parte de sus propias competencias esenciales.

La eficacia del profesional “empresariado” se mide a partir de proyectos (un inicio, un final y un resultado concreto) y estos marcan su crecimiento y su pertenencia. Esto mismo, puede decirse del profesional “independiente”, que es ante todo verdaderamente independiente en su idea y no en sus emprendimientos (aquí también hay que estar dispuesto a cambiar, a crear, a buscar permanentemente cosas nuevas).

El profesional “empresariado” en cualquiera de sus facetas de ejercicio permanece motivado en forma permanente, se enriquece cotidianamente, se orienta hacia su superación y este es indudablemente el mejor aporte que puede hacer a la organización con la que en un determinado momento interactúa (como vemos esta postura es marcadamente “anticultura japonesa”, pero esto no sorprenderá a muchos amigos que saben que naturalmente siempre me he opuesto a esta presunta “filosofía de gestión” –todo un fenómeno del marketing occidental). La acción de “empresariar” evidentemente requiere una perspectiva distinta acerca de lo que es el desarrollo profesional y la mixtura de habilidades a expandir en tal sentido, que evidentemente no pasan por el simple enriquecimiento técnico o el “conocimiento” profesional que se acumule.

Para abordar esta cuestión, nos vamos a valer de uno de los conceptos de moda en materia pedagógica: la idea de las “inteligencias múltiples”.

El desarrollo profesional requiere de inteligencia!!... ¿El desarrollo profesional requiere de inteligencia? En todo caso: ¿Qué tipo de inteligencia?

Si vamos a tenernos al concepto tradicional de inteligencia (ese que se mide con los test de CI) vamos a concluir que la afirmación con la que encabezábamos el párrafo anterior es cuanto menos temeraria. Y sin embargo no tenemos la menor duda acerca de su validez...

El ser humano, cuenta con múltiples facetas y expresiones de su inteligencia: la lógica deductiva, la creativa artística, la emocional, la afectiva, etc. y esta es la



senda de múltiples bifurcaciones por la que se extiende el crecimiento de las personas en la sociedad moderna: hay que pensar, hay que crear, hay que inferir, hay que deducir, hay que sentir, hay que amar... y todo ello de la mejor manera posible y con la mayor carga valorativa que seamos capaces de concentrar en cada acto.

Muchos “intelectuales” del management cuestionan, por ejemplo, el valor de la intuición en las decisiones empresarias...

Nada más divorciado de la realidad y de los imperativos que ella genera. Muchos otros consideran que “sentimiento” y “lógica deductiva” son irreconciliables en la gestión ejecutiva... Es probable que también ellos sufran el efecto “meteorito” que los barra de los negocios como a dinosaurios.

Todo nuestro sistema educativo formal está preparado para formar profesionales de acuerdo a los principios tradicionales de lo que normalmente se denomina inteligencia, y cuando escuchamos aquello de “la facultad no nos prepara para la realidad” estamos en la mayor parte de las veces viendo árboles que tapan los inmensos bosques que representan nuestra incapacidad para adaptarnos a la realidad del contexto, donde quizás como nunca antes se advierte la falsedad de la dualidad entre el “hombre que trabaja” y el “hombre que vive”. La superación de esta antinatural contradicción, que no es otra que el camino del “entrenamiento” de todas estas capacidades adormecidas con las que contamos los seres humanos, serán la efectiva respuesta de nuestro progreso personal y muy probablemente... del progreso del conjunto de la sociedad que nos rodea.

Competitividad y Posmodernidad¹⁸:

Entre todo el cúmulo de términos de moda que nutren el particular lenguaje de quienes interactuamos en el marco de la economía empresaria y los negocios, probablemente uno de los más utilizados es el de “competitividad” y la visión que tengamos sobre este concepto también influye en forma directa en el concepto formativo que impulsemos.

La competitividad, ser competitivo, he aquí el que parece ser el credo de nuestros días. Mantener y mejorar la competitividad de las empresas y de la economía “nacional” es el ideal a realizar, según lo exponen cotidianamente distintos actores representativos de la sociedad.

Es evidente que, la competencia (que no es lo mismo que la lucha por la vida), es una dimensión esencial en la vida social; un fenómeno natural de la vida económica y uno de los principales generadores de riqueza.

En su condición de fuerza impulsora de la innovación tecnológica y del aumento de productividad, la competencia ha dado altura a las aspiraciones humanas y ha hecho posible los grandes logros de la civilización. No se puede negar en este

¹⁸ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “Competitividad y Postmodernidad” páginas nro. 156, 157, 158, y 159; por Fernando Grosso.



terreno, que la competencia ha desempeñado un papel fundamental en el crecimiento económico y en el progreso social de nuestro tiempo.

La verdadera fuerza de la competencia, la que explica su inestimable valor para la sociedad, reside en el hecho de que “competir” (del latín, cum petere) significa también “acometer juntos”, esto es, encontrar entre todos la mejor solución al verdadero problema en el momento justo y en el lugar adecuado. Y también significa que la selección de lo mejor no se reduce a lo único.

Pero en la realidad cotidiana, la competencia se ha ido asociando cada vez más al concepto de “enfrentamiento entre rivales”, muchos de los verdaderos fines y beneficios de la competitividad entendida como la definimos.

La idea de la competitividad deja de ser un medio, para convertirse en un fin y de esta manera se ubica en un sentido material lejos de constituirse en una respuesta eficiente a los problemas y oportunidades que hoy plantea el nuevo mundo global y la nueva sociedad mundial.

Sus excesos, en definitiva, acarrearán efectos contraproducentes que dejan de ser sinónimo de progreso, para reflejar crecientes realidades de marginalidad y exclusión que repugnan el sentido práctico del humanismo, la solidaridad y cooperación entre los hombres, complemento indispensable del avance social.

La competitividad, interpretada como un fin en si mismo y despojada de valores, arroja como resultado un reduccionismo que resume el proceso de desarrollo de la condición humana y social a las percepciones, motivaciones y comportamientos del homo economicus convertido en homo competidor.

La “ideología” de la competitividad conduce a un notable empobrecimiento cultural, como lo muestran los actuales análisis y debates relativos a la ciencia, la tecnología, la riqueza, la ética, el entorno y la solidaridad.

Uno de los desafíos contemporáneos se constituye, en consecuencia, en una clara redefinición de la idea de competitividad, asumiendo que puede contribuir en cierta medida a una eficaz provisión de productos y servicio social y ambientalmente conformes para satisfacer, así, en un par de generaciones, las necesidades y aspiraciones de los miles de millones de seres que carecen de lo más indispensable, pero que la evidencia demuestra que no es el mejor camino para solucionar los problemas de subdesarrollo urbano, del empleo, de la distribución de la riqueza o de la protección social.

Uno de los mayores inconvenientes reside en su incapacidad para conciliar las cada vez más exigencias divergentes de justicia social, eficiencia económica, viabilidad medioambiental, la democracia política y la diversidad cultural en el mundo de nuestros días. Es preciso encontrar una alternativa más efectiva y fiable.

¿Cuál debe ser ese camino? ¿La renuncia al progreso?...

Evidentemente no, pero resulta cada vez más impostergable la necesidad de recrear los valores esenciales de la moral social, superando la paradoja de lo que se ha denominado el “hombre posmoderno”.

Un individuo consumista y mediatizado: saturado de información, influenciado por la cultura de mercado. Narcisista, individualista, preocupado exclusivamente por su cuerpo y por su yo interno. Indiferente, cerrado a lo social y al otro, apático.



En consecuencia (y he de aquí la paradoja): solitario y vulnerable: sin el apoyo de estructuras de sentido trascendente.

Este es el verdadero sentido de la crisis moral de nuestro tiempo, la que hace que la competitividad pierda sentido como instrumento de progreso y se restrinja a un mero instrumento de dominación de las conciencias y los espíritus.

El hombre, despojado de valores, es contradictorio y ambiguo, busca desligarse de compromisos, vivir una existencia individualista en la que el otro ocupe muy poco espacio, pero, a la vez, aislado en la soledad sigue necesitando afecto y comprensión.

Todo esto determina un vivir en que la insatisfacción es un estado permanente, y en el que cada vez es más fácil sufrir depresiones y malestares psicológicos referentes a la falta de capacidad para disfrutar y estar bien con uno mismo.

El concepto de posmodernidad debe ser entendido por oposición a aquello de lo cual pretende diferenciarse: la modernidad como período histórico de occidente, que es el tiempo comprendido desde la baja edad media y el renacimiento (siglo XV) hasta la posguerra y el significativo momento de la caída del Muro de Berlín en 1989.

Si la modernidad significaba la idea del progreso indefinido y un futuro mejor, la idea de revolucionar el orden injusto, la idea de que gracias a la ciencia se pueden alcanzar la verdad y el bienestar; la posmodernidad es el sinónimo del desencanto, del fin de las utopías, del cuestionamiento de la verdad moral y la ética de la solidaridad.

La modernidad parece haberse agotado junto con sus proyectos y ha sido reemplazada por una posmodernidad individualista, eficientista y consumista, que considera a la libertad del individuo como la mera posibilidad de realizar sus caprichos, desentendiéndose de la igualdad como reconocimiento de la humanidad del otro incapaz de comprender la fraternidad como la posibilidad de realización de proyectos en común.

La competitividad, mal entendida, se transforma en este marco, en el cruel instrumento de los poderosos frente a los desposeídos.

Es necesario construir un nuevo paradigma, que signifique un reencuentro con los valores esenciales de la naturaleza humana, que sin responder con ceguera a los contextos históricos, recree un universalismo que propugne que, por encima de lo individual, se encuentre un ethos público solidario y fraterno.

Es evidente, que es a cada uno de nosotros a quien incumbe el aprender a vivir con uno mismo y con los demás y es a partir de la recuperación del sentido del uso de la libertad personal dentro de un marco responsable, se empezará a revertir la anarquía ética y el relativismo reinante, pero también es evidente, que a nosotros los formadores, nos compete una responsabilidad adicional, contribuyendo en forma efectiva al desarrollo de liderazgos superadores directamente proyectados al marco axiológico que tomamos como referencia.

La competitividad como ineludible idea de la sociedad moderna, adquirirá así un valor social, siendo un instrumento del progreso, que se equilibra con un sólido muro de contención dado por principios esenciales de nuestra condición humana.



-Realmente reflexivo, con una mirada desde lo local hacia lo global y lo hace más interesante aún, que es justamente la visión de un formador local y mejor y más cercano aún, es un profesor y dirigente de nuestra casa de Estudios; por eso decidí incorporarlo al presente trabajo en bruto, sin recortes o síntesis que pudieran desvirtuar lo vertido en el artículo.

Incorpora un carácter antropológico que la mencionada tesina no tenía y sondea el interior del hombre desde lo particular a lo social, nos lleva a transformarnos desde adentro, desde nuestro Yo hacia el Nosotros, para aproximarnos a esa gran tarea de ¿Cómo formar conductores? desde ahí desde lo más básico y esencial de nuestros seres-.

-¡Pero el artículo no termina ahí continuemos!-.

Formar Conductores¹⁹:

Muchas veces hemos escuchado hablar acerca de la “crisis de dirigentes” que existe en nuestra sociedad y en verdad esta expresión refleja una realidad imposible de ocultar.

Se ha dicho con acierto, que el subdesarrollo de una Nación es ante todo un subdesarrollo de sus organizaciones y éste, a su vez, un problema de conducción de su “clase dirigente”.

Las sociedades modernas, signadas por el vertiginoso ritmo del progreso tecnológico y el cambio de las estructuras sociales y culturales ha significado, también, el definitivo ocaso de distintos modelos sociales de conducción que hasta décadas atrás habían probado ser exitosos.

Así por ejemplo, hemos asistido a los funerales del “voluntarismo carismático” que históricamente ha definido a la mayoría de los liderazgos políticos y sociales de América Latina, carentes de respuestas ante las necesidades de gestión de organizaciones cada vez más complejas y, en el mismo cortejo, ha sido acompañado por el “utilitarismo tecnocrático” teñido de fracaso en su incapacidad para comprender la esencia del ser humano y su devenir social.

En forma independiente de una ineludible crisis de valores que ha contribuido también de forma eficaz a la decadencia, todos estos modelos han mostrado una nota común en su caracterización: su falta de sustento en habilidades gerenciales concretas y este es otro de los terrenos de los que imprescindiblemente debemos ocuparnos.

La formación de dirigentes para las nuevas organizaciones debe edificarse así sobre un modelo que se apoya en tres pilares:

- Los valores, aspecto que corresponde al terreno de la formación ética y la moral ciudadana
- Las competencias técnicas, aspecto que corresponde al terreno de la formación profesional

¹⁹ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “Formar Conductores” páginas nro. 159 y 160; por Fernando Grosso.



- Las habilidades de conducción, aspecto que corresponde al terreno de la formación gerencial

El modelo²⁰:

Partiendo del marco definido y las aspiraciones sociales que implica la formación profesional del graduado en ciencias empresariales (es decir, en un sentido amplio de todo profesional que en su ejercicio práctico se vincula con organizaciones) debe construirse a partir de ejes claros que involucren:

- Una sólida base conceptual a partir de inducir una amplia comprensión del entorno y la dinámica de las organizaciones.
- La definición de roles diferenciados en las distintas facetas en las que puede plantearse el desempeño profesional (directivo, gerencial, asesor, emprendedor, académico)
- Los fundamentos científicos y técnicos de cada disciplina, poniendo especial énfasis en este terreno en la necesidad de separar las modas de la esencia (plano del saber).
- El conjunto de las habilidades ejecutivas propias de cada uno de los roles seleccionados: la decisión, la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la aptitud para la investigación, etc. (plano del hacer).

Por último, y fundamentalmente:

- El marco ético, sustentado en valores básicos de integridad, confiabilidad y solidaridad, partiendo de una consigna básica:

“Primero buena persona, luego buen ciudadano, después buen profesional”

Este esquema, relativamente simple en su concepción y hasta obvio en sus contenidos, probablemente nos enfrente con la más careciente cara de nuestros sistemas de educación formal cuando observamos los inmensos vacíos que se presentan en muchos de los terrenos referenciados. Este es el gran desafío de transformación que debemos impulsar los educadores.

Quizás seamos excesivamente optimistas, pero estamos convencidos que la sociedad mundial se encuentra en el umbral de un nuevo paradigma, que reemplace definitivamente los resabios de la posmodernidad.

Toda época de transición como la que advertimos, se caracteriza por el surgimiento de un conjunto de fenómenos emergentes, que de alguna manera provocan un enorme vacío de modelos referenciales en los distintos estamentos sociales y las organizaciones, no pueden sustraerse de este fenómeno.

Es esta como en toda circunstancia que presenta esta característica, los liderazgos han servido para marcar el rumbo e n medio del vacío y los formadores de los líderes han brindado el marco apropiado para que el ímpetu transformador encontrara su veta.

²⁰Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “El modelo” páginas nro. 160 y 161; por Fernando Grosso.



¿Seremos capaces de formar a los nuevos líderes del Siglo XXI?

-Tomamos el guante, el desafío está planteado, nos adentra a la pauta del modelo a seguir, pero el mundo es hoy una gran aldea interconectada, y si bien el modelo descrito es un completo compendio de lo que debemos realizar desde nuestro lugar en el mundo, para calmar esa sed de conocimiento que nos impulsa, queremos presentar modelos analizados por también un crítico pensador, para nuestra unidad de análisis, como lo es, la “formación de administradores”, el profesor Henry Mintzberg, que nos acerca a la hipótesis y suma a nuestra visión una mirada pedagógica para la formación de administradores-.

El modelo Henry Mintzberg:

Con una mirada crítica:

-Henry Mintzberg sostiene, ²¹que tanto la formación de <<directivos>> como la <<dirección>> sufren profundos problemas y no es posible cambiar lo uno sin cambiar lo otro-.

El problema con la formación de <<directivos>> es, que es formación de negocios y deja una impresión distorsionada de lo que es la dirección. La dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis). La formación que pone énfasis excesivo sobre ciencia anima un estilo de dirección que Henry denomina <<calculador>> o, en el caso de que los graduados se consideren artistas, como sucede cada vez más, un estilo parecido que Mintzberg denomina <<heroico>>. Basta ya de ellos <<reclama>>, ¡basta ya de eso!!! No necesitamos ni héroes ni tecnócratas en puestos de influencia. Necesitamos personas equilibradas y entregadas que practiquen un estilo directivo que pueda denominarse <<alentador>>. **Esta gente cree que su objetivo es dejar a su paso empresas robustas, no precios más elevados de la acción.** No hacen gala de un orgullo desmesurado en nombre del liderazgo.

El desarrollo de estos directivos exigirá otra forma de abordar la formación directiva, más atractiva, que anime a los directivos que la practiquen a aprender a partir de sus propias experiencias. Necesitamos construir en la formación directiva la obra y el arte de dirigir y, en consecuencia, incorporar los de nuevo a la práctica directiva.

Lo que denominamos programas de MBA convencionales, que son básicamente para personas jóvenes con escasa, o ninguna, experiencia o lo que Él denomina <<Gente equivocada>>, que al ser incapaces de utilizar el arte o la obra, ponen su énfasis en la ciencia, en forma de análisis y técnica, o lo que Henry denomina <<Métodos equivocados>>. Eso deja a los graduados en MBA con la falsa impresión de que han recibido formación de directivos, lo que ha tenido un efecto

²¹ Extraído y adaptado de “Introducción” páginas nro. 13, 14 y 15 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



corrosivo sobre la formación y la práctica directiva, así como las empresas y sociedades en las que se practica, o como Mintzberg denomina a ello <<Consecuencias equivocadas>>.

Se ha hablado mucho de los cambios que están teniendo lugar en destacados programas de MBA en los últimos años. No se lo crea, Henry denomina a ello <<¿Nuevos MBA?>>. El MBA es una titulación cuyo origen se remonta a 1908 basada en una estrategia de la década de 1950. Las verdaderas innovaciones en formación directiva, principalmente en Inglaterra y apenas reconocidas en Norteamérica, sirven como puente para la crítica <<Formación de directivos>> y para dar lugar hacia las ideas positivas del <<desarrollo de directivos>>.

Existe una enorme y desgraciada división entre el desarrollo directivo y la formación directiva. Henry Mintzberg sostiene que nadie puede pretender que de las aulas salgan directivos. Pero los directivos que ya lo son, pueden mejorar significativamente su práctica en una buena aula que aproveche esta experiencia. Todo esto sugiere que las escuelas de negocios necesitan ser concebidas de nuevo, incluyendo en esto una metamorfosis que las convierta en escuelas de dirección o <<El desarrollo de verdaderas escuelas de dirección>>. Pero ¿serán capaces de cambiar estos a gentes de cambio?

Sigamos con la mirada crítica, dando un paso más en este sentido, para ello sin cambiar demasiado la línea de conocimiento, con una visión crítica de la dirección de empresas y formación empresarial del genial Henry Mintzberg, él al respecto pide “Directivos, No MBAs”, diciendo que ha llegado el momento de reconocer los programas de MBA convencionales por lo que son. El sostiene **que son programas de formación especializada en las áreas funcionales de negocios, no programas de formación general sobre práctica directiva.**

Utilizar aulas para ayudar al desarrollo de personas que ya practican la dirección es una buena idea, pero pretender crear directivos a partir de gente que no ha dirigido en su vida, es una vergüenza. Henry aclama que ha llegado el momento de que nuestras escuelas de negocios presten la atención debida a la dirección. Según Mintzberg, todo esto puede parecer una declaración extraña en un momento en que los programas de MBA están en la cúspide de su popularidad, y cuando los negocios de los países capitalistas, que con tanta fuerza han confiado en esta credencial, parecen haber alcanzado su mayor fase de desarrollo. **El sostiene, que gran parte de este éxito es una ilusión, que nuestra forma de abordar la formación de líderes está socavando nuestro liderazgo, con tremendas consecuencias económicas y sociales.**

Cada diez años, sólo en Estados Unidos, casi un millón de personas con una credencial denominada MBA aterrizan en la economía, la mayoría de ellas con escaso conocimiento directo de clientes y trabajadores, de productos y procesos. Se espera de estas personas que dirijan gente que posee conocimientos adquiridos de la única manera posible: través de una intensa experiencia personal. Pero al carecer de esa credencial, estas personas quedan cada vez más relegadas a la <<pista lenta>>, donde se ven sujetas al <<liderazgo>> de gente que carece de la legitimidad para liderar.



Los programas convencionales de MBA, considerados como formación directiva, forman a la gente equivocada con métodos equivocados y traen consecuencias equivocadas. Los cambios recientes en los programas de MBA, llegando a la conclusión de que la mayoría son cosméticos. En la década del 60 (1960) se estableció un <<diseño dominante>> que sigue abarcando la mayoría de esta formación. Las notables excepciones se encuentran principalmente en Inglaterra, cuyas innovaciones trataremos como “modelos propuestos”.

-Ahora vamos a aclarar que quiere decir este autor, cuando menciona MBA <<convencional>>, el autor mencionado se refiere a programas de tiempo completo a los que asisten personas relativamente jóvenes, normalmente menores de treinta años, que los forman principalmente en las distintas funciones de negocios, fuera de contexto, o sea independientemente de cualquier experiencia concreta de dirección. Esto describe la mayoría de programas MBA actuales, en Estados Unidos y en el resto del mundo. Con escasas excepciones, los programas restantes, con frecuencia denominados EMBA, se imparten a gente más experimentada, a media jornada, y hacen más o menos lo mismo. En otras palabras, forman gente adecuada siguiendo métodos equivocados, provocando las consecuencias equivocadas. Eso se debe a que no utilizan las experiencias que pueden tener estas personas.

Henry critica, la distinción desmedida que se hace de la palabra dirección y liderazgo, las intercambia, porque se supone que el liderazgo es algo más grande, más importante. Henry rechaza dicha distinción, simplemente porque los directivos tienen que liderar y los líderes tienen que dirigir. La dirección sin liderazgo es estéril; el liderazgo sin dirección está desconectado y fomenta la fatuidad. No deberíamos ceder la dirección ante el liderazgo, ni en los programas de MBA ni en ningún lugar.

También se refiere a las escuelas en cuestión utilizando tres terminologías: normalmente como <<escuelas de negocios>>, haciendo referencia a lo que la mayoría son; a veces como <<escuelas de dirección>>, haciendo referencia a lo que podrían ser; una atención equilibrada, tanto a la dirección como a los negocios.

El programa MBA fue introducido en 1908; su última revisión concienzuda se basó en dos informes publicados a finales de la década del 50 (1950). Las escuelas de negocios se enorgullecen de enseñar sobre el desarrollo de nuevos productos y el cambio estratégico, aun a pesar de que su buque insignia, el MBA, es una licenciatura que se remonta a 1908 y que sigue una estrategia de la década del 50 (1950).

-Si creyéramos que Henry Mintzberg, escribió estas críticas en estos días, en el corriente año, podríamos pensar que no estamos equivocados, pero Henry publicó estas críticas en el 2004, y lo llamativo de esto, es que, lo que el anunciaba, hoy impactó con toda su fuerza en nuestros días y lo que hoy los analistas diagnostican como crisis de las hipotecas o “subprime”, como desencadenante de esta crisis planetaria, Henry preconizaba, lo que para mí, está en la base de la presente crisis planetaria, “La falta de líderes” que presenta nuestra sociedad posmoderna, pero Mintzberg señaló o al menos nos dio la pista, lo que hoy



sufrimos, esa falta de liderazgo, no es casual, es causal y su causa es lo que se ve reflejado en nuestro sector, en el mundo de los negocios y lo mal o equivocadamente se formaron, quienes hoy les toca conducir, o sea lo que Henry señala para el mundo de los negocios, bien lo podemos transpolar a gran parte los estamentos de nuestra bendita sociedad actual; y aunque no sea nuestra intención ahondar en este tema, en la presente tesina, no nos podemos distraer de las implicancias que tiene nuestra ciencia, arte y práctica para el desarrollo de nuestras organizaciones y la sociedad en su conjunto-.

¿Cuál es la causa raíz de esta crisis de liderazgo?

²²Los cirujanos por naturaleza no existen, tampoco los contables. Se trata de trabajos especializados que exigen un entrenamiento formal, inicialmente en un aula. Por supuesto que es posible que los alumnos sean capaces de manejar el bisturí o un teclado, pero primero tienen que recibir una formación especial. Antes de practicar por su cuenta pueden probar en la ficción o como adjuntos en prácticas.

El liderazgo es distinto. Los líderes naturales existen. De hecho, ninguna sociedad sobreviviría sin líderes naturales. El liderazgo y la dirección son la vida misma, no un cuerpo de técnica abstraído a partir del hacer y el ser. La formación no puede verter la experiencia de la vida en un vaso de inteligencia natural, ni tan siquiera en un vaso de liderazgo potencial. Pero puede ayudar a dar forma a un vaso que ya está lleno de experiencias de liderazgo y de la vida.

Dicho de otra manera, intentar enseñar a dirigir a alguien que en su vida ha tropezado con otro ser humano. Las empresas son fenómenos complejos. Dirigirlas es un asunto difícil y complicado que requiere todo tipo de conocimientos tácitos que sólo se adquieren en el contexto. **Intentar enseñar a dirigir a personas que nunca lo han practicado, es peor que perder el tiempo: rebaja la dirección.**

La dirección como práctica²³

Si la dirección fuese una ciencia o una profesión, podríamos enseñar a la gente sin experiencia. Pero no lo es.

LA DIRECCION NO ES UNA CIENCIA. La ciencia consiste en el desarrollo de conocimientos sistemáticos a partir de la investigación. No es precisamente éste el objetivo de la dirección. La dirección no es ni siquiera una ciencia aplicada, que en todo caso seguiría siendo una ciencia: los directivos tienen que utilizar todos los conocimientos que puedan adquirir, a partir de las ciencias y de cualquier parte. Pero la dirección es más un arte, basado en la <<perspectiva>>, la <<visión>>, la

²² Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada” páginas nro. 21, 22, 23, 24 y 25 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

²³ Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; La dirección como práctica” páginas nro. 22, 23, 24 y 25 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



<<intuición>>. La mayor parte de **la dirección es una obra**, queriendo decir con ello que **confía en la experiencia, en aprender del trabajo**. Esto significa que tiene más que ver con **el hacer para luego pensar**, que con **el pensar para luego hacer**.

Unamos una buena cantidad de obra con una cierta cantidad de arte y algo de ciencia, y acabaremos ante un trabajo que, por encima de todo, es una práctica. La <<mejor manera>> de dirigir no existe; todo depende de la situación. La dirección efectiva, por lo tanto, se produce cuando arte, obra y ciencia se unen. Pero en un aula de estudiantes sin experiencia directiva, nunca podrán encontrarse... no hay nada que hacer. Linda Hill (1992) escribe en su libro sobre las personas que se convierten en directivos que <<tienen que actuar como directivos antes de haber comprendido cuál es su papel>>. En otras palabras, donde no hay experiencia, no hay lugar para la obra: los estudiantes sin experiencia no pueden comprender la práctica. Y en cuanto al arte, nada impide que pueda discutirse, incluso admirarse, en el aula del MBA convencional. Sólo pueden verlo tal y como lo perciben los que no son artistas: observándolo sin comprender cómo ha llegado a serlo.

Eso deja sola a la ciencia, que es en lo que principalmente se basa el MBA convencional, al menos en forma de análisis. De modo que los estudiantes de un MBA convencional se licencian con la impresión de que la dirección es análisis, concretamente la toma de decisiones sistemática y la formulación de estrategias deliberadas. Esto constituye una visión reducida y finalmente distorsionada de la dirección, que ha fomentado la aparición de dos estilos de práctica disfuncionales: el *calculador* (excesivamente analítico) y el *heroico* (pretendidos artistas). Estos estilos contrastan con un estilo más basado en la experiencia, denominado *alentador* (tranquilo y conectado, envolvente e inspirador).

LA DIRECCION NO ES UNA PROFESION. Se ha señalado que la ingeniería tampoco es una ciencia ni una ciencia aplicada, sino una práctica por derecho propio (Lewin, 1979). Pero la ingeniería aplica una buena cantidad de ciencia, codificada y certificada, para su efectividad. Y, por lo tanto, puede denominarse <<profesión>>, lo que significa que puede enseñarse antes de practicarla, fuera de contexto. En cierto sentido, un puente es un puente, o al menos, el acero es acero, aunque sus usos tengan que irse adaptando a las circunstancias. Lo mismo podría decirse de la medicina: muchas enfermedades están codificadas como síndromes estándar que reciben tratamiento mediante técnicas concretas. Pero no puede decirse lo mismo de la dirección (Whitley, 1995). Su práctica está escasamente codificada, y mucho menos certificada está su efectividad. De modo que no se puede decir que la dirección sea una profesión o puede ensañarse como tal. La ingeniería y la medicina tienen tanto conocimiento codificado que es necesario aprenderlas formalmente y por eso, el experto con formación casi siempre puede rendir más que el profano. En la dirección no es así. Pocos confiaríamos en el ingeniero o el médico intuitivo con poca formación. Aunque sí confiamos en todo tipo de directivos que no han pasado ni un día en un aula de formación de directivos.



Desde la década de 1910, cuando Frederick Taylor (1911) escribió sobre <<la mejor manera>> y Henri Fayol (1916/1984) afirmó que <<la habilidad directiva puede y debería adquirirse de la misma manera que en la escuela se adquiere la habilidad técnica, después en el taller>>, hemos estado buscando el Santo Grial de la dirección como ciencia y como profesión.

En Gran Bretaña, un grupo llamado Management Charter Initiative, intentó impulsar la certificación de directivos, sin conseguir que la dirección se considerara una profesión. Como su director explicó a un periódico, el MBA <<es la única competencia verdaderamente global, la única licencia para comerciar internacionalmente>> (Watts, 1997).

Una afirmación que es una tontería y el grupo fracasó en sus esfuerzos. Ha llegado la hora de enfrentarse a un hecho: después de un siglo de intentarlo, la dirección no se ha convertido ni en una ciencia ni en una profesión. Sigue enraizada profundamente en las prácticas de la vida diaria. Deberíamos estar celebrando este hecho, no despreciándolo. Y deberíamos estar desarrollando directivos que estuvieran profundamente enraizados en la vida del liderazgo, no profesionales alejados de ella.

Estos campos de trabajo expuestos anteriormente pueden dividirse en aquellos en que la persona que trabaja en ellos <<conoce el tema realmente mejor>> que los receptores, y otros en los que actuar como el experto que conoce mejor el tema puede interponerse en el camino. Al entrar en una sala de operaciones, pocos de nosotros nos plantearíamos cuestionar lo que hace el cirujano (<< ¿Podría cortar un poco más abajo, por favor?>>).

Por miserable que sea el comportamiento con el enfermo, aceptamos que él o ella saben más que nosotros. Pero el maestro que actúa pariendo de la base de que él es quien más sabe, puede llegar a impedir el aprendizaje del alumno. Enseñar es una actividad **facilitadora** que consiste más en fomentar el aprendizaje que en enseñar.

La dirección es también, en gran parte, una actividad de **facilitación**.

Por supuesto, que los directivos tienen que saber mucho, y que a menudo tienen que tomar decisiones basadas en ese conocimiento. Pero, sobre todo en grandes empresas y en aquellas que opinan que el <<conocimiento funciona>>, los directivos tienen que liderar bien para que los demás puedan saber más y, por lo tanto, actuar mejor. Tienen que conseguir extraer lo mejor de los demás. La idea de que el jefe lo hace todo, desde planear la grandiosa estrategia y luego dirigir a los demás en su implantación, es a menudo un mito surgido a partir de la producción en masa de bienes simples. Y sigue siendo una de las impresiones que deja el MBA. <<Nuestro objetivo es crear un entorno en que los alumnos aprendan a solventar problemas difíciles y complejos. Los alumnos aprenden a ejercer opinión, a tomar decisiones y asumir responsabilidades>> (en <<Mensaje del Decano>>, sitio Web de Harvard Business School, 2003).

Y ya que los profesores del programa pueden fácilmente transportar sus habilidades de un aula a otra, pueden seguir denominándose profesionales. Pero no ocurre así con los directivos, que a duras penas pueden transportar sus habilidades de una función a otra en el seno de la misma empresa, y mucho



menos entre empresas o sectores. En otras palabras, el conocimiento del contexto no es tan transportable en la dirección como lo es en la educación o en la ingeniería o en la medicina. Esa es la razón por la cual muchos directivos que han tenido éxito en un lugar fracasan en otros (lo que apenas sucede en maestros, ingenieros o físicos, siempre y cuando se aferren a las habilidades que poseen).

¿UN DIRECTIVO INVITADO? Imagínese un directivo invitado. La idea parece absurda. ¿Cómo es posible llegar y ponerse a dirigir? El directivo debe tener un conocimiento profundo del contexto. Aceptamos profesores sustitutos que se ocupan de las clases por un día, y Médicos sin Fronteras montan hospitales en horas. ¿Pero directivos temporales?

El ejemplo más evidente resulta instructivo: el director de orquesta invitado. Unas cuantas representaciones y los músicos tocan en las salas de concierto más prestigiosas del mundo. La razón es muy sencilla: todo el ejercicio es altamente programado. Mozart tira de las cuerdas; todos tocan su perfectamente orquestada partitura. Tendremos dirección profesional tan pronto como las organizaciones estén tan programadas como orquesta sinfónica, tocando sus estrategias como partituras de Mozart, con los obedientes empleados y clientes sentados ordenadamente en filas y respondiendo al unísono.

La mayoría del trabajo susceptible a ser programado en una organización no tendría que ocupar directamente a sus directivos, básicamente, con los asuntos más complicados: los problemas intrincados, las conexiones difíciles.

Y eso es lo que provoca que la práctica de la dirección sea tan fundamentalmente <<blanda>> y por lo que se aplican habitualmente etiquetas como experiencia, intuición, juicio y sabiduría.

-Nos queda claro que la dirección no es algo sistemático cual partitura musical que se puede transmitir para ejecutar en todo ambiente, sino por el contrario, tiene tantos escenarios impredecibles como impredecibles sus efectos, que requiere de habilidades intuitivas de las denominadas blandas, para que el líder con experiencia de liderazgo ajuste las mismas a su escenario actual, esto no quiere decir tampoco que renuncia a la planificación, sino por el contrario planifica a partir del contexto en el que le toca operar y posee la suficiente capacidad de calibración para saber que pautas transmitir a sus dirigidos, esto es lo que hace a la dirección una verdadera práctica, el verdadero director saca de su gente lo mejor para que la misma haga cumplir su plan derivado de su visión; pero sigamos viendo cómo se entrena esto en el aula-

La voluntad de dirigir respecto al entusiasmo por el negocio²⁴

En un artículo clásico de Harvard Business Review, publicado y titulado <<El mito del Directivo bien formado>>, Sterling Livingston (1971), escribió que mucha gente que <<aspira a posiciones directivas de alto nivel, carecen de la “voluntad de dirigir”>>. No de la necesidad de dirigir, sino de la voluntad de dirigir. <<No están

²⁴ Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; La voluntad de dirigir respecto del entusiasmo por el negocio” páginas nro. 28, 29 y 30 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



motivados para dirigir. Están motivados para ganar sueldos elevados y alcanzar un status alto. >>

La dirección exitosa, según la opinión de Livingston, no consiste en el éxito de uno mismo, sino alentar el éxito de los demás. <<las universidades y las organizaciones empresariales que seleccionan candidatos a directivo partiendo de su historial individual, suelen elegir a gente equivocada para desarrollar como directivos. Cada vez hay menos graduados en dirección dispuestos a realizar los sacrificios requeridos para aprender a dirigir desde abajo hacia arriba; cada vez son más los que esperan saltar arriba y disfrutar de puestos desde donde observar, analizar y aconsejar. >> ¡Interesantes palabras de 1971!

Alfred North Whitehead, en otro destacado artículo sobre escuelas de negocios publicado en 1932, calificaba como el <<entusiasmo por el negocio>> (que no es lo mismo que el entusiasmo por la riqueza). Las escuelas de negocios han sido efectivas animando a la gente con este entusiasmo y a veces animando a los demás a obtenerlo; puede que esa sea su más importante contribución a la economía. Pero también han permitido que este entusiasmo por el negocio se confunda con la voluntad de dirigir. En cierto sentido, lo primero consiste en obtener lo máximo de los recursos; lo segundo en aprovechar la energía de la gente.

La Baruch School, de Nueva York, define las escuelas de negocios como <<incubadoras para los líderes del mañana del mundo de los negocios>>. Las escuelas de negocios se toman muy en serio esta retórica. Acogen a la gente con entusiasmo por el negocio (o por el poder, o por la riqueza), asumiendo que tienen voluntad para dirigir, los inundan con cursos de finanzas, márketing y demás, salpicados por unos pocos sobre dirección (no de dirección), y luego dicen que ya están preparados para dirigir.

Para concluir, necesitamos líderes con habilidades humanas, no profesionales con credenciales académicas. Especialmente en las mayores organizaciones, el éxito depende no tanto de lo que los directivos hacen, como distribuidores de recursos o responsables de las toma de decisiones, **sino de los que ayudan a los demás a hacer.**

²⁵Una cuestión que se repite constantemente. Jóvenes brillantes aburridos después de un año o dos de trabajo a tiempo completo y buscando un puesto mejor en otra parte, ven el MBA como una rampa de lanzamiento. Y yo siempre le doy la misma respuesta: aprende cuál es tu liderazgo. Encuentra un sector que te guste, conócelo, demuestra tu potencial y practica la dirección. Luego, fórmate en dirección. Los programas de MBA convencionales, les digo son una pérdida de tiempo para el trabajo de directivo; de hecho, puede distorsionar un verdadero potencial directivo.

Y a todos les brillan los ojos llegado este punto. Nadie dice: <<Vine a averiguar a qué escuela ir y me vienes con esto>>, pero eso es lo que parece pasarles por la cabeza. Lo que me dicen, en cambio, es: <<Pero mira lo que me espera si obtengo un MBA de una buena escuela: un salario estupendo, un puesto

²⁵ Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; Cuadro: ¿Qué Debería Decirle a Robert?”
Página nro. 31 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



importante, los reclutadores cayendo como moscas sobre mí, quizá incluso un contrato estrella, como el de un futbolista... el camino rápido, la buena vida. >>

¿Cómo decirle al joven que no haga el MBA?

No se preocupe –Dice Henry-. No he hecho ningún daño con todo esto porque dudo que nadie haya seguido nunca mi consejo. Todos estaban decididos (como yo lo estuve en esa fase) a realizar el curso.

Hasta que llegó Joe. La misma pregunta. La misma respuesta. Pero los ojos de Joe no brillaron. Al menos, se quedó preguntándose.

-Henry lleva varios años de contacto con Joe-. Unos meses más tarde fue aceptado en una buena escuela de negocios. Decidió no ir. Lo que hizo, en cambio, fue cambiar de trabajo. Le encanta su nuevo trabajo, -y le dijo a Henry-, que está aprendiendo mucho. Ahora duda sobre el MBA y está planteándose otras alternativas de formación.

Quizá aún haya esperanza.

-¿Está más claro ahora? **¡Conócete, conoce tu liderazgo y ayuda a los demás a liderarse, facilítale el camino!** Ojalá fuera tan sencillo; aun que no desestimemos esta apreciación, ya que nos acerca un paso más al modelo-.

¿Nuevos MBA²⁶?

Cambia el entorno; no intentes cambiar al hombre.

R. Buckminster Fuller

En las escuelas de negocios hay muchas personas conscientes que en los últimos años han fomentado cambios en los programas MBA para afrontarlos.

¿Han marcado alguna diferencia estos cambios? Este es el tema que abordaremos ahora.

El automóvil que usted conduce ha tenido muchas mejoras con el paso de los años, seguramente centenares sólo en este último año. Y aun así, sigue siendo básicamente un modelo T, el vehículo construido por Ford Motor Company a principios de 1908. Hace más o menos la misma cosa de más o menos la misma manera: transportar a unas cuantas personas sobre neumáticos de caucho, gracias a la propulsión de un motor de combustión interno de cuatro ciclos (o de un motor diesel, más antiguo todavía).

Compárelo con el desarrollo que han sufrido los ordenadores en el transcurso de las dos últimas décadas.

Los productos y los servicios que se apoderan de un mercado y se estabilizan de esta manera son los llamados diseños dominantes (siguiendo la denominación otorgada por Abernathy y Utterback, 1978). Y pocos diseños hay más dominantes que el del MBA. Desde la década de 1960, y en ciertos sentidos mucho antes, esta formación ha hecho prácticamente lo mismo, prácticamente de la misma manera y con prácticamente las mismas consecuencias. De escuela en escuela, y de país en país, encontramos una composición estandarizada de asignaturas basada en una filosofía establecida. (Un artículo del Guardián, decía del MBA que

²⁶ Extraído y adaptado de Primera Parte “7. ¿Nuevos MBA?” páginas nro. 185 y 186 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



era <<la primera licenciatura universalmente reconocida>> (Williams, 2002)). -

Hace unos años Henry estuvo mirando los libros de texto utilizados en un destacado programa de MBA europeo-

Encontró la cuarta edición en finanzas, la sexta en contabilidad financiera, la séptima en márketing y la novena en contabilidad directiva.

Parte de esta estandarización viene dada por las agencias de acreditación, como la Association to Advance Collegiate Schools of Business, o AACSB (hasta el punto de Jerry Wind [1999] de la Wharton School, ha descrito la formación en el mundo de los negocios como un <<sector regulado>>). Una universidad publicó un atractivo folleto para anunciar su acreditación por la AACSB, <<confirmando que los miembros del profesorado se encuentran entre los líderes mundiales de la formación en los negocios>>. <<Entre los seguidores mundiales>>, habría sido quizá una descripción más adecuada.

Existen ciertas diferencias entre escuelas, como la de la teoría de Stanford y los casos de Harvard. Aunque también existen diferencias entre los coches cubiertos y los descapotables, que tienen poco que ver con el resto del vehículo. También hay algunos programas ocasionalmente rompen el molde, igual que hay coches propulsados por otras energías. Y que son muy poco comunes.

-Aquí advertimos, que Henry nos señala, cuando se impulsa el cambio para no cambiar nada, es que, es atractiva la idea de matricularse para Dirigir, tener una patente internacional, por no decir “chapa” término poco académico ¿no? ¡Pero no menos real!-.

Por Ejemplo²⁷:

Abra cualquier folleto publicitario de un MBA, desde Boston a Bucarest y seguramente encontrará un conjunto de asignaturas de primer año tituladas economía, métodos cuantitativos, marketing, finanzas, comportamiento organizativo, operaciones, contabilidad y negocios internacionales, seguidas por una oferta de optativas, en su mayoría con el mismo tipo de títulos, quizá con algún curso estratégico a modo de asignatura obligatoria como una especie de <<coronación >>. Resulta interesante que en un listado de las asignaturas básicas de Chicago y Harvard para el curso 1957- 1958 (en Pierson, 1959), siete de las nueve aparezcan en Chicago (con nombres idénticos o similares) y seis en Harvard. Negocios Internacionales no aparecía en ninguna, mientras que estrategia, titulada <<Política>>, aparecía en Harvard, que carecía de métodos cuantitativos y de economía. Así pues, en su meticulosamente razonada, pero finalmente conservadora crítica de la formación MBA, Porter y McKibbin (1988) cuestionan el alcance de una <<diversidad real más que aparente>> y subrayan <<una incómoda tendencia de las escuelas a evitar el riesgo de ser distintas. La “mentalidad de un cortador de cocina” nos parece aún un término poco fuerte para describir la situación que hemos encontrado en numerosas escuelas>>.

²⁷ Extraído y adaptado de Primera Parte “7. ¿Nuevos MBA? El Diseño Dominante” páginas nro. 187 y 188 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



En 1996, la Oxford University inauguró su programa de MBA. Toda una oportunidad para iniciar un nuevo terreno: una enorme cantidad de prestigio y poder intelectual detrás de un máster que se había convertido en algo tremendamente estándar. Según el folleto del curso 1998– 1999, Oxford ofrecía un programa a tiempo completo de un año, para personas con una edad media de veintisiete años. <<Se exige una puntuación GMAT normalmente por encima de 620 y se prefiere una experiencia mínima de dos años>>. (Un tercio de la clase tenía entre veintiuno y veinticinco años.) El folleto calificaba el programa de <<avanzado e innovador>>, en realidad: <<el avance más apasionante en la formación directiva de la década de 1990>>. La realidad del folleto, sin embargo, sugiere exactamente lo contrario (también que sus autores desconocían por completo los verdaderos avances que estaban teniendo lugar en Inglaterra). Las asignaturas <<integradas>>, como “Dirección de recursos financieros” y <<Dirección de servicios y productos>>, más bien suenan a finanzas, más contabilidad, más márketing, más operaciones; aparecían también otras asignaturas como dirección estratégica y economía, así como asignaturas optativas y un proyecto de negocio. Toda esta ostensible novedad (junto con dieciséis menciones del nombre de Oxford en la primera página del folleto) logró que el programa alcanzara el centenar de alumnos en 2001 (The Economist, 2001). Este folleto pretendía distinguir la escuela de la tradición norteamericana, aunque enumeraba entre sus principales conferenciantes en la Oxford Union Society, a Dan Quayle y O. J. Simpson.

-No pretendo herir susceptibilidades pero no puedo dejar pasar el renombre de las casas de altos estudios mencionadas, ahí tenemos la muestra que el nombre no dice nada, a veces en una casa de altos estudios humilde más la voluntad o mejor dicho principalmente la voluntad y desempeño que le pongamos, podemos lograr mejor performance y más acabada capacitación profesional; esto no quita que contemplemos las diferencias con respecto a los presupuestos disponibles por una y otras casas, principalmente en cuanto a las posibilidades prácticas, ya que no vamos a obviar de las posibilidades de material que disponen unas con respecto a las otras, pero el mensaje es que el verdadero contenido para la capacitación de un líder, también debe contener iniciativa del propio líder-.

-Ahora vamos sumar un concepto que creemos no puede faltar en términos de capacitación de un líder, el de “estrategia”, aunque como vimos de parte de los criterios vertidos hasta ahora por los diferentes pensadores citados, un programa que contenga el mencionado concepto no dice nada, pero nosotros queremos dar a nuestro modelo una idea de complitud, incorporando tanto conceptos del campo practico como pedagógico-.



¿Qué hacen los directores cuando hablamos de estrategia?²⁸

No podemos mencionar “estrategia” sin describir misión, visión, meta, núcleo de competencias y en definitiva ¿Qué queremos decir cuando mencionamos la palabra estrategia? Una misión es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización. Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

Si se utiliza la palabra meta, normalmente nos referimos al objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

El concepto de estrategia, consiste en la dirección a largo plazo de la organización. Probablemente venga expresada en declaraciones genéricas de la dirección, que deben ser seguidas por la organización, y diversas acciones necesarias para alcanzar los objetivos, por ejemplo en términos de penetración de mercados, nuevos productos o servicios, o modos de operar.

La arquitectura estratégica, implica la combinación de procesos organizativos, recursos y competencias para aplicar la estrategia.

Ésta, a su vez, deberá ser traducida a acciones y tareas específicas que vinculan a la dirección general con la problemática específicamente operativa y con los individuos.

Por lo tanto, es importante ejercer algún tipo de control estratégico para verificar que las acciones emprendidas están logrando los objetivos y metas.

Dirección Estratégica²⁹

¿Qué es, pues, la dirección estratégica? No basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta una serie de puntos importantes, tanto en lo que respecta a la gestión de una organización, como en la dirección misma.

La naturaleza de la dirección estratégica es distinta a la de otras cuestiones relativas a la gestión. Un gestor particular suele tener que resolver problemas de control operativo, tales como la eficiente producción de bienes, la dirección de los representantes, el control de los resultados financieros, o el diseño de algún nuevo sistema que mejorará la eficiencia de las operaciones. Todas ellas son tareas muy importantes, pero se ocupan, fundamentalmente, de gestionar eficientemente los

²⁸Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1. LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y LAS DECISIONES ESTRATEGICAS; 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia, páginas nro. 13 y 14. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.

²⁹Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1 LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y LAS DECISIONES ESTRATEGICAS; 1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia, páginas nro. 13, 14, 15 y 16. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.



recursos ya existentes a menudo en una parte limitada de la organización, en el contexto y guía de una estrategia existente. El control operativo es la actividad principal de los directivos. Es vital para aplicar de manera efectiva una estrategia, pero no es lo mismo que la dirección estratégica.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de áreas de dirección operativa. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre las operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. Los contables siguen viendo los problemas en términos financieros, los directores de marketing en términos comerciales, etc. Cada uno de estos aspectos es, por supuesto, importante por sí mismo, pero ninguno es válido por sí solo. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no sólo las partes, de la situación a la que enfrenta la organización. Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

La dirección estratégica tampoco se ocupa únicamente de la toma de decisiones respecto a los principales problemas a los que enfrenta la organización; también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica. Puede decirse que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales: o sea la dirección estratégica incluye análisis estratégico, en el que la estrategia intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como dirigir los cambios necesarios.

Para terminar con los menesteres de los directores cuando hablamos de estrategia debemos diferenciar a esta de la dirección operativa, así caracterizamos a la “Dirección Estratégica” con respecto a la “Dirección Operativa” y para la dirección estratégica observamos que es ambigua, compleja, de organización global, fundamental y de implicaciones a largo plazo a diferencia de la dirección operativa, que es rutinaria, específica, y sus consecuencias tienen implicaciones a corto plazo.

El proceso de la dirección estratégica:

¿Por qué necesitamos mencionar el proceso de la dirección estratégica, para profundizar los menesteres de los directores con respecto a esta? Sencillamente porque es imposible mencionar la figura o posición como la mencionada y



pretender pensar su formación sin secuenciar el proceso, que hace al tipo de decisiones, que los mismos deben tomar y que implicancias tendrán las mismas para las organizaciones que conducen, no nos olvidemos que estamos refiriéndonos desde el punto de vista administrativo, al puesto más elevado de la organización y el contenido de responsabilidad que esto conlleva. No nos olvidemos tampoco, que son el nexo entre la operatividad de la organización y su propiedad. Y por último no nos olvidemos que el puesto que pretendemos investigar, es un puesto que requiere de habilidades blandas y para poder unir la función con el perfil, debemos primero describir la función.

³⁰Una perspectiva de la dirección estratégica consiste que, en efecto, la estrategia puede y debe ser gestionada, a través de procesos de planificación racional, con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implantación de la estrategia. Aquí, pues, el principio subyacente es que las estrategias son el resultado de una planificación y un análisis cuidadoso de los objetivos, con lo que los directivos son capaces de tomar decisiones que definen la dirección futura de su organización. Muchas organizaciones tienen sistemas formales de planificación, y consideran que contribuyen positivamente al desarrollo de la estrategia. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen estos sistemas, pero incluso cuando los tienen, sería un error suponer que las estrategias de las organizaciones provienen necesariamente de los sistemas de planificación.

La gestión de la estrategia también puede considerarse como un proceso de modelado estratégico. Aquí la dirección estratégica no se considera como un proceso formal de planificación, sino más bien como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan a partir de la experiencia de los directivos, de su sensibilidad a los cambios del entorno, y de los que aprenden de su participación en el mercado. Esto no significa que los directivos no estén pensando en la posición estratégica de su organización o en las elecciones que tienen que hacer, sino que este proceso puede estar dándose sin demasiada formalización, como la que representan los sistemas de planificación.

La tercera visión es la teoría del caos y la complejidad, que considera que el mundo en el que se encuentran las organizaciones es muy complejo e impredecible. Resulta inconcebible que los directivos puedan saber todo lo que hay que saber de esta complejidad, cuánto más el predecir cada uno de sus efectos. Sin embargo, es posible que la experiencia de las personas en un determinado contexto pueda ayudarlas a comprender la complejidad e incertidumbre que las rodea. Pueden hacerlo familiarizándose con patrones de comportamiento en condiciones complejas y de incertidumbre. **Cuando se**

³⁰ Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1 LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y LAS DECISIONES ESTRATEGICAS; 1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia; 1.2.5. El proceso de dirección estratégica, páginas nro. 23 y 24. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.



producen desviaciones de estos patrones, son capaces de percibirlos de forma intuitiva.

–Como podemos observar esto abona la idea que vertimos en párrafos anteriores sobre la intuición necesaria del directivo y sus habilidades blandas-.

La dirección estratégica debe considerarse, pues, como algo relacionado con la capacidad de mejorar la intuición y de adoptar acciones en función a ésta. Una cuarta perspectiva se refiere a que, en conjunto, los directivos piensan que tienen muchas más elecciones para desarrollar estrategias de las que realmente tienen. Los teóricos institucionalistas consideran que las organizaciones existen y se comportan de forma similar a organizaciones análogas: las empresas de auditoría se parecen entre sí, las universidades son todas similares, las editoriales son análogas, etc. A lo largo del tiempo, se van creando similitudes en la forma en la que las personas pertenecientes a cada tipo de organización ven sus organizaciones y el entorno en que operan, incluyendo el tipo de clientes, proveedores, competidores, etc. También las formas de hacer las cosas tienden a ser parecidas. Estas formas de ver el mundo y de hacer las cosas pueden darse tan por sentadas, es decir, pueden estar tan institucionalizadas, que resulte difícil que las personas las cuestionen o cambien. En efecto, puede terminar pareciendo que esa es la forma legítima de comportarse dentro de una industria o profesión, por lo que las estrategias de las organizaciones tienden a desarrollarse con similares parámetros culturales institucionalizados.

Una perspectiva que se aleja aún más la idea de que los directivos controlan el destino de sus organizaciones es la de la ecología poblacional. Están de acuerdo en considerar que las organizaciones crean formas de hacer las cosas, ya sea en un marco institucional o no, pero discrepan al considerar que el éxito de las organizaciones depende de que estas formas de hacer las cosas coincidan con las necesidades del entorno. Si coinciden, la organización prospera; si no, la organización padece y puede incluso morir. Es como la selección natural. Algunas culturas de las organizaciones se adaptan bien al entorno en el que operan, otras no tanto. El grado de influencia de los directivos está sobrevalorado.

-Este es el motivo por el que quise incluir el concepto de estrategia, ¿Qué cualidades debe incorporar o poseer naturalmente un líder para influir en una cultura? e inmediatamente nos reporta a la necesidad de esa habilidad blanda como es la “Intuición”, pero ¿se puede entrenar la misma? ¿Puede un individuo mediante entrenamiento perfeccionarla? y en esta pregunta está escondida la respuesta, puede perfeccionarla pero, la misma evoca a experiencias pasadas, aunque media biblioteca dice que se puede despertar y media dice que no. Mientras nos queda claro que es una habilidad necesaria y como un directivo tiene que evocar su experiencia para influir de manera global en la organización, como debe aportar a la estrategia mediante prospección los propósitos futuros que la misma desea realizar y como si se le permite, el líder debe contagiar ese



compromiso en su realización y ahí está la parte facilitadora del líder, mencionada en nuestro modelo -.

Todo se convierte en trabajo³¹

El mejor plan es sólo un plan –es decir, buenas intenciones– a menos que se convierta en trabajo. El rasgo distintivo que caracteriza a un plan capaz de producir resultado es el compromiso de personas fundamentales a las que se encomienda trabajar en tareas específicas. La prueba de un plan es el hecho de la administración realmente comprometa recursos con una acción que aportará resultados futuros. A menos que se adopte ese compromiso, sólo hay promesas y esperanzas, pero no un plan.

Debemos poner a prueba un plan preguntando a los gerentes: “¿A quiénes entre los mejores elementos de su personal, puso hoy a trabajar en esto?” El gerente que viene (como hace la mayoría) y dice: “Pero ahora no puedo movilizar a mis mejores empleados. Tienen que terminar lo que están haciendo ahora, y mañana podré encomendarles esa tarea” es un gerente que reconoce sencillamente que no tiene un plan. Pero también prueba que lo necesita, porque el propósito de un plan es precisamente mostrar dónde deben trabajar los recursos escasos, y el más escaso está representado por el personal de alta calidad.

El trabajo implica no sólo que presuntamente alguien debe realizar la tarea, sino también que se lo llamará a rendir cuentas, que hay un límite de tiempo y que finalmente se medirán los resultados; es decir, que hay retroacción en los resultados del trabajo y en el propio proceso del planeamiento.

En el planeamiento estratégico la medición plantea problemas muy reales, sobre todo de carácter conceptual. Sin embargo, precisamente porque lo que medimos y el modo de medirlo determinan lo que se considera importante, y de ese modo determinan no sólo lo que nosotros vemos, sino lo que nosotros–y otros–hacemos, las mediciones tienen suprema importancia en el proceso de planeamiento. Sobre todo, a menos que las expectativas se incorporen a la decisión de planeamiento de manera que podamos advertir muy pronto si se las satisface realmente o no –incluyendo una comprensión razonable de los aspectos que son desviaciones importantes tanto en la dimensión temporal como por la escala–, no podremos planear. No habrá retroacción, ni ningún tipo de autocontrol originado en los acontecimientos y revertido sobre el proceso de planeamiento.

El gerente no puede decidir si desea adoptar decisiones que implican riesgo y que se proyectan largamente hacia el futuro; las adopta en vista de la definición de su papel. Todo lo que está a su alcance es decidir si desea adoptarlas de manera responsable o irresponsable, con una posibilidad racional de efectividad y éxito, o como parte de un juego de azar. Y tanto porque el proceso de decisión es esencialmente racional, como porque la efectividad de las decisiones

³¹ Extraído del Capítulo 10 “Planeamiento estratégico la aptitud empresarial”, “Todo se convierte en trabajo” páginas nro. 145 y 146 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



empresariales depende de la comprensión y los esfuerzos voluntarios de otros, el enfoque será más responsable y tendrá más probabilidades de ser efectivo si es racional, está organizado y se basa en el conocimiento, no en la profecía. Sin embargo, el resultado final no es conocimiento sino estrategia. Su meta es la acción ahora.

El planeamiento estratégico no reemplaza el juicio con hechos, no sustituye al gerente por la ciencia. Ni siquiera disminuye la importancia y el papel de la capacidad, el coraje, la experiencia, la intuición o incluso la corazonada gerenciales, así como la biología científica y la medicina sistemática no han disminuido la importancia de estas cualidades en cada médico. Por lo contrario, la organización sistemática de la tarea de planeamiento y el suministro de conocimiento a la misma fortalecen el criterio, el liderazgo y la visión del gerente.

-Bueno el tema no es la estrategia, sino podríamos decir que es “La de su Dirección” o mejor expresado la formación directiva, es que terminaremos este pasaje del presente trabajo con una breve descripción de la “Elección y control directivo en función de las distintas teorías”, así tenemos un alto control directivo en la Teoría de la Planificación racional”, donde las decisiones racionales de los directivos determinan el futuro de la organización a través de sistemas de planificación formales, así, continuando observamos que disminuye en grado la influencia del directivo, para la teoría del “Modelado estratégico o incrementalismo lógico”, donde la estrategia se dirige a partir de la experiencia y el aprendizaje, pero la mencionada influencia del directivo es mayor que para la teoría “Caos / Complejidad”, que según la misma los directivos son sensibles a patrones en un mundo complejo, y pueden reaccionar ante desviaciones de estos patrones, aunque aquí la influencia del director es mayor que en la teoría “Cultural / Institucional”, donde los directivos son <<prisioneros>> de supuestos institucionalizados y de las formas de hacer las cosas, o sea la cultura de la organización, entonces el desarrollo estratégico se verá limitado por estos factores y finalizando, encontramos la teoría de la “Perspectiva ecológica / Selección natural” donde los directivos presentan la elección y el control más bajo; la cultura de las organizaciones limita las estrategias; el éxito depende del grado en que esta cultura se adecua a las condiciones del entorno.

El Director y su relación con el Capital de la empresa:

-¿Por qué decidí introducir esta sección? porque creo que el director debe entrenar su habilidad con respecto a la administración del dinero, debido a que el resultado de su gestión será evaluado en términos de si su gestión agrega valor para accionista o no, y para ello deberá tomar decisiones sobre el presupuesto que dispone. Como ejemplo de ello quiero introducir los criterios empleados en el libro de Brealey Myers (Fundamentos de Finanzas Corporativas, quinta edición) y el concepto de “El racionamiento del Capital” y un resumen comparativo de las normas de inversión empleadas en la actualidad, con un breve comentario del empleo de las “Técnicas de Presupuestos de capital”-.



³²Las empresas maximizan la riqueza de sus accionistas cuando aceptan todos los proyectos con valor actual neto positivo. Pero esto supone que las empresas disponen de los fondos necesarios para pagar esas inversiones. Por lo general, es una suposición correcta, especialmente cuando se trata de grandes firmas capaces de conseguir elevados capitales en poco tiempo. En caso, ¿Por qué los directivos suelen decir a sus subordinados que disponen de poco capital, y que no pueden superar un cierto nivel de gastos? Existen dos razones. Que responden a mismo concepto de **Racionamiento de capital** o límite que se fija a los fondos disponibles para realizar inversiones.

El racionamiento débil³³

Muchas empresas imponen restricciones de capital “blandas”. Con esto quiero decir que el **racionamiento de capital** no es impuesto por los accionistas. En lugar de ellos, los imponen los directivos. Por ejemplo, supongamos que ocupamos el lugar de decisión de un joven directivo, ambicioso y con mucho futuro. Está ansioso de expandir el departamento que dirige, y por ello tiende a exagerar la bondad de las oportunidades de inversión. En vez de determinar las razones que existen para que sus muchas y brillantes ideas valgan la pena, a los directivos les resulta más fácil imponer un límite a la cantidad que podemos gastar y los demás jefes jóvenes pueden gastar.

Este límite nos obliga a fijar nuevas prioridades.

Aun cuando el capital no esté racionado, otros recursos pueden estarlo. Por ejemplo, un crecimiento muy rápido puede provocar grandes tensiones a los directivos y a la empresa. Una respuesta algo tosca a este problema consiste en racionar la cantidad de capital que gasta la empresa.

El racionamiento fuerte³⁴

El racionamiento débil nunca debe costar nada a las empresas. Si los límites que se imponen a las inversiones son tan estrechos que se rechazan los buenos proyectos, los directivos deben conseguir más dinero y relajar los límites que imponen al gasto de capital.

³² Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, página nro. 208; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³³ Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “El Racionamiento Débil” página nro. 208; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³⁴ Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “El Racionamiento Fuerte” páginas nros. 208 y 209; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.



¿Pero qué sucede cuando el “racionamiento fuerte” hace que, en realidad, la empresa no pueda conseguir el dinero que necesita? En ese caso, es posible que se vea obligada a rechazar proyectos con VAN positivo.

Cuando se aplica el racionamiento fuerte, seguimos interesados en el valor actual neto, pero ahora necesitamos seleccionar los proyectos que se adapten a los recursos de la empresa, aunque siempre ofreciendo el valor actual neto más elevado.

Pongamos un ejemplo, supongamos que el coste de oportunidad del capital es del 10 por ciento, que los recursos totales de la empresa son de 20 millones de dólares y que nos presentan las siguientes propuestas:

Flujos de caja en miles de dólares					
Proyecto	C₀	C₁	C₂	VAN al 10%	VAN
J	-3	+2,2	+2,42	4 \$	1 \$
K	-5	+2,2	+4,84	6	1
L	-7	+6,6	+4,84	10	3
M	-6	+3,3	+6,05	8	2
N	-4	+1,1	+4,84	5	1

Los cinco proyectos tienen VAN positivo. Por lo tanto, si no existen restricciones de capital, a la empresa le gustaría aceptar las cinco propuestas. Pero con sólo 20 millones de dólares necesita determinar el paquete de proyectos que le ofrezca VAN más elevado posible dentro del presupuesto. La solución consiste en escoger los proyectos que presenten el valor actual neto superior por dólar de inversión. El ratio entre el valor actual neto y la inversión inicial se denomina **índice de rentabilidad**.

$$\text{Índice de rentabilidad} = \frac{\text{Valor actual neto}}{\text{Inversión inicial}}$$

Para nuestros cinco proyectos el índice de rentabilidad se calcula:

Proyecto	VA	Inversión	VAN	Índice de rentabilidad
J	4 \$	3 \$	1 \$	0,33
K	6	5	1	0,20
L	10	7	3	0,43
M	8	6	2	0,33
N	5	4	1	0,25

El proyecto L ofrece el ratio más elevado entre el valor actual neto y la inversión y, en consecuencia, lo seleccionamos como primero. Luego vienen los proyectos J y



M, que tienen ratio de 0,33, y por último se encuentra N. Estos cuatro proyectos consumen el presupuesto de 20 millones de dólares. Entre ellos, ofrecen a los accionistas los mayores beneficios posibles.*

***Aclaración:** Lamentablemente, cuando el capital se limita en más de un período, o cuando el personal, la capacidad productiva u otros recursos se limitan además del capital, no siempre es posible conseguir el paquete que maximice el VAN sólo con la clasificación de proyectos en función del índice de rentabilidad. Se puede utilizar el procedimiento de ensayo y error o métodos de programación lineal.

Los defectos del índice de rentabilidad³⁵

A veces, se usa el criterio del índice de rentabilidad para obtener proyectos, incluso cuando no hay racionamiento de capital, ni débil ni fuerte. En estos casos, los directores desprevenidos pueden verse inducidos a favorecer los proyectos más pequeños, en detrimento de los mayores que poseen un VAN superior. El índice de rentabilidad fue pensado para seleccionar los proyectos con más valor por dólar, esto es, el mayor VAN por dólar gastado. Ése es el objetivo adecuado cuando los dólares son escasos. Cuando no lo son, un valor mayor es siempre mejor que uno menor, aun si se gastan más dólares.

Comparación de las normas de inversión³⁶:

Criterio	Definición	Norma de inversión	Comentarios
Valor actual Neto (VAN)	Valor actual de las entradas de caja menos el valor actual de las salidas de caja	Aceptar los proyectos si su VAN Es positivo. Si los proyectos son mutuamente excluyentes, optar por el que posea el mejor VAN (positivo)	Es la “buena norma” de los criterios de inversión. Es el único criterio necesariamente coherente con la maximización del valor de la empresa. Ofrece una buena norma para optar entre proyectos mutuamente excluyentes. Su único defecto aparece con las restricciones de capital, cuando no se pueden aceptar todos los proyectos con VAN positivo.
Tasa interna de Rentabilidad (TIR)	Tasa de descuento a la que el VAN del proyecto es igual a cero.	Aceptar el proyecto si la TIR es mayor que el coste de oportunidad del capital, por ejemplo el interés que ofrecen los bonos del tesoro Norteamericano o de cualquier Nación con políticas económicas estables. O mejor expresado la tasa de rentabilidad que pueden esperar nuestros accionistas si invierten	Conduce a las mismas decisiones de aceptar o rechazar que el VAN en ausencia de interacciones entre los proyectos. La TIR no puede clasificar los proyectos mutuamente excluyentes: el proyecto con TIR más elevada puede poseer un VAN más pequeño. El criterio TIR no se puede emplear en casos de múltiples TIR ni cuando el VAN tiene un perfil ascendente.

³⁵ Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “Los defectos del índice de Rentabilidad” página nro. 210; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³⁶ Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.5, “Un Último Repaso ” página nro. 210; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.



		su dinero en el mercado de capitales.	
Plazo de recuperación	Tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de caja de los proyectos iguala a la inversión inicial.	Aceptar el proyecto si su plazo de recuperación es inferior a una cantidad especificada de años.	Es una norma práctica y tosca, con varios defectos prácticos. Ignora los flujos de caja más allá del plazo de recuperación aceptable. Tiende a rechazar sin motivo proyectos duraderos.
Índice de Rentabilidad	Ratio entre el valor actual neto y la inversión inicial.	Aceptar el proyecto si el índice de rentabilidad es superior a cero. En caso de racionamiento de capital, aceptar los proyectos con mayor índice de rentabilidad, hasta agotar la ración de capital.	Conduce a las mismas decisiones de aceptar o rechazar el VAN en ausencia de interacciones entre los proyectos. Es útil para clasificar proyectos en caso de racionamiento del capital, pero equívoco en presencia de interacciones. No puede clasificar los proyectos mutuamente excluyentes.

Es evidente que el VAN es una buena norma. Está pensado para indicarnos si nuestra inversión aumenta el valor de la empresa, y cuánto. Es el único criterio que se puede emplear siempre para clasificar y elegir inversiones mutuamente excluyentes. El único caso en que el VAN no ofrece un buen criterio de decisión es cuando la empresa está sujeta a racionamiento de capital. En este caso, puede tener varios proyectos con VAN positivo; entonces, la firma debe clasificar los proyectos según el ratio de rentabilidad, esto es, el valor actual por dólar invertido. Entre los directivos, el análisis de los flujos de caja descontados es, de hecho, el instrumento dominante para evaluar proyectos. El 75 % de las empresas utiliza siempre o casi siempre tanto el VAN como la TIR. La predominancia de estos dos índices es todavía mayor en las grandes empresas. Pero a pesar de las claras ventajas del VAN, las empresas aplican otros criterios para evaluar proyectos. Por ejemplo, algo más de la mitad de ellas calcula siempre o casi siempre el plazo de recuperación. Alrededor de 12 por ciento de las empresas calcula rutinariamente el índice de rentabilidad.

- Luego continuamos citando para el desarrollo de habilidades blandas a Henry Mintzberg que a mi entender es de los Autores citados, para la presente Tesina, que va más a fondo en esta cuestión-

La perspectiva pedagógica:

Pretendemos configurar un modelo de formación, ahora ¿Qué puede sustentar a semejante pretensión? ¿Qué conceptos teóricos-pedagógicos encontramos en la bibliografía explorada?

Si bien el modelo de desarrollo de un administrador no se ajusta como vimos en los conceptos vertidos por Henry Mintzberg, a un modelo general pedagógico de formación las teorías del Conocimiento, de la enseñanza y del Aprendizaje. Conocer el mismo, nos ayudará en la tarea de aproximarnos a la comprensión del modelo de formación desde una perspectiva pedagógica, que en definitiva es lo que sustenta profesionalmente a la educación de un administrador. La mayoría de



las instituciones que brindan preparación operan bajo la perspectiva pedagógica, por ejemplo las escuelas de negocios. Además la parte científica que requiere el administrador es enseñada bajo esta perspectiva.

- Aunque vuelvo a insistir, los modelos de formación de directivos no se ajustan a unos pocos conceptos y mucho menos a un solo concepto pedagógico. Debemos comprender que un director, tiene algo de artista, de científico y la cualidad preferida que nos gusta destacar “Facilitador”, la dirección y/o gerencia es una “Práctica” más que una profesión-.

Teorías del Conocimiento, de La Enseñanza y del Aprendizaje³⁷:

El concepto de enseñanza está referido no sólo a qué se enseña sino también a cómo se enseña, dimensión del contenido y de las estrategias de enseñanza.

Es importante tener presente que toda teoría pedagógica tiene una particular filiación didáctica (teoría de la enseñanza) a la que le corresponde una teoría psicológica determinada (teoría del aprendizaje) y ambas tienen en la base su referencia última a una epistemológica también particular. En otras palabras, existe una articulación e interdependencia entre teoría de la enseñanza, del aprendizaje y del conocimiento.

También ¿por qué no? y aunque no es tema de la presente tesina, podemos mencionar o afirmar que toda práctica institucionalizada de evaluación responde, en cada caso, a una particular teoría pedagógica que se encuentra siempre en relación con una teoría del aprendizaje legitimada en una teoría psicológica acerca del sujeto que aprende. Esto nos deja claro que la evaluación, también forma parte del aprendizaje. Identifiquemos, entonces, los dos modelos básicos del que derivan las diferentes escuelas pedagógicas. Cuando consideramos la **enseñanza como entrenamiento de habilidades**, la teoría del aprendizaje que le es solidaria considera a éste como resultado de una actividad condicionada.

Cuando consideramos **la enseñanza como producción de cambios conceptuales**, el aprendizaje es un proceso constructivo de características sociales, sólo secundariamente individual.

En la enseñanza pocas veces estos modelos se presentan puros y la utilización de uno y otro de modo alternativo o complementario según el objeto a aprender y el contexto de aprendizaje³⁸ resulta hoy una práctica más o menos habitual.

El problema se presenta cuando la combinación de estos modelos hace que, a veces, se **enseñe desde una teoría con filiación más o menos constructivista y se evalúe desde otra teoría, más o menos conductista**. En el primer caso se da valor al proceso de construcción del conocimiento, y para ello se establecen puntos de partida y de llegada y así en las sucesivas conceptualizaciones

³⁷ **Trabajo Final, Tesinas y Tesis:** Modalidades. Estructura metodológica y discursiva. Evaluación. 2009 Iglesias, Gabriela – Resala, Graciela, Compiladoras, 1º edición, Julio 2009, Ediciones Cooperativas, Tucumán 3227 (1189) Buenos Aires – Argentina, Editorial Asociada a Cámara Argentina del Libro; Capítulo 3 Evaluación como práctica social institucionalizada ¿Evaluando procesos o sólo productos? de Graciela Resala, páginas nro. 40 y 41.

³⁸ Pozo: *Aprendices y Maestros* Editorial Alianza, Madrid, 1996.



parciales que van conduciendo al punto final, donde se encontrará la cualidad del aprendizaje logrado.

En el segundo caso, puestos a evaluar el aprendizaje se lo hace dando valor únicamente a los resultados, sin importar el camino recorrido por cada alumno. En nuestro modelo tenemos que tener en cuenta que no solamente consideramos aprendizaje desde la perspectiva pedagógica sino que de una manera no convencional, debemos considerar la práctica administrativa (para el director o gerente) y sus diferentes variantes, que en los próximos párrafos veremos cómo recorrerá desde la <<**Formación**>> al <<**Desarrollo del Directivo**>>, <<**pasando antes por el entrenamiento Directivo**>> como así también los posibles y diversos actores del proceso. **-Queda claro que nuestro modelo contiene al pedagógico o podríamos decir que es el mismo, aunque aumentado, cual producto al marketing-**.

El desarrollo de directivos³⁹

En esta sección de la tesis, viniendo de la explicación de los programas de formación convencionales, preocupados por las habilidades especializadas, pasaremos al desarrollo de actividades para mejorar la práctica directiva. Cambiaremos también de tono, de crítico a constructivo: de los problemas de lo que es, a las oportunidades de lo que puede ser.

Repasaremos la práctica del desarrollo directivo, dentro y fuera de las organizaciones de los directivos. Existe una riqueza aquí que suplica a voces casarse con la formación directiva. O sea como podría tener lugar esto, cómo ha tenido lugar en la práctica, con una familia de programas. Y al final pedimos la renovación de las escuelas de negocios, para que se desarrollen de verdad y se conviertan en verdaderas escuelas de dirección.

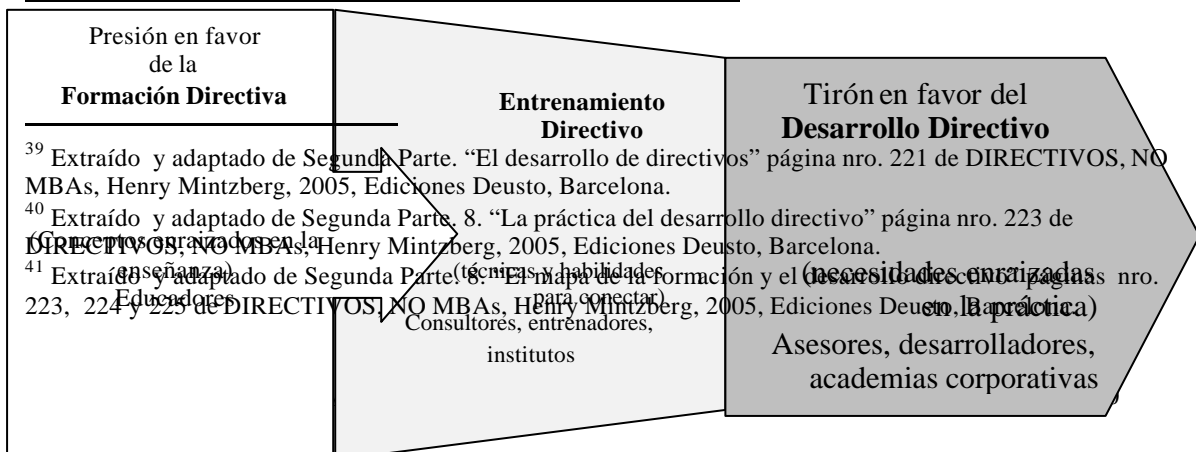
La práctica del desarrollo directivo⁴⁰

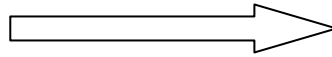
Todos queremos que exista de forma masificada el aprendizaje en acción personalizado para el individuo. **HEINZ THANHEISER.**

De la formación de directivos, pasamos ahora al desarrollo de directivos... algo muy diferente. Las organizaciones que emplean directivos, rara vez se implican en su formación más allá del proceso de contratación y, a veces, de subvencionarlos como estudiantes.

Lo que sí hacen, en cambio, es tomar las riendas de su desarrollo. Esto ha dado como resultado mayor variedad, y también más superficialidad. Pero el desarrollo directivo es algo practicado a fondo y debería informar más sobre la formación del directivo de lo que lo hace.

El mapa de la formación y el desarrollo directivo⁴¹





ESTUDIANTES

PARTICIPANTES

DIRECTIVOS

La figura proporciona un esquema para localizar los diversos componentes de la formación y el desarrollo directivo, así como los diversos actores. En la izquierda, a partir de las escuelas de negocios, aparece *la presión a favor de la formación directiva*, con sus teorías, conceptos, etcétera, ofrecida a aquellos que apuntan a ello. En su mayoría, por lo tanto, la gente se forma fuera de la práctica en la que posteriormente es contratada, o a la que regresa después. Esto se aplica incluso a muchos de los programas más cortos para directivos, que a menudo se conciben como réplicas en miniatura de los programas de licenciatura (menos intensos, pero no mucho más conectados). Incluso las escuelas de negocios de más renombre, o quizá debería decir especialmente las de más renombre, tienden a bajar el tono de sus materiales académicos, en lugar de replantearse para un público distinto, ofreciéndolos de forma genérica a cualquiera que se apunte al programa. Muchas escuelas hablan de personalización, pero a menudo, eso significa tan sólo la selección de componentes a partir de un fondo genérico. A la derecha del diagrama está el tirón a favor del desarrollo directivo, cuando las organizaciones echan mano de lo que consideran adecuado para mejorar el desarrollo de sus directivos. Cada vez más, en busca de una auténtica personalización, lo hacen por ellas mismas.

Entre los dos se encuentran el entrenamiento directivo, ofrecido por formadores independientes, consultores y diversos institutos. Suelen desarrollar sus propios repertorios prácticos de técnicas y habilidades. A veces, adoptan materiales de las escuelas de negocios.

Un artículo aparecido en el Financial Times (Wood, 2000) describe los cursos de consultoría como orientados al <<conocimiento táctico>>, más <<vocacionales>> que <<académicos>>. Pero en este terreno intermedio existe una amplia variedad de ofertas. Algunos proveedores de cursos, como el Center for Creative Leadership y el Aspen Institute, ambos en Estados Unidos, van más allá del entrenamiento, entran a veces en aspectos poco habituales del desarrollo y en la formación.

En los mejores casos, los proveedores de la zona intermedia conectan en ambos sentidos, actuando como transmisores o polinizadores, entre las ideas de conocimiento por un lado y las necesidades de aplicación por el otro. Son capaces



de comprender más claramente la práctica que muchos de los académicos y de extender más la práctica que muchas empresas.

A las perspectivas conceptuales de los profesores de escuelas, suman una mayor felicidad con la técnica y una mayor capacidad para desarrollar habilidades. En los peores casos, sin embargo se asientan en una especie de tierra de nadie, fomentando una técnica desconectada que idealizan como la <<única mejor manera>>.

La amplia conclusión de todo esto es que mientras que el desarrollo directivo rara vez forma, la formación directiva rara vez desarrolla.

<<Hundirse o nadar>>⁴²

-En una encuesta a grupo de directivos, donde Henry pregunta lo que sucedió el primer día en que ejercieron de directivos, encuentra casi siempre la misma respuesta -: una mirada de perplejidad, un encogerse de hombros y luego la respuesta habitual: <<Nada>> << ¿Les dieron al menos un artículo sobre dirección para leer?>> Pregunta Henry. <<No>>. La dirección recibe el mismo tratamiento que el sexo: te la imaginas. Y los resultados iniciales son a menudo similares: todo tipo de consecuencias horribles e inesperadas.

La promoción del trabajo de ingeniería de productos al de dirección de ingenieros, o el trabajo de traer al mundo a niños a ser jefe de obstetricia, es un cambio enorme. Las tareas son totalmente diferentes. <<No tenía ni idea de en qué consistía mi trabajo. Dice uno de los directivos, -entré bromeando y riendo porque me habían promocionado y no tenía ni idea de qué principios o estilo seguir. Finalizado el primer día, me sentía como si me hubiera topado contra un muro de ladrillo.->>

El tema, da la casualidad, es tan excepcional en la literatura como el entrenamiento lo es para los directivos que inician la práctica: apenas a nadie parece importarle. Hablamos sobre dirección interminablemente, pero en lo que más importa, ni hacemos ni escribimos prácticamente nada sobre ello. Puede que la dirección tenga cierto componente instintivo, pero es algo que también se aprende y no sólo haciéndolo, sino también siendo capaz de obtener una perspectiva conceptual mientras se hace. <<Evidentemente, los nuevos directivos tenían que hacer todo su trabajo: aprender a ser directivo era una tarea formidable. Tienen que dar sentido a expectativas complejas, a menudo complicadas, y exigentes. >>

No sorprende a nadie, por lo tanto, que la práctica de desarrollo directivo más común, <<hundirse o nadar>>, termine con mucho hundirse y poco nadar... y cuando se nada, salpicando por todos lados.

<<Me gusta la idea: aprender a dirigir es como aprender a nadar.

Tiene algo de instintivo, pero debes aprenderlo; quizá no aprender-lo, sino llegar a sentirte confiado. S í, la confianza se obtiene probando cosas distintas. >>

⁴² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “Hundirse o nadar” páginas nro. 226, 227 y 228 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Naturalmente, nadie que empieza nada. Los nuevos directivos han tenido antes sus propios directivos, si no como modelos a seguir, sí al menos, como ejemplos de lo que hacen los directivos. Pero percibir esto desde fuera del despacho no tiene nada que ver con experimentarlo.

Y muchos nuevos directivos siguen teniendo sus propios superiores, que pueden ayudarles, en mayor o menor grado, como mentores. Hay ocasiones en que todo esto se hace en serio, incluso formalmente, lo que convertiría este período en una especie de aprendizaje.

Pero al separar el aprendizaje de la organización, el aprendizaje acaba separándose de la práctica, tanto emocional como conceptualmente.

En consecuencia, la dirección se considera simplemente como un puesto de trabajo más, como el programador de un ordenador, en lugar de ser visto como el adhesivo esencial que mantiene unidas las organizaciones.

Cierto es que todos los directivos tienen que sobrevivir en un mundo en el que o nadas o te hundes. Pero hay maneras de ayudar a aprender a nadar, las relacionadas con el desarrollo en el puesto de trabajo, el trabajo en cursos, el aprendizaje en acción y el desarrollo formal más intensivo en academias corporativas.

Movimiento, mentorización y monitorización⁴³

Si la dirección es una práctica, entonces debe haber algún tipo de aprendizaje que destaque por encima de otros.

Ocurren situaciones interesantes desde el punto de vista del aprendizaje para los directivos desde la mayoría de las organizaciones actuales; Henry comenta dos en su obra: 1) es el movimiento sistemático de directivos de <<elevado potencial>> para maximizar sus oportunidades de autoaprendizaje, y 2) la mentorización, o entrenamiento, por parte de directivos más experimentados para facilitar el proceso.

El desarrollo es algo que las personas hacen por sí mismas⁴⁴

Morgan McCall (1998) subraya la importancia de mover a la gente, de <<rotarla>>, para facilitar el aprendizaje. Opina que <<las lecciones de la experiencia>> son esenciales para los directivos en desarrollo, un punto que apoya también Ohlott (1998), quien cita investigaciones que indican que los directivos <<consideran las experiencias en el puesto como la principal fuente de aprendizaje. Se les pidió a diversos ejecutivos que identificaran los acontecimientos cruciales en su desarrollo como líderes. Sus relatos demostraron que donde más consideraban haber aprendido era en su puesto de trabajo, junto a personas influyentes y a partir de los retos inherentes a sus puestos, en contraposición con lo aprendido a partir de

⁴³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “Movimiento, mentorización y monitorización” página nro. 228 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁴⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “McCall Y EL MOVIMIENTO” página nro. 229 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



programas formales de formación y de otras experiencias fuera del puesto de trabajo>>.

McCall subraya concretamente la importancia de estos retos. Hace referencia a un estudio llevado a cabo en una importante empresa que <<descubrió una relación destacada entre los retos tempranos en el puesto de trabajo de director y el éxito directivo posterior>>:

<<En muchas de sus experiencias de aprendizaje más destacadas, los directivos llegaron a la situación en cuestión carentes al menos de un triunfo en la mano. Tuvieron que enfrentarse de manera rutinaria con áreas funcionales, negocios, productos, tecnologías con las que no estaban familiarizados, a veces eran demasiados jóvenes, no poseían el “historial” correcto, o tenían que dominar tecnología o finanzas o asuntos legales. Algunos se encontraron en países extranjeros sin hablar el idioma o poder comunicarse con la gente a la que dirigían. En todos estos casos, el reto consistió en permitir que ese triunfo que les faltaba llegara a dominarlos; el desarrollo se produjo al tener que aprender cómo solventar desventajas tan importantes como las mencionadas. >>

<<Enfrentarse a esos retos dejaba poca alternativa que no fuese la de aprender a desarrollar nuevas habilidades. >> En consecuencia, <<el desarrollo venía desde dentro>>, lo que llevó a McCall a declarar su <<primera regla>>: **<<El desarrollo no es algo que podamos hacerle a alguien o hacer por alguien. El desarrollo es algo que las personas hacen por sí mismas. >>**

El Autodesarrollo⁴⁵

Pero su <<segunda regla>> **es que se pueden proporcionar retos que fomenten este autodesarrollo**, sobre todo rotando a la gente a través de distintos puestos que fuercen sus habilidades: de dirigir un start-up a aprender a <<proporcionar una dirección fuerte ante situaciones de ambigüedad>>, y de ahí a dirigir el vuelco de un negocio existente para aprender a <<superar la resistencia y la incompetencia>>. Del mismo modo, <<las pequeñas tareas estratégicas>> pueden <<sorprender a la gente y sacarla de un punto de vista local, exigiéndole pasar de una perspectiva operacional a otra estratégica>>

(Lombardo y Eichinger, 1989). Y, naturalmente, los puestos internacionales ayudan a ampliar perspectivas. Sobre todo, <<las dificultades enseñan porque nos explican sobre nuestros propios límites>>. Añade McCall:

<<En nuestra investigación, los directivos hablaron de cometer errores, de quedarse atrapado en trabajos que eran como callejones sin salida, de tener que despedir personal y de soportar los traumas de la vida. Estos acontecimientos fueron los que llevaban a los directivos a mirar hacia adentro y reflejar su entereza, su fuerza moral y sus debilidades. >>

-Como vemos, la práctica directiva, como la misma frase lo indica, tiene más de “aprehender haciendo” que estudiando y eso es lo que más distingue al modelo

⁴⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “McCall Y EL MOVIMIENTO” página nro. 230 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



formador de administradores, de las demás profesiones, por ejemplo ingenieros o doctores u arquitectos-.

La Mentorización⁴⁶

Mentores, entrenadores, modelos a seguir... llámelos como más le apetezca, todos pueden ayudar. <<Tener un buen jefe era lo más importante en el primer puesto de supervisión al que llegaba un directivo, así como los puestos de amplio alcance, especialmente si servían como modelo ofreciendo una habilidad o un atributo excepcional>> (McCall, 1988).

Estos modelos se consideran básicamente informales, tanto en la práctica como en la literatura. A pesar de ello, un artículo publicado en 1975 en Harvard Business Review, titulado << ¿Es la dirección realmente un arte?>> y escrito por Henry Boettinger, director de Planificación Corporativa de ATT, defendía con vigor la mentorización como parte del aprendizaje formal. <<La intuición, por sí sola, es insuficiente para que el aficionado rinda en las artes convencionales>>, afirmaba. La profesionalidad precisa años de desarrollo y se consigue a través de <<métodos transmitidos del profesor al alumno que prácticamente nunca se alcanzan por instinto o sin práctica>>. Y <<sólo alguien capaz de rendir o actuar está cualificado para enseñarlo>>, escribió Boettinger. En la dirección, sin embargo, y comparándola con <<las demás artes>>, no se empieza a una edad temprana, con los jóvenes trabajando con su maestro. Boettinger, no obstante, citaba una excepción, que consideraba como un ideal: los primeros días del servicio civil de la India, donde los nuevos miembros se asociaban con otros expertos <<que les instruían en sus deberes. El mentor les daba cada vez misiones más difíciles, les ayudaba cuando no se salían de ellas, escribía informes confidenciales sobre sus progresos y hacía recomendaciones para nuevas tareas concebidas para desarrollar fuerzas y eliminar debilidades>>.

-⁴⁷ Al respecto escribe contemporáneamente reforzando esta idea, el prolífero autor y coautor de bestsellers, como “Primero, rompa todas las reglas y Ahora, descubra sus fortalezas y otra obra, que refuerza aun más esta idea, “No se detenga... Ponga a funcionar sus fortalezas”; Marcus Buckingham, quien en la misma, propone 6 poderosos pasos para lograr un desempeño notable, dando respuesta ¿cómo podemos aplicar nuestras fortalezas para lograr el mayor éxito posible? donde invita a poner a funcionar nuestras fortalezas, debido a los resultados arrojados por investigaciones que muestran que la mayoría de la gente está lejos de utilizar sus fortalezas en el trabajo, marcando como un hecho, que

⁴⁶ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “BOETTINGER Y LA MENTORIZACIÓN” página nro. 230 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁴⁷ MARCUS BUCKINGHAM, No se detenga... Ponga a funcionar sus fortalezas, Grupo Editorial Norma, 2008, Título original: GO PUT YOUR STRENGTHS TO WORK 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance de Marcus Buckingham Publicado por Free Press, división de Simon & Schuster, INC. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 Copyright © 2007 por One Thing Productions, INC.



sólo el 17% de la fuerza laboral cree que las usa todas y señala que como individuos laborales, somos capaces de crecer más en aquellas áreas en las cuales somos fuertes que en aquellas en las cuales se es débil.

Volviendo a nuestro arte, Boettinger distinguía entre algunas artes y la dirección, lo que le llevaba a una conclusión bastante contraria a la de McCall. <<Cuando las herramientas y los materiales de un arte son inanimados, como sucede en la escultura, el desarrollo se convierte en una actividad personal>>, mientras que en la dirección, donde están en juego las <<personalidades, talentos esfuerzos>> de los demás, <<la formación de sus miembros se convierte en una responsabilidad social de la institución en sí>>. Como afirma Raelin, apoyando la postura de Boettinger, el simple movimiento entre responsabilidades deja el aprendizaje en manos del individuo, mientras que el movimiento acompañado de mentorización lo convierte en un proceso social, lo que puede hacerlo más efectivo. Señala, por ejemplo, que las tareas peligrosas y forzadas, aunque supongan un reto, no necesariamente ofrecen al directivo la oportunidad de reflexionar con otras personas sobre lo que está aprendiendo. <<La experiencia, en otras palabras, tiende a enseñar en privado, reforzando la idea de que en las organizaciones se aprende individualmente, no colectivamente. >>

Aunque la mentorización lleva tiempo existiendo como proceso informal, últimamente ha cobrado peso y popularidad el llamado coaching. La palabra, al menos, se ha vuelto popular, así como los programas que lo animan. Como Cappelli (2000) destaca en un excelente artículo sobre el compromiso del empleado, se ha producido un declive de la mentorización interna que se ha visto acompañada por una <<explosión>> de entrenadores y mentores que los directivos pueden contratar personalmente. Aun así, hay interesantes excepciones, como la que se expone a continuación:

MENTORIZACION AL ESTILO DE LA CRUZ ROJA⁴⁸

Hace unos años, dice Henry Mintzberg, tuvimos una reunión con el personal dedicado al desarrollo directivo en empresas implicadas en nuestro programa de máster. La iniciamos con una ronda de presentaciones y las personas de las diversas empresas describieron sus distintas iniciativas para desarrollar directivos. Llegó el turno de la representante de la Federación Internacional de la Cruz Roja (que envía equipos a zonas que han sufrido desastres, para labores de ayuda). Se disculpó por lo escaso de su iniciativa directiva: pocos cursos, pocas actividades en las oficinas principales.

Resulta ser que hacía poco que había pasado una temporada en uno de sus campamentos de refugiados en Tanzania y le dije que no estaba de acuerdo con ella. La Cruz Roja era, seguramente, uno de los desarrolladores de directivos más activos de la sala, le sugerí; aunque lo enfocaban de una manera distinta. Sus directores <<delegados>>, tanto en Tanzania como en todas partes, iban siempre

⁴⁸ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “MENTORIZACIÓN AL ESTILO DE LA CRUZ ROJA” páginas nro. 231 y 232 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



acompañados por un <<colega>>, miembro de la Cruz Roja local, que trabajaban junto a esos directivos más experimentados para ser entrenados por ellos. Los delegados que observé pasaban una parte muy considerable de su tiempo trabajando con sus colegas. Este acuerdo de mentorización puede estar considerado como informal, resulta personal y potente.

La Monitorización⁴⁹

La evaluación, por otro lado (la monitorización del rendimiento del directivo, así como la determinación de sus necesidades), tiende a llevarse a cabo de forma mucho más común y sistemática. La tendencia aquí está en centrarse en alguna técnica popular, como el <<feedback de 360 grados >> obtenido de las personas que rodean al directivo en cuestión. La variedad de técnicas relevantes para la valoración de necesidades es extensa: pruebas y exámenes, cuestionarios, entrevistas, observación, diarios, autoevaluación, dirección por objetivos, etcétera; además de las evaluaciones de rendimiento y los centros de valoración.

-⁵⁰Al respecto hoy podemos acuñar un nuevo concepto que es el “Feedforward” o “Proalimentación” herramienta creada por Marshall Goldsmith, director de la cátedra de Educación Ejecutiva de la Universidad de Tuck. Me veo en la necesidad de mencionar el concepto de este autor, ya que el mismo cuestiona el “Feedback 360”, exponiéndonos que el problema fundamental con todos los tipos de feedback o “retroalimentación”; es que se enfocan en el pasado, en lo que ya ocurrió y no en la infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro; o sea el feedback puede ser limitado en lugar de expansivo y dinámico. Aunque no descarta el empleo del “feedback” si no que suma una herramienta interesante; destacable el enfoque de “Sos bienvenido” el proceso de “Dar y recibir” agradecer las sugerencias de un compañero y escuchar, el dialogar. El “Feedforward” nos permite cambiar el futuro, no podemos cambiar el pasado, esto nos representa un salto cualitativo gigantesco. Este ayuda a los directores (también aplicable para todo ser de buena voluntad) a focalizar un futuro positivo, no un pasado lleno de errores. Esta técnica es muy aplicada en deportistas y atletas, por ejemplo a los jugadores de baloncesto se les enseña a enfocar el balón en la cesta y a imaginar un tiro perfecto. El “Feedforward” considera que es más productivo ayudar a la gente a hacer lo “correcto” que probar que estaban “equivocados”; obviamente que no podemos descartar la ambigüedad que estos criterios encierran, pero sabemos también que como prácticos directores debemos aprender a lidiar con la ambigüedad-.

⁴⁹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “TODOS Y LA MONITORIZACIÓN” página nro. 232 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁵⁰ WWW.marshallgoldsmithfeedforward.com/FeedForward-Tool.htm
The Wisdom of Teams, Real Change Leaders and Peak Performance. List of business bestsellers for 2011.



La formación del puesto de trabajo en Japón⁵¹

Boettinger (1975) destacó que las empresas de éxito permiten y fomentan que sus directivos se arriesguen y cometan errores. Gracias a ello, <<se producen regularmente y con facilidad movimientos entre los límites organizativos>> y el desarrollo del talento ejecutivo se acepta <<como una línea de responsabilidad>>. Estas empresas reconocen que <<hacer crecer a un director general lleva tiempo y que los atajos no existen>>.

Donde mejor se aprecia esto es en Japón. Como Handy (1989) señala, la formación en el puesto de trabajo <<es una máxima japonesa>>. Lo japoneses creen que dirigir <<sólo se aprende **observando, escuchando y practicando** por debajo de colegas mayores y más experimentados>>. En consecuencia, <<Japón ha elevado el papel de mentor a una exigencia formal para todo directivo>>, respaldado por las oficinas abiertas que <<permiten a los directivos en potencia observar a sus superiores, especialmente en situaciones de estrés>>. **Más importante aún es toda práctica que se necesita para crecer y ser directivo en Japón. <<La empresa japonesa contrata personal directivo salido de la escuela, lo forma en diversos puestos a través de un sistema cuidadosamente elaborado de rotación de puestos, complementando esta formación en el puesto de trabajo con cursos dentro de la misma empresa, o externos de corta duración>>. (Locke, 1996).**

Okazaki-Ward (1993) ha concretado esta práctica con gran detalle en “Management Education and Training in Japan”. <<La formación sistemática dentro de la empresa>> empezó a destacar después de 1945. Desde finales del siglo XIX, las grandes empresas zaibatsu reclutaban, de hecho, a sus directivos directamente en la universidad y les proporcionaban un empleo para toda la vida, pero, aparte de la rotación, se les dejaba que adquirieran por sí mismos las habilidades necesarias. Después de la guerra, sin embargo, la formación para directivos dentro de la empresa se hizo más destacada, mientras que la rotación de puestos siguió siendo clave.

<<En algunas grandes empresas, con más de diez mil empleados, se llegan a mover simultáneamente hasta quinientos directivos. Además del aspecto del desarrollo, esta rotación permite a los individuos formar una extensa red de contactos personales en el seno de la empresa.>> Okazaki-Ward cree que estos movimientos los planifica el departamento de personal, pensando siempre con dos o tres puestos de anticipación. Una encuesta llevada a cabo entre katzo (directivos intermedios) descubrió que el 78 por ciento de las empresas utilizaba <<rotación hacia empresas de distintos sectores con fines de desarrollo>>.

Esto podría parecer incluso excesivo, desde un punto de vista occidental. Escribe McCall:

⁵¹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “LA FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO EN JAPÓN” páginas nro. 232, 233 y 234 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



<<Los elegantes sistemas formales no garantizan la práctica efectiva del desarrollo directivo. De hecho, las carreras profesionales rígidas, los programas obligatorios de mentorización y coaching, los planes de rotación cerrados, los catálogos de programas de formación, las elaboradas tablas de sucesión planificada pueden resultar contraproducentes. Nuestros estudios sugieren que el desarrollo del talento ejecutivo es algo muy individualizado. >>

Pero Estados Unidos constituye una sociedad centrada en el individuo, al contrario de Japón. De hecho, empresas de todo el mundo se comprometen con este tipo de prácticas, de una manera tan sistemática y extensa como en Japón. El movimiento, la mentorización y la monitorización siguen, seguramente, siendo hoy en día la forma más común de desarrollo directivo.

-Lo que tienen en común estos tres tipos de formación, es que se realizan dentro del lugar de trabajo, o sea dentro de la organización, o a lo sumo en el mismo sector empresario; pero a continuación, observemos como es la oferta fuera de la misma-

El bufete del desarrollo directivo⁵²

Fuera del puesto de trabajo encontramos cursos y programas: oportunidades en abundancia para estudiar formalmente. Los ofrecen las empresas de consultoría, los institutos de desarrollo, las instituciones públicas, las escuelas de negocios y las mismas empresas; se ofrecen en las instalaciones de los mencionados lugares, en CD, en la web y en pantalla, grande y pequeña. La oferta varía en estilo, también, desde cursos breves y focalizados que se centran en alguna técnica, habilidad o punto de vista, hasta programas que se prolongan por varios meses y que imitan el MBA.

En términos generales, todo ello constituye lo que podríamos denominar <<el bufete del desarrollo directivo>> donde pueden elegir los directivos y sus organizaciones: un poco de esto, un poco de aquello, o una bandeja con uno o dos platos (Meister, 1994). Hace unos años, estuve mirando el prospecto del Civil Service College del gobierno británico. Parecía el listín telefónico de una pequeña ciudad, con más de trescientas páginas y centenares de cursos, que iban desde <<Econometría>> hasta <<El establecimiento de la dirección de la empresa>>. Echemos aquí un vistazo a algunas de las prácticas más comunes, incluyendo los cursos de liderazgo, en general, y la oferta de las escuelas de negocios, en particular. Pero, ante todo, un poco de definición sobre la terminología clave.

ENTRETENIMIENTO, ENSEÑANZA, FORMACIÓN Y APRENDIZAJE⁵³

⁵² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El bufete del desarrollo directivo” página nro. 234 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁵³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “ENTRETENIMIENTO, ENSEÑANZA, FORMACIÓN Y APRENDIZAJE” páginas nro. 234, 235, 236 y 237 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Muchos cursos, quizá más de lo que la mayoría de la gente llegaría a admitir, hacen poca cosa más que entretener. Se supone que en ellos, los directivos deben dedicarse a permanecer pasivamente sentados y quedarse hipnotizados ante las representaciones que pasan ante sus ojos, mejor aún, por la pantalla. De ahí deben salir asombrados, esperando impacientemente qué sucederá al día siguiente. Vail (1989) sugiere, en palabras elocuentes, que hay un exceso de desarrollo directivo con un componente de entretenimiento superficial.

<<El “factor entretenimiento” se ha disparado en el mundo profesional en el transcurso de su carrera, pero no cree que haya mejorado de forma importante la calidad de lo que se presenta. De hecho diría que a medida que se ha buscado que nuestros gráficos fueran más “profesionales” y nuestras “habilidades con plataformas” más estilistas, hemos acabado trivializando el contenido. Me pregunto ¿si los participantes se percatan de la superficialidad del contenido que reciben entre tan vistosa instrumentación? O permítame que lo diga de una manera más justa: el problema con ciertas presentaciones de transparencias cuidadosamente elaboradas, o de algunos elaborados ejercicios por ordenador, o de un libro que en realidad es una máquina de adoctrinamiento aunque su aspecto sea el de un libro, es que **los participantes no pueden tener una conversación sobre ello o con ello. No pueden modificarlo. No pueden afectarlo, no pueden enseñarle nada. Lo único que pueden hacer es experimentar desde fuera como si fuesen sistemas cerrados, ya no son participantes: son consumidores pasivos, ¡aún cuando el sistema es interactivo!>>**

Por este motivo, la mayoría de los programas de desarrollo directivo, incluso basados en conferencias en directo o en discusión de casos, más que en modernas tecnologías, no son más que entretenimiento, porque los <<participantes>> no pueden enseñarles nada. Se tratan de diseños predeterminados y lo único que deben hacer los directivos es consumirlos. Y como que la vida media de la enseñanza suele ser corta (Whetten y Clark, 1996), tienen que volver para aprender más, como drogadictos en busca de otra dosis. (Peor que los cursos concebidos como entretenimiento, pero cada vez más populares, son lo que podría denominarse <<reuniones revival corporativo>>, en las que centenares de empleados llenan como rebaños un gran salón donde suponen que van a renacer gracias a los ejecutivos que actúan en escena, cantando (a veces en el sentido literal) las alabanzas de la empresa. Todo esto habla del triste estado del liderazgo empresarial.

El entretenimiento es a menudo el principal criterio de evaluación de los programas. Ya sabemos que las preguntas difíciles (<<¿Qué ha aprendido?>>, <<¿le servirá para marcar una diferencia?>>) suelen ser complicadas de responder, y por ello se pregunta a los asistentes: <<¿Ha quedado usted impresionado?>> **El resultado podría ser confundir enseñar con predicar. No mucho mejor es confundir enseñar con aprender.** Esto sucede cuando alumnos y directivos se consideran como vasos que llenar. Viértelo en su interior y ya lo han aprendido. Utilizando otra metáfora, Sue Purves, que encabezaba el desarrollo ejecutivo de Zeneca, ha descrito esta forma de abordar el desarrollo



directivo como <<rociar y reazar>>: <<Exponemos a la gente a todo tipo de cosas y esperamos que suceda lo mejor. >> De este modo, el presidente del World Bank dijo en 1997 que iba a enviar a trescientos de sus mejores directivos a la escuela de negocios para que siguieran un curso de orientación al cliente (The Economist, 7 de junio de 1997). Esperamos que se centraran en lo que explicaba el profesorado, más que en lo que hacía la escuela.

La formación se acerca más al individuo, concretamente a sus competencias. Los cursos de formación pueden ser intensivos y, por lo tanto, caros: para pocas personas, un número breve de días y sobre un tema concreto, como gestión de proyectos, negociación o gestión del tiempo.

Y por último llega el aprendizaje, donde el foco se sitúa en lo que el participante aprende, no en lo que los <<instructores>> enseñan. Eso significa que el participante se implica, tanto en decidir lo que va aprender como en cómo va aprenderlo. La diferencia entre aprendizaje y enseñanza es bastante sutil y no conozco apenas ningún profesor, por no decir ningún directivo, que no crea estar estimulando el aprendizaje.

Robert Fulmer, en el documento de 1997 titulado <<El paradigma evolutivo del desarrollo del liderazgo>> describe los programas de liderazgo en los <<viejos tiempos>>. Los participantes llegaban a ellos sin saber qué esperar y se les entrega una serie de libros y una agenda donde se concretaba, hora por hora, lo que allí iban a aprender. Las cantidades importantes de papel en blanco servían para sugerir que todo el mundo tenía que escuchar y tomar notas. Después venía otro programa, adecuado para la siguiente fase de desarrollo. Todos estos programas, en su opinión, constituían una especie de <<carrera slalom>>: efectivamente, más enseñanza que aprendizaje. Pero los viejos tiempos han pasado, escribe Fulmer: <<en el nuevo mundo, los participantes escuchan de vez en cuando, interactúan frecuentemente en situaciones simuladas para poner a prueba sus habilidades o su comprensión, y con frecuencia, pasan buena parte del tiempo demostrando su capacidad para aplicar conceptos a retos de verdad>>.

¿Pero realmente son tiempos pasados para la gran cantidad de gente que se encuentra todavía con agendas y calendarios y hojas de papel en blanco? ¿Y hasta qué punto es mejor una buena parte de este nuevo mundo? Compartir sin estar informado, por ejemplo, no puede considerarse como una mejora con respecto a escuchar pasivamente. Había un programa que restringía a siete minutos el tiempo para que sus invitados expertos hablaran de su tema de especialización, para que los altos ejecutivos pudieran hacer sus comentarios. El hecho de que algunos profesores tiendan a hablar demasiado no excusa el hecho de que algunos ejecutivos no tiendan a escuchar lo suficiente. Al menos, en asuntos complejos como era en este programa, por ejemplo, <<la evolución de la economía mundial>>, el objetivo de reunir gente para su desarrollo no es llenarlos de conceptos, ni proporcionarles una oportunidad para hablar, sino estimular el aprendizaje en la interfaz entre los dos: donde los conceptos, presentados con seriedad, se encuentran con las experiencias, vividas en profundidad.



PERSONALIZACIÓN⁵⁴

La personalización es otro término que exige definición. Se trata de cursos ofrecidos individualmente, por ejemplo, a través de cintas de audio, CD-ROM (¡¡que antigüedad!!!), o por Internet. La mayoría de los otros unen a gentes en grupos. Ello no significa necesariamente que aprenden juntos. Muchos cursos siguen tratando el aprendizaje como una actividad personal.

Los cursos que se hacen individualmente, en casa (los llamados de <<aprendizaje a distancia>>) están normalmente concebidos como cursos *genéricos*: el diseño, el material y la entrega están predeterminados, independientemente de quién se encuentre sentado delante del libro o de la pantalla. Eso encaja con su naturaleza. Pero es lo que sucede también con muchos cursos que se desarrollan en las aulas, y en este caso, es algo que no encaja con su naturaleza, de hecho ignora una oportunidad inmensa.

El enfoque genérico es lo que ha venido a llamarse <<plug and play>> [enchufa y funciona], sea literalmente en el caso de los soportes magnéticos u ópticos; o figuradamente, en el caso de un profesor de carne y hueso que ofrece una conferencia, un caso o un ejercicio enlatado. Esto suele ocurrir incluso cuando el curso se ha concebido para un grupo en concreto (por ejemplo, directores de ventas o directores del sector aeroespacial). Todos permanecen sentados pasivamente y obtienen lo mismo. Plántese estos cursos como el equivalente a la segmentación del mercado de cereales de desayuno: usted elige la caja, pero lo que hay dentro está estandarizado.

Lo contrario a esto es la *personalización*, que en su verdadero sentido significa que el contenido de la caja se ajusta a sus necesidades particulares, *aquí y allí*. Puede que no resulte práctico para los cereales, pero tiene todo el sentido del mundo en el desarrollo directivo, y por dos motivos.

Uno es que las necesidades varían, no sólo entre sectores, empresas y puestos de trabajo, sino también entre individuos y con el paso del tiempo. Es decir, cada persona sentada en un aula de desarrollo directivo tiene sus propias necesidades en un determinado momento. Claro está que existen necesidades generales comunes a diversos grupos, incluso entre directivos, y que merecen un lugar destacado en toda aula de dirección. Pero no sólo ellas: el material tiene que hacerse, además, a medida de las necesidades que sólo el individuo puede valorar y, por lo tanto, incorporar a su propio aprendizaje.

El segundo motivo para la personalización tiene que ver con, que la profundidad en la dirección y el aprendizaje dependen del compromiso personal, no sólo de un experto aislado que es <<quien mejor lo sabe todo>>. Por lo tanto los directivos aprenden con mayor profundidad cuando son responsables de todos los aspectos del proceso de aprendizaje, incluyendo su diseño.

La personalización completa tiene que ir más allá de una casa diseñada arquitectónicamente; debe responder a los deseos y las ideas de aquellos que viven en ella. Piense no en el diseño de su estructura, sino en la decoración

⁵⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “PERSONALIZACIÓN” páginas nro. 237, 238, 239 y 240 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



interior. Lo que se produce allí es una adaptación continua, según las necesidades de sus habitantes. De modo similar, el programa verdaderamente personalizado explota la conciencia colectiva del aula para estimular un ambiente de aprendizaje compartido. Los participantes ayudan a definir la agenda de aprendizaje, sacan a relucir nuevos temas a medida que avanza el aprendizaje (para que el aprendizaje pueda avanzar) y comparten extensamente sus experiencias. Esto les conduce del mundo pasivo de la enseñanza al mundo activo del aprendizaje, lo que significa que los <<instructores>> tienen que ceder buena parte del control a personas que no son <<estudiantes>>.

Los programas genéricos están concebidos para ofrecer <<la palabra>>: la última técnica, el pensamiento actual. Son <<directivamente correctos>>, en el sentido que ofrecen puntos de vista establecidos. Imparten información, pero no estimulan el aprendizaje en profundidad. Los programas personalizados, en cambio, sacuden a la gente, descongelan puntos de vista establecidos e invitan a la reflexión. Naturalmente, el desarrollo de los directivos tiene que incluir programas de ambos tipos. El problema es que los directivos reciben mucho pensamiento actual, pero tienen pocas oportunidades de <<poner en suspenso sus creencias>>, de poner bajo escrutinio una buena parte de esa corrección directiva, convertirse en directivos más concienzudos.

-Me quedo con una frase interesante “poner en suspenso nuestras creencias”

Aquí va tomando verdadera forma nuestro modelo, porque esto es lo que debemos hacer, si verdaderamente queremos aprehender, es poner en cuestionamiento esos supuestos establecidos, así lograremos un verdadero desarrollo, aunque tampoco estamos frente a una gran verdad revelada, es si una importante verdad, para la tarea que nos ocupa-

Programas de Liderazgo⁵⁵:

Ahora estudiaremos con más detalle algunos tipos concretos de programas, empezando con las tremendamente populares ofertas de programas de liderazgo. Henry hace notar que muy pocos, incluso los programas más interesantes, están personalizados a la manera que describimos en el presente trabajo.

Esto respaldará nuestra preferencia por la personalización.

El liderazgo es un asunto complicado. Quizás se deba a que nadie sabe lo que es, y también porque la práctica del liderazgo de éxito puede variar mucho de una situación a otra. Pero ello no ha impedido que los cursos y los programas al respecto sigan proliferando: incluso en un momento tan temprano como 1994, Fortune los encontró ofertados en seiscientos lugares, sólo en Estados Unidos, con alternativas que iban desde un libro de 29 dólares a una conferencia de 65.000 dólares (Huey, 1994).

Jay Conger (1992, 1996) ofrece una útil revisión de los programas formales, asistiendo personalmente a varios de ellos y entrevistando a 150 participantes. Observa cuatro tipos de programas:

⁵⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “PROGRAMAS DE LIDERAZGO” páginas nro. 240, 241, y 242 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



- *Crecimiento personal.* <<Profundamente influidos por las ideas de la psicología humanista de las décadas de 1960 y 1970, estos programas afirman que los directivos ignoran una llamada interior que les llevaría a hacer realidad su potencial para convertirse en líderes. Los directivos que pudieran entrar en contacto con sus deseos y habilidades más interiores, podrían transformarse en líderes>> (1992). Y para ello realizan actividades físicas al aire libre y ejercicio de psicología en las aulas. << ¿Qué tiene que ver con el liderazgo lanzarse por un acantilado?>>, preguntaba Conger. Te da fuerza para asumir riesgos y responsabilidades, le dijeron, te pone en contacto con tus pasiones. <<Si puedes saltar por este acantilado, imagínate hasta dónde puedes llegar cuando vuelvas a tu despacho>>, argumenta la idea (1996). Conger no quedó muy impresionado con estos programas. Llega a la conclusión de que <<los programas de crecimiento personal tienden a mejorar la vida personal de los participantes, mucho más que su vida profesional>>.
- *Feedback.* La premisa de estos programas es que <<a través de procesos efectivos de *feedback* es posible conocer nuestros puntos fuertes y debilidades [latentes] en diversas habilidades de liderazgo>> (1992). Se utilizan ejercicios experimentales y se ofrece *feedback*, informal por parte de compañeros o a través de instrumentos formales. Puede contarse también con la presencia de psicólogos que observan comportamientos y ofrecen sus comentarios. Conger descubrió que estos programas <<pueden, de hecho, producir resultados muy positivos en algunos participantes>>. Pero la gente puede también sentirse <<abrumada>> con la información y <<gravitar hacia cambios que exijan pocos cambios, o cambios no básicos de su carácter>>. Para Conger, el <<mayor fallo>> de estos programas es <<la falta de oportunidades para sacar a flote las habilidades más débiles>>, y que los deseos sinceros de cambiar comportamientos inefectivos <<se esfuman poco después de finalizado el programa>>, en muchos casos debido a la <<falta de apoyo y coaching en el puesto de trabajo>>.
- *Comprensión conceptual.* Estos cursos suelen entrar dentro del dominio de las escuelas de negocios, ofreciendo teorías y modelos de liderazgo (o, más habitualmente, un modelo en cada programa) a través de conferencias y discusiones de casos. Estos cursos generan cierta conciencia de las habilidades y los comportamientos del líder, bajo el punto de vista de Conger, pero apenas animan la reflexión profunda sobre el proceso de liderazgo ni ponen a prueba las habilidades de liderazgo.
- *Creación de habilidades.* Conger descubrió que los cursos de creación de habilidades eran los más habituales, aunque los menos actualizados en cuanto a liderazgo. En estos cursos, el aula identifica alguna habilidad que se considera enseñable (por ejemplo, tener visión, comunicar, etcétera) y luego la practica. Se trata de un punto de vista práctico y rápido. El problema está en si realmente es posible enseñar la habilidad en cuestión. Por ejemplo, <<tener visión es algo que se aprende, en gran parte, a través de las experiencias profesionales importantes, no a través de un seminario de un día>>. Conger afirma que para aprender una habilidad es necesario un tiempo considerable,



tanto en la dirección como en los deportes: tiempo para estudiarla, experimentarla, experimentar con ella, entrenarse, y luego, mejorar. En otras palabras, el escenario tiene que ser real, unido a la práctica directiva. Conger denomina a este tipo de programas <<la *nouvelle cuisine* del aprendizaje>> (un poquito de aquí y otro poquito de allá).

Conger concluye, en general, con que esos cuatro enfoques podrían unirse: una parte conceptual para comprender el liderazgo, la creación de habilidades para practicar las habilidades enseñables y tener conciencia de las que no lo sean, el *feedback* para comprender los puntos fuertes y débiles de cada uno, y el crecimiento personal para expresar las emociones y estimular la imaginación. Esto sugiere la necesidad de un desarrollo continuado y no el curso <<de una sola tirada>>, preferiblemente en los momentos clave de la transición de la carrera profesional del directivo, reforzando todo ello con coaching o mentorización. La conclusión a la que no llega, Conger, aunque sus descubrimientos lo sugieren, es que es posible que los cursos no sean una forma efectiva de desarrollar líderes. En la opinión de Henry, el verdadero desarrollo de los líderes, en sus principales creencias y valores, se produce en un momento temprano de la vida. Después de eso, es cierto que el liderazgo puede fomentarse, desarrollando las condiciones que lo hacen salir a la luz, como los retos profesionales. Determinados tipos de cursos desarrollan las capacidades y la comprensión directiva de la gente (desde establecer redes de contactos hasta leer un balance) e influyen también en su actitud, que a su vez, puede aumentar su potencial de liderazgo. Pero creo cada vez más que proponerse crear líderes en un aula, sea con programas breves o con titulaciones completas, genera a menudo confusión. La gente sale de allí creyéndose ungidos.

El desarrollo directivo va más allá de las categorías⁵⁶:

Algunos enfoques al desarrollo directivo se centran en la experiencia y en el puesto de trabajo, otros en la formación y la persona, y otros aun, en los resultados y la empresa. Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones. Cobran más sentido si se practican juntos, no sumándolos, sino combinándolos juiciosamente, según cada necesidad concreta.

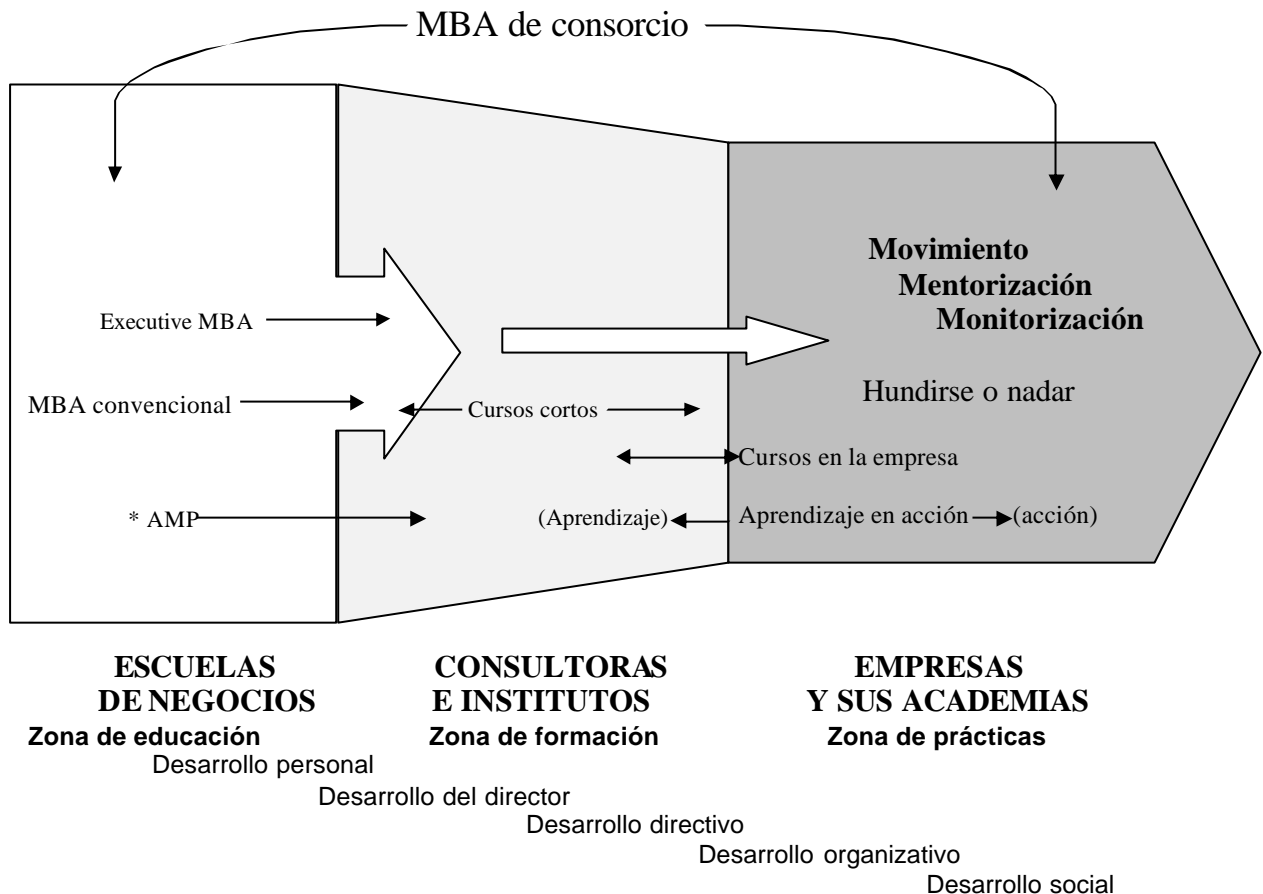
Los cursos breves pueden proporcionar informaciones clave: transmiten conocimiento articulado y pueden desarrollar determinadas competencias. Los cursos que ofrecen titulación para directivos en ejercicio, son potentes impulsores del desarrollo directivo. Los movimientos sistemáticos en la carrera profesional, reforzados por el coaching y la evaluación periódica de los progresos, animan el aprendizaje a partir de la experiencia. El aprendizaje en acción, acompañado de la reflexión adecuada, refuerza la capacidad de todo ello. Y unir todo esto en una academia corporativa, mejor aún, con el tipo de práctica común en el Japón, ofrece potentes posibilidades de integración. Incluso hundirse o nadar tiene

⁵⁶ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El desarrollo directivo va más allá de categorías” páginas nro. 263 y 264 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



cabida: a veces es bueno hundirse, sólo un poquito, para luego valorar mejor lo que significa nadar.

Formas de desarrollo y formación directiva:



*AMP: *Advanced Management Program* [Programa Avanzado de Dirección], oferta de escuelas de negocios como Harvard y Chicago.

El modelo integrado⁵⁷:

En esta figura se repita el diagrama del “Mapa de formación de desarrollo directivo” exponiendo los elementos de nuestro estudio. A la izquierda queda la zona de educación, el dominio de las escuelas de negocios, con sus programas MBA convencionales alejados de la práctica, así como sus programas Executive

⁵⁷ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El desarrollo directivo va más allá de categorías” páginas nro. 263, 264, 265 y 266 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



MBA y AMP conectados con los practicantes, pero no con su práctica. Se trata de desarrollo personal.

En el centro encontramos la zona de formación, el dominio de las consultoras y los institutos que ofrecen básicamente cursos cortos, a menudo centrados en habilidades directivas. Estos cursos pueden conectarse a la práctica o a la teoría, idealmente a ambas. Es el reino del desarrollo del director y del desarrollo directivo.

Y en el lado derecho está la zona de prácticas, el dominio de las empresas y sus academias. Algunas actividades, como el movimiento, la mentorización y la monitorización, tienen lugar exclusivamente aquí, mientras que otras pueden extenderse a otras zonas (programas consorcio, por ejemplo, y las universidades). (La acción del Aprendizaje en acción tiene lugar aquí, mientras que el aprendizaje puede extenderse hacia la izquierda.) Es el reino del desarrollo organizativo, pero también, mirando hacia la derecha, del desarrollo social y, hacia la izquierda, del desarrollo directivo y del directivo.

Los norteamericanos se inclinan hacia la izquierda y ponen énfasis en la formación externa para desarrollar al individuo, independientemente de su contexto. La actitud prevalente es la que << es principalmente responsabilidad del individuo adquirir esta base, aunque las empresas benevolentes podrían hacer lo posible por ayudar>> (Handy, 1988). Y los japoneses se inclinan hacia la derecha, especialmente a favor del movimiento y la mentorización. Este lado considera la dirección como una práctica más natural enraizada en su contexto, mientras que la otra la considera más como una <<profesión>>, incluso un acto no natural y, por lo tanto, relativamente libre del contexto.

Naturalmente, el aumento de las academias corporativas ha ido moviendo la práctica norteamericana hacia la derecha, aunque quizá no tan lejos como sería de esperar, dada la confianza residual en los cursos que todavía queda. El movimiento sistemático no es habitual, aunque la mentorización en forma de coaching es cada vez más popular en Estados Unidos. Teniendo en cuenta, no obstante, que cada vez más también, lo llevan a cabo consultores contratados por los mismos directivos.

Pero la cultura no debería ser aquí un factor determinante. Las necesidades concretas de los países varían por sectores y empresas. Por ejemplo, las empresas de fabricación en masa podrían tener la necesidad mayor de formar en las áreas funcionales convencionales, ya que es así como suelen estar organizadas, mientras que las empresas de alta tecnología, con estructuras más fluidas, podrían beneficiarse de una formación más flexible y de más mentorización y movimiento de puestos de trabajos. Como Raelin (2000) ha señalado, en estos contextos más volátiles es posible que <<aprender a cómo aprender>> reemplace el aprendizaje de habilidades concretas, tanto para directivos como para empleados.

De modo similar, la forma de desarrollo más adecuada variaría también según fuera el momento de la carrera profesional del directivo. Hill (1992) escribe en su libro *Becoming a Manager* que el <<énfasis actual en la adquisición de competencias directivas (especialmente conocimientos directivos a diferencia de



habilidades directivas) y en la formación en las aulas, puede no ser el adecuado>> para los nuevos directivos, que necesitan aprender <<a buscar información y a solucionar problemas en situaciones semiestructuradas>>, <<cómo observar y diagnosticar problemas interpersonales>>, <<lo que significa ser y lo que se siente siendo directivo>>, y a gestionar la ansiedad que implica la dirección. Ciertamente, pero necesitan también una base sobre las áreas funcionales principales (conocer el idioma de los negocios) sin que dicha base les proporcione una impresión falsa sobre qué es la dirección. Hill destaca también que los nuevos directivos <<imploran feedback sobre su rendimiento>>; necesitan <<conocer sus puntos fuertes y sus debilidades>>, lo que sugiere la importancia del desarrollo en el puesto de trabajo, especialmente a través de la mentorización.

Cuando el directivo obtiene experiencia y confianza sobre su dirección, cuando llega el momento en que está preparado para la dirección general, llega el mejor momento para una formación directiva intensiva, que le abrirá la visión completa de la práctica.

En momentos más avanzados de la carrera profesional, para aquellos que han alcanzado altos puestos directivos, lo que más sentido tiene son los cursos cortos sobre temas sociales y económicos más amplios, con un énfasis mayor en la sabiduría que en la técnica. La dirección, siempre una obra que utiliza algo de ciencia, se convierte más en un arte a medida que el directivo avanza en su carrera.

En cualquier caso, los diferentes enfoques anteriormente deberían considerarse como una carpeta de la que elegir para desarrollar a los directivos a lo largo de las distintas fases de su carrera. Para concluir, el objetivo no está en encontrar una sola mejor manera de formar y desarrollar directivos, sino en combinar las muchas buenas maneras: no confundir lo que las distingue, sino sus puntos fuertes.

-Aquí un paso más en la configuración del modelo, hasta acá la definición más específica, la que sugiere combinar “las muchas buenas maneras de formar y desarrollar directivos” la que retrata como ninguna la etapas en el desarrollo de un administrador, en que a medida que avanza en la mencionada se convierte más en un arte que en una ciencia-

El desarrollo de la formación directiva⁵⁸

Todo es tan sencillo, Anjin-san. Límitate simplemente a cambiar tu concepto del mundo. JAMES CLAVELL, Shogun.

Las ideas presentadas resultarán muy distintas a la práctica formativa dominante. Pero la experiencia que ha tenido Henry, sugiere que pueden hacerse realidad fácilmente, en cuanto volvamos a los conceptos fundamentales del aprendizaje. Estos conceptos están maravillosamente ilustrados en el mejor artículo que ha leído Henry, sobre desarrollo directivo, aunque versara sobre niños en la escuela primaria. Cambiemos los alumnos de la historia que narraremos a continuación,

⁵⁸ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “El desarrollo de la formación directiva” página nro. 267 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



por directivos y apenas necesitaremos cambiar otra palabra más para valorar con detalle lo que se necesita en la formación directiva.

-Una vez en un programa de Management que participé como alumno en la Universidad Abierta Interamericana, en el modulo de Liderazgo, el disertante nos sugirió que seamos coleccionadores de buenas historias, que será una preciosa manera de facilitar y guiar la tarea de nuestros dirigidos, bueno ahí va una que me gustaría coleccionar-

Historia: UN PLAN CURIOSO: DIRIGIR AL DUODÉCIMO⁵⁹:

(Extractos de un artículo de Patricia Clifford y Sharon L. Friesen, 1993, publicado en Harvard Educational Review, impreso con autorización)

<<La falsa tortuga continuó:

-Teníamos la mejor de las educaciones... de hecho, íbamos al colegio todos los días.

-¿Y cuántas horas al día teníais lecciones? –dijo Alicia, con ganas de cambiar el tema.

-Diez horas el primer día –dijo la falsa tortuga-. Nueve el segundo día, y así sucesivamente.

-¡Vaya plan más curioso!

-Por eso se llamaban lecciones –dijo el grifón-, porque se acortaban de día en día. Una idea que resultaba nueva para Alicia, de modo que antes de realizar su siguiente comentario le dio unas cuantas vueltas al asunto.

-Entonces, el día once sería fiesta.

-Por supuesto que sí –dijo la falsa tortuga.

-¿Y cómo os lo hacíais en el duodécimo?>>

(extraído de Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas)

Cada septiembre, profesores y alumnos se reúnen en nuestra aula para aprender. Todos profesores y niños, cruzamos la puerta aportando experiencias y conocimientos que son sólo nuestros.

Y cada uno, también, se embarca en un viaje que llegará a compartir con los demás. Este viaje empieza de cero cada año y en cada nueva clase... Tenemos el compromiso de desarrollar un aula en la que profesores y niños se sientan aprendices apasionados y fuertes... Buscamos un temario escolar que reconozca la importancia de la experiencia vivida por niños y profesores; ese concepto crece como algo más que una cuestión privada interna de desplegar el desarrollo...

Conocimos a David y a sus padres el primer día de colegio.

Acaban de regresar a Canadá después de pasar siete años en África, donde habían vivido y trabajando con los masai. A pesar de ser de ascendencia europea, David había nacido en África. Fue a un colegio de su pueblo y jugó y cuidó rebaños junto con niños masai... Viendo a David dar sus primeros pasos tentativos en el colegio, nos olvidábamos a menudo de que la vida que David

⁵⁹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “UN PLAN CURIOSO: PARA DIRIGIR AL DUODÉCIMO” páginas nro. 268, 269, 270 y 271 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



había vivido hasta finales de agosto era radicalmente distinta a la que ahora tenía que llevar en un aula canadiense grande, complicada y ruidosa.

David habló muy poco durante septiembre y principios de octubre... Un día, a principios de octubre, llegó al colegio con un libro enorme sobre los masai y preguntó si podía enseñárselo a los demás niños. Esta fue la primera vez que David se ofrecía a compartir parte de sus experiencias vitales con toda la clase, a enseñarnos lo que mejor conocía: la vida con los masai. David se levantó delante de toda la clase con su libro en la mano. Giró unas cuantas páginas y habló lentamente..., los niños estaban absortos. Tenían muchas preguntas que formularle a David, muchas cosas que querían saber... Era la oportunidad perfecta para introducir a David en la vida plena de la clase.

Aquella tarde, la madre de David vino a clase para trabajar como voluntaria. Le preguntamos si le gustaría hablarnos sobre los masai. Dijo que sí, tomo asiento en una sillita delante de todo el grupo y abrió el libro de David. Mientras hablaba, David permaneció callado junto a su hombro, acariciándole el cabello. Parecía relajarse con los recuerdos de aquel lugar seguro y familiar... Cuando nuestras miradas se cruzaron por encima de las cabezas de los demás niños, supimos las dos que David llevaba tiempo esperando aquello, sin saberlo: deseando que su vida en África se hiciera realidad para todos nosotros... Hasta la fecha, David se ha mezclado sin más problemas con los demás niños...

Nuestros esfuerzos por ver a todos los niños como miembros que contribuyen a la comunidad de nuestra aula es una especie de invitación en pie, pero nunca sabemos quién la aceptará o cómo lo harán. David decidió que aquel era un momento y llevó a cabo el primer movimiento esencial... La clase rebosaba curiosidad y las preguntas no cesaron durante la hora que pasamos juntos... Al día siguiente, David nos trajo “La Llegada de la lluvia a la llanura de Kapiti... El libro no era más que el principio de las historias sobre África... David trajo otros libros y cosas para compartir con nosotros, como un sofisticado collar de cuentas y los cuchillos que se utilizaban para marcar el rebaño...

Continuamente nos preguntamos: ¿Hasta qué punto, la vida que se vive completamente fuera del colegio entra en el aula en forma de conocimientos y experiencias que pueden enriquecernos a todos? ¿Cuánto de cada niño acaba entrando en el colegio? Cuando un niño dice: <<Este soy yo y estoy preparando para que me conozcáis>>, tenemos que rendir honor a su oferta, no cerrarnos a ella, controlarla, o precipitarnos a seguir nuestro temario...

La oferta David hizo a la clase de esta manera le abrió nuevas posibilidades, pero hizo además algo aún más importante para toda la clase. Todos los niños vivieron la experiencia de tener una invitación en pie. Al observar cómo atendimos a David y a otros que también nos ofrecieron sus historias, los niños llegaron a comprender la importancia de lo que cada uno de ellos podía aportar al viaje en el que nuestra clase se había embarcado. Esto significa que es posible escuchar la voz de todos los niños y que su discurso puede marcar la diferencia en nuestra decisión sobre el temario que debemos impartir... Al principio del curso no podíamos planificar estos momentos, pero estábamos preparadas para ello porque sabíamos que surgirían de manera inevitable...



Creemos que cuando el temario se divorcia de la vida real, los niños suelen perder las conexiones con sus propios recuerdos e historias. Pierden el contacto de quien son. Puede que ante nuestros ojos existan más como estudiantes que como personalidades emergentes, y nos preguntamos si siguen aprendiendo en el sentido más apasionado de esta palabra.

Cuando los niños ven que sus preguntas se vuelven a ellos como base del posterior trabajo y estudio, comprenden que el temario es una experiencia viva y profundamente conectada.

El temario no es algo que se ofrezca a través de actividades creadas por otros, sino que se crea con ellos, se inspira en el trabajo de una comunidad en la que cada uno de ellos es un valioso miembro.

Lo que nos sorprendió fue ver, en nuestras relaciones con los niños, el poder de la imaginación para establecer conexiones que no sólo resultaban personalmente gratificantes, sino también educativamente profundas... Quizá lo más inesperado... es el alcance hasta el cual los niños aprendieron más de lo que jamás habríamos creído posible...

Las lecciones no tienen que acortarse de día en día, de mes en mes, de año en año. Niños y profesores pueden encontrar nuevas y potentes maneras de conocerse a través de un trabajo real que comprometa su mente, su corazón y su espíritu.

Todos podemos, de hecho, dirigir bastante bien en el duodécimo... ¡Fin!

Empezar en un lugar distinto⁶⁰:

Porter y McKibbin introducen su valoración de 1988 sobre el estado de la formación y el desarrollo directivo con una llamada a <<trascender los estrechos intereses de grupos particulares>>:

<< ¿Cómo, como nación, podemos formar y desarrollar de la mejor manera posible a esos individuos que hoy tienen, y tendrán en el futuro, la responsabilidad de dirigir, liderar y gestionar nuestras organizaciones? ¿Cómo, en resumen, podemos hacer el mejor uso posible de los recursos de formación y desarrollo disponibles, y claramente limitados, para mejorar la calidad de la dirección? Esa es, en esencia, la pregunta principal del Proyecto que se inicia aquí >>.

Y esta es también la pregunta principal de esta sección. Pero empieza en un lugar muy distinto: parte de que no son los <<individuos>> los que deberían ser desarrollados, sino los miembros de un sistema social en el que está empotrado el liderazgo; de que sólo aquellos que tienen ya responsabilidad directiva pueden ser formados y desarrollados como directivos; y de qué internacional y global son palabras vacías cuando el objetivo es educar <<como nación>>.

Posteriormente, Porter y McKibbin escriben sobre el temario <<como un punto de partida lógico y útil>>. <<Especifica lo que se enseña a los alumnos [a los que posteriormente se menciona como “la crema de la... juventud”], en qué orden y secuencia>> y <<proporciona además la estructura del sistema de oferta educativa. Si consideramos al profesorado como el “remitente” y a los alumnos

⁶⁰Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “EMPEZAR EN UN LUGAR DISTINTO” páginas nro. 271 y 272 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



como los “receptores”, el temario, junto con la enseñanza, podría considerarse como una parte esencial (la estructura) del proceso de “transmisión”>>. Todo esto puede haber estado bien para modificar los programas MBA a partir de cómo fueron concebidos. Pero se ha cruzado en el camino de una nueva concepción de la formación directiva. De modo que nuestro punto de partida lógico aquí es la sustitución de lo que se <<enseña>> por lo que se aprende y de los <<alumnos>> y <<jóvenes>> y <<crema>> o como se les quiera llamar, por adultos con experiencia. Cuestionamos el concepto mismo del <<temario>>, con su orden y secuencia; la formación directiva tiene ya un exceso de estructura. el punto de partida lógico son las necesidades de los directivos y de sus organizaciones, que nunca se conocen antes de conocer los componentes del aula en concreto, ni la naturaleza del proceso de aprendizaje en sí, que tiene que adaptarse con flexibilidad a esa aula. La <<transmisión>> no es más que una parte de este proceso, y en ningún caso, la más importante: el aprendizaje, no fluye como la electricidad.

Y ni los aprendices deberían considerarse como los <<receptores>>, ni el profesorado como el <<remitente>>. Ambos deben considerarse como participantes del proceso de aprendizaje.

Esto, espero, establece el tono que ilustra hacia dónde vamos: lejos de la formación convencional y hacia esa clase de Calgary. La formación convencional ha imposibilitado, en gran parte, el aprendizaje en serio. Lo que necesitamos, desde la escuela primaria hasta la universidad, es algo muy distinto, igual que lo que necesita la dirección: algo menos controlador y más atractivo que no nos aleje de los valores académicos básicos, sino que nos introduzca más seriamente en ellos.

-¿Entendí bien? ¿O lo que sugieren estos tipos es una reforma completa de nuestros sistemas educativos, desde la primaria hasta la universidad? Créanme no es la primera vez, que lo leo, espero que no sea sólo declamativo y nuestros gobernantes lo efectúen o quien le toque semejante responsabilidad, son muchas la veces que oí que nuestras sociedades posmodernas presentan crisis de valores, que nacen desde el interior del individuo y el mismo lo proyecta hacia la sociedad ¿O será que somos tremendos diagnosticadores y no superamos esta etapa? No exageraré cuando escribí en la presente tesina que nos íbamos a meter con la raíz misma del problema, en la formación de administradores. Que nuestros sistemas educativos necesitan reformas tendientes hacia sistemas más atractivo para los educandos y menos controladores, no es ninguna novedad-

Ahora presentemos ocho puntos a modo proposiciones básicas de la formación directiva. En ellos se describe lo que Henry considera y yo comparto como la gente adecuada para la formación directiva, seguida por las formas adecuadas para desarrollar a esas personas. Las consecuencias adecuadas se funden en la exposición.



Proposición 1. LA FORMACIÓN DIRECTIVA DEBERÍA ESTAR RESTRINGIDA A LOS DIRECTIVOS EN EJERCICIO⁶¹.

Henry ha comentado que las aulas no crean directivos, pero que los que ya lo son pueden desarrollarse más en ellas. Sus experiencias pueden convertir la clase en un rico escenario para el aprendizaje, incluso utilizando métodos convencionales. Los casos, por ejemplo, pueden ayudar a los directivos a ver sus experiencias en otros contextos, mientras que la teoría puede ayudarles a generalizar a partir de sus experiencias. Los unos son como los relatos de viajes, la otra son mapas. En ambos casos, quien mejor los aprecia son las personas que están ya familiarizadas con el territorio (como dice Gosling).

¿QUIÉN SELECCIONAR Y QUIÉN DEBE HACERLO? ¿Quién debería entrar en esa aula? ¿Quién puede juzgar mejor su potencial de liderazgo? Ciertamente es que no la misma persona, tampoco ningún comité de selección universitario desconectado de los hechos. La respuesta evidente es aquellos que han sido testigos de su potencial en acción, es decir, las personas que han trabajado con los candidatos. Ciertamente es que los directivos deben ser inteligentes y que los tests proporcionan una base para medir eso. Pero el rendimiento demostrado en el trabajo directivo proporciona una base mucho más efectiva para la selección, y mucho más apropiada para una sociedad necesitada de liderazgo. **La formación directiva, en otras palabras, debería ser un privilegio alcanzable a partir del rendimiento directivo, no un derecho garantizado por un examen.**

Como hemos dicho antes, los programas MBA confían de entrada en la autoselección: los candidatos se presentan, las escuelas seleccionan. Luego los licenciados saltan a la <<pista rápida>>. **¿No deberíamos estar cambiando este orden y seleccionar a las personas que han demostrado su valía en un sector y en una organización?** Eso ayudaría también a garantizar que la gente entrara en el aula con cierta humildad, conscientes de lo que saben y necesitan conocer. ¿No son estos, al fin y al cabo, los prerrequisitos para aprender en serio? En respuesta a esa vieja pregunta de si **¿los líderes nacen o se hacen?** los programas MBA se han concebido para hacerlos. **Lo que se propone aquí es mejorar la preparación de aquellos que han nacido y se han hecho.** La manera más efectiva que conoce Henry, para realizar tal selección es que sean las organizaciones las que sugieran a sus candidatos y les apoyen pagándoles los estudios, incluyendo el coste de tener a esas personas ausentes de su puesto de trabajo. Esto le proporciona un incentivo para seleccionar con detalle, para enviar a gente en quien tienen mucha fe depositada.

Los exámenes, las preguntas de ensayo, las medias de calificaciones y otros similares, nunca se acercarán a la efectividad de un proceso de selección como el descrito. –A continuación la ilustración de lo mencionado-. – Dice Henry, mi propia universidad, McGill, ha insistido siempre en que los alumnos de posgrado tuvieran una licenciatura previa. Hizo su primera excepción en nuestro programa de máster

⁶¹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 1. LA FORMACIÓN DIRECTIVA DEBERÍA ESTAR RESTRINGIDA A LOS DIRECTIVOS EN EJERCICIO” páginas nro. 272, 273, 274, 275 y 276 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



para directivos en ejercicio, debido a la riqueza de experiencias de las personas remitidas por las empresas. Alguien me preguntó después de que el programa llevara seis años en marcha, si esto suponía algún problema en el aula. No, dije; de hecho, no me vino a la cabeza ningún alumno problemático sin titulación universitaria previa. En realidad, varios de ellos me vinieron a la cabeza como algunos de los mejores participantes. Y esto tiene varias razones de ser. En primer lugar, la falta de titulación les motiva a trabajar más duro porque valoraban muy profundamente el hecho de disfrutar de una segunda oportunidad. En segundo lugar, haber llegado donde estaban sin un título significaba que esas personas se situaban entre las mejores. No habían disfrutado de una pista rápida. Y en tercer lugar, al carecer de una formación previa estaban especialmente dispuestos a aprender. Pero también lo estaban los demás directivos que habían llegado a nuestro programa: la gente que se encuentra en mitad de su carrera profesional, no invierte porque sí todo ese tiempo.

Los programas MBA cometen todo tipo de errores en su proceso de selección, no tanto sobre la inteligencia básica sino sobre la **habilidad directiva**, más esa **voluntad para dirigir**. Muchos titulados MBA son personas inteligentes a las que nunca se les debería haber permitido dirigir nada. Nuestra experiencia, en contraste, sugiere que la selección llevada a cabo por la **organización patrocinadora** lleva a **pocos errores** con respecto a la **voluntad de dirigir**, la **habilidad para dirigir** y la **inteligencia básica**.

Naturalmente, la selección en el lugar de trabajo genera otros problemas. De entrada, las organizaciones llevan a cabo elecciones limitadas.

Pueden, por ejemplo, vetar el paso a los inconformistas y las organizaciones autoritarias eligen directivos autoritarios. Pero eso son problemas dentro de las organizaciones en sí, más allá del proceso educativo; tienen que solventarse en el lugar donde surgen. Educar directivos inconformistas o autoritarios de forma independiente no solucionará ese problema.

Debería añadir asimismo que no hay nada en las propuestas educativas que haga que estas personas resulten problemáticas en el aula. En nuestro programa hemos aceptado también a emprendedores, así como a directivos maduros de pequeños negocios, algunos de ellos realmente inconformistas, y han funcionado bien.

Otro problema con este tipo de selección, especialmente en el clima actual de llegar fácil y marcharse fácil, es que muchas organizaciones arrugan la nariz ante los costes que supone enviar a sus directivos a esos programas. ¿Por qué invertir en gente que podría marcharse? Voy a darle la vuelta al tema: ¡Si la actitud de la organización es esa, la gente se verá inclinada a largarse! En otras palabras, esta actitud, también, debería ser considerada como un problema en la organización, no en el proceso educativo que aquí se propone. Cualquier organización que arruga la nariz ante la idea de invertir menos de la mitad de un año de sueldo para mejorar con formación la práctica de sus directivos, merece la rotación de directivos que probablemente tenga. Mi consejo para los buenos directivos que se encuentran en situaciones así es que encuentren una empresa que respete su talento.

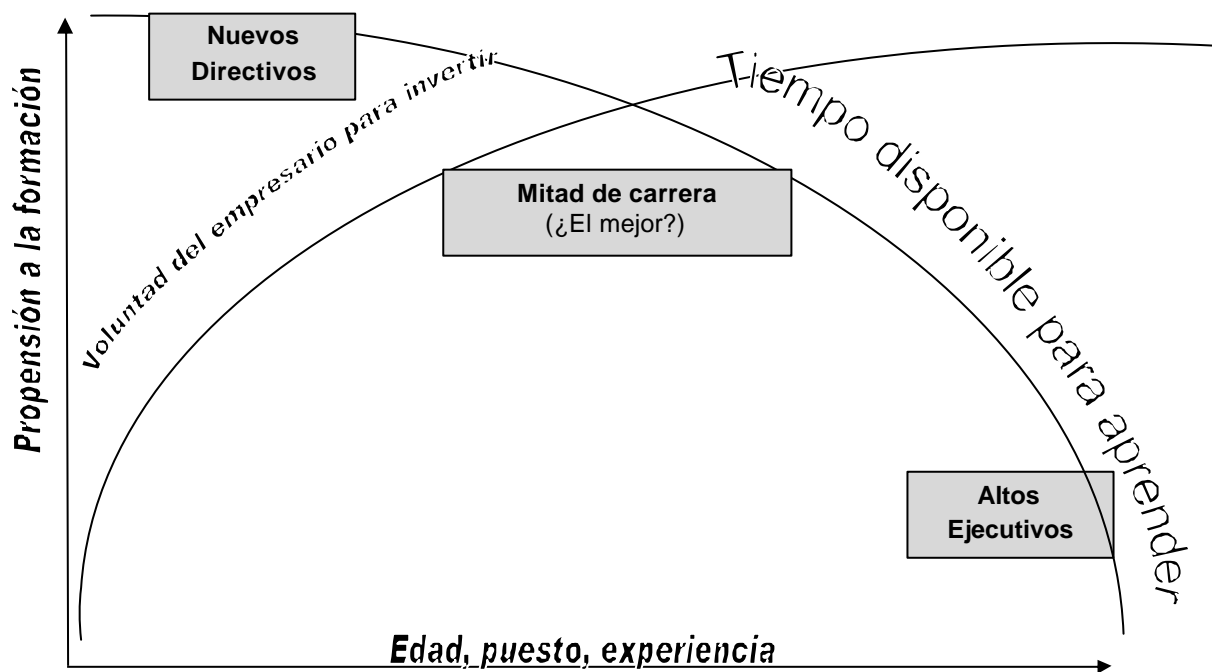


¿Cuándo Seleccionar? Si la respuesta a << ¿Quién Seleccionar?>> es a los directivos en ejercicio, y a << ¿Quién debe hacerlo?>> es aquellos que trabajan con esos directivos, la siguiente pregunta es << ¿Cuándo seleccionar?>>. Existen tres puntos en la carrera que se sugieren por sí mismos: en el acceso al rango directivo, en mitad de la carrera profesional y en la dirección de alto nivel. Se trata de elegir. A medida que el directivo avance en su carrera podrá aportar mayor experiencia a su formación.

También es más probable que su empresa esté dispuesta a invertir en esa educación porque conoce sus capacidades y la probabilidad de retenerle. Por otro lado, los nuevos directivos pueden beneficiarse mucho con ese aprendizaje: sus costumbres están todavía por formar, tienen toda una carrera por delante y puede que tengan más energía y tendencia hacia el estudio. El diagrama sugiere que lo mejor puede estar en la mitad de la trayectoria: lo bastante tarde como para seleccionar efectivamente y lo bastante pronto como para beneficiarse del aprendizaje. Los directivos jóvenes pueden carecer de la experiencia necesaria; los mayores, tener demasiada.

Como lo ilustra la siguiente figura:

¿Cuál es el mejor momento para la formación directiva?



Pero la formación directiva para directivos jóvenes puede aportar también importantes beneficios. <<Sorprendentemente, sabemos muy poco sobre la transición a la dirección>>, escribe Hill en *Becoming a Manager*. Lo que si sabemos es que los nuevos directivos necesitan ayuda: los que ella investigó tenían la sensación de que el entrenamiento inicial que recibieron, fuera el que fuese, <<no llegó lo bastante lejos... Estaban mal preparados para gestionar mucho de los dilemas que encontraban>>. De hecho, cuando a los



ejecutivos se les pedía que identificaran los acontecimientos clave en su carrera profesional, las cosas que habían marcado una diferencia en su forma de dirigir, señalaron su primer puesto directivo, donde estaban más abiertos a aprender de la experiencia.

Quizá, entonces, exista la necesidad de disponer de dos tipos de programas (como expondremos más adelante), uno principalmente directivo, pero con material imprescindible sobre áreas funcionales, para directivos más noveles. En ambos casos, sin embargo, la formación debería combinarse con otras formas de desarrollo directivo, especialmente el movimiento, la mentorización y la monitorización. Los directivos jóvenes pueden beneficiarse en particular de la mentorización acompañada por formación.

PROPOSICIÓN 2. EL AULA DEBERÍA APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS PARA SU FORMACIÓN⁶²:

No tiene sentido seleccionar gente con experiencia para luego ignorarla en el proceso de formación. Esto no hace más que negar la utilización de la herramienta más potente de la que disponemos: la experiencia natural. Por lo tanto, es muy importante que el aprendizaje aproveche esta experiencia para que gire en torno a lo que los participantes mejor conocen. Al permitir a los directivos permanecer en su puesto y asistir periódicamente a clase, sus experiencias pueden entretenerse en el proceso formativo, que puede entonces extenderse al puesto de trabajo. Hacerlo es algo que, por supuesto, genera la tensión de tener que trabajar e intentar aprender simultáneamente. Pero esta no es más que una de las diversas tensiones que tienen que afrontarse, más que rodearse, si se pretende que el aprendizaje enraíce con fuerza.

EL AULA CONECTADA. En su informe de 1959, Gordon y Howell mencionaban los programas a tiempo partido como <<una gran oportunidad>>, dada la madurez, experiencia y motivación de los alumnos, <<una aproximación al caso ideal que hemos venido describiendo en este informe>>. Pero intuían que estos programas presentaban <<un problema serio>> debido al tiempo limitado disponible para estudiar y al cansancio después de la jornada de trabajo. Gordon y Howell tenían en mente programas nocturnos, aunque, otros formatos, con más tiempo de estancia en el aula, pueden funcionar efectivamente.

Naturalmente, un exceso de tiempo fuera del puesto de trabajo puede resultar estresante cuando se vuelve a él. Pero un tiempo demasiado breve puede interferir en un aprendizaje concienzudo. Los programas cortos, como las linternas, pueden ser artificiales, mientras que los largos, como los focos, pueden cegar a los directivos a las experiencias dejadas atrás.

⁶² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 2. EL AULA DEBERÍA APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS PARA SU FORMACIÓN” páginas nro. 276, 277, 278 y 279 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Hemos descubierto que los módulos de una o dos semanas cada pocos meses, permiten un aprendizaje en profundidad sin interrumpir la práctica.

EXPERIENCIA NATURAL Y CREADA. El ingrediente clave de la formación directiva es la experiencia natural, la que se vive día a día, en el trabajo y fuera del mismo. Como dijo Whitehead en 1932: <<La educación sólo tiene un tema de estudio, y se trata de la vida y de todas sus manifestaciones. >> Escribió su libro a modo de <<protesta contra la muerte del saber>> que <<la mente recibe simplemente sin utilizarlo, ni ponerlo a prueba, ni combinarlo con nada>>. No se pretende negar con esto la utilidad de la experiencia creada con el estudio, como la de involucrarse en un seminario meditativo para sacar a luz las preocupaciones o visitar un sector distinto para obtener otra perspectiva de mundo de los negocios. Cuando este tipo de actividades son auténticas, pueden resultar muy potentes y añadir algo visual y visceral a la mayoría de la formación, que es verbal. En mi opinión, sin embargo, la experiencia creada, incluyendo en ella el aprendizaje en acción y otros trabajos con proyectos, debería estar considerada como suplementario, no central, del proceso formativo. El aprendizaje más potente es aquel que se produce a partir de la reflexión sobre experiencias vividas naturalmente. De hecho, como todos los directivos participantes llevan una carga de experiencias de este tipo, un aula llena de estos directivos genera una situación de aprendizaje destacada.

EL AULA PERSONALIZADA. En su artículo sobre el mito directivo con buena formación, Sterling Livingston (1971) citaba pruebas de que los mejores directivos piensan por sí mismos, de que exhiben una determinada individualidad en su comportamiento, apropiada al contexto: <<Todo directivo tiene que descubrir por sí mismo... lo que le funciona y lo que no le funciona en distintas situaciones. >> La implicación importante de todo esto es que la formación directiva tiene que ser básicamente personalizada para el individuo. **Esto significa concebir un temario flexible que responda a la gente según sus necesidades.**

Es evidente que sería prohibitivamente caro concebir un programa para un directivo en concreto, del mismo modo que un arquitecto diseña una casa para una familia concreta. No es lo que sugiero, no del todo.

La metáfora es inadecuada en dos sentidos: en primer lugar, el arquitecto hace diseño, aunque consultándolo a la familia; en segundo lugar, la casa está completa antes de que la familia se traslade a ella.

Extienda la metáfora a lo que sucede después y se acercará más.

Cuando la casa está terminada, la familia se traslada a ella y la amuebla. En otras palabras, personaliza el interior según sus propias necesidades. De hecho, ese proceso suele prolongarse durante un período largo de tiempo y, en cierto sentido, no termina nunca. Este es el caso incluso de familias que se trasladan a casas completamente estandarizadas. Esa estandarización reduce el coste de construcción, aunque permite a sus habitantes personalizar el interior. El interior de los programas que verdaderamente desarrollan las necesidades del directivo tiene que personalizarse de la misma manera.



El equivalente en el aula de la casa, por lo tanto, es una estructura general ofrecida por el tema y que va llenándose con las necesidades y las experiencias de los directivos que habitan en ella. En un aula así, no se trata solamente de una cuestión de cuándo la clase empezará a estudiar marketing y con qué casos, sino de cómo Alan podrá involucrar a los componentes de la clase en sus preocupaciones sobre la visión estrecha que considera que su empresa tiene respecto a los canales de marketing.

El método de los casos de estudio <<es probablemente lo más cercano a la experiencia práctica que puede obtenerse en el aula>> (Aaronson, 1992) y aunque carece de <<cierto realismo, parece transmitir más que cualquier otro método la naturaleza esencial de los problemas administrativos de los negocios>> (citado en McNair, 1954). Esto puede ser cierto cuando los alumnos no poseen experiencias propias. Pero el punto que queremos dejar claro es que la formación directiva es una pérdida de tiempo si se realiza con gentes sin experiencias propias. En cuanto a la gente que las posee, lo máximo que el aula puede acercarse a la experiencia práctica es con su experiencia práctica. La publicación de casos está bien para conocer las experiencias de los demás. Pero no se acerca ni lejos a la experiencia vivida por el alumno, a sus propios <<casos>>.

Dicho de otra manera, en la formación directiva hay demasiada enseñanza y poco aprendizaje, un control excesivo de la clase por parte de los <<instructores>>.

Cierto es que los profesores tienen mucho saber formalizado que transmitir y otras experiencias que difundir a través de casos, pero todo esto tiene que equipararse con lo que los participantes aportan a la clase. En otras palabras, el aprendizaje tiene lugar en el punto en que la presión del profesor se encuentra con el tirón de los alumnos. La presión de la teoría y los casos domina los programas a tiempo completo; el tirón de la práctica domina gran parte de los cursos cortos. La formación directiva estaría donde se encuentran ambos.

PROPOSICIÓN 3. LAS TEORÍAS PERSPICACES AYUDAN A DAR SENTIDO A LAS EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTIVOS⁶³

Porter y McKibbin (1988) destacan en su informe que las personas de empresa que entrevistaron querían que la formación directiva fuese <<más realista, práctica, sobre el terreno>>. Todos hemos oído estas demandas. Pero son erróneas. Los directivos que realizan su trabajo están practicando a diario. No necesitan un entorno formativo para obtener más práctica. (Y en cuanto a los alumnos sin experiencia que realizan estas demandas, el Santo Grial del <<mundo real>> está disponible y a su alcance en el mundo real. ¡Que busquen trabajo!) La formación no se lleva a cabo sobre el terreno; y si no es así, no es formación. Tiene que ofrecer algo distinto, ideas conceptuales que son irrealistas y poco prácticas, al menos aparentemente. La gente aprende cuando deja en suspenso

⁶³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 3. LAS TEORÍAS PERSPICACES AYUDAN A DAR SENTIDO A LAS EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTIVOS” páginas nro. 279, 280, 281 y 282 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



sus creencias para introducirse en ideas provocativas que pueden dar una nueva forma a su manera de pensar. En esto consiste la formación.

Los directivos tienen que ser <<prácticos>>, esto es verdad, tienen que hacer que las cosas funcionen. Pero también tienen que pensar. Los mejores piensan por sí solos, expresan esa individualidad de la que hablaba Livingstone. Los peores copian a otros... no aprenden de otros, sino que se limitan a copiarlos, sin pensar. Buscan un secreto extremo para el éxito directivo, una fórmula o una técnica, sin darse cuenta de que esto es precisamente la fórmula del fracaso. Dicho de otra manera, uno de los objetivos centrales de la formación directiva es fomentar el desarrollo de la sabiduría. Esto exige una atmósfera de reflexión en el aula, donde los individuos puedan tantear sus propias experiencias e informarse sobre ideas, conceptos y teorías interesantes.

<<Teoría>> es una palabrota en muchos entornos directivos. Y resulta curioso, porque todos nosotros, especialmente los directivos, somos capaces de seguir adelante sin teorías, igual que las bibliotecas no pueden seguir adelante sin catálogos, y por el mismo motivo: las teorías nos ayudan a dar sentido a la información que nos llega. <<La experiencia no basta. La gente aprende poco de la experiencia, a menos que tenga medios para clasificarla y analizarla. >>

Estaría bien que pudiéramos llevar la realidad sobre la cabeza y utilizarla para tomar nuestras decisiones. Desgraciadamente, ninguna cabeza es tan grande como para eso. De modo que llevamos encima teorías, o modelos: marcos conceptuales que simplifican la realidad para ayudarnos a comprenderla. Por lo tanto, estas teorías son buenas. La universidad es el instrumento de la sociedad para desarrollar y difundir buenas teorías.

John Maynard Keynes dijo una vez: <<Los hombres prácticos, que se consideran exentos de influencias intelectuales, suelen ser esclavos de algún economista difunto. >> Es decir, todos utilizamos la teoría, nos damos cuenta de ello o no. De modo que la elección no está entre teoría y práctica, sino entre las distintas teorías que pueden informar nuestra práctica. En el caso de los directivos, ahí es donde entra en juego una formación seria.

¿Qué tipo de teorías son las que mejor informan la práctica?

- *Teorías sorprendentes.* La teoría resulta perspicaz cuando permite a la gente ver las cosas y ponerlas en práctica en profundidad, con imaginación y de forma poco convencional, cuando permite abrir los ojos a nuevas perspectivas. La teoría que refuerza las creencias convencionales (la teoría banal, que no escasea) no resulta de mucha ayuda porque no cambia comportamientos. La teoría útil suele sorprender, no por sí misma sino porque proporciona perspicacia sobre una realidad que la gente creía comprender, por ejemplo, que no existe uno sino diversos modelos de capitalismo que funcionan en distintos países. Este tipo de teoría es literalmente subversiva: socava las creencias convencionales y, por lo tanto, fomenta un pensamiento más profundo. ¡Imagínese, por ejemplo una asignatura denominada <<Liderazgo a través de la formulación de preguntas>>!



- **Teorías falsas.** La teoría en sí misma es neutral. Pero la promoción de una teoría a verdad es dogma; convierte el aprendizaje en adoctrinamiento. Y ello se debe a que ninguna teoría puede ser la verdad absoluta. Cada una de ellas consiste en un conjunto de símbolos, normalmente palabras escritas sobre papel. No es realidad, sino simplificación de la realidad y, por lo tanto, no puede ser verdad. Un ejemplo sencillo lo explicará mejor: la teoría de que la tierra es redonda. Descubrimos la <<verdad>> en 1492: el mundo es redondo, no plano. Muy bien, pensémoslo de nuevo. La tierra sobresale en el ecuador. Y tiene unos bultos que denominamos montañas. De modo que la tierra no es perfectamente redonda, igual que no es perfectamente plana. La redondez, naturalmente, resulta mejor para los barcos en navegación. Pero no para su construcción. ¿Hay algún constructor de barcos que corrija la curvatura de la tierra? Para la construcción de barcos basta con la teoría de que la tierra es plana, igual que la física newtoniana funciona para todo tipo de aplicaciones, sin hablar ya de la perspectiva de Einstein sobre la relatividad.
- **Teorías alternativas.** La implicación de esto en la práctica directiva es muy profunda: que las teorías se utilizan no porque sean ciertas sino, porque son útiles... en determinadas circunstancias. De modo que no tiene sentido fomentar teorías únicas en las aulas: la <<mejor manera>> no existe, gracias, ni la corrección directiva de moda. Las situaciones varían enormemente. Lo que deberíamos hacer en nuestras aulas, por lo tanto, es extraer las teorías implícitas que los directivos tienen en la cabeza (lo que Argyris y Schön [1996] han denominado sus <<teorías en funcionamiento>>) y ofrecer teorías alternativas, explicaciones competentes del mismo fenómeno, para que así puedan interpretar sus experiencias desde distintas perspectivas. Para decirlo de otra manera, en lo que a teorías se refiere, los directivos necesitan alternativas donde elegir, no dogmas. Ejemplos de libros conocidos escritos para abrir la mente de los directivos a teorías alternativas son la obra de Morgan (1986) *Imágenes de la organización*, y de Hampden-Turner y Trompenaars (1993) *The Seven Cultures of Capitalism*. Los libros de Henry Mintzberg sobre este tema incluyen dos sobre diversas formas de organización (Mintzberg 1979, 1983) y un tercero sobre diez escuelas de pensamiento relacionadas con el proceso de estrategia (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).
- **Teorías incómodas.** Tener que plantearse teorías que entran en conflicto no resulta cómodo. Es mucho más fácil darlo por sentado, sobre todo cuando ello confirma nuestros actuales prejuicios. Eso podría ser entretenimiento, pero no formación, y fomenta la mala dirección. Tal y como Scott Fitzgerald dijo: << La prueba de la presencia de un intelecto de primera categoría es la capacidad de tener simultáneamente presentes dos ideas y seguir adelante. >>

Quizá el mejor consejo para los directivos es el de Whitehead: <<Busca la sencillez y desconfía de ella. >> Karl Weick expresa perfectamente este



sentimiento cuando afirma que la formación puede simplificarse o complicarse, según se desee que la gente se sienta cómoda o incómoda. Para los directivos, lo peor de todo, y por desgracia posiblemente lo más común, son los programas que simplifican para hacerles sentirse cómodos. Naturalmente, los programas que complican la situación para incomodar no son mucho mejores.

Weick (1996) aboga en el desarrollo directivo por <<simplicidades que incomoden o complicaciones que hagan sentirse cómodo>>.

- *Teorías descriptivas.* Finalmente, destacar algo importante sobre las teorías, modelos y conceptos que hemos estado comentando: describen más que prescriben; tratan de explicar cómo funciona el mundo, no cómo debería funcionar. Crainer y Dearlove (1999) analizan con entusiasmo una conferencia ofrecida por gurús académicos molestos ante la pregunta: <<¿Son las escuelas de negocios informadores acerca de las mejores prácticas o líderes en cuanto a mejores prácticas?>> No tenían por qué haberse sentido molestos: era la pregunta equivocada. El trabajo de los profesores tampoco es hacer. Su papel consiste en explicar la práctica. <<la gente dedicada a la formación quiere saber qué hacer y, más aún, quiere saber lo que significan las cosas, cómo dar sentido a los acontecimientos>> (Weick, 1996). Los directivos actuales están inundados de recetas, que son un problema para la dirección, no su solución, porque las situaciones son muy variadas. ¿Por qué ir a una farmacia donde sólo venden un tipo de pastilla? ¿Por qué, entonces, los directivos tienen que asistir a cursos que recetan un único tipo de técnica, una solución para todas las empresas, sea relacionada con la planificación estratégica o con el valor para el accionista? Lo que los directivos necesitan es un punto de vista descriptivo que les ayude a elegir o a desarrollar recetas para sus propias necesidades. El hecho es que la mejor receta en la cabeza del practicante inteligente es la herramienta prescriptiva más potente de la que disponemos, porque ningún directivo puede ser mejor que los marcos de trabajo conceptuales que utilice. Esa es la base de la sabiduría.

Tabla: Modelos alternativos para directivos⁶⁴.

Modelos Del Individuo

- Como actor racional (modelo económico)
 - Como actor emocional (modelo psicológico, modelo creativo)
 - Como actor social (modelo político, modelo sociológico, modelo administrativo)
-

Modelos De Organización

⁶⁴ Extraído y adaptado de Segunda Tabla. 9.1 “Modelos alternativos para directivos” páginas nro. 282 y 283 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



- Como máquina
- Como cerebro
- Como individuo (el emprendedor)
- Como red de contactos
- Como conjunto de expertos, etcétera

Modelos De Los Procesos Organizativos

- Como sistemáticos
- Como dirigidos
- Como orgánicos

Modelos De Sociedad

- Económico
 - Sociológico/ antropológico
 - Ético, etcétera
 - Político/ legal
 - Histórico
-

¿UN MODELO DE GENTE O MUCHOS⁶⁵?

El artículo de Jensen y Meckling (1994) sobre <<la naturaleza del hombre>>. En él se presentan cinco modelos de comportamiento humano y se ignoran cuatro a favor de su <<Modelo de recursos, evaluador y maximizador>> (un punto de vista reducido y definitivamente exigente del comportamiento humano).

Solicitamos a Kunal Basu que llevara a cabo una sesión sobre los modelos del comportamiento humano en nuestro programa de máster de directivos en ejercicio. Empezó por el mismo punto, pidiendo a los directivos que leyeran el mencionado artículo antes de asistir a clase. Pero en lugar de utilizar los cuatro modelos como hombres de paja para apoyar el quinto, utilizó todo el documento como hombre de paja para apoyar la idea de los modelos alternativos, centrando la atención en todos esos modelos y en otros más.

Para reforzar su idea, Basu pasó una película japonesa clásica, *Rashomon*, sobre una pareja que es atacada por un bandido en un bosque cercano a Kyoto. La película explica la historia varias veces: por el marido, por la esposa, por el bandido y por un testigo. Cada uno de ellos describe una realidad de una manera distinta, para situarse bajo el mejor punto de mira.

La clase utilizó todo ese material para iniciar un apasionado debate sobre la naturaleza del comportamiento humano, la necesidad de disponer de múltiples perspectivas sobre el mismo y sobre si es posible modelarlo. Un grupo de

⁶⁵Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9 “¿UN MODELO DE GENTE O MUCHOS?” páginas nro. 284 y 284 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



directivos de la clase, por iniciativa propia, trazó después un mapa en el que se describían todos los modelos y pidieron a sus colegas que situaran en él a sus empresas. Eso llevó aún más lejos el debate.

PROPOSICIÓN 4. LA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE LA EXPERIENCIA ACOMPAÑADA POR LAS IDEAS CONCEPTUALES ES LA CLAVE DEL APRENDIZAJE DIRECTIVO:

Muchos programas directivos prometen <<campamentos de trabajo>>: preparaos para trabajar duro, advierten, no estamos en el club de campo. Cierto es que los directivos no necesitan el ambiente de un club de campo para desarrollarse, pero tampoco necesitan el de un campamento.⁶⁶ Basta de campamentos, gracias, los tenemos a diario en el trabajo. Los campamentos entrenan soldados para que marchen y obedezcan, no para que se paren a pensar. Y los directivos actuales necesitan desesperadamente pararse a pensar. Necesitan retirarse un poco de la acción y reflexión profundamente sobre la experiencia que viven y lo impregna todo.

Aprender no es hacer, es reflexionar sobre lo que se hace. T.S. Elliot escribe en uno de sus poemas: <<Teníamos la experiencia pero carecíamos del significado>>. La reflexión consiste en obtener el significado. De hecho, en su libro *Rules for Radicals*, Saul Alinsky (1971) comenta que una actividad se convierte en <<experiencia>> sólo después de haber sido reflexionada en profundidad: <<La mayoría de la gente no acumula un cuerpo de experiencias. La mayoría de la gente pasa por la vida superando una serie de acontecimientos que pasan a través de sus sistemas sin ser digeridos. Los acontecimientos se convierten en experiencias una vez que han sido digeridos, después de reflexionar sobre ellos, de relacionarlos con modelos generales y sintetizarlos. >>

Es evidente que en los puestos más altos necesitamos gente que haga cosas. Pero necesitamos gente que haga cosas y sea capaz de reflexionar sobre sus acciones, como Schön (1983) dijo, de superar <<una visión estrecha y local>>. Todo directivo actual está obligado a llevar encima una carga conceptual importante, integrada por todas esas teorías y modelos, muchos de ellos subconscientes, y por todas las técnicas más promocionadas (toda esa corrección directiva que todos debemos supuestamente suscribir). Además, cada sector tiene lo que Spender (1989) denomina sus propias <<recetas>>, las creencias y los procedimientos aceptados sobre cómo se supone que funcionan allí las cosas.

⁶⁶ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 4. “LA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE LA EXPERIENCIA ACOMPAÑADA POR LAS IDEAS CONCEPTUALES ES LA CLAVE DEL APRENDIZAJE DIRECTIVO” páginas nro. 284, 285, 286 y 287 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Una todo eso y mucho más, y podrá valorar por qué la reflexión en profundidad es tan importante en el desarrollo directivo.

SOBRE LA NATURALEZA DE LA REFLEXIÓN. Reflexionar no significa meditar, y es algo que no es casual. Significa cuestionarse, tantear, analizar, sintetizar, conectar... <<ponderar cuidadosa y persistentemente el significado que una experiencia tiene para uno mismo>>. Y no sólo sobre lo que usted supone que ha sucedido, sino sobre <<por qué cree usted que ha sucedido y cómo esta situación se parece o se diferencia de otros problemas>> (Daudelin, 1996).

Todo esto exige esfuerzos. Como se ha dicho anteriormente, las teorías o modelos implícitos tienen que emerger a la superficie y las creencias dejarse en suspenso para poder ponerlas bajo escrutinio... y hacerlo no es fácil. Para que todo esto suceda, la gente necesita ser curiosa, estar alerta, comprometerse, tiene que haber vibraciones en el aula. Y esto exige, no las populares nuevas tecnologías formativas (ejemplo: aprendizaje por Internet), que pueden llevar a los estudiantes precisamente hacia la dirección opuesta, sino baja tecnología de buena calidad, aunque esté pasada de moda, personal e intensa... educadores que trabajen con los alumnos con un cuaderno. En otras palabras, el verdadero desarrollo directivo no tiene atajos. Puede parecer caro, pero la dirección es ya cara de por sí. Y la dirección errónea, mucho más todavía.

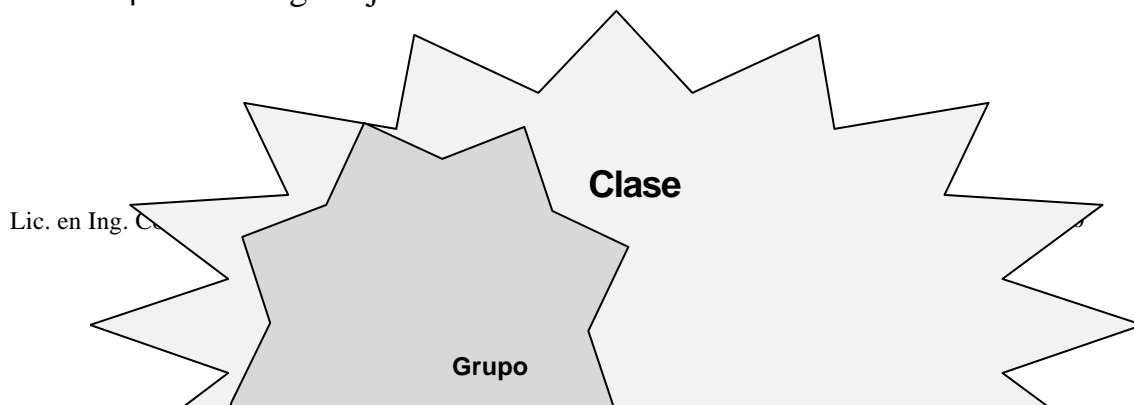
REFLEXIONAR POR SEPARADO Y CONJUNTAMENTE. Toda reflexión es, finalmente, personal. Pero los directivos también aprenden personalmente cuando reflexionan en colectivo.

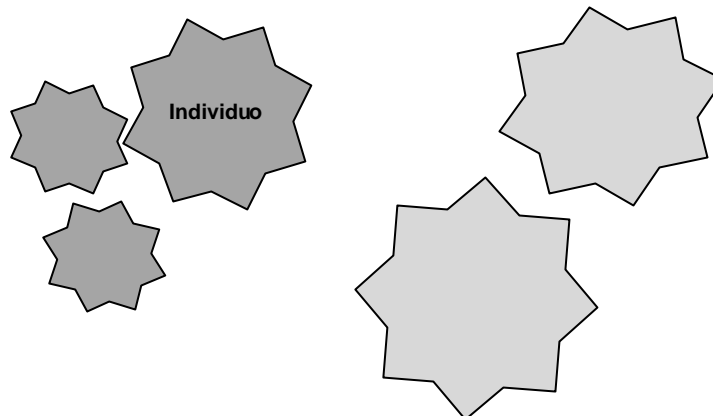
Los directivos necesitan tiempo para reflexionar solos sobre las cosas que les suceden (McCall, 1988). En el aula puede permitírseles un tiempo de tranquilidad para pensar, quizá con la ayuda que supone escribir un diario. Más allá del aula, pueden escribir informes que conecten lo que han aprendido allí con experiencias en el puesto de trabajo.

Un factor crítico es que esta reflexión por separado pueda producirse en los términos propios del directivo. El profesorado introducirá conceptos y teorías, pero cada directivo tendrá que vincularlos a sus propias experiencias, como mejor le encajen. Definitivamente, los <<casos>> tienen que ser los suyos.

Más allá de esto, los directivos se beneficiarán de compartir sus experiencias y reflexiones en pequeños grupos para estimular reflexiones más profundas. <<El aprendizaje directivo es un intercambio social>>, según Revans (1983); <<el puesto de trabajo es el programa de estudios y el colega, el profesor>>.

Estas discusiones en grupo generarán una reflexión de tercer nivel, el de la clase en general, donde se compartirán las mejores opiniones. La idea, naturalmente, es conseguir que los tres niveles trabajen conjuntamente, lo que la próxima figura representa como un encaje de engranajes: el individuo, el pequeño grupo y la clase completa. El engranaje de la reflexión a tres niveles:





Los alumnos pueden proceder de una <<comunidad de práctica>> concreta, como podría ser una empresa o un sector; eso facilita la comunicación entre ellos. Pero a veces así resulta demasiado fácil, porque juntos podrían no ver significados más amplios. Por lo tanto, una comunidad de aprendizaje que incluya a personas de distintas prácticas puede resultar más beneficiosa. Ideal, quizá, sería la combinación de las dos comunidades, para que así la gente pudiese entrar y salir de grupos de afinidad, reflexionando, a veces, sobre práctica con colegas de mentalidad similar y otras con diferentes colegas de prácticas distintas. Por supuesto, todo programa de desarrollo directivo comparte experiencias. Hable con cualquier directivo que haya participado en uno de ellos y le comentará las interesantes discusiones que tuvieron lugar durante las comidas, las pausas para el café, acabadas las sesiones. Muchas veces precisamente estas discusiones lo que más se valora. Entonces, ¿por qué no convertirlas en el centro de atención de la clase en sí? ¿Por qué, por decirlo de otro modo, no puede resultar el tiempo de clase tan atractivo como el tiempo fuera de ella y permitir que los directivos reflexionen colectivamente sobre sus propias experiencias? De hecho, hacer esto en el aula permite que el profesorado pueda estimular el debate con interesantes teorías, conceptos, casos y otro material. El punto más importante que tiene que aprender la enseñanza directiva es lo que los directores con experiencia tienen, al menos, tanto que aprender los unos de los otros como tienen que aprender del profesorado. Si disfrutan de esta oportunidad, los directivos pueden enseñarse mutuamente cosas de una manera que resulta sorprendentemente efectiva. Del mismo modo, el profesorado tiene que valorar que tiene, al menos, tanto que aprender de los directivos en ejercicio como de su propia investigación. Su rol no queda relegado con esto al del observador desde la barrera, ya que los profesores pueden hacer algo más que eso. Significa involucrarse en el lado del aprendizaje que constituye cualquier aula interesante, aportando materiales conceptuales interesantes y ayudando ocasionalmente a avivar el fuego. Nunca deja de sorprenderme las muchas opiniones que se pueden generar en un aula llena de directivos comprometidos y con experiencia. (La primera vez que Henry desarrolló



su programa, uno de los directivos, Alan Whelan, de BT, se le acercó durante el tercer módulo y le dijo: <<Este programa es un fracaso. >> La cosa parecía estar marchando muy bien, el mismo Alan parecía particularmente entusiasmado. ¿A qué se refería? Le explicó: <<En la clase surgen ideas muy interesantes, pero no van más allá de la clase. El aprendizaje se pierde en los demás>>. ¡Le dijo que tendría que escribir varios artículos para mantener el ritmo!)

PROPOSICIÓN 5. <<COMPARTIR>> SUS COMPETENCIAS AUMENTA LA CONCIENCIA DEL DIRECTIVO CON RESPECTO A SU PRÁCTICA⁶⁷.

Además de los conceptos, están las competencias, o habilidades: los cómo junto a los qué y al porqué. (A pesar de los esfuerzos por distinguir entre habilidades y competencias en la literatura especializada; (colegas de Henry Mintzberg como Kanungo y Misra (1992), por ejemplo, han descrito competencia como << lo exigido para tareas no rutinarias y no programadas>> refiriéndose a << funcionar con inteligencia y las capacidades para llevar a cabo actividades cognitivas>>, mientras describen las habilidades más rutinarias y programadas, específicas a un contexto y una tarea>>. Las dos, sin embargo, parecen constituir un continuo a lo largo de estas dimensiones, más dos categorías distintas. Debería añadir que el diccionario Random House utiliza cada uno de los dos términos para definir al otro) se utilizan en la práctica indistintamente.) Se trata, evidentemente, de factores críticos para la práctica directiva: las competencias ejercidas en el puesto directivo transforman los pensamientos en acciones. Pero son algo complicado de gestionar en un aula de formación. Más aún, adquirir diversas competencias no implica necesariamente que el directivo que las ha adquirido sea competente.

¿COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA? Enseñar conceptos es un asunto relativamente directo. Pero desarrollar competencias, entrenarse para conseguir habilidades, no lo es. Puede resultar difícil y consumir mucho tiempo, pues es algo que exige <<aprender las ideas básicas, experimentar, recibir apoyo, recibir opinión>> y continuar con el aprendizaje (Conger, 1992). Un curso corto de desarrollo directivo sobre habilidades de presentación impartía dos sesiones de varios días cada una con la asistencia de unos pocos directivos. Cursos así acabarían con el presupuesto de prácticamente de cualquier programa con titulación.

Más aún, la mayoría de los expertos con talento para desarrollar habilidades no se encuentran entre los académicos y los formadores profesionales, sino entre profesionales autónomos, empleados de empresas o en empresas de consultoría. Por supuesto que es posible encontrar buenos profesores para inculcar

⁶⁷ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “<<COMPARTIR>> SUS COMPETENCIAS AUMENTA LA CONCIENCIA DEL DIRECTIVO CON RESPECTO A SU PRÁCTICA” páginas nro. 287, 288, y 289 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



habilidades blandas, y cursos que les permitan hacerlo (uno de los más habituales sería el de técnicas de negociación).

Y también es cierto que existen manuales interesantes. Pero a los profesores se les contrata por sus habilidades de pensamiento e investigación, no para enseñar habilidades. (Esto no es necesariamente así para otras partes de la universidad. Como Serey y Verdeber (1991) destacan, enseñar habilidades es frecuente en cualquier materia, desde la enseñanza de idiomas y las técnicas de laboratorio científico, hasta artes plásticas, música y medicina). Pero a pesar de las repetidas llamadas de atención, la enseñanza de habilidades sigue siendo un aspecto con poca dedicación en las escuelas de negocios. Incluyendo su escuela: << La escuela de dirección influirá de forma importante en la práctica directiva sólo cuando sea capaz de enseñar un conjunto concreto de “habilidades” asociadas con el puesto directivo>> (Mintzberg, 1973). En McGill decidieron tomarse este asunto en serio y durante varios años ofrecieron la asignatura <<Desarrollo de habilidades>> en su programa MBA (véase Waters, 1980). Fue pasando de un profesor a otro hasta que no se encontró a nadie que la impartiera, y entonces desapareció. Hay aquí, por cierto, una ironía interesante, pues se trata de un área en la que la falta de experiencia directiva en el MBA no interfiere para nada. Los alumnos tienen experiencia natural para determinadas habilidades, como saber negociar. Lo que interpone aquí, entonces, es la inexperiencia del profesorado.

COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DIRECTIVO. Las competencias han recibido mucha más atención en el desarrollo directivo. Existe todo tipo de cursos dedicados a competencias concretas. Aun así, compárelas con una lista de las muchas competencias que los directivos parecen mostrar en sus puestos (véase, luego, tabla “Una lista de competencias directivas”) y se dará cuenta de lo limitada, e incluso fortuita, que puede llegar a ser la formación relacionada con las competencias. ¿Y cuánto sabemos, en realidad, sobre desarrollo de algunas de las competencias más destacadas, como pensamiento estratégico, incluso liderazgo, y diseño? Quizá podamos buscar las llaves que nos abran a las competencias directivas bajo la luz, donde podamos verlas claramente, y no en la oscuridad, dónde están perdidas.

LA COMPETENCIA DEL DISEÑO EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA⁶⁸

En un intrigante librito titulado *Las ciencias de lo artificial*, Herbert Simon (1969) afirmaba que el diseño es el centro de lo que él denominaba las <<ciencias artificiales>>, su término para las prácticas relacionadas con la persona, como medicina, ingeniería, arquitectura, incluso música, y también la dirección. El diseño

⁶⁸ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “LA COMPETENCIA DEL DISEÑO EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA” páginas nro. 289, 290, y 291 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



es la intervención humana enfocada a crear o cambiar algo: construir un puente, escribir una sinfonía, curar una enfermedad. Los directivos diseñan estructuras y estrategias, y supervisan los procesos mediante los cuales éstas se diseñan, y también los productos, los edificios y los procesos.

Para Simon, el diseño es el elemento clave de la formación en estos campos. Aunque la atención que recibe varía enormemente: la arquitectura lo enseña como punto central y de manera formal, la medicina centra su atención en una forma limitada del mismo, denominada <<diagnosís>>, y las escuelas de negocios, a pesar de la imponente presencia de Simon en ese campo, no han reconocido explícitamente las habilidades de diseño, aunque utilizan mucho expresiones como <<diseño organizativo>>.

Pero sin diseñarlo, o quizá sin reconocerlo incluso como tal, las escuelas de negocios enseñan una manera de diseñar: como análisis.

En efecto, diseñar se limita a analizar.

La postura de Simon en este aspecto resulta instructiva, porque por un lado lo fomenta, mientras que por el otro, lo sentencia. En cierto sentido obtiene lo que desea, pero no se siente feliz con el resultado.

Las escuelas profesionales asumirán de nuevo sus responsabilidades profesionales hasta el punto en que puedan descubrir una ciencia de diseño, un cuerpo de intelectualidad duro, analítico, una doctrina en parte formable, en parte empírica, enseñable, sobre el proceso de diseño.

Simon hablaba muy en serio sobre el tema, comentando que <<no tiene sentido... esconder el proceso de diseño bajo el manto del “juicio” o de la “experiencia”>>.

Su libro contiene un extenso ejemplo extraído de una tesis doctoral sobre un método muy programado para el diseño de autopistas y, en un momento dado, celebra incluso el papel del ordenador en la composición musical.

Simon también patrocina el papel de las disciplinas básicas (economía, psicología, matemáticas) en la formación de negocios, con su resultante énfasis en el análisis.

Irónico, por lo tanto, es que le preocupe que *las ciencias naturales han casi dirigido las ciencias de lo artificial en los temarios de las escuelas profesionales.*

Las escuelas de ingeniería se han convertido en escuelas de física y matemáticas; las escuelas de medicina se han convertido en escuelas de biología; las escuelas de negocios se han convertido en escuelas de matemática finita. La utilización de adjetivos como <<aplicado>> esconde, pero no cambia, el hecho.... No significa que se enseñe diseño, en distinción al análisis.

Pero en las escuelas de negocios se enseña diseño, como análisis. Y, por lo tanto, no han <<abdicado prácticamente la responsabilidad de su formación en la habilidad básica profesional>>, como afirmaba Simon, sino que han pasado esa responsabilidad al análisis.

La dirección, y los demás campos <<artificiales>>, son prácticas que combinan arte, obra y ciencia. La medicina, por ejemplo, se inclinaría hacia la ciencia, la dirección hacia la obra, la arquitectura hacia el arte, (en ese sentido resulta interesante comparar la descripción de Schön (1983, 1987) de la práctica y la enseñanza del diseño en la arquitectura con la opiniones de Simon), pero todo necesita de los tres. Si se permite un exceso de ciencia en el diseño, como sucede



habitualmente en la medicina y la dirección, la tecnología se convertirá en la diseñadora, con la consecuente disminución de creatividad, perspectiva y experiencia.

De modo que aceptemos lo importante de la opinión de Simon sobre el papel del diseño, no su enfoque sobre cómo ejercitarlo, y lleguemos a la conclusión de que necesitamos, de verdad, que la dirección se reconcilie con esta competencia clave.

UNA LISTA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS⁶⁹.

A. COMPETENCIAS PERSONALES

-
1. Dirección personal, interna (reflexión, pensamiento estratégico +)
 2. Dirección personal, externa (tiempo, información, estrés, carrera profesional +)

B. COMPETENCIAS INTERPERSONALES

-
1. Liderar individuos (seleccionar, enseñar / mentorizar / entrenar, inspirar, tratar con expertos +)
 2. Liderar grupos (construcción de equipo, resolución de conflictos / mediación, procesos de facilitación, dirigir reuniones +)
 3. Liderar la organización / unidad (organizar, fusionar, construir cultura, dirigir el cambio +)
 4. Vincular la organización / unidad (redes de contactos, representación, colaboración, promoción / creación de *lobby*, negociación / gestión, politiquero, protección / prioridades +)

C. COMPETENCIAS INFORMATIVAS

-
1. Comunicación verbal (escuchar, entrevistar, hablar / presentar / resumir, escribir, reunir información, difundir información +)
 2. Comunicación no verbal (ver [conocimiento visual], sentir [conocimiento visceral] +)
 3. Analizar (proceso de datos, modelar, medir, evaluar +)

C. COMPETENCIAS ADICIONALES

-
1. Programación (restringir, prioridades, agencia, puntualidad +)
 2. Administración (distribución de recursos, delegar, autorizar, sistematizar, establecer objetivos, evaluar rendimiento +)
 3. Diseñar (planificar, elaborar, visionar +)
 4. Movilizar (apagar fuegos, gestión de proyectos +)
-

⁶⁹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “UNA LISTA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS” páginas nro. 291, y 292 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Nota: Esta tabla proviene de un modelo que desarrolló Henry Mintzberg sobre el trabajo directivo (Mintzberg, 1994) y de la revisión de muchas otras listas publicadas y de fuentes empresariales. Muchas de ellas, mezclan habilidades, valores, características e incluso deseos, de maneras extrañas (por ejemplo, en la lista de una empresa: entrenamiento, foco en el cliente, compromiso; o en un destacado libro de texto: gestión financiera, trabajo duro, pensamiento claro, respeto o malabarismos).

COMPARTIR COMPETENCIAS⁷⁰. Charles Lindblom (1968) ha señalado que el entrenamiento es más adecuado para las prácticas que han estado <<codificadas>>. En la práctica directiva hay pocas de este tipo. ¿Deberíamos, por lo tanto, dejar correr el desarrollo de habilidades en la formación directiva y aceptar lo que un colega le dijo a Henry en una ocasión... que <<Tú entrenas a perros, no a directivos? ¿Debemos, en otras palabras, limitar este tipo de desarrollo a la rotación y a la mentorización en el puesto, donde de todos modos se produce, aunque informalmente, y a los cursos cortos formales que tratan al menos con unas cuantas competencias?

No exactamente. Creo que en la formación directiva podemos hacer más de lo que pensamos, aunque menos de los que algunos creen. Más allá del concepto de formación se encuentra un rol que encaja bien con el aula académica: podemos denominarlo *compartir competencias*.

Identifique una competencia directiva (como negociar o gestionar proyectos, mejor aún, la aplicación concreta de una, como negociar con socios o gestionar un retraso en un proyecto) y normalmente encontrará una buena cantidad de experiencia en un aula llena de directivos en ejercicio. Deles la oportunidad de compartirla en una atmósfera de reflexión profunda y observe lo que sucede. La primera vez que lo intentó Henry en su programa lo hizo preguntando a los participantes: << ¿ Cómo reflexionan ustedes cuando están muy ocupados?>> Las ideas surgieron espontáneamente durante cuarenta minutos, lle nando varias pizarras. A los directivos les encantó aquella oportunidad de poder compartir sus experiencias y de conocer las de los demás. Y pudieron aprender muchas cosas de ello.

Cuando hablamos de compartir competencias no nos referimos a cómo debería practicarse una competencia determinada, según algún tipo de teoría general, ni a cómo podría practicarse, según algún artículo popular, sino a cómo lo han practicado los directivos que ocupan el aula, qué les ha funcionado y qué no les ha funcionado. Es una oportunidad para ellos de airear y comparar sus prácticas. En estas sesiones salen a la luz todo tipo de cosas, buenas y malas prácticas, prácticas triviales y prácticas profundas. Sacarlas a la luz sirve para que los directivos queden expuestos a formas alternativas de comportamiento, igual que ver distintos modelos conceptuales les expone a formas distintas de pensar. El motivo por lo que esto es importante es porque aumenta la conciencia de los directivos respecto a sus propias prácticas y les permite aprender de su

⁷⁰ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “COMPARTIR COMPETENCIAS” páginas nro. 292, y 293 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



experiencia continuada. Considere el espíritu de reflexión como una manera de <<aumentar la conciencia>> sobre las propias competencias. Varios escritores especializados en dirección abogan por un enfoque muy similar, destacando entre ellos a McKnight (1991), Kotter (1990), Conger (1992) y Lee (1989), quien distingue entre la escuela de liderazgo de <<entrenamiento de conciencia>> y la <<construcción de habilidades>> y cita al director de un programa en el Center of Creative Leadership, que afirma que <<en cuanto aumenta la conciencia de los directivos, saben mucho mejor qué hacer>>.

Este punto de vista puede funcionar incluso para muchas competencias que no se aplican a la formación formal. Piense en el pensamiento estratégico. Resulta difícil imaginar la posibilidad de que un adulto se convierte en un aula en un pensador estratégico. Pero compartir competencias puede conseguir que un directivo sea más consciente del pensamiento estratégico (qué es, cómo funciona, cuándo es necesario) y mejore la utilización que hace del mismo.

⁷¹PROPOSICIÓN 6. MÁS ALLÁ DE LA REFLEXIÓN EN EL AULA ESTÁ EL APRENDIZAJE A PARTIR DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones se sienten felices enviando a su gente a programas para que se regresen convertidos en directivos más desarrollados. Y no deberían sentirse así. Detenerse en ese punto desconecta el proceso de aprendizaje del contexto de aprendizaje. Lo hace también indulgente, para el beneficio del individuo aislado. Y lo más triste de todo, renuncia a un enorme potencial.

El MBA es un aprendizaje personal, con la intención de ofrecer mejor talento a un precio elevado. Esto ha llevado a cultivar una cultura de directivos autosuficientes. Pero el resultado es prácticamente el mismo para la mayoría de programas de desarrollo directivo, aunque sean las organizaciones quienes envíen allí a sus directivos y paguen los gastos. En su libro *Evaluating Management Education*, Robin Hogarth (1979) valoraba el aprendizaje de 246 participantes en el programa consorcio CEDEP. Ver tabla “Valoración del aprendizaje en CEDEP”, es un resumen extraído del libro. Es interesante que nos percatemos de las frase utilizadas: <<me ha permitido>>, <<valoro mucho>>, <<para mí>>, <<me ha ayudado>>. Todas las frases que aparecen en la tabla tienen ese tono, excepto una, que dice, con poca convicción, <<La adquisición de nuevas técnicas ayuda a mejorar las relaciones en la empresa>>. La formación directiva ha de ir más allá del yo; como mínimo, para animar a los directivos a ir más allá de sí mismos, es decir, abordar el liderazgo.

Tabla. “VALORACIÓN DEL APRENDIZAJE EN CEDEP” (extraído de Hogarth, 1979).

ASUNTO	Porcentaje
--------	------------

⁷¹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 6. “MÁS ALLÁ DE LA REFLEXIÓN EN EL AULA ESTÁ EL APRENDIZAJE A PARTIR DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN” páginas nro. 293, 294, 295 y 296 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Relaciones humanas y aumento de contactos

- CEDEP me ha permitido entrar en contacto con gente que trabaja en otros campos 98
- Valoro mucho el contacto con directivos de otras empresas y nacionalidades 97
- Los aspectos de relaciones humanas han sido particularmente valiosos para *mí* 86
- Por encima de todo, CEDEP ha sido para *mí* un enriquecimiento intelectual 84

Conocimientos

- *Me* ha resultado útil tener que volver a hacer ejercicios mentales 89
- CEDEP *me* ha permitido obtener conocimientos sobre temas de los que previamente no sabía nada 85
- La adquisición de nuevas técnicas ayuda a mejorar las relaciones en la empresa 73
- *Me* resultó particularmente útil adquirir técnicas cuantitativas 68
- CEDEP *me* ayudó principalmente a comprender mejor *mi* empresa 50
- Sobre todo *me* ha actualizado en *mi* propio campo 23
- Principalmente *he* adquirido recetas prácticas 19

El primer punto de esta sección abogaba por la selección de los directivos desde dentro de sus empresas. Esto implica un fuerte compromiso entre el individuo y la organización patrocinadora, que debería funcionar de dos maneras: la organización se compromete con el individuo, y el individuo tiene la obligación de difundir su aprendizaje cuando regrese a la organización.

Es lo que un su programa Henry denomina *impacto*, y lo trabajamos dentro del diseño. Su intención es extender el desarrollo directivo al desarrollo de la organización. Uno de los aspectos del impacto se ha convertido en algo importante gracias a la popularidad del Aprendizaje en acción y del *Work-Out*: aprendes una cosa y luego lo utilizamos para que mejore la efectividad de la organización. Podemos denominarlo *impacto de acción*. Pero hay otro aspecto que debería ser aún más importante. Llamémosle *impacto de aprendizaje*. Todos los directivos tienen que convertirse en profesores. Como entrenadores o mentores, tienen que desarrollar a su gente y ayudar a sus colegas compartiendo ideas y experiencias. Esto debería ser especialmente importante con los directivos que gozan del privilegio de recibir una educación formal: los que aprenden lejos de casa derivarían en profesores al volver a ella. Los impactos de este tipo pueden ir desde compartir lecturas que los directivos hayan encontrado interesantes hasta



informar a los colegas en sesiones de clases particulares, llevando a cabo incluso réplicas en miniatura de módulos completos.

Cualquier aspecto del proceso formativo, posteriormente puede replicarse y enseñarse.

Ambos tipos de impacto exigen un inicio radical por parte tanto de las escuelas como de las organizaciones patrocinadoras. Las escuelas tienen que abrirse, responder mejor a las necesidades de directivos y organizaciones, y las organizaciones tienen que aumentar sus expectativas en referencia a los programas a los que envían a sus directivos y hacer algo al respecto.

Los directivos suelen asistir solos a programas y regresan sintiéndose aislados. Han aprendido cosas nuevas y desean realizar cambios. Pero a nadie parece importarle. Por lo tanto, se frustran. Se trata de un problema ampliamente reconocido, abordado tanto programas como en publicaciones. Pero rara vez se aborda en la práctica.

Con un poco de esfuerzo, las organizaciones patrocinadoras podrían convertir el problema en una oportunidad. Mientras que las escuelas deberían estar gestionando menos el proceso formativo, las organizaciones deberían estar gestionando más las consecuencias de dicho proceso. Por ejemplo, podrían enviar al personal a los programas en grupo para que pudieran trabajar conjuntamente a su regreso. De vuelta al trabajo, deberían llevarse a cabo los arreglos necesarios para permitirles compartir lo aprendido y fomentar los cambios naturales que crecen a partir de ello.

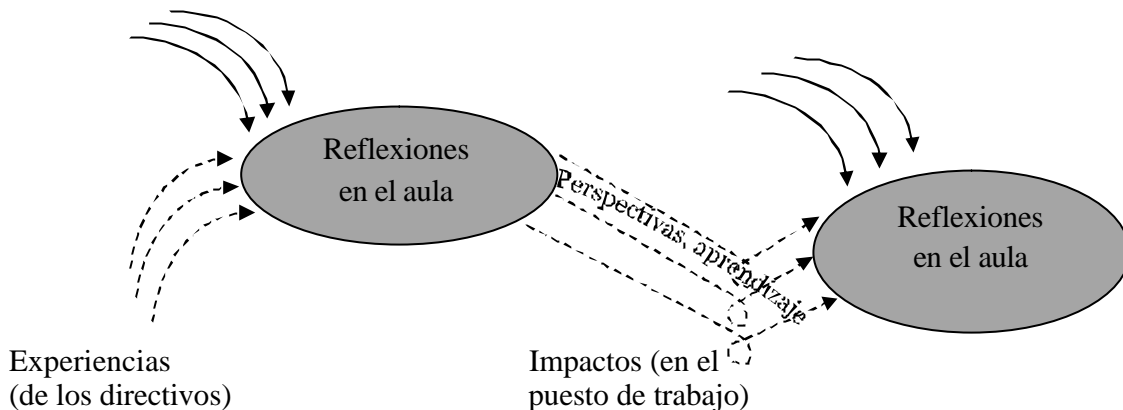
Los beneficios del impacto, tanto de la acción como de la enseñanza, deberían ser evidentes. Memos evidente, pero también importante, es el hecho de que con empresas actualmente tan obsesionadas con las <<entregas>>, tales impactos pueden ayudar a justificar los costes de la formación de los directivos y, en consecuencia, a apoyar su principal objetivo, que es menos fácil de concretar: el desarrollo de directivos más efectivos.

PROPOSICIÓN 7. TODO LO MENCIONADO HASTA ACÁ DEBERÍA MEZCLARSE EN UN PROCESO DE <<REFLEXIÓN EXPERIMENTADA>>⁷²
Mezclemos todos los elementos expuestos hasta acá y obtendremos un nuevo proceso de formación directiva, al que podemos denominar *reflexión experimentada*. Como ilustra la figura “La reflexión experimentada en la formación directiva”, los directivos aportan su experiencia a la clase, donde el profesorado introduce diversos conceptos, teorías y modelos. Podemos decir que los directivos viven en un territorio, mientras que los profesores son los que proporcionan los mapas. La reflexión tienen lugar donde ambos se encuentran: en la experiencia, considerada bajo la perspectiva de las ideas conceptuales. El aprendizaje resultante se transporta al puesto de trabajo, donde impacta con el comportamiento, proporcionando más experiencia gracias a la reflexión que se

⁷² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 7. “TODO LO MENCIONADO HASTA AQUÍ DEBERÍA MEZCLARSE UN PROCESO DE <<REFLEXIÓN EXPERIMENTADA>>” páginas nro. 296, 297, 298, 299, 300 y 301 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

realiza en el puesto de trabajo, donde impacta con el comportamiento, proporcionado más experiencia gracias a la reflexión que se realiza en el puesto de trabajo, que luego se devuelve al aula. Esto constituye un ciclo recurrente que va desde los conocimientos tácitos que se tienen del puesto de trabajo al aprendizaje explícito del aula, para volver a la aplicación tácita en el puesto de trabajo y pasar, a continuación, al siguiente módulo formativo.

Figura: LA REFLEXIÓN EXPERIMENTADA EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA.
Conceptos (del profesorado)



La reflexión experimentada en el aula confronta nuevas ideas con creencias establecidas, individualmente, en pequeños grupos y en toda la clase. Al tratarse de un método pedagógico basado en compartir y adaptar, los que aprenden de él tienen que saber organizarse solos, disponer de un tiempo libre considerable para, muchas veces espontáneamente, seguir los modelos naturales del descubrimiento.

Todo esto, debería repetirse, es decididamente un asunto de <<baja tecnología>>, porque el cerebro humano es un dispositivo de baja tecnología.

El cerebro absorbe y procesa la información exactamente de la misma manera que siempre lo ha hecho, por moderno que sea el dispositivo de entrada. Una vez estas entradas se conectan con los ojos y los oídos, ya está: tienen lugar los viejos procesos humanos de siempre. De modo que el atolladero se encuentra en el cerebro humano, igual que sucede con toda la educación. Pero también allí se encuentra todo el potencial...para sintetizar y crear. No hay ordenador que se le acerque. Esto es lo que hace tan potente este tipo de información directiva.

LA MEZCLA DE MÉTODOS PEDAGÓGICOS EN LA ENSEÑANZA SOBRE EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS. La reflexión experimentada también puede mezclar las diversas pedagogías que encontramos en mundo de los negocios (conferencias, casos, ejercicios, proyectos), pero en torno al aprendizaje del directivo, no entorno a la enseñanza del profesor. Todo enfoque, en otras palabras, se puede utilizar para proporcionar opiniones sobre las que los directivos pueden reflexionar a partir de sus experiencias.

Plantéese estos distintos métodos pedagógicos a partir de cuatro dimensiones básicas del aprendizaje, de la más superficial a la más profunda: absorción (internalizar el conocimiento), aplicación (utilizarlo de forma limitada; por ejemplo,



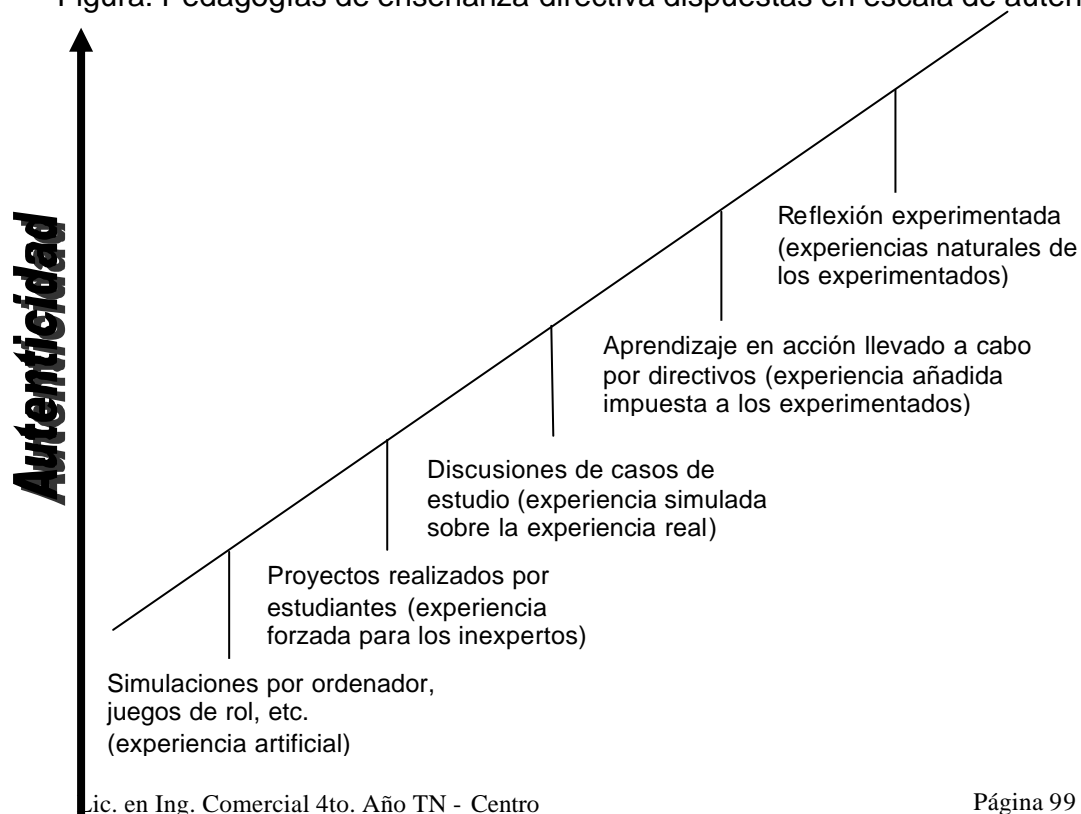
para solucionar un problema), ejecución (obtener experiencia con el conocimiento) y reflexión (encontrar el significado de la experiencia).

Las conferencias, junto con la lectura, son probablemente los métodos más habituales en las escuelas de negocios actuales. Es una cuestión de absorción o, metafóricamente hablando, de llenar ese vaso llamado alumno. Si lo volcamos, como sucede en los exámenes, se derrama la mayoría de lo aprendido. Y quizá muy poco haya acabado absorbiéndose en realidad.

Las discusiones de casos de estudio, seguramente son el método pedagógico más común, junto con otras simulaciones de trabajo directivo (como los juegos de negocios). Aunque los casos de estudios se han descrito como método de ejecución (para desarrollar habilidades directivas y obtener una perspectiva directiva), que son más bien aplicación, incluso absorción (al menos, cuando el caso se utiliza para ilustrar o transmitir algún mensaje). Si las conferencias estarían llenando el vaso, las discusiones de casos estarían guiando al alumno hacia el agua, con la esperanza de que acabara bebiendo de ella. El aprendizaje en acción, cuando toma forma de trabajo de campo y otros proyectos, implica ejecución en una nueva situación y ofrece un mayor potencial para la reflexión. Pero el hecho de que la experiencia sea añadida y, por lo tanto, artificial (véase Figura “Pedagogías de enseñanza directiva dispuestas en escala de autenticidad”), hace que las oportunidades de reflexión queden limitadas.

La reflexión experimentada, como cuarto método pedagógico, puede aprovecharse en su beneficio de los demás métodos como fuentes de entrada de reflexión: conceptos a través de las conferencias, las experiencias de los demás a través de los casos, nuevas experiencias a través de estudios de campo y proyectos.

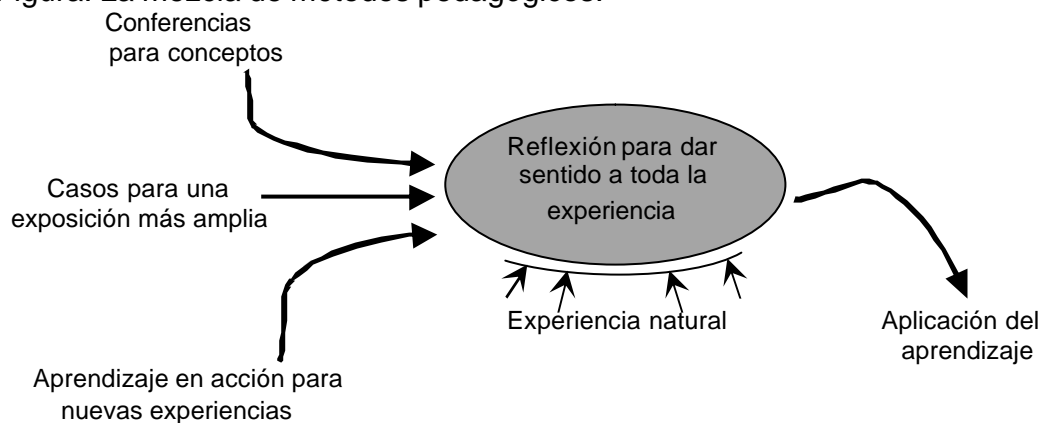
Figura: Pedagogías de enseñanza directiva dispuestas en escala de autenticidad:



Método

Pero su auténtico poder está en mezclar estos métodos con las experiencias naturales de los directivos (como ilustra la figura: “La mezcla de métodos pedagógicos”), lo que debería ocupar un lugar central en el proceso de aprendizaje.

Figura: La mezcla de métodos pedagógicos:



Naturalmente, cada uno de los directivos del aula ha vivido sólo sus propias experiencias. El contexto, definitivamente, es personal, totalmente personalizado. En una discusión de un caso, por el contrario, todo el mundo comparte una experiencia única, aunque una experiencia de segunda mano. Y en los proyectos, cada grupo vive una experiencia, aunque una experiencia forzada. La ventaja de la experiencia natural es que es robusta, sentida profundamente por la persona que la ha vivido y fácil de compartir con colegas que han vivido experiencias similares. Por ejemplo, todos los directivos comparten experiencias de haber negociado contratos o haber tenido que tomar decisiones clave en momentos de estrés. En algunos sentidos, todos los directivos del aula han vivido experiencias de los demás: todos ellos son protagonistas y ven en las historias de los colegas el reflejo de sus propias historias. Se puede, entonces, comparar la forma de vivir y responder al mismo tipo de experiencia y fomentar con ello un aprendizaje bastante sofisticado. Más aún, en un programa modular, el directivo retorna de forma repetida a los contextos de sus colegas y llega a conocerlos bastante bien. Las experiencias colectivas de un aula así se convierten en un conjunto de casos reales continuados.

Debería subrayarse que las historias de cada uno pueden llegar a ser dispositivos de aprendizaje clave. Sims (1994) ha señalado que los <<directivos prefieren lo analógico>> a lo digital. Igual que todos los alumnos sofisticados. Esa es la razón



por la que las historias resultan tan potentes: porque <<transmiten conocimiento analógico>>, mezclando experiencias con ideas.

LA MEZCLA DEL APRENDIZAJE. Para llegar de allí a aquí, debemos cambiar el foco del aula y pasarlo de la enseñanza al aprendizaje. Los dos están vinculados y son necesarios. Pero el punto donde se sitúe el foco de atención marca una gran diferencia, tal y como sugieren las citas del cuadro “Enseñanza respecto a aprendizaje”.

La enseñanza está <<dirigida por el instructor>>: transmite el material, normalmente en forma de módulos muy definidos. Por lo tanto, suele estar controlada, ser convergente y categórica. Esto puede ser importante para transmitir información sobre conceptos, e incluso competencias... temas que deben ser <<cubiertos>>.

El aprendizaje se centra en el alumno y en cómo él o ella se desarrolla. Por lo tanto, tiene que responder a las necesidades y ser personalizado, una mezcla de descubrimientos, como la dirección en sí, donde experiencias, conceptos y reflexiones se mezclan a medida que el directivo va avanzando.

Cuadro: “ENSEÑANZA RESPECTO A APRENDIZAJE”

- <<Siempre estoy dispuesto a aprender, aunque no siempre no siempre me gusta que me enseñen>> (Winston Churchill)
- <<Estaba observando cómo se produce el aprendizaje cuando la gente no se mezcla con ello>> (Nancy Badore, en un comentario sobre una experiencia de desarrollo directivo).
- <<Necesitaba la dosis de hablar frente a un grupo de gente sobre algo que me gusta>> (un profesor citado en un artículo de *Business Week* [Bongiorno, 1994] referido a los mejores profesores de escuelas de negocios en Estados Unidos).
- <<Por su misma naturaleza, la enseñanza homogeniza tanto sus temas como sus objetivos. El aprendizaje, por otro lado, libera>> (Bennis, 1989).
- <<El aprendizaje es un proceso de construcción. Es decir, es quien aprende quien va uniendo lo aprendido>> (Gaskins y Elliot, 1991).
- <<Odiamos enseñar, nos encanta aprender>> (feedback para el profesorado del International Masters Program en Práctica Directiva de la escuela de Henry Mintzberg).

Y esto debería ser cierto también en la formación directiva, yendo y viniendo entre el aula y el puesto de trabajo.

PROPOSICIÓN 8. EL TEMARIO, LA ARQUITECTURA Y EL PROFESORADO DEBERÍAN CAMBIAR EN CONSECUENCIA, Y PASAR DEL DISEÑO CONTROLADO A LA FACILITACIÓN FLEXIBLE⁷³

⁷³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. “EL TEMARIO, LA ARQUITECTURA Y EL PROFESORADO DEBERÍAN CAMBIAR EN CONSECUENCIA, Y



Todos los puntos anteriores exigen un replanteamiento de muchas de las cosas que hasta ahora han sido consideradas sagradas en la formación en el mundo de los negocios. Y enseguida. Muchas de las cosas que ahora son directivas (el diseño del temario, la disposición del aula, el papel del profesorado) deberían convertirse en facilitadoras. Es decir, tendrían que apoyar el aprendizaje, no dirigir la enseñanza.

TEMARIO PARA COLABORAR. Los programas directivos, independientemente de que sean de largo plazo pensando en la formación, o a corto plazo pensando en el desarrollo, siempre están cortados como << cursos >> y << clases >> limpios, cada uno de ellos en su propia caja independiente de conocimientos, habilidades, casos, etcétera, empaquetada como un todo en forma de << temario >>. Eso es enseñanza. << Si hoy es martes, o estamos en el segundo semestre, entonces esto debe ser clase de Ética. >> Volviendo al supuesto de la vieja máquina: si los que planifican realizan su trabajo con antelación, las partes irán sumándose hasta formar un todo, igual que salen los coches al final de la línea de producción. Considérelo como intrusión, todo va pegándose. El marketing se pega. La ética se pega. Incluso ese curso << puntal >> sobre estrategia se pega después de los otros.

Los cursos y las clases no son cosas que puedan irse sumando a una formación. Si en su propio trabajo, los << directivos no pueden centrarse en problemas aislados e independientes durante mucho tiempo >>, si << necesitan desarrollar una habilidad que les permita sintetizar información a partir de una amplia variedad de orígenes y valorar la interconexión de fenómenos y decisiones >> (Whitley, 1998), ¿no tendría que estar la formación directiva, entonces, concebida para afrontar todo esto?

Por ejemplo, si la ética es verdaderamente importante para una empresa, entonces tiene que influir en todo el comportamiento de la empresa. Nombrar a un vicepresidente responsable de la ética, como si una única persona pudiera ser responsable del comportamiento de las demás, es una tontería. Todo el mundo debe comportarse éticamente. Del mismo modo, si la ética es importante para la formación de directivos, concebir un curso que << cubra >> ética es otra tontería. Tiene que inundar el aula, abarcar todo tipo de problemáticas, donde quiera que surjan, desde la expansión de un negocio hasta el precio de un fármaco. Del mismo modo, la estrategia y el personal no son disciplinas aisladas, sino fenómenos relacionados con todo lo que hacen las empresas. Siguiendo con aquella vieja historia, ya que los directivos no son un elefante construido a partir de partes disociadas, la formación directiva no puede ser carnicero que lo corte en partes, según convenga al temario.

PASAR DEL DISEÑO CONTROLADO A LA FACILITACIÓN FLEXIBLE” páginas nro. 301, 302, 303, 304, 305 y 306 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



Imaginemos, por lo tanto, un programa entrelazado con valores y actitudes, que mezcle historias con ideas, que utilice métodos de aprendizaje atractivos que hagan a los participantes responsables de reflexionar juntos sobre sus experiencias. Imaginemos un profesorado con una presencia continuada, que ayude a mezclar las ideas que surgen un día con el módulo que se imparte el día siguiente. Se trata de una integración que fluye, más que estar impuesta. Y nada de esto deja al profesorado en un papel pasivo. Más bien lo contrario: le anima porque le implica mayor profundidad, como a los alumnos, en la dinámica que va desplegándose. <<Nada de sorpresas>> en el aula significa nada que aprender para el profesor... y poco más para los alumnos. En la formación directiva necesitamos menos control y más colaboración.

UN LUGAR DONDE REFLEXIONAR. La universidad es un lugar ideal para reflexionar. Es un imán para personas que gustan de ser críticas, en los dos sentidos de la palabra: <<Tendientes a encontrar el error>> y el <<arte o el hecho de juzgar la calidad>> de algo. Muchos académicos tienen la tendencia de encontrar el error. Algo que se torna de utilidad cuando se combina el arte de juzgar la calidad: ver por debajo, por encima, y más allá de lo evidente, hasta encontrar el significado más profundo y elevado de las cosas importantes. Esto es lo que convierte a la universidad en un escenario potente para el desarrollo de directivos. Y es lo que provoca que las tendencias actuales de negocios se decanten desgraciadamente hacia el comportamiento exagerado y <<similar al mundo de los negocios>>.

Si lo que los directivos necesitan es ver las cosas en perspectiva, poner en suspenso sus creencias y reflexionar sobre ideas interesantes, ¿qué mejor lugar que la seguridad y la seriedad del entorno académico, donde <<la aventura de la acción se encuentra con la aventura del pensamiento>> sin presiones ni interrupciones, <<para unir la imaginación y la experiencia? (Whitehead, 1932). El entorno académico es un buen lugar para huir de las respuestas fáciles y reflexionar sobre las preguntas difíciles.

UN ESPACIO DONDE REFLEXIONAR. Whitehead (1932) escribió también que <<la combinación de imaginación y aprendizaje exige normalmente algo de placer, liberarse de trabas y liberarse de las molestas preocupaciones>>. Este punto sólo puede ser cierto en las universidades si lo es en sus aulas.

Los campamentos de instrucción, los exámenes intensivos y las aulas concebidas para ejercer presión sobre los alumnos se interponen en el camino del aprendizaje.

La disposición más común de las aulas en las escuelas de negocios es aquella que sitúa a los alumnos en filas para que puedan ver bien al profesor. Este montaje está bien para transmitir información desde la parte delantera, pero no facilita en absoluto que los demás puedan compartirla. Una mejor disposición podría ser la de curvar las filas y disponerlas en forma de U para que los alumnos puedan verse las caras en las discusiones de casos, pero eso sigue prestando la atención al individuo, no al grupo, especialmente a los de primera fila. Se trata,



entonces, de aulas más concebidas para la competición que para la colaboración; para ganar puntos, más que para compartir experiencias. Aceleran las cosas, no les bajan el ritmo.

Todo tipo de investigaciones nos dan a conocer que los directivos les gusta trabajar cara a cara, sea individualmente o en pequeños grupos. Rara vez se reúnen en grupos numerosos. Sabemos además que pasan mucho tiempo con sus colegas. Practican un trabajo relacionado con gente. ¿Por qué entonces alejarlos de las aulas para utilizar esa tecnología?

Es posible que el aula no sea un lugar de trabajo, pero al menos, debería ser compatible con él. Un aula sin elevaciones y con mesas redondas facilita la discusión natural en pequeños grupos, junto con las presentaciones formales. No hay necesidad de <<romper>>. Los directivos pueden entrar y salir en un instante de las discusiones de reflexión. Cada una de las mesas se convierte en una pequeña comunidad de aprendizaje por derecho propio, dentro de una mayor comunidad que es el aula en sí. Y al variar la disposición de la gente (sentándola en grupos por empresa, por preocupaciones profesionales, por distintas culturas, etcétera) el centro de la discusión en las distintas mesas también puede variarse. Mientras que se ve claramente que el aula convencional está concebida para el profesorado, este tipo de disposición permite al directivo asumir la copropiedad del espacio.

EL PROFESORADO COMO FACILITADOR. La formación adaptable en un espacio flexible exige un profesorado adaptable y facilitador. Todo tiene que empezar con el diseño del temario. Los profesores tienen que ser diseñadores (arquitectos de la experiencia del aprendizaje): no se trata de diseñar y dibujar, de crear estructuras rígidas, sino de establecer superestructuras flexibles que puedan adaptarse a la gente que se encuentra en su interior. El profesorado, en otras palabras, tiene que ser el diseñador de un proceso social continuo, además de ser el transmisor del conocimiento conceptual. Y a diferencia de la mayoría de arquitectos actuales, debe permanecer en su lugar viendo cómo el diseño se hace realidad. Bloom (1987) equipara este papel al de la comadrona, diciendo que el profesorado tiene que ayudar a hacer realidad un proceso completamente natural. Que estas personas reciban el nombre de profesores no significa que tengan que pasar mucho tiempo profesando.

Resulta agradable disponer de profesores estrella que transmitan materiales interesantes de una manera atractiva. Pero lo que necesitamos es gente capaz de introducir materiales interesantes y animar a la clase con ello, estimulándola, escuchándola, integrándola. Esto significa no sólo seguir el flujo, sino también introducir nuevos conceptos <<necesarios en el momento>> que sean útiles para la discusión. **Significa que el profesorado tiene que animar a los directivos para que se impliquen en el proceso. De modo que una parte importante del control pasará a los alumnos, que ayudarán a establecer la agenda a medida que surjan los problemas más importantes.**

En sus aulas Henry tiene la regla 50-50, que traspasa la mitad del tiempo a los participantes. Lucha por conseguirlo, y rara vez lo supera. Pero persigue ese



delicado equilibrio entre dirigir y facilitar. En uno de sus módulos, programó erróneamente la clase para que terminara demasiado pronto por la tarde. De modo que alargó las sesiones en el último minuto. Los miembros del profesorado llegaron cuidadosamente preparados y se les dijo que tenían que impartir una hora de más. El tiempo programado resultó ser perfecto. Los profesores se destensaron y permitieron tiempo para que se reflexionara sobre sus conceptos. Y en consecuencia, añadió la regla 4 al conjunto de reglas que preparó para los <<profesores que desean formar directivos de verdad>> y que reproducimos en el cuadro siguiente:

DIEZ REGLAS PARA PROFESORES QUE DESEAN FORMAR DIRECTIVOS DE VERDAD

- 1, 2,3. No lo metas todo en una caja. No lo metas todo en una caja. No lo metas todo en una caja.
4. Programa una hora adicional para cada sesión, pero no se lo digas a los <<instructores>> hasta que lleguen.
5. Profesa menos: los participantes tienen, al menos, tanto de aprender los unos de los otros como de los profesores. (Se trata de lo que ellos aprenden, no de lo que los profesores enseñan.)
6. Permite que los participantes participen con los conceptos que aparezcan en sus agendas.
7. Sé flexible; permite las buenas discusiones: en caso de necesidad, recorta lo que se supone que debe << cubrirse >>.
- 8, 9,10. Escucha, Escucha, Escucha.

Hemos descubierto que todo esto exige tanto facilitadores con una buena formación, ni tan siquiera estrellas del espectáculo, sino gente inteligente con habilidades para facilitar las sesiones. Poco podemos hacer para los buenos facilitadores que no son increíblemente buenos con los conceptos, o con profesores estrella que necesitan controlar la discusión, o simplemente escucharse. Pero hemos logrado un éxito notable con gente inteligente y conferenciantes decentes dispuestos a facilitar una buena discusión. En los lugares donde Henry imparte el programa, incluyendo India y Japón, donde lo alertaron sobre la forma tradicional de abordar la enseñanza (sin querer decir con ello que en Occidente las cosas sean distintas), ha sido capaz de persuadir a buenos académicos y decantarlos hacia este método pedagógico. El éxito parte del hecho de que los profesores verdaderamente capaces disfrutan más aprendiendo que enseñando. Puede que estén acostumbrados a pronunciar conferencias en las aulas, pero también lo están a aprender con la investigación. Y entonces, ¿Por qué no en el aula? Pueden, al fin y al cabo, pensar por su propia cuenta, una habilidad muy valiosa para facilitar la reflexión experimentada. El profesor Henry Mintzberg recuerda que un economista en India realizó una presentación perfecta en una sesión matutina de su programa, a la que siguieron



diversas preguntas antes de pasar al descanso. Echó un vistazo a la agenda y vio que después de la pausa había más de lo mismo. Caray, pensó, los participantes van a protestar. Necesitan una oportunidad para trabajar el material.

El economista regresó al aula, escribió en la pizarra una pregunta para facilitar la sesión y les pidió que la debatieran en sus mesas. La clase entró en actividad.

Posteriormente resumió sus descubrimientos en el transcurso de una sesión plenaria.

<< ¿Cómo sucedió esto?>>, preguntó Henry a un colega después de la sesión.

<<Muy fácil –le respondió–. Se lo llevó a un rincón y se lo sugirió. Y él le dijo “Ningún problema. ¿Por qué no?”>>

Su mayor placer ha sido ver a personas que nunca reflexionaron mucho sobre los métodos de enseñanza (y aquí Henry se incluye), cobrar vida con la energía de una clase así, viendo que sus conceptos emergían en el contexto de la experiencia. En este tipo de arquitectura, con este tipo de alumnos, son muchos los que han estado dispuestos a dejarse ir y probarlo. Naturalmente, los profesores creativos se entusiasman con clases así porque es lo que mejor acompaña a sus habilidades. Gracias a ello ya no necesitan seguir luchando en contracorriente. Y se muestran poco decididos a regresar a los programas convencionales.

HACIA LA DIRECCIÓN ALENTADORA ⁷⁴

Los estilos clasificados como calculador y heroico, ya dejamos en claro están estropeando la práctica directiva. Allí se presentó otro estilo, aunque no lo desarrollamos, al que denominamos *alentador*. Ha llegado el momento de comentarlo, pues es el estilo que fomenta la forma de abordar la formación directiva que venimos describiendo.

Distinguimos entre los campos poblados por expertos que tienen que saberlo todo, como la cirugía, y aquellos en los que saberlo todo es un problema, porque con ello se apropian del compromiso de los receptores. La dirección y la formación se describieron como ejemplos de esto último, ya que ambos exigen más facilitar que controlar. Pero la formación directiva tradicional ha favorecido la existencia de profesores que creen saberlo todo y eso, a su vez, ha generado directivos que creen también saberlo todo.

Pero en el curso del último siglo, nuestra percepción de la dirección ha ido moviéndose en dirección contraria. Comparemos las famosas palabras de Henri Fayol en 1916 (el trabajo directivo como planificación, organización, coordinación y control [cuatro calificativos adecuados al control]) con los escritos más recientes sobre organizaciones consideradas como redes flexibles de trabajadores con conocimientos. ¿No deberíamos estar formando a los directivos de un modo consistente con lo que creemos debería hacerse en la práctica? Es decir, ¿no

⁷⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. “HACIA LA DIRECCIÓN ALENTADORA” páginas nro. 306, y 307 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



deberíamos estar alentando a los directivos en las aulas para que se sientan animados a **alentar a otras personas** dentro de sus empresas?

Describiéndolo en términos ideales, más cercanos a la obra, los directivos alentadores pisan los pies en el suelo; tienen menos tendencia a opinar desde despachos lejanos a la realidad. Buscan impresiones más allá de la lectura de los hechos, **escuchan más que hablan**; ven y sienten, más que se sientan e imaginan desde allí. Tienden a inspirar más que a dar poder, a colaborar más que a controlar. Se trata de asegurarse de que los demás controlan. De modo que estos directivos no se consideran como repartidores de recursos, incluyendo los recursos humanos, sino como elementos que refuerzan los lazos existentes entre seres humanos.

Por encima de todo, estos directivos favorecen los cuidados por encima de la cura; no actúan como cirujanos que cortan por todos lados, sino como cuidadores que intentan evitar la cirugía. Consideran que sus organizaciones son redes, no jerarquías, y que ellos actúan entre ellas, no desde arriba. Y eso significa que para ellos las estrategias son como árboles que deben plantarse, entre mucha gente. Si <<yo opino y tú haces>> es el lema implícito del directivo heroico, <<Nosotros soñamos y, por lo tanto, hacemos>> sería el del directivo alentador. Son personas que se alientan a sí mismas para alentar a los demás, es decir, para sacar a la luz la energía positiva que las personas tienen dentro por naturaleza.

La tabla “Dos formas de dirigir” compara los dos principales estilos directivos que expusimos. La descripción de la dirección heroica, es la impresión dejada por la formación MBA, con las <<Reglas para ser un líder heroico>>. La de la dirección alentadora coincide con los comentarios expuestos en la presente tesina. La formación MBA se inclina hacia un lado de la mencionada tabla, que luego presentaremos; creemos que la formación directiva debería inclinarse hacia el otro.

Un granjero tendido en el lecho de su muerte explica a sus hijos que en el campo tiene enterrada una fortuna, que lo único que deben hacer es excavar. Después de su muerte, cavan y cavan. Nunca encuentran la fortuna. Pero la excavación mejora el campo y gracias a ello viven una vida acomodada económicamente. A nosotros nos toca excavar mucho en el campo de la formación directiva.

DOS FORMAS DE DIRIGIR⁷⁵

Dirección heroica

Dirección alentadora

1. Los directivos son gente importante, alejados de los que se dedican a desarrollar productos y ofrecer servicios.

1. Los directivos son importantes hasta el punto en que ayudan a ser importantes a los que se dedican a desarrollar productos y ofrecer servicios.

⁷⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. Tabla 9.4 “Dos formas de dirigir” página nro. 308 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



-
- | | |
|--|---|
| 2. Cuanto más <<alto>> suban estos directivos, más importantes son. En la <<cima>>, el director ejecutivo es la empresa. | 2. Una organización es una red interactiva, no una jerarquía vertical. Los líderes efectivos trabajan entre ella; no se sientan arriba. |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| 3. La estrategia (clara, simple e intrépida) desciende por la jerarquía, emana del jefe, que es quien realiza actos dramáticos. Los demás <<implantan>>. | 3. Las estrategias surgen de la red a medida que la gente alentada soluciona pequeños problemas que crecen hasta convertirse en grandes iniciativas. |
|--|--|
-
- | | |
|---|---|
| 4. La implantación es el problema porque mientras que el jefe acepta el cambio, los demás se resisten en su mayoría. Esa es la razón por la que se favorece a los de fuera por encima de los de dentro. | 4. La implantación es el problema porque no puede separarse de la formulación. Esa es la razón por la que la gente de dentro comprometida es necesaria para resistirse a los cambios mal concebidos creados desde arriba y sin ellos. |
|---|---|
-
- | | |
|--|---|
| 5. Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos (incluyendo los recursos humanos). Dirigir, por lo tanto, significa analizar, a menudo calcular, basándose en los hechos de los informes. | 5. Dirigir es sacar a la luz la energía positiva que las personas tenemos por naturaleza. Dirigir, por lo tanto, significa alentar, basarse en la opinión, enraizarse en el contexto. |
|--|---|
-
- | | |
|---|---|
| 6. Las recompensas por los altos rendimientos van a parar al liderazgo. Lo que importa es lo que se mide. | 6. Las recompensas por mejorar la organización van a parar a todos. Los valores humanos son importantes, y pocos de ellos pueden medirse. |
|---|---|
-
- | | |
|---|--|
| 7. El liderazgo se fuerza sobre aquellos que fuerzan su voluntad sobre los demás. | 7. El liderazgo es una confianza sagrada ganada a partir del respeto de los demás. |
|---|--|
-

El modelo:

Partiendo del marco definido y las aspiraciones sociales que implica la formación profesional del graduado en ciencias empresariales (es decir, en un sentido amplio



de todo profesional que en su ejercicio práctico se vincula con organizaciones) debe construirse a partir de ejes claros que involucren:

- Una sólida base conceptual a partir de inducir una amplia comprensión del entorno y la dinámica de las organizaciones.
- La definición de roles diferenciados en las distintas facetas en las que puede plantearse el desempeño profesional (directivo, gerencial, asesor, emprendedor, académico)
- Los fundamentos científicos y técnicos de cada disciplina, poniendo especial énfasis en este terreno en la necesidad de separar las formas de la esencia (plano del saber).
- El conjunto de las habilidades ejecutivas propias de cada uno de los roles seleccionados: la decisión, la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la aptitud para la investigación, etc. (plano del hacer).

Por último, y fundamentalmente:

- El marco ético, sustentado en valores básicos de integridad, confiabilidad y solidaridad, partiendo de una consigna básica:

“Primero buena persona, luego buen ciudadano, después buen profesional”

Este esquema, relativamente simple en su concepción y hasta obvio en sus contenidos, probablemente nos enfrente con la más careciente cara de nuestros sistemas de educación formal, cuando observamos los inmensos vacíos que se presentan en muchos de los terrenos referenciados. Este es el gran desafío de transformación que debemos impulsar los educadores.

Quizás seamos excesivamente optimistas, pero estamos convencidos que la sociedad mundial se encuentra en el umbral de un nuevo paradigma, que reemplace definitivamente los resabios de la posmodernidad.

Toda época de transición como la que advertimos, se caracteriza por el surgimiento de un conjunto de fenómenos emergentes, que de alguna manera provocan un enorme vacío de modelos referenciales en los distintos estamentos sociales y las organizaciones, no pueden sustraerse de este fenómeno.

Es esta como en toda circunstancia que presenta esta característica, los liderazgos han servido para marcar el rumbo en medio del vacío y los formadores de los líderes han brindado el marco apropiado para que el ímpetu transformador encontrara su veta.

¿Seremos capaces de formar a los nuevos líderes del S. XXI?

Nuestro Modelo:

-Tomamos el guante, el desafío está planteado, nos adentra a la pauta del modelo a seguir, pero el mundo es hoy una gran aldea interconectada, y si bien el modelo descripto es completo compendio de lo que debemos realizar desde nuestro lugar en el mundo, para calmar esa sed de conocimiento que nos impulsa, sumando este a los modelos analizados por también, un crítico pensador, para nuestra unidad de análisis, como lo es, la “formación de administradores”, el profesor Henry Mintzberg, que nos acerca a la hipótesis y suma a nuestra visión una mirada práctica para la formación de administradores. Entonces será mandato



para nuestra exposición tomar partido por la **Dirección alentadora**, que desde nuestra preparación recibida, es la que nos acerca más a nuestro punto de vista, desde lo ideológico. Esto comprende también al educador que debe disponerse con “escucha activa”, como **Facilitador Flexible**, adaptable, arquitecto de la experiencia del aprendizaje; que permita las positivas discusiones e intercambio entre y desde los alumnos más experimentados a los menos; el espacio ideal para que los experimentados transmitan sus experiencia naturales, para propiciar el mix de experiencia con ideas, para luego poder aplicar lo aprendido en el aula, en el lugar de trabajo; impactando en el lugar de trabajo, en la organización e institución, elevando nuestra sociedad; dar paso del instructor enseñador al instructor facilitador del aprendizaje y esto da lugar a la **Personalización** del aprendizaje, el aula personalizada. La personalización para suspender nuestras viejas creencias, ajustada a nuestras necesidades y propicie nuestro involucramiento hasta en el diseño del mismo, llevándonos hacia el **Autodesarrollo. Mentorización**; acercándonos y acordando con un Mentor, director experimentado que nos transmita sus experiencias; un guía, que bien puede ser nuestro propio jefe y por último Monitorear nuestros avances; evaluar lo producido, en definitiva este es el modelo que pretendemos hipotetizar y que luego vamos a indagar directamente en el campo; a través de entrevistas a los protagonistas en la Industria vinculada con el sector de producción de Tensioactivos, en la que me desempeño, como son la de Fabricación de Cosméticos, Agroquímicos, Textil, Pinturas y Tintas, Productos Para Higiene del Hogar, Lubricantes, P.V.C., Petróleo y Papel, de la Republica Argentina y más específicamente; empresas ubicadas en C.A.B.A.; Provincia de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, Provincia de Santa Fe; Rosario y Gran Rosario. Estas creemos son las características sobresalientes de nuestro modelo o mejor expresado **MODELO DE FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES PARA EL SIGLO XXI.** -.

El sector mencionado no representa a la constelación de organizaciones de de la Republica Argentina, aunque las trataremos como tal, por una cuestión de simplificación y como un modelo con pretensiones representativas de tal; aunque como bien sabemos nos resultaría tedioso e irrealizable desde el punto de vista económico tal relevamiento. Bien podemos tomarlo como ejemplo, este trabajo realizado a escala de lo que sería el relevamiento de las organizaciones Argentinas.

C. Elaboración de la hipótesis:

Arribando a la hipótesis

Teniendo en cuenta el marco referencial extenso volcado a la presente tesina, pretendemos analizar:

- ¿Cuál es la mejor manera de formar a los gerentes para los tiempos que corren?
- ¿Cómo deberán prepararse o desarrollarse los directivos?
- En definitiva ¿Qué encontramos en el campo de Nuestro Modelo?



Y pensando en la contribución que pueden hacer las características sobresalientes de “Nuestro Modelo” a la formación de administradores de la República Argentina y que podemos encontrar en nuestro trabajo en el campo; decidimos hipotetizar sobre:

- El grado de aplicación de las **características sobresalientes** del “Modelo de Formación de Administradores para el Siglo XXI” es **apenas aplicado** en la Republica Argentina. (Recordar lo convenido con respecto a esta simplificación).

Definimos cómo **características sobresalientes** del **Modelo de Formación de Administradores para el Siglo XXI** a las siguientes:

- A. Personalización:** Tratar al aprendizaje como una actividad personal. Por ejemplo: el material de un curso hecho a medida de las necesidades del individuo director, que sólo el valorará y por lo tanto incorporará a su propio aprendizaje. El director como educando, es responsable de todos los aspectos del proceso de aprendizaje, incluso de su diseño. Y ponemos la responsabilidad en el educador para que diseñe un Aula flexible a la medida del director educando. Que se produzca el encuentro del punto de presión del Profesor y el tirón de los alumnos, fomentando su sabiduría, el ejemplo más cercano el método de casos.
- B. Mentorización:** O entrenadores; modelos a seguir que puedan ayudar en el desarrollo del directivo, o sea un Director experimentado, que bien puede guiar a otro que recién comienza a desempeñarse en su puesto.
- C. Autodesarrollo:** Explicado desde el punto de vista de que El desarrollo es algo que las personas hacen por sí mismas; que bien puede materializarse en las dificultades a enfrentar y las mismas como explicadoras de nuestros propios límites o como aprendizaje superador de la resistencia al cambio y la incompetencia.
- D. Programas de liderazgo:** Como modelos definidos de liderazgo, o sea cursos cortos, de menos de un año de duración, con el fin de entrenar habilidades.
- E. Compromiso con la formación:** A observar desde el punto de vista de si es **la organización** o **el individuo**, quién se hace cargo de la formación académica del administrador.
- F. Preferencia por la forma de preparación:** A observar desde el punto de vista de que eligen nuestras organizaciones a la hora de formar a sus administradores o líderes; de hacerlo a través de **La Experiencia**; o sea el individuo se va formando en contacto con su contexto y los sucesivos



avatares cotidianos; o prefiere asumir los costos de su **Preparación Académica**; o una combinación de ambas.

- G. **Tipo de Dirección:** A observar el tipo de dirección que prefieren las organizaciones de la República Argentina (recordar lo convenido con respecto a esta simplificación) con respecto a las dos grandes características definidas por nuestro modelo; **Dirección Heroica o Alentadora**.
- H. **Preferencia por el Tipo de Aula:** A observar el tipo de aula que prefieren nuestros directores, ya como alumnos, como educandos, si se me permite usar el concepto extraído de la pedagogía, aunque sabemos que el término no representa en su verdadera dimensión al director, ya que en el **Aula con Facilitación Flexible** a diferencia del **Aula Controlada**, su experiencia cuenta, porque la puede compartir con sus compañeros como ejemplo. Las presentamos y definimos como características sobresalientes, porque consideramos que las mismas definen de manera más acabada y concreta al modelo que queremos relevar en el campo, pero además las mismas son detectables en el campo, o sea no sólo definen cabalmente al modelo de formación de administradores que queremos presentar, sino que también son las características que lo distinguen de los modelos observados, marcan un nuevo rumbo a tomar, por eso lo definen como nuevo modelo y es por el mismo motivo que las elegimos por sobre los demás conceptos, como por ejemplo el de “Escucha Activa”, que es más aplicable al profesor que al Director, que si bien se puede relevar también y que también el director en su cotidianeidad debe practicar con los suyos, no es de nuestro interés académico hacerlo; o el de Ética que nos daría pie para relevar las RSE o Responsabilidad Social Empresaria, gran tema par otra tesina, por lo extenso e interesante que puede ser, aunque no de mayor interés, que para una mención en la presente, o sea se nos iría de foco.

Mediante la realización de los análisis, podríamos llegar a confirmar o refutar si son verdaderas e impactan positivamente las siguientes propuestas para el modelo mencionado:

- ¿Personalización, Mentorización, Autodesarrollo o Programas de liderazgo?
- ¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo?
- ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica?
- ¿Dirección Heroica o Alentadora?
- ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula?



- ¿Cuánto de las características mencionadas encontramos en nuestras Organizaciones Argentinas?

D. Identificación de Variables:

Tomamos de la teoría y a partir de los objetivos planteados con el fin de exploración y evaluación de distintas alternativas para la “Formación de Directores y Gerentes”; entendiendo que las variables o características de nuestras Unidades de análisis “La Gerencia” y “La Practica Directiva” y los distintos Modelos para su Formación de la “Población y Muestra” determinada (ver sección III Metodología, ítem “B” de la presente tesina) vamos a observar, lo que creemos es vital para un exitoso “Desarrollo y Formación” y que todo modelo deberá incluir, los conceptos enumerados a continuación que indagaremos a los protagonistas más cercanos, y observaremos cómo variables a relevar, con el fin de establecer en qué grado es aplicable o aplicado nuestro modelo en la Republica Argentina (recordar lo convenido con respecto a esta simplificación):

- Identificamos, cómo prefieren nuestras organizaciones desarrollar a sus líderes a través de:
 1. Personalización
 2. Mentorización
 3. Autodesarrollo
 4. o Programas de liderazgo

Entendiendo que nuestro modelo en teoría es integral y no necesariamente una característica es excluyente de la otra y bien nuestros indagados pueden escoger una, dos, tres, las cuatro o ninguna, a la hora de decidir su desarrollo o su organización proponerlo.

- Identificamos quien se compromete en la formación del administrador:
 - 1.El individuo
 - 2.O su Organización
- Identificamos que pesara más a la hora del desempeño y la elección de nuestros líderes para nuestras organizaciones:
 1. La experiencia
 2. La preparación Académica
 3. O ambas
- Identificamos hacia donde enfocan nuestros directores con respecto al tipo de Dirección que prefieren para nuestras organizaciones:



1. Dirección Heroica
2. O Alentadora
3. O ambas
4. O ninguna

- Identificamos a la hora de capacitarse y ya nuestros dirigentes cómo alumnos el diseño de clase que prefieren para aprender:

1. Controlado
2. O Facilitación Flexible

III.- METODOLOGÍA:

A. Diseño de técnicas de recolección de información:

Partiendo de la revisión bibliográfica realizada, pretendemos realizar una investigación caracterizada por una metodología descriptiva utilizando para ello; instrumentos de corte Cuantitativo y Cualitativo, quedando justificada su elección de la metodología por la propia naturaleza de la investigación.

El diseño utilizado se encuentra enmarcado en investigación no experimental, empleando el método de la “Entrevista” y más concretamente “Entrevistas semiestructuradas, en bloques de contenidos.

Al utilizar esta técnica; se seleccionó un tipo de entrevista con respuesta abierta, donde el entrevistado va respondiendo de forma distendida a las cuestiones generales que serán analizadas centrándonos en aquellos aspectos relevantes para nuestra investigación. Con todo ello, tenemos en cuenta las siguientes limitaciones:

- El sesgo que introduce el entrevistador, por las diversas influencias que puede ejercer durante el desarrollo de la entrevista.
- No mantiene el anonimato de las respuestas.
- Es necesario que el entrevistador tenga una buena formación en este ámbito para que los datos recogidos sean lo más fiable posible.

El cuestionario es pensado para indagar las características sobresalientes de Nuestro Modelo que son clasificadas como:

- A. Personalización.**
- B. Mentorización.**
- C. Autodesarrollo.**
- D. Programas de Liderazgo.**
- E. Compromiso con la Formación. (El Individuo o La Empresa)**



F. Preferencia por la forma de preparación. (Experimentada o Académica)

G. Tipo de Dirección. (Heroica o Alentadora)

H. Preferencia por el tipo de Aula. (Controlada o Flexible)

A las mismas las indagaremos en el campo con el diseño detallado a continuación: Indagación de cuestiones formales que hacen al administrador y su organización como para lograr familiaridad y romper el hielo del entrevistado, en cuanto a su apertura para la indagación.

Luego no seguimos un orden, ya que no lo creemos necesario, lo vamos llevando como se va dando lógicamente la indagación:

Así a continuación indagamos:

¿Tuvo que formar a sus directores y gerentes o los tomo con alguna experiencia?

¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Directores y Gerentes?

¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Hasta aquí indagamos “E” **Compromiso con la Formación**

Continuando:

¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria van preparando a los dirigentes de su organización?

¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como líder administrador, llámese Director o Gerente?

¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Aquí directamente se indaga “F” **Preferencia por la forma de preparación** e indirectamente por “A” **Personalización**, “B” **Mentorización**, “C” **Autodesarrollo**, “D” **Programas de Liderazgo**.

Continuamos indagando con:

¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?



¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?
¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera porque ganó su confianza?

Aquí indagamos directa e indirectamente “G” **Tipo de Dirección:** Heroica o Alentadora.

Ahora indagamos de la siguiente forma, buscando por último “H” **Preferencia por el tipo de Aula:** Con Facilitación Flexible o Diseño Controlado y “A” **Personalización:**

1. ¿En tus clases tenes compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
2. ¿cuentan sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
3. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
4. ¿Te gustaría contar las tuyas?
5. ¿tus profesores permiten la discusión en clase o les parece que la misma se les va de las manos?
6. ¿Los contenidos los consideras en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
7. ¿Consideras al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

B. Población y muestra:

Vamos a indagar directamente en el campo; a través de entrevistas a los protagonistas en la Industria vinculada con el sector de producción de Tensioactivos, en la que me desempeño, aplicados a las industrias que menciono a continuación, como son la de Fabricación de Cosméticos, Agroquímicos, Textil, Pinturas y Tintas, Productos Para Higiene del Hogar, Lubricantes, P.V.C., Petróleo y Papel, de la Republica Argentina y más específicamente; empresas ubicadas en C.A.B.A.; Provincia de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, Provincia de Santa Fe; Rosario y Gran Rosario; magnitud de la zona que tengo asignada. Se escoge esta población, determinando así el tamaño de la muestra, por ser empresas que pertenecen a mi cartera de clientes, que la empresa, que me emplea confía, para que atienda, tarea que realizo desde hace ya, dos largos años. Esto hace que los costos que implican obtener la información; se vean amortizados y posibles de afrontar, por implicar ello mi responsabilidad laboral, o sea que mi tarea diaria corresponde visitarlos y entrevistar, a los directivos, gerentes y líderes de las compañías y empresas de los sectores mencionados, con el fin de realizar los negocios, y con el debido permiso de los protagonistas, dedicar un mínimo tiempo más que requiere la presente investigación, ya que se suman a la tarea habitual



de indagar necesidades, la de indagar sobre las variables identificadas para la presente tesina. Y vuelvo a aclarar que llamaremos al sector a relevar por convención y como simplificación experimental o por modelización a escala; organizaciones de la República Argentina.

Así tome de mi lista de organizaciones, pertenecientes a mi cartera de clientes y, seleccioné unas 134 de 300 y de las mismas consideré a las 20 organizaciones más importantes, en términos de cantidad de empleados, volumen y extensión de sus operaciones; superando todas ellas por reconocimiento del mercado y tamaño a lo que consideramos como Empresa PYME (ejemplo menos de 40 empleados); si teniendo en cuenta a las Organizaciones consideradas **Grandes Empresas**.

C. Técnicas de análisis:

Para analizar desde el punto de vista estadístico y como para ir dando un formato cuantitativo a nuestra investigación que muestre en números si se confirma o refuta nuestra hipótesis; decidimos poner en grados de aplicación las características sobresalientes de nuestro modelo de formación; esquematizado de la siguiente manera:

Se definieron grados de aplicación de las características sobresalientes del 1 al 4:

1. **Como No Aplicado**; igual a desde 1 hasta 2 características encontradas de 8 indagadas.
2. **Como Apenas Aplicado**; igual a desde 3 hasta 5 características encontradas de 8 indagadas.
3. **Como Aplicado**; igual a 6 hasta 7 características encontradas de 8 indagadas.
4. **Aplicado en su Totalidad**; igual a 8 características encontradas de 8 indagadas.

Aclaración necesaria:

Convengamos que una característica como por ejemplo “G” **Tipo de Dirección**, deberá presentar la subcategoría “Dirección Alentadora” para considerarse aplicada, así sucesivamente con “F” **Preferencia por la forma de preparación**, que deberemos encontrar a ambas subcategorías, como mínimo para considerarla aplicada, al igual que “E” **Compromiso con la Formación** o al menos una como para considerarla aplicada, como así también, “H” **Preferencia por el tipo de Aula**, que deberá presentar la subcategoría **facilitación flexible**, como para considerarse aplicada.

Convengamos también que una característica como la **Dirección Alentadora** definen a la aplicación del Modelo, ya que el mismo concepto contiene a los demás, un **Director Alentador**, tendrá que ver con una preparación **Personalizada** y el mismo seguramente habrá sido educado en un aula diseñada con **Facilitación flexible**, o sea un profesor que adapta el contenido a la necesidad del educando y seguramente habrá



tenido como **Mentor** a un dirigente con esta mentalidad. Por lo cual a esta característica será condición necesaria y suficiente para considerar al modelo como **Aplicado**. O sea una **Dirección Heroica** define al tipo de modelo como **no aplicado**.

D. Guía de trabajo de campo:

Creemos conveniente ocupar este espacio para mencionar que completaremos el mismo con entrevistas a dueños de empresas que a su vez desempeñan funciones de gerentes y directores, como trabajo de campo, el problema que queremos enfocar es el de la formación dirigenal con lo cual consultaremos a los principales interesados, los gerentes. También analizamos la posibilidad de entrevistar a educadores de escuelas de negocios y principalmente los de la carrera de Licenciatura en administración, como así también a un graduado de la mencionada y uno en ejercicio.

El cuestionario de indagación para el trabajo de campo es pensado para indagar las características sobresalientes de Nuestro Modelo que clasificamos como:

1. **Personalización.**
2. **Mentorización.**
3. **Autodesarrollo.**
4. **Programas de Liderazgo.**
5. **Compromiso con la Formación. (El Individuo o La Empresa)**
6. **Preferencia por la forma de preparación. (Experimentada o Académica)**
7. **Tipo de Dirección. (Heroica o Alentadora)**
8. **Preferencia por el tipo de Aula. (Controlada o Flexible)**

A las mismas las indagaremos en el campo con el diseño detallado a continuación: Primero indagación de cuestiones formales que hacen al administrador y su organización como para lograr familiaridad y romper el hielo del entrevistado, en cuanto a su apertura para la indagación y obtener un perfil, tanto del entrevistado como así también de su organización.

Luego no seguimos un orden, ya que no lo creemos necesario, lo vamos llevando como se va dando lógicamente la indagación:

Así a continuación indagamos:

¿Tuvo que formar a sus directores y gerentes o los tomo con alguna experiencia?

¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Directores y Gerentes?

¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Hasta aquí indagamos “5” **Compromiso con la Formación**

Continuando:



¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria van preparando a los dirigentes de su organización?

¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como líder administrador, llámese Director o Gerente?

¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Aquí directamente se indaga “6” **Preferencia por la forma de preparación** e indirectamente por “1” **Personalización**, “2” **Mentorización**, “3” **Autodesarrollo**, “4” **Programas de Liderazgo**.

Continuamos indagando con:

¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera porque ganó su confianza?

Aquí indagamos directa e indirectamente “7” **Tipo de Dirección**: Heroica o Alentadora.

Ahora indagamos de la siguiente forma, buscando por último “8” **Preferencia por el tipo de Aula**: Con Facilitación Flexible o Diseño Controlado y “1” **Personalización**:

8. ¿En tus clases tenes compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
9. ¿cuentan sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
10. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
11. ¿Te gustaría contar las tuyas?
12. ¿tus profesores permiten la discusión en clase o les parece que la misma se les va de las manos?
13. ¿Los contenidos los consideras en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?



14. ¿Consideras al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

El arreglo formal es detallado a continuación siendo copia fiel de cómo se interrogará en el campo:

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización:

Descripción:

Entrevistado 1:

Profesión:

Puesto:

Edad:

Entrevistado 2:

Profesión:

Puesto:

Edad:

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?
2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?
3. ¿En qué mercados opera la mencionada?
4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
5. ¿Cuántos Directores?

Compromiso con la Formación:

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Preferencia por la forma de preparación:



10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Personalización, Mentorización, Autodesarrollo, Programas de Liderazgo:

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Tipo de Dirección:

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos?
¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?



Preferencia por el tipo de Aula:

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía luego desaparecerá! Solo para Alumnos con puestos ejecutivos.**
24. ¿En tus clases tenes compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
25. ¿Cuentan sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
28. ¿tus profesores permiten la discusión en clase o les parece que la misma se les va de las manos?
29. ¿Los contenidos los consideras en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
30. ¿Consideras al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratamiento de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Una vez terminada cada entrevista y al final de cada cuestionario definiremos los resultados a modo de perfil de organización y dirigente que se indagó, según arreglo de esquema presentado a continuación:

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación:	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación:	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: Nro. de características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	Nro.



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Señalaremos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con — a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas y el resultado final, para determinar el grado de aplicación del modelo en la organización indagada, se presentará con el **Nro.** de las características encontradas, de las 8 características indagadas, al dirigente o dirigentes de la Organización elegida para ello.

Y alguna modificación que la circunstancia lo requiera, por ejemplo adaptar el tiempo de un cuestionario, por ejemplo para Indagar el tipo de aula que estudia por el tipo de aula en la que estudio si lo completo en el pasado.

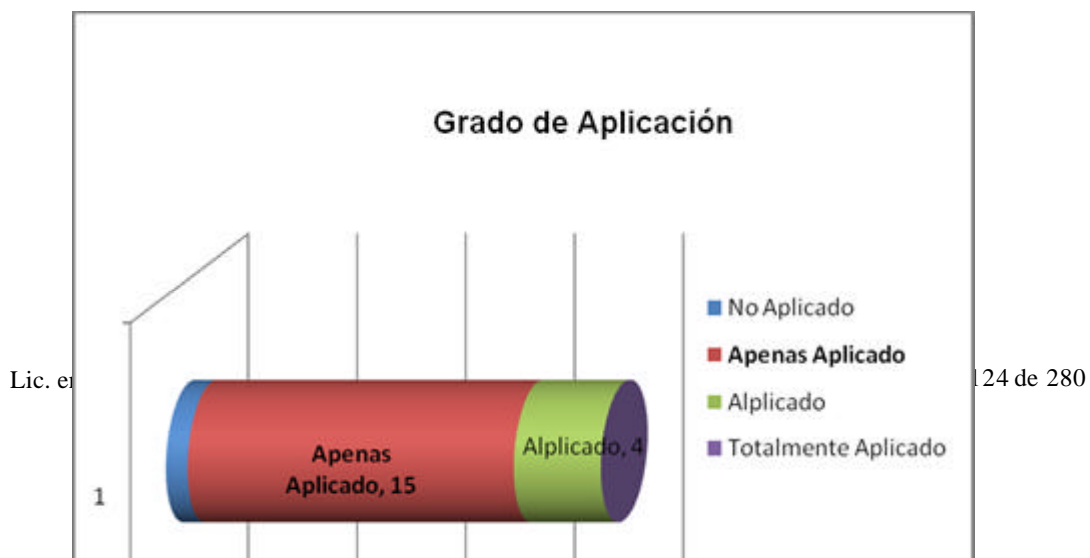
IV.-CONCLUSIONES:

¿Qué encontramos en el campo? ¿Cómo relacionamos las variables indagadas?

En Gráficos: Perfil visual.

1. El grado de aplicación de las características sobresalientes del “Modelo” es apenas aplicado en la Republica Argentina.
2. Tenemos 4 grados de aplicación del Modelo, en 8 categorías y 12 Subcategorías o Características sobresalientes del mencionado.
3. ¿En qué grado es aplicado el modelo en nuestras Organizaciones?

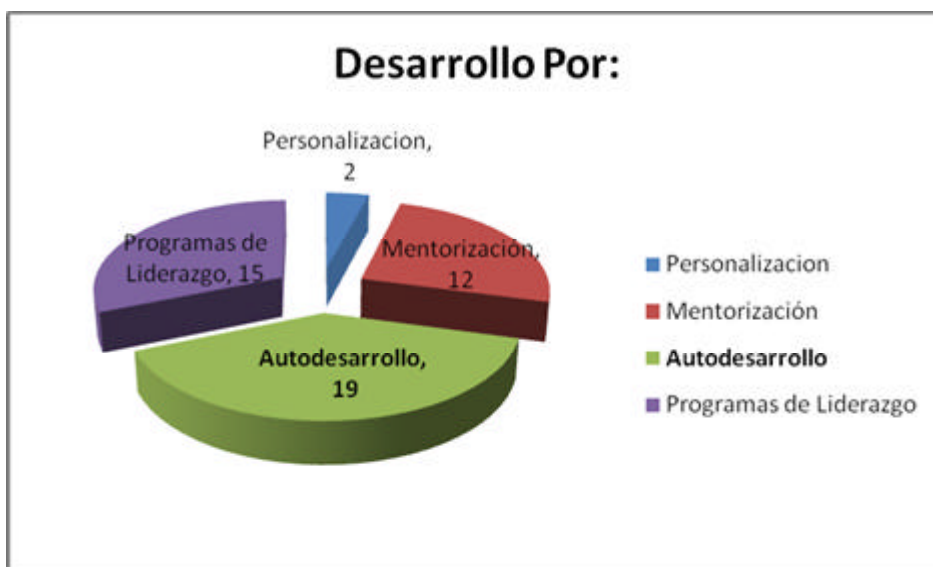
Grados de Aplicación	En Cuantas Organizaciones
No Aplicado	1
Apenas Aplicado	15
Aplicado	4
Totalmente Aplicado	0





4. En este caso los 4 grados de aplicación del Modelo están dispuestos en 8 categorías y 16 Subcategorías incorporando a las 12 Subcategorías anteriores los matices.
5. ¿Cómo se Desarrollan nuestros Directores?

	Subcategorías	En Cuantas Organizaciones
Desarrollo a través de:	Personalización	2
	Mentorización	12
	Autodesarrollo	19
	Programas de Liderazgo	15





6. ¿Quien se compromete con la Formación de los Directores en nuestras Organizaciones?

	Subcategorías	En Cuantas Organizaciones
Compromiso con la Formación:	El Individuo	20
	La Empresa	10
	Ambos	10



7. ¿Con que tipo de preparación se forman nuestros Directores?

	Subcategorías	En Cuantas Organizaciones
Preferencia Por la Forma de Preparación:	Experimentada	20
	Académica	20
	Ambas	20



8. ¿Que Práctica Directiva eligen nuestros Directores?

Tipo de Dirección:	Subcategorías	En Cuantas Organizaciones
	Heroica	15
Alentadora	8	
Ambas	4	





8. ¿En qué Diseño de Aula Estudian nuestros Directores?
 ¿Con que Tipo de profesor lo hacen?

	Subcategorías	En Cuantas Organizaciones
Diseño de Aula:	Controlado	17
	Flexible	5
	Ambos	1



9. ¿Cuánto se parece el Modelo Ideal, al hallado en Nuestras Organizaciones?

Modelo Ideal	VS	Modelo Encontrado En Nuestras Organizaciones
Subcategorías	En Cuantas Organizaciones	En Cuantas Organizaciones
Personalización	20	2



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

Mentorizacion	20	12
Autodesarrollo	20	19
Programas de Liderazgo	20	15
El Individuo	20	20
La Empresa	20	10
Ambos	20	10
Experimentada	20	20
Académica	20	20
Ambas	20	20
Heroica	0	15
Alentadora	20	8
Ambas	0	4
Controlado	0	17
Flexible	20	5
Ambos	0	1



Debo reconocer que si bien se confirma nuestra hipótesis en el campo de estudio:



- El grado de aplicación de las **características sobresalientes** del “Modelo de Formación de Administradores para el Siglo XXI” es **apenas aplicado** en la Republica Argentina. (Recordar lo convenido con respecto a esta simplificación).

No muestra que estamos tan lejos, como pensé antes del relevamiento; y ello lo demuestra el grafico final comparativo de los dos modelos, el Ideal y el hallado. Si bien observamos que el diseño de aula es, en una gran proporción “Controlado” y no nos asistimos en este caso, por la salvedad de poner en duda la representatividad de la cantidad de organizaciones relevadas, con respecto al total, que compondrían al sector, debemos en este sentido considerar, que son las 20 empresas top del mismo, con una porción de facturación que seguramente supera en muchos casos, al PBI de varios países y el sector si bien es mucho más heterogéneo y no relevamos a las empresas PYME, que de seguro superan por lejos a la cantidad relevada, las relevadas por envergadura concentran la mayor parte del mercado o sector observado. Y aunque también observamos una proporción ostensible de “Directores heroicos” entre sus filas, también no es mucho menos considerable, la predisposición al” aliento y al escuchar más que a ordenar “que encontramos. No podemos dejar de considerar que encontramos un “tipo de preparación” perfectamente equilibrada, creo que hasta de manual, ya que toca el ideal, igualando la experiencia cotidiana de la práctica directiva con la académica, equilibrio ideal entre la práctica y la teoría.

Ahora tampoco podemos pasar por alto que estas compañías, facturaron en la última década, como nunca en los 35 años anteriores, lo que debería predisponerlas más a hacerse cargo económicamente de la preparación de su gente, el compromiso del individuo es claro, está bien que la educación es un bien que uno lo lleva consigo, y hoy lo aprovecha la compañía actual y mañana, tal vez hasta mi peor competidor, pero creo que a favor de un funcionamiento sostenible en el tiempo y mismo como adhesivo social, deberían comprometerse más con el proceso educativo académico, en definitiva, está comprobado que siempre reporta en un bien, hoy tienen un motivo más que en el pasado no lo tenían, también hace a una mejor Responsabilidad Social Empresaria, necesidad que tendríamos que bregar, por que sea más fuerte a nivel sociedad mediante presión.

Hasta podemos observar que se relacionan, la elevada proporción de “autodesarrollo” encontrada con el compromiso “Individual” por la “preparación académica” y esa necesidad de superación manifiesta, que hasta cumplen, a niveles casi ideales la consigna que **“el desarrollo es algo que las personas hacen por sí mismas”** ; con semejante materia prima, nos animamos a decir que pese a confirmarse nuestra hipótesis , nuestras perspectivas de cara al futuro son alentadoras, en una Nación que tiene todo por hacer, se denota que su potencial está intacto, pese a las crisis terminales vividas y si bien hoy somos emergentes, tenemos el potencial vivo para desarrollarnos.

Mi sector es un sector muy dinámico involucra a dos grandes sectores que empujan a nuestra economía, o mejor dicho , uno la ha traído hasta aquí, el Agro o el Campo y el otro deberá llevarla hasta allí, el petróleo o su mayor manifestación,



la energía, sectores transformadores por excelencia; transformación, justo lo que necesitamos.

-Agradezco a todas las personas que presentaron su amable y desinteresada colaboración en la concreción de la presente tesina y todas esas personas de buen corazón que me ayudaron a dar este pequeño gran paso, sin más GRACIAS!!!

V.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y Citas:

ADMINISTRACIÓN, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, sexta edición, 2000, por Pearson Education de México S.A.:

Extraído del Capítulo 1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 7 de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.

²Extraído del Capítulo 1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 4 de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.

³ Véase nota 1 anterior

⁴ Véase nota 1 anterior, páginas 8, 9 y 11.

⁵ Véase nota 1 anterior, páginas 11 y 12.

⁶ Véase nota 1 anterior, página 13.

⁷ Véase nota 6 anterior, página 13.

⁸ Véase nota 1 anterior, páginas 16 y 17.

¹¹Extraído del Capítulo 1 “Introducción a las organizaciones y la administración” página nro. 26 “Gerentes versus empresarios” de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter; sexta edición, 2000; Pearson Educación de México S.A.

LA GERENCIA, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker. Séptima edición, 2001 de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina:

⁹ Extraído del Capítulo 4 “Dimensiones de la Administración” páginas nro. 50 y 51 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

¹⁰ Extraído del Capítulo 6 “¿Qué es una empresa?” páginas nro. 74 y 75 “La empresa como órgano del crecimiento y desarrollo económico” de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

¹² Extraído del Capítulo 6 “¿Qué es una empresa?” páginas nro. 75, 76, 77, 78 y 79 “La utilización productiva de los recursos productores de riqueza” de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

¹³ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 32 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

⁴ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 32 y 33 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.



⁵ Extraído del Capítulo 3 “¿Los nuevos desafíos?” páginas nro. 33 y 34 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

³¹ Extraído del Capítulo 10 “Planeamiento estratégico la aptitud empresarial”, “Todo se convierte en trabajo” páginas nro. 145 y 146 de “La Gerencia”, Tareas, Responsabilidades y Prácticas, Peter F. Drucker; edición 2001, de Editorial El Ateneo, Librerías Yenny S.A. Argentina.

Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 Nro. 3, Universidad Abierta Interamericana, Marzo de 2007. “DESAFIOS DEL PRESENTE SOBRE EL VERDADERO ESTADO DEL “ARTE DEL MANAGEMENT” por Fernando Grosso y Vanesa Margarone.

⁶ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 Nro. 3, Universidad Abierta Interamericana, Marzo de 2007. “DESAFIOS DEL PRESENTE SOBRE EL VERDADERO ESTADO DEL “ARTE DEL MANAGEMENT” de ¿Por qué Productividad? páginas nro. 138 y 139 por Fernando Grosso y Vanesa Margarone.

Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 Nro. 2, Universidad Abierta Interamericana, Diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES” por el Dr. Fernando Grosso.

⁷ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “El desafío de liderarse a si mismo” páginas nro. 151, 152, 153, 154, 155 y 156; por Fernando Grosso.

⁸ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “Competitividad y Postmodernidad” páginas nro. 156, 157, 158, y 159; por Fernando Grosso.

⁹ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “Formar Conductores” páginas nro. 159 y 160; por Fernando Grosso.

²⁰ Extraído de los Anales de la Facultad de Ciencias Empresariales Tomo 1 /Nro. 2, nro. 8 Universidad Abierta Interamericana, diciembre de 2005. “FORMACIÓN DE LÍDERES Y PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES” de “El modelo” páginas nro. 160 y 161; por Fernando Grosso.

DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

² Extraído y adaptado de “Introducción” páginas nro. 13, 14 y 15 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

²² Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada” páginas nro. 21, 22, 23, 24 y 25 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

²³ Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; La dirección como práctica” páginas nro. 22, 23, 24 y 25 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

²⁴ Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; La voluntad de dirigir respecto del entusiasmo por el negocio” páginas nro. 28, 29 y 30 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



- ²⁵Extraído y adaptado de Primera Parte “1. Gente equivocada; Cuadro: ¿Qué Debería Decirle a Robert?”
Página nro. 31 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ²⁶ Extraído y adaptado de Primera Parte “7. ¿Nuevos MBA?” páginas nro. 185 y 186 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ²⁷ Extraído y adaptado de Primera Parte “7. ¿Nuevos MBA? El Diseño Dominante” páginas nro. 187 y 188 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ³⁹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. “El desarrollo de directivos” página nro. 221 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁰ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “La práctica del desarrollo directivo” página nro. 223 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴¹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El mapa de la formación y el desarrollo directivo” páginas nro. 223, 224 y 225 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “Hundirse o nadar” páginas nro. 226, 227 y 228 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “Movimiento, mentorización y monitorización” página nro. 228 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “McCall Y EL MOVIMIENTO” página nro. 229 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “McCall Y EL MOVIMIENTO” página nro. 230 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁶Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “BOETTINGER Y LA MENTORIZACIÓN” página nro. 230 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁸ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “MENTORIZACIÓN AL ESTILO DE LA CRUZ ROJA” páginas nro. 231 y 232 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁴⁹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “TODOS Y LA MONITORIZACIÓN” página nro. 232 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵¹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “LA FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO EN JAPÓN” páginas nro. 232, 233 y 234 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵²Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El bufete del desarrollo directivo” página nro. 234 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵³Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “ENTRETENIMIENTO, ENSEÑANZA, FORMACIÓN Y APRENDIZAJE” páginas nro. 234, 235, 236 y 237 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “PERSONALIZACIÓN” páginas nro. 237, 238, 239 y 240 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁵Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “PROGRAMAS DE LIDERAZGO” páginas nro. 240, 241 y 242 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁶Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El desarrollo directivo va más allá de categorías” páginas nro. 263 y 264 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁷Extraído y adaptado de Segunda Parte. 8. “El desarrollo directivo va más allá de categorías” páginas nro. 263, 264, 265 y 266 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁸Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “El desarrollo de la formación directiva” página nro. 267 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁵⁹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “UN PLAN CURIOSO: PARA DIRIGIR AL DUODÉCIMO” páginas nro. 268, 269, 270 y 271 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁶⁰Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “EMPEZAR EN UN LUGAR DISTINTO” páginas nro. 271 y 272 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ⁶¹Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 1. LA FORMACIÓN DIRECTIVA DEBERÍA ESTAR RESTRINGIDA A LOS DIRECTIVOS EN EJERCICIO” páginas nro. 272, 273, 274, 275 y 276 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.



⁶² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 2. EL AULA DEBERÍA APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS PARA SU FORMACIÓN” páginas nro. 276, 277, 278 y 279 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “PROPOSICIÓN 3. LAS TEORÍAS PERSPICACES AYUDAN A DAR SENTIDO A LAS EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTIVOS” páginas nro. 279, 280, 281 y 282 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁴ Extraído y adaptado de Segunda Tabla. 9.1 “Modelos alternativos para directivos” páginas nro. 282 y 283 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. “¿UN MODELO DE GENTE O MUCHOS?” páginas nro. 283 y 284 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁶ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 4. “LA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE LA EXPERIENCIA ACOMPAÑADA POR LAS IDEAS CONCEPTUALES ES LA CLAVE DEL APRENDIZAJE DIRECTIVO” páginas nro. 284, 285, 286 y 287 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁷ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “<<COMPARTIR>> SUS COMPETENCIAS AUMENTA LA CONCIENCIA DEL DIRECTIVO CON RESPECTO A SU PRÁCTICA” páginas nro. 287, 288, y 289 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁸ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “LA COMPETENCIA DEL DISEÑO EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA” páginas nro. 289, 290, y 291 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁶⁹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “UNA LISTA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS” páginas nro. 291, y 292 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷⁰ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 5. “COMPARTIR COMPETENCIAS” páginas nro. 292, y 293 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷¹ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 6. “MÁS ALLÁ DE LA REFLEXIÓN EN EL AULA ESTÁ EL APRENDIZAJE A PARTIR DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN” páginas nro. 293, 294, 295 y 296 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷² Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 7. “TODO LO MENCIONADO HASTA AQUÍ DEBERÍA MEZCLARSE UN PROCESO DE <<REFLEXIÓN EXPERIMENTADA>>” páginas nro. 296, 297, 298, 299, 300 y 301 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷³ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. “EL TEMARIO, LA ARQUITECTURA Y EL PROFESORADO DEBERÍAN CAMBIAR EN CONSECUENCIA, Y PASAR DEL DISEÑO CONTROLADO A LA FACILITACIÓN FLEXIBLE” páginas nro. 301, 302, 303, 304, 305 y 306 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷⁴ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. “HACIA LA DIRECCIÓN ALENTADORA” páginas nro. 306, y 307 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

⁷⁵ Extraído y adaptado de Segunda Parte. 9. PROPOSICIÓN 8. Tabla 9.4 “Dos formas de dirigir” página nro. 308 de DIRECTIVOS, NO MBAs, Henry Mintzberg, 2005, Ediciones Deusto, Barcelona.

Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.



²⁸Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia, páginas nro. 13 y 14. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.

²⁹Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1 LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y LAS DECISIONES ESTRATEGICAS; 1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia, páginas nro. 13, 14, 15 y 16. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.

³⁰Extraído y adaptado; 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA INTRODUCCION; 1.1 LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y LAS DECISIONES ESTRATEGICAS; 1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 1.1.3 El vocabulario relativo a la estrategia; 1.2.5. El proceso de dirección estratégica, páginas nro. 23 y 24. Dirección Estratégica 5ta. Edición; Gerry Johnson, Kevan Scholes, Prentice Hall, 2001; Madrid.

BREALEY MYERS MARCUS, Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³²Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, página nro. 208; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³³Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “El Racionamiento Débil” página nro. 208; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³⁴Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “El Racionamiento Fuerte” páginas nros. 208 y 209; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³⁵Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.4, “Los defectos del índice de Rentabilidad” página nro. 210; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

³⁶Parte Dos EL Valor, Capítulo 7; El Racionamiento del Capital 7.5, “Un Último Repaso ” página nro. 210; BREALEY MYERS MARCUS, **Fundamentos de FINANZAS CORPORATIVAS**, quinta edición. 2005. Mc. Graw Hill.

MARCUS BUCKINGHAM, No se detenga... Ponga a funcionar sus fortalezas, Grupo Editorial Norma, 2008, Título original: GO PUT YOUR STRENGTHS TO WORK 6 Powerful Steps to Archieve Outstanding Performance de Marcus Buckingham Publicado por Free Press, división de Simon & Schuster, INC. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 Copyright © 2007 por One Thing Productions, INC.

⁴⁷MARCUS BUCKINGHAM, No se detenga... Ponga a funcionar sus fortalezas, Grupo Editorial Norma, 2008, Título original: GO PUT YOUR STRENGTHS TO WORK 6 Powerful Steps to Archieve Outstanding Performance de Marcus Buckingham Publicado por Free Press, división de Simon & Schuster, INC. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 Copyright © 2007 por One Thing Productions, INC.

Trabajo Final, Tesinas y Tesis: Modalidades. Estructura metodológica y discursiva. Evaluación. 2009 Iglesias, Gabriela – Resala, Graciela, Compiladoras, 1º edición, Julio 2009, Ediciones Cooperativas, Tucumán 3227 (1189) Buenos Aires – Argentina, Editorial Asociada a Cámara Argentina del Libro.



³⁷ **Trabajo Final, Tesinas y Tesis:** Modalidades. Estructura metodológica y discursiva. Evaluación. 2009 Iglesias, Gabriela – Resala, Graciela, Compiladoras, 1º edición, Julio 2009, Ediciones Cooperativas, Tucumán 3227 (1189) Buenos Aires – Argentina, Editorial Asociada a Cámara Argentina del Libro; Capítulo 3 Evaluación como práctica social institucionalizada ¿Evaluando procesos o sólo productos? de Graciela Resala, páginas nro. 40 y 41 .

³⁸ Pozo: *Apéndice y Maestros* Editorial Alianza, Madrid, 1996.

WWW.marshallgoldsmithfeedforward.com/FeedForward-Tool.htm
The Wisdom of Teams, Real Change Leaders and Peak Performance. List of business bestsellers for 2011.

⁵⁰ WWW.marshallgoldsmithfeedforward.com/FeedForward-Tool.htm
The Wisdom of Teams, Real Change Leaders and Peak Performance. List of business bestsellers for 2011.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIONES, MERCADO Y SOCIEDAD Epistemología y técnicas; Vieytes, Ruth. Bs. As: De las Ciencias. (2004).

Folleto Institucional de Presentación de Indioquímica S.A. en conmemoración de sus 50 años (2011) de existencia y como indicador de las industrias a las que llegan sus productos. Visitar www.indioquimica.com

-The end -

-Fin.-

VI.....	V
I.- <u>ANEXO I:</u>	1
VII.....	A
.- <u>RESPUESTAS:</u>	1
VIII.....	B
.- <u>Tabla de Resultados Obtenidos:</u>	142
IX.....	V
II.- FUENTES DOCUMENTALES:	144



VI.- ANEXO I:

A.- RESPUESTAS:

Empresa / Organización: ENERGY PIA GROUP S.A.

Descripción: Es un holding empresarial enfocado al sector energético. Con más 700 empleados, cuenta con instalaciones propias que le permiten realizar refinación, transporte y comercialización de productos petrolíferos. Entre los países en que opera a nivel global se encuentran, Venezuela, Argentina, España, Colombia, EEUU, Chile, Brasil.

Entrevistado 1: Arturo Cárcamo

Profesión: Empresario

Puesto: Presidente

Edad: 56 años

Entrevistado 2: Nelson Chirinos

Profesión: Ingeniero Químico

Puesto: Director de Planta

Edad: 30 años

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

15. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

-Opera en el País desde fines del 2010 principios del 2011, con instalaciones en la ciudad de Mercedes, además de sus oficinas en Puerto Madero, desde sus comienzos, a nivel global y desde Venezuela opera desde 1990.-

16. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Sumando el total de las operaciones e instalaciones en España, Venezuela, Chile, Brasil, Argentina y oficinas en el resto de países mencionados en la sección “descripción” de la empresa, y como ya mencionamos más de 700 empleados, tengamos en cuenta que también presta servicios financieros. En sus oficinas de Puerto Madero tiene unos 16 empleados.



17. ¿En qué mercados opera la mencionada?
Sector energético, financiero y maquinaria y servicios para minería.
18. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
Aproximadamente unos 30 gerentes, dependen de Él directamente 5 aquí en Argentina donde decidió instalarse a fines del 2010 avizorando las perspectivas que presenta el país en el sector.
19. ¿Cuántos Directores?
8 directores a nivel Global y 2 aquí con quienes trabaja a diario.
- 20. ¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**
21. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

En el caso del director Administrativo su hijo Adrian, se hizo cargo en su totalidad de su preparación, en el caso del Director de Planta Mercedes el Ing. Químico, Nelson Chirinos viene con preparación Universitaria desde Venezuela, donde lo tomó y está haciendo un postgrado pago, que la compañía se hace cargo, con Especialización en Petróleo en la UBA. Con el resto venían con experiencia y en su mayoría con preparación universitaria en prestigiosas universidades de España y EE UU.
22. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Fundamental para los tiempos cambiantes en los que nos desempeñamos, y la ve imprescindible para saber detectar oportunidades.
Se está planteando seriamente, crear un programa, principalmente para los jóvenes gerentes, que la compañía se haga cargo de los postgrados, por ejemplo ya absorbe los costos del Postgrado mencionado, del Ing. Nelson Chirinos.
23. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

-Mira, me dice, yo pude abrirme camino, pero sentí en muchos momentos en el mismo, que perdí oportunidades por la falta de la misma, me recibí de Ingeniero Industrial a los 25 años y ahí me quede. Aunque no puedo desestimar lo que me brindó la experiencia, sobre todo la llevada a cabo en una compañía tan importante como YPF, confiesa haber sido compañero del Ing. Miguel Galluccio.
- 24. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**



25. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Si el líder va aprendiendo de su experiencia, de todas formas necesita de otro líder más experimentado que aconseje, de pautas de trabajo (¿un Mentor?), aunque cree que cada experiencia es única.

El entrevistado se observa en clara sintonía con el Profesor Henry Mintzberg.

26. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

-Es necesaria, marca una guía, sobre todo al comienzo de la experiencia laboral en tu profesión, aunque la práctica está muy alejada de la teoría y sobre todo cuando comienzas a tomar decisiones, con el tiempo y la experiencia observas que mejoran, los resultados comienzan a mejorar.-

27. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

28. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé en YPF, con la Jefatura de Compras, aquí en Bs. As. en Ensenada, luego me trasladan a la Gerencia Comercial para Estaciones de Servicio al Edificio Central, luego de 15 años de Gestión; en este puesto me ayudó mucho mi jefe, quien me guió y colaboró para que diera los primeros pasos en la gestión del dto comercial, me aparece una Oportunidad como Director de Regional en PDVSA en Venezuela a principio de los 90, Venezuela, aquí también tenía una gran persona, a quien consultaba con asiduidad, que era el presidente de PDVSA por diez años, dirigí varios departamentos y luego se me presentó la oportunidad de abrir mi propia compañía con quién fue mi jefe a mediados de los 90 y aquí estamos.

29. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que tomé la decisión de independizarme y abrir mi propia compañía y otro muy importante el día que mi hijo aceptó comenzar a trabajar conmigo y ponerse a mi disposición para aprender.

30. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

31. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?



-Ni tan cerca como para que se tomen demasiada confianza, ni tan lejos como para que no les llegue lo que quieres para tu organización.-
-Arturo se refiere a cuantos mandos medios pones, o sea el tamaño de la cadena de mandos.-

32. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

-Debemos interactuar con nuestra gente; debemos escucharlos, siempre tienen algo para enseñarnos, aunque creo que las órdenes son necesarias, tenemos que marcar el rumbo, si no lo hace el capitán, quien lo va hacer.-

-Interesante, como vemos no es tan definido el criterio, como lo marcan los conceptos pensados por el profesor Henry Mintzberg, y es notorio para nosotros que no tenemos en el sector relevado un modelo definido.-

33. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

-La gente hoy la implanta, aunque cada vez más, quiero que todos se involucren.-

34. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

-Estoy experimentando que alentarlos produce resultados extraordinarios.-

35. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

-En esto debo ser honesto, siempre pensé que las recompensas son para la jerarquía de la pirámide; así lo experimente cuando fui empleado ejecutivo; aunque a partir que mi hijo comenzó a tomar sus decisiones como Director Administrativo de Energy Argentina, creo una recompensa general para toda la organización; aunque seguimos conservando el sistema de bonus para los gerentes y directores por los resultados extraordinarios.-

36. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos?

-A veces como cuando una embarcación atraviesa un temporal, el capitán imparte órdenes directas; aunque a diario las discusiones con mi hijo tratan



este tema, que debo escuchar más a nuestros dirigidos, y a veces me hace entrar en razón, ya que me dice, que como no los vamos a escuchar si son gente que hemos elegido nosotros, y me discute preguntándome ¿Qué no sabemos elegir, que no quieres escucharlos???

¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Cuando me consultan, normalmente tienen que tener clara la pauta que se les marcó.

**37. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos
Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

38. ¿En tus clases tenes compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Si la UBA es una usina de Directivos en este sector, por ejemplo, comparto banco con un Director de Planta Ensenada de YPF.

39. ¿Cuentan sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

Depende del profesor, hay un profesor que la clase es en gran medida así, a puro casos, comenzamos contando nuestras experiencias y cuando se encuentra un punto para discutir, diría que es cuando comienza realmente la clase. En cambio el de Tecnología Especializada comienza hablando por momentos hasta dictando y por último citando casos propios, es una profesional considerado una eminencia en el medio.

40. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

Mira, es bueno escuchar a los directivos experimentados, pero en una Especialidad en Petróleo, necesito también escuchar al profesor experto, por ejemplo en tecnología de extracción.

41. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Si, de hecho a veces me toca intervenir en clase, presentar y exponer trabajos prácticos o participar de una discusión de casos.

42. ¿tus profesores permiten la discusión en clase o les parece que la misma se les va de las manos?

Una minoría si, de hecho esa minoría basa su clase en la discusión de casos, pero no son materias núcleo, si no las que tienen más que ver con liderazgo y toma de decisiones.

43. ¿Los contenidos los consideras en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?



Si, de hecho me parece que ustedes tienen un buen nivel.

44. ¿Consideras al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No en ese sentido, no es flexible ninguna de las aulas que me toca cursar, todas traen un programa de temas predefinidos.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación: X	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: X	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: —	
Heroica	



	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en ENERGY PIA GROUP S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con **—** a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo. O por ejemplo el diseño de aula que experimenta el Ing. Nelson Chirinos en su postgrado o Especialización en Petróleo en la UBA, es claramente controlado, ya que la mayoría de sus profesores son del tipo profesor experto, está bien que el tipo de contenido específico de las materias puede necesitar de expertos para dictarlas.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Alicorp Argentina S.C.A.

Descripción: Alicorp es una empresa líder en productos de consumo masivo, principalmente dedicada a la fabricación jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, como así también y con la adquisición reciente de la empresa Sanford, dueña de la marca de galletas Okebón; fabricación de productos alimenticios. Cuenta con operaciones propias en Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, y con oficinas comerciales en Centro América y Asia. Además, exporta a más de 25 países. Está conformada por más de 4500 colaboradores.

Entrevistado 1: Salvador Renato Falbo

Profesión: Lic. En Administración de Empresas

Puesto: CEO; Vicepresidente Consumo Masivo MERCOSUR

Edad: 52 años

Entrevistado 2: Ignacio Accame

Profesión: Lic. En Administración de Empresas; Contador; Summa Cum Laude (Universidad Austral)

Puesto: Sales Director; Alicorp Argentina.-

Edad: 49 años

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

100 años

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

En el mundo unos 4500 colaboradores, en Argentina emplea a más de 500 personas en sus 4 plantas.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Opera en Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, y con oficinas comerciales en Centro América y Asia. Además, exporta a más de 25 países.



4. ¿Con Cuántos Gerentes lleva adelante su gestión?
26 Gerentes.
5. ¿Con Cuántos Directores?
9 Directores.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
De mi dependen 9 Directores correspondientes a las operaciones en el MERCOSUR. De 7 siete fui el responsable directo de su selección y busqué en cada perfil experiencia anterior en el cargo; los restantes son producto de promociones internas de la empresa y los mismos fueron propuestos por el Director de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales. Luego el primer año trabajé intensamente para que conocieran mis pautas de trabajo. En los tres restantes los mismos trabajaron con ahínco cumpliendo y hasta superando las pautas. O sea en definitiva trajeron gran experiencia y tomaron la experiencia de la firma y su forma de hacer las cosas.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
Bueno es prerequisite para la compañía tener título profesional, si tienen MBA mejor. Una vez dentro de la compañía, el departamento de recursos humanos diseña diferentes programas de adecuación; no se si es la palabra correcta adecuación, pero la uso, para indicarte que el mencionado diseña programas de capacitación con las políticas generales de la compañía y también en los últimos años, impartimos programas de entrenamiento de habilidades, para ello contratamos una consultora externa que los imparte y estudia a cada directivo, según sus funciones específicas y las habilidades que nos interesa entrenar.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Creo que es vital, la mayor parte de nuestra explosión de crecimiento de los últimos años se explica por la misma. Aunque creo también en que cada individuo debe traer una sólida preparación académica.

10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía .**



11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

El entorno es un gran maestro, sobre todo por lo cambiante, pero no el único; un buen jefe puede hacer mucho y mejor aun una organización competitiva.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

¡Ya respondió, ver respuesta nro.9, el individuo debe traer una sólida preparación académica; si tienen un MBA mejor!

13. **“A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo;** Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Primero trabajé en una empresa familiar, antes de graduarme en la UADE (1985); luego pasé por varias industrias, para llegar a Molinos Río de La Plata, empresa líder de la industria de la alimentación, allí estuve 10 años en el país y en el exterior, luego me convocó la americana Dial (productos de cuidado personal y del hogar) para su proyecto Mercosur y finalmente aquí en Alicorp, cuando en el 2001 Dial deja la región para concentrarse en sus operaciones en los mercados orientales y de EE.UU. esta hacia el 1998 decide vender sus activos a Alicorp antes denominada TBV (The Value Brand Company) quién me contrata como CEO para manejar sus operaciones en la región. En todos estos años puedo destacar la colaboración y las enseñanzas en mi empresa familiar de mi padre su fundador; en Molinos de mis Jefes y sobre todo de la organización por su estructura competitiva y Aquí ya mi experiencia, preparación académica y la organización, con claros objetivos de expansión. Aquí también cuento con un equipo muy profesional, a la altura de las circunstancias.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?



El nombramiento como CEO de Alicorp y la decisión de asumirlo con decisión de proyecto de vida con alto compromiso y cómo valores esenciales sacrificio y determinación.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Principalmente debe liderarlos a través de la motivación, y a través de ella lograr un alto compromiso con los objetivos de la organización. Hay que inspirar a la gente que ejecuta tu proyecto.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

El ejecutivo debe inspirar a su gente más que impartirle órdenes. Valoro mucho en mi gente la capacidad de sacrificio en pos de alcanzar los objetivos propuestos y consensuados. Me considero un líder participativo; todavía no puedo definir a mi organización como una red interactiva, pero creo que vamos hacia ello.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

¡De ambos somos un equipo!!!

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Los informes no son tan importantes, más son los resultados, por eso es más importante sacar a luz la energía positiva natural de la gente.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Para todos en su debida proporción, tratando de no herir susceptibilidades; o sea, en un equipo comercial en algunos casos existe el vendedor sobresaliente, este a lo mejor tiene mucho ego, y el mismo es positivo en su tarea, por ello tal vez exija un premio por sus resultados extraordinarios,



bueno los demás también recibirán premios; o sea, observamos equilibrar las dos cuestiones, pero el talento excepcional hay que premiarlo diferente; no por ello cuando el resultado de la organización es bueno en su conjunto se deja de premiar.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos?
Primero escuchar, segundo escuchar y tercero escuchar.
¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?
Colaboro en sus decisiones cuando así me lo requieren.
- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía luego desaparecerá! Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ejemplo: Ignacio Accame .**
24. ¿En tus clases tenés compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
En la Universidad Austral somos todos ejecutivos en grandes compañías de la Argentina y el MERCOSUR
25. ¿Cuentan sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
Es un intercambio entre el profesor - alumnos y alumnos -alumnos
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
A ambos; inclusive cuando intercambio mis casos, al volver a recordarlos, reparo en algo nuevo o algún detalle que no había observado.
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
¡Respondida en anteriores; ver por ejemplo respuesta nro 26!
28. ¿tus profesores permiten la discusión en clase o les parece que la misma se les va de las manos?
El contenido de la Maestría lo permite; hay muy poco de de materias duras.
29. ¿Los contenidos los consideras en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
Era lo que buscaba; de hecho lo consulté al respecto a Salvador y el mismo en conjunto con el Director de Recursos Humanos; vieron con muy buenos ojos que la cursara.



30. ¿Consideras al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No se si cubre la necesidad particular de conocimiento de cada alumno; si estoy seguro de lo que Yo necesitaba y la compañía en la que me desempeño.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	
Heroica	



	—
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	X
Controlada	—
Flexible	X
Resultado: 7 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	—
Como Aplicado	7
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Alicorp S.A. nuestro modelo **es aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con — a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: LONZA Group S.A.

Descripción: Lonza es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en la industria farmacéutica, la salud y la vida de las industrias de las ciencias. Los productos y servicios abarcan las necesidades de sus clientes, desde la investigación hasta el producto final Lonza tiene fuertes capacidades de moléculas grandes y pequeñas, péptidos, aminoácidos y productos biológicos de nicho que desempeñan un papel importante en el desarrollo de nuevos medicamentos y productos sanitarios. Además, Lonza es una empresa líder basada en la investigación, la detección de endotoxinas y fabricación de la terapia celular. Además, la compañía es un proveedor líder de productos químicos e ingredientes biotecnológicos que dan valor a la nutrición, la higiene, la conservación, la agroindustria y los mercados de cuidado personal. Lonza tiene su sede central en Basilea, Suiza; con más de 10.000 empleados y operaciones en más de 50 países, o sea con presencia en todos los continentes.

Entrevistado 1: Cesar Gesteira

Profesión: MBA, Business (Fundação Dom Cabral)

Puesto: Gerente de Negocios Industrial Biocidas América Latina.

Edad: 45 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?
115 años desde su fundación en Suiza
2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?
Más de 10.000 empleados alrededor del mundo, unos 800 empleados sólo en América Latina.
3. ¿En qué mercados opera la mencionada?
Opera en los 5 continentes, en mercados como el de los productos Químicos Biotecnológicos y Farmacéuticos, Higiene (Control



Microbiológico), Conservación, Agroindustria y de Cuidado Personal o Personal Care.-

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
2 en Argentina, 1 en Uruguay (Gerardo Blanco) y 3 en Brasil.
5. ¿Cuántos Directores?
Cesar es Gerente; no tiene Directores a Cargo, si reporta a un Director; para ser más exacto el Presidente para Latinoamérica de Lonza, Paolo Vodopivic.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
En el caso de Gerardo, ya pertenecía a la empresa cuando yo Llegué; y en caso de Juan lo tomamos, en ambos casos hubo que explicar las pautas de trabajo y la nueva política.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
Fundamental, aunque no está en mi esfera tomar esas decisiones, si puedo sugerirlas. En mi caso en el 2004 realicé un MBA y asumí el costo de la misma, aunque la empresa me cedió el tiempo para realizarla.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
Es fuerte el impacto, es cómo si adquirieras nuevos lentes para ver la realidad, que después se traducirán en mejores decisiones y por supuesto impactarán en mejores resultados.
10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía .**
11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?
No, la decisión de preparación es personal; y en esta cuestión uno se va dando cuenta a medida que se conecta con su entorno, de las necesidades de conocimiento que requiere. La experiencia es buena consejera cuando la misma fue buena, valga la redundancia. También creo que uno aprende muchísimo de los problemas.
12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?



Es muy importante, hoy en la mayoría de las compañías requieren para sus puestos ejecutivos de mínima un título Universitario, ¿Por qué?. Es más que obvia la respuesta ¿No?

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé en el departamento de Marketing de Rhodia, ahí tuve que asumir desafíos que implicaban desarrollo de productos estratégicos, de ahí me surgió la posibilidad de un mejor puesto en la compañía Ecolab, mis resultados obtenidos me convirtieron en Gerente de Cuentas Corporativas, y bese resultado se lo debo en gran parte el haber aumentado mi capacitación académica, luego me presentan el desafío de ser Gerente regional para Lonza, lo que implicaba reposicionar sus productos en la Región, en un medio por demás turbulento y en el medio de una Adquisición de la compañía a Arch Chemicals. Hoy me siento más afianzado en el puesto, ya con 5 años de experiencia, pero más importante el haber logrado metas que me parecían imposibles en un principio. Como por ejemplo habernos convertido en la compañía top en el mercado de los biocidas en Brasil, del último lugar que estábamos cuando comenzamos la gestión halla por el 2007.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El hito más importante el que señalé en la respuesta anterior; habernos convertido en la compañía top en el mercado de los biocidas en Brazil, del último lugar que estábamos cuando comenzamos la gestión halla por el 2007.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Cada vez más vamos hacia un liderazgo cercano a la gente, eso sí, con el norte claro, marcando pautas.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Quisiera que fuera una red interactiva, hacia eso tendemos, pero todavía estamos lejos en nuestra región de lograrlo.



19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?
La a gente la implanta, emana de la plana ejecutiva.
20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?
Dirigir es sacar a luz la energía natural positiva de mi gente.
Alentar es buena, cómo tan bueno es monitorear.
21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?
De forma proporcionada, a cada cual lo suyo. Aunque todos deben recibir recompensas cuando se dan los buenos resultados.
22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?
Escucharlos es bueno, aunque primero debemos marcar las pautas.
En cuanto a sus decisiones, cuando me lo solicitan si.
- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos
Ej: Ing. Nelson Chirinos!**
- Lonza o por lo menos desde la Dirección Comercial Regional, no me manifestaron que tengan planes de cubrir estudios de postgrado de sus ejecutivos, sólo tienen capacitación in-company.-
- Entonces opté por indagar apelando a la memoria de Cesar, cuando cursó su MBA.
24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
Éramos la mayoría ejecutivos en ejercicio o a punto de ser nombrados.
25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?



Teníamos una materia que se denominaba *Visión integrada de la Gestión*: donde se exponía los casos y se intercambiaban experiencias.
O sea ; Pregunto: ¿en un entorno controlado por la cátedra?
Si así es.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
Ambos tienen algo para enseñarte.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

De hecho lo hice, y me ayudó a resolver problemas en mi equipo de trabajo.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?
Si algo, siempre y cuando justamente no descarrilara.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

Si.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?
Si digamos que cursé un programa, podríamos decir que la adaptación del mismo se vio reflejada en tiempo que le dimos al estudio de casos.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X



Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: —	
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula: —	
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 3 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	3



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Lonza Group S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con **—** a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo. O por ejemplo el diseño de aula que experimenta el Ing. Nelson Chirinos en su postgrado o Especialización en Petróleo en la UBA, es claramente controlado, ya que la mayoría de sus profesores son del tipo profesor experto, está bien que el tipo de contenido específico de las materias puede necesitar de expertos para dictarlas.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: CHEMOTÉCNICA S.A.

Descripción: Empresa Argentina con proyección Internacional, con más de 60 años de experiencia en mercados como el agropecuario, farmacéutico (cuando era Sintyal) e industrial (Fabricación de Adhesivos) y Salud Ambiental (por ejemplo produce un pote fumígeno para el control de la vinchuca). Entre las actividades que desempeña se encuentran; la síntesis de principios activos para Sanidad Animal, Protección de Cultivos y Salud ambiental. También formula insecticidas, herbicidas y fungicidas, para la protección de cultivos; cómo así también antiparasitarios para la Salud Animal y adhesivos vinílicos y de contacto. Opera en todo el país y se proyecta al exterior.

Entrevistado 1: Dr. Guillermo C. Wallace

Profesión: Dr. en Química

Puesto: Gerente de Desarrollo.

Edad: 50 años.



Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?
65 años.
2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?
220 empleados en su planta de C. Spegazzini.
3. ¿En qué mercados opera la mencionada?
Exporta a más de 20 destinos, entre ellos se encuentran destinos muy difíciles, desde el punto de vista de los requerimientos y las estrictas normas que deben cumplir nuestros productos para ingresar; cómo la Comunidad Europea, EEUU, Rusia, India, Canadá y los más cercanos como Latino América y el Caribe.
4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
El único Gerente en el Departamento de Desarrollo soy Yo; tengo a cargo un Jefe de Laboratorio y otro de Desarrollo y un equipo entre técnicos y Licenciados de 12 Personas.
5. ¿Cuántos Directores?
Guillermo es Gerente; no tiene Directores a Cargo, y reporta al Gerente Gral. De Chemotécnica e interactúa horizontalmente con el Gerente de Compras.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
A los Jefes los tomamos con alguna experiencia, hace 15 años que trabajo en la empresa; a los técnicos analistas, venían con muy poca experiencia hubo que enseñarles prácticamente todo el trabajo; dentro de las tareas que realizamos el investigar plagas es una tarea con un nivel de complejidad considerable..
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?



No voy a contestar por Gerentes o Directores si te voy a dar mi impresión sobre la capacitación en general, para mi es fundamental, para desarrollarte en la vocación en la que te desempeñes.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
En nuestro Laboratorio de Desarrollo es muy difícil medir, por el tiempo que llevan las investigaciones, si te puedo precisar con respecto a los lanzamientos de productos por proyectos y te puedo decir que el analista capacitado y experimentado produce mejores resultados.

10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Definitivamente No, aquí una contingencia es haber lanzado una investigación de una plaga en particular y que por cambios por ejemplo en la política de importaciones del país, no se consiga o tarde 2 años en ingresar un reactivo para la detección de una enzima específica en la excreción de determinado parásito, por ejemplo. El trabajo aquí es metódico, si tendría que elegir una palabra para calificarlo.

Ahora los Jefes y Yo ponemos mucho de si para la preparación de nuestros analistas.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Como te dije antes, no puedo opinar sobre directores o gerentes si te puedo decir que desde que dirijo el departamento de desarrollo, la condición sine qua non es que las Jefaturas deben ser cubiertas de mínima, con títulos de grado y procuramos que los técnicos cómo mínimo estén cursado sus estudios universitarios.

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé cómo Subjefe de Desarrollo ni bien emigré de la Universidad, luego de haber sido ayudante de cátedra y de laboratorio por 7 años.

El gerente de aquel entonces, mi jefe me tomo y me preparó para el puesto, antes de jubilarse, me enseñó mucho. Luego integró entre otras organizaciones cómo el CONICET, la Red Iberoamericana para el estudio del control Biológico de plagas especialmente el TrV o mejor conocida



cómo vinchuca. En la interacción constante con mis colegas, también aprendo mucho, son fuente constante de conocimiento y debo reconocerlo también que muchas veces mis analistas también me enseñan.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Si el día que mi profesor adjunto y Jefe después me presentó el desafío en el que me encuentro hoy, La gerencia de Desarrollo de Chemotécnica.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

No creo en la cercanía, el nuestro debe ser un trabajo metódico y meticuloso por sobre todas las cosas y eso requiere de conducta responsable y predisposición, de quien quiera o deba dedicarse a investigar y desarrollar productos en esta industria.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una Jerarquía Vertical, si ello define, que alguien debe señalar lo que se debe hacer, para el éxito de nuestro equipo de trabajo.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

No te podría decir, por que nosotros no elaboramos la estrategia de Chemotécnica, si te puedo decir que recibimos cada año los proyectos a implementar y algunos proponemos, producto de nuestros descubrimientos o observación de tendencias en nuestro ambiente académico.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Dirigir es tomar decisiones, definitivamente.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?



La compañía, da recompensas a todo su personal en los años con resultados extraordinarios. Para los empleados jerárquicos hay un premio especial de acuerdo a su escalafón.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?
Mira hay que impartirles órdenes, o sea decir lo que tiene n que hacer, pero también produce muy buenos resultados escuchar sus inquietudes y sus percepciones.

23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!

En el caso de Guillermo, me comenta que realizó un Postgrado en Entomología (estudio de los insectos) con lo cual es un aula Controlada por las características mismas de la especialidad. Comparémosla por ejemplo con lo que sito de Henry en la tesis en cuanto al estudio de una carrera técnica como por ejemplo cualquier Ingeniería, obviamente comparable a este diseño de especialización.

Por lo tanto concluimos aquí la indagación, determinando que el diseño de el aula en la que cursó su especialización fue controlado.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?



30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	—
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación:	x
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	—
Heroica	X



Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en CHEMOTÉCNICA S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con — a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo. O por ejemplo el diseño de aula que experimenta el Ing. Nelson Chirinos en su postgrado o Especialización en Petróleo en la UBA, es claramente controlado, ya que la mayoría de sus profesores son del tipo profesor experto, está bien que el tipo de contenido específico de las materias puede necesitar de expertos para dictarlas.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Godrej Argentina; de Godrej Consumer Products Ltd.

Descripción: Empresa de origen Indio y su filial regional, Godrej Argentina producto de las fusiones de Issue Group Co. (Laboratorios Cuenca) y Argencos S.A. Es líder en productos de cosmética capilar o para el cuidado de cabello o más precisamente en la categoría coloración de cabello, en países como: Argentina, Paraguay, Bolivia, Perú y Uruguay. Tiene en el país 3 plantas industriales que dan soporte al mercado local y a los más de 30 países a los cuales se exporta; también posee una cuarta planta en Uruguay y una filial en Brazil.

Entrevistado 1: Daniel Molina

Profesión: Farmacéutico de la Universidad de Buenos Aires

Puesto: Gerente de Producción de Planta de Godrej Argentina; responsable de las plantas de Capital y de La Rioja.

Edad: 49 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

La fusión es reciente en el 2010 o sea que lleva 2 años, Laboratorios Cuenca fue fundada en 1976 o sea que tiene unos 34 años y Argencos contaba al momento de la fusión con más de 40 años de trayectoria en el mercado.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Emplea a unas 600 personas.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Exporta a más de 30 destinos, entre ellos se encuentran destinos como toda Latinoamérica, África, Gran Bretaña, India, China, Indonesia, Japón.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?



Tengo a cargo todo el personal productivo de 2 plantas de Godrej Argentina unas 250 personas, entre ellas 2 Gerentes y 8 Jefes más 10 supervisores.

5. ¿Cuántos Directores?
Daniel es Gerente, no tiene Directores a cargo y reporta Directamente a Gerente General de Godrej Argentina, Antonio Cao.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
Me incorporé a Godrej Argentina hace 4 años en este puesto, los gerentes de planta de Capital y La Rioja ya estaban en ella, aunque para poner en marcha mis ideas tuve muchas horas de discusiones y entrenamientos.
De todas formas tanto los gerentes cómo los jefes y supervisores son gente experimentada pero sobre todo muy capaz.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
Es vital, Godrej para asumir una Gerencia exige cómo mínimo nivel Universitario completo.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
Total, cuanto más capacitación tiene tu equipo de trabajo, mejores serán los resultados.
10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía .**
11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?
Y las contingencias son muy buenas maestras, cuando salís de la Universidad te la crees, cuando empezas a dar tus primeros pasos y más en un puesto de responsabilidad, te das cuenta que no sabes nada. Por suerte me toco trabajar en grandes Organizaciones junto a gente muy preparada, que siempre tiene algo para enseñarte.
12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?
Es necesaria, obviamente no te alcanza, pero te da una guía muy importante, y te da una amplitud de criterio importante. Para mi ambas de complementan.



13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Empecé allá por el 94 en Nalco de Argentina, como Gerente de Planta, Nalco es una empresa pública española con más de 10000 empleados a lo largo del mundo y opera en los mercados de especialidades químicas para el tratamiento de aguas, fabricación de papel y Petroquímica y luego me dieron para conducir la Planta de Chile, en esta empresa tuve un jefe de esos líderes de los que aprendes a cada momento junto a él. Lugo me asignaron a la gerencia de planta en Girona España, ahí estuve casi 2 años. Luego tuve un breve paso por el mayor productor de Gelatinas del mundo Russelot Gelatin Española S.A. De ahí extrañaba mucho Argentina y me conecté con la gente de Godrej y me propusieron el desafío en que me encuentro hoy entre los cuales cuento con uno que particularmente me pone orgulloso, que es la implementación exitosa del Sistema Sap y la certificaciones ISO 9001 y GMP.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Cuando me propusieron ser gerente en Nalco de Argentina, esto es apasionante, de ahí en más mi trabajo, mi equipo de trabajo yo lo fuimos haciendo día a día, cada vez más desafiante.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

No creo en la cercanía, el nuestro debe ser un trabajo metódico y meticuloso por sobre todas las cosas y eso requiere de conducta responsable y predisposición, de quien quiera o deba dedicarse a investigar y desarrollar productos en esta industria.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una Jerarquía Vertical, si ello define, que alguien debe señalar lo que se debe hacer, para el éxito de nuestro equipo de trabajo.



19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Del Director, del jefe máximo, la gente la implanta.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Dirigir es tomar decisiones, yo aliento a mis conducidos a tomar decisiones.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Aquí las recompensas son a través de bonos al personal jerárquico por productividad anual. En menor medida también se premia al resto de la plantilla y es por productividad y excepcionalmente un año hubo un premio por ganancias extraordinarias, aun siempre su medida es mayor para el plantel jerárquico.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Es circunstancial, a veces las decisiones y la necesidad de los resultados requieren órdenes directas y la inmediatez hace que tengamos que empujar la voluntad, sobre todo en un sector productivo como el que conduzco. Pero si tengo tiempo para elegir, prefiero escucharlos antes, guiándolos para la consecución de los objetivos propuestos por la dirección de planta. Y a veces dispongo de tiempo para colaborar con las decisiones de mis dirigidos.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Daniel, es egresado de la facultad de Farmacia y Bioquímica de la UBA y como lo cito de Henry Mintzberg en la tesis, en cuanto al estudio de una carrera técnica, como por ejemplo cualquier Ingeniería o esta misma; nos conduce a concluir que el diseño del aula obviamente fue controlado. De todas formas indagaremos, a fin de demostrar lo concluido y teniendo en cuenta que no podremos ahondar en demasiados detalles, ya que el entrevistado egresa de la Universidad de Buenos Aires en 1999, o sea



estamos a más de una década después indagándolo por cuestiones que hacen al diseño del aula y a través de las actitudes de los profesores con los que le toco estudiar y encima una carrera de ciencias duras, como la química farmacéutica; mucha flexibilidad con respecto al aula no vamos a encontrar..

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
No. Tene en cuenta que la mayoría eran sólo estudiantes, en mi caso si termine luego de mucho tiempo y por razones obvias, del el traslado a otro país debido a mi empleo.
25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
Si lo hacían algunos profesores a modo de anécdota en sus experiencias profesionales a nivel laboral y cálculo lo hacían para que tuviéramos una idea de lo que nos podía deparar el destino.
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
Mira mi carrera es muy técnica necesitamos escuchar al que tienen el conocimiento, no es un MBA, que ahí si podríamos compartir nuestras experiencias ejecutivas.
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Si claro, sería enriquecedor intercambiar experiencias con mis colegas, lo imagino como un laboratorio de ensayo en resolución de problemas.
28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?
¿Conoces los claustros de la UBA? En los primeros años son una jungla, seria imposible que una clase con cientos de alumnos, discutan entre si.
29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
Si, es más todos sabemos con el prestigio que cuanta la universidad de la que estamos hablando. Creo que todas esas dificultades por las que te hacen pasar, cuando te pasan puteas, pero con los años te das cuenta que fue un entrenamiento para la vida.



30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?
 No para nada y es más, como sabrás son bastante reticentes a modificar los contenidos. Además como te comente, con lo numerosa cantidad de alumnos sería impracticable.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	—
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación:	x
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	X
Heroica	



	X
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Godrej Argentina ; de Godrej Consumer Products Ltd. Nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con — a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo. O por ejemplo el diseño de aula que experimenta el Ing. Nelson Chirinos en su postgrado o Especialización en Petróleo en la UBA, es claramente controlado, ya que la mayoría de sus profesores son del tipo profesor experto, está bien que el tipo de contenido específico de las materias puede necesitar de expertos para dictarlas.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: ASP Argentina, Una Empresa del Grupo Agrium INC.

Descripción: Agroservicios Pampeanos S.A. es una empresa del grupo canadiense Agrium, es también una red de comercios minoristas que ayuda a sus clientes, productores agropecuarios, a obtener la mayor eficiencia productiva a través de la inversión en tecnologías de probada calidad en agroquímicos, fertilizantes y semillas, brindando asesoramiento agronómico de excelencia, priorizando el enfoque ético y profesional en todas sus actividades, para lograr el mayor retorno para los componentes de la cadena. Para ello cuenta con un equipo de 500 empleados a lo largo de sus centros en el país y latino América, en el cual se desempeñan 80 profesionales ingenieros y sumando la energía del grupo Agrium con sus más de 10000 empleados alrededor del mundo. Agrium es una empresa canadiense, líder mundial en producción y comercialización de fertilizantes para la agricultura. Es además, distribuidor minorista de insumos y servicios agrícolas en tres de los más avanzados países productores agropecuarios (Argentina, Chile y Estados Unidos).

Entrevistado 1: Oscar Galaretto

Profesión: Ing. Mecánico de la Pontificia Universidad Católica Argentina, Campus Rosario.

Puesto: Gerente de Planta Formuladota, ubicada en la Ruta 33 km 738, Casilda, Santa Fé, Argentina.

Edad: 61 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?
Nosotros estamos en el país desde 1968 unos 44 años y la compañía madre desde Canadá unos 80 años.
2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?



En la Argentina en sus 16 Agro centros y sus 3 plantas productivas, más los administrativos de su Casa central en Martínez, Pcia. De Bs. As. Unos 500 empleados y Agrium alrededor del mundo unos 10000.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?
ASP en todas las zonas de campo productivas del país, de norte a sur y de este a oeste. Agrium en más de 80 países alrededor del mundo, y donde haya una tierra que necesite ser fertilizada, en esta región la Corporación considera, estratégicos a EE.UU, Chile y Argentina.
4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
Para cumplir con mi responsabilidad sobre la Planta de Casilda, 2 Gerentes, coordinadores y reporto a un Director de Operaciones.
5. ¿Cuántos Directores?
Ninguno Oscar es Gerente de Planta Satélite Casilda.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

A Lisandro y a Miguel tuve que formarlos, los tomé de muy jovencitos. Aproveche mi ejercicio como docente en la Universidad Católica Argentina, campus Rosario, dicto de hace años 3 cátedras (Elementos de Máquinas, Máquinas térmicas y Mecánica de Fluidos) en la carrera de Ingeniería Industrial.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
.
Esencial, en ASP sin ella sería imposible llevar adelante la operación. Contamos con un sistema de calidad total aceitado de muchos años de funcionamiento, que desde lo comercial hasta lo operativo, requiere de mucha coordinación. Interactuamos en el más de 100 profesionales de los cuales 80 son externos, como asesores entre Ingenieros Agrónomos y Veterinarios.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
El impacto es total, te vuelvo a repetir es tan compleja la operación, en esta planta; por ejemplo tenemos todas las semanas tenemos entre 4 a 6 horas de capacitación, que puede ser desde el potencial de fertilización de los inoculantes hasta los pasos de implementación de las Normas ISO 14001, o de Liderazgo en Seguridad e Higiene, hasta manejo responsable; etc.
10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**



11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

No, la preparación y la guía en las pautas de trabajo y sobre todo la comunicación clara de los objetivos a cumplir.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Fundamental de hecho conseguí después de insistirle a Lisandro (coordinador de producción de planta Casilda) que terminara sus estudios universitarios de Ingeniero Agrónomo; que aceptó y parte de su costo es afrontado por ASP.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Como profesor en la UCA Rosario, conocí en un congreso de Ciencias Agrarias y de desarrollo de la Industria Metalmeccánica para la industria mencionada, a un amigo hoy a un loco médico Veterinario por entonces y hoy Presidente de Agrium Argentina; allí después de indagarme sobre las asignaturas que dictaba en la Universidad me propone la conducción de lo que iba a ser el primer Agro centro, cómo él, denominaba a los centros de abastecimiento de insumos agropecuarios y asesoramiento al cosechador, en la Región centro del país (Provincias de Entre ríos, Santa Fe y Córdoba) de ahí que sólo éramos un galpón que recibíamos productos terminados de la planta Buenos Aires a la operación de hoy con por ejemplo la producción de 800000 lts de Glifosato.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Cuando pusimos operativa la planta de Casilda en 1997.

- 16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.**

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?



Debe estar siempre cerca, si tenés la suerte de encontrar empleados como Lisandro y Miguel, después de un tiempo de entrenamiento no necesitas darle órdenes, ellos saben lo que tienen que hacer, aunque he tenido empleados que el resultado de su desempeño terminaba siendo bueno y hasta tal vez muy bueno, aunque luego de haberles estado muy encima, ¿me entendés No?

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Es una red interactiva, obviamente con jerarquías, pero yo lo veo así, Miguel Morley, la máxima cabeza en Argentina, tiene un plan lo comunica a nosotros los gerentes de la siguiente línea, y luego nosotros lo comunicamos a los siguientes en la línea jerárquica y verificamos que se lleve adelante de la mejor forma, a su vez ellos interactúan con nosotros para perfeccionarlo y juntos obtenemos el mejor resultado.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?
Como lo observé en el punto anterior, del director, aunque algunas veces, la gente tiene buenas ideas y se las escucha, si son factibles se llevan adelante.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Aliento a mis dirigidos y es muy buena la frase de “sacar a la luz la energía natural positiva de la gente”. No olvidemos de tomar decisiones; es muy relevante, en la lucha por llegar a los mejores resultados posibles.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Tenemos que reconocer que el sistema de recompensas importado de Agrium es muy generoso y eso la compañía lo debe observar en sus resultados, desde aquí en el país y en el mundo no para de crecer. Los líderes tienen buena recompensa y la empresa no se olvida ni de los operarios de limpieza, con el respeto que los mismos merecen. Por ejemplo ante una ganancia extraordinaria, se reparte por igual a toda la organización, por supuesto los gerentes recibimos el famoso bono como cualquier otra organización, que es premio al resultado individual. También



a fin de año todos recibimos dos sueldos de recompensa y si bien en la operación local desde el punto de vista legal, no está obligada la compañía, para la misma es como instituto, es prácticamente ley.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Primero los escucho, ellos están en el día a día, o mejor dicho minuto a minuto, sobre todo en temporada (Septiembre a Enero de cada año, la producción de por ejemplo glifosato se quintuplica) Y también suelo colaborar con sus decisiones, somos un equipo y debo reconocer que me costó mucho aprenderlo.

23. **¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Cabe aclarar que Oscar más allá de las especializaciones que cursó, hoy es profesor, situación que aprovecharemos para enfocar la indagación al diseño del aula.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

En las especializaciones si. En mis aulas No.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

Soy Ingeniero mecánico, tengo dos especializaciones, una en Industria Petrolera y otra en Seguridad e Higiene en el Trabajo. En esta última si teníamos un profesor de manejo de ausentismo por accidentes, que si, nos permitía intercambiar los casos.

¿Cómo Sos con tus alumnos, permitís que intercambien casos?

Mis materias son muy técnicas, por ejemplo Mecánica de Fluidos, aunque a veces me doy un tiempito y si el tema lo permite para comentar mis experiencias con un problema relacionado, los chico generalmente tienen muy poca experiencia, en la UCA recién empiezan sus primeros pasos laborales y muchos todavía no trabajan.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros? ¿Con tus alumnos hablas vos y ellos escuchan?



Te vuelvo a repetir depende de la materia; con mis alumnos lo mismo, ahora tengamos en cuenta que el programa tenemos que cumplirlo, entonces si se dan la charlas, que observo que son productivas, bien, aunque los profesores debemos guiarlas, en pos de cumplir con los programas base de estudios.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

No se le pregunta ya respondió en las anteriores..

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

No; aunque hoy si se permite y se lo escucha más al alumno, creo que es parte de la evolución de la sociedad misma.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia? ¿se toma un tiempo para conocer a sus alumnos? ¿O a las necesidades de conocimiento de sus alumnos?

Trato de que sea así, al comienzo de la cátedra lo hago, aunque convengamos que las aulas de la UCA con 20 alumnos promedio te lo permite, como sabrás no podemos decir lo mismo de un aula por ejemplo de mis colegas de la UBA en BS.AS. en el CBC con por ejemplo alumnos tratando de escuchar al profesor que dice en los pasillos de la misma; esto no permite el trato personal.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno? ¿Tu aula es flexible?

No, aunque pongo buena predisposición a ello, también tengo un programa a cumplir que si bien me muevo en el con buena adecuación a lo que pude indagar o conocer de cada alumno, el mismo es producto de investigaciones combinadas de nosotros los profesores con los docentes investigadores y dirigentes de la UCA, que determinan en la actualidad que contenidos deben tener las materias que se dictan en la carrera de Ingeniería Industrial y que necesitará el profesional futuro, en la materia para desenvolverse.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	—
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	
Controlada	X
Flexible	—



Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en ASP Argentina; de Agrium Inc. Nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Señalamos con **X** a las “características sobresalientes” encontradas y con — a las que consideramos no suficientemente encontradas o no encontradas, y a que le llamamos no suficientemente encontradas, por ejemplo el Ing. Arturo Cárcamo se refiere a que está comenzando a tener en cuenta a sus dirigidos, bueno eso no es indicio de que esta característica se esté aplicando en esa compañía, sólo podemos afirmar que recién se ha descubierto y tal vez en un futuro se aplicará o se abandonará la decisión de hacerlo. O por ejemplo el diseño de aula que experimenta el Ing. Nelson Chirinos en su postgrado o Especialización en Petróleo en la UBA, es claramente controlado, ya que la mayoría de sus profesores son del tipo profesor experto, está bien que el tipo de contenido específico de las materias puede necesitar de expertos para dictarlas.

Observamos que Oscar sin decirlo expresamente se comporta como un Mentor con Lisandro y Miguel Actis sus dirigidos, también observamos que tiende a la flexibilidad máxima que el mismo sistema le permite para sus Aulas en la UCA de Rosario.

Y si bien parece alentar a sus dirigidos debemos concluir que su forma de dirigir no deja de ser heroica, imparte primero las órdenes.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Red Surcos S.A.

Descripción: RED SURCOS tuvo su comienzo a partir de la escisión de CIAGRO a mediados del año 2008. Es una empresa de capitales íntegramente nacionales, enfocada en la innovación de soluciones integrales para el productor agropecuario.

Tiene como visión liderar el mercado de productos fitosanitarios en el país y en países limítrofes, mediante la innovación a través del conocimiento, utilizando recursos humanos altamente capacitados.

Cuenta con más de 300 colaboradores profesionales, altamente capacitados en el servicio y la comercialización de insumos agropecuarios, afincados en diferentes zonas productivas del país.

Posee un portfolio de negocios muy diversificado, en el que se incluyen:

- a) Comercialización de insumos y servicios agropecuarios.
- b) División Semillas (Híbridas y Forrajeras)
- d) División Horticultura (semillas e insumos varios).
- e) Acopio de Cereales.
- f) Plantas formuladoras de Fitosanitarios.
- g) Laboratorio de Química Analítica.
- h) Productos Veterinarios.

Articula el funcionamiento de más de 32 sucursales en todo el país, mediante el trabajo en red que le permite su moderno sistema de información: la plataforma SAP.

Está en pleno crecimiento y expansión territorial.

RED SURCOS, “la evolución de Ciagro SF”, sintetiza el mayor emprendimiento de comercialización y servicios innovadores de capitales nacionales comprometidos con el país y su gente.

Entrevistado 1: Agustín Rico

Profesión: Ingeniero Industrial del Instituto Tecnológico Buenos Aires.

Puesto: Gerente de Operaciones, Red Surcos (Ex –Grupo Cigarro).

Edad: 40 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -



Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?
Opera en zona Norte del País desde 1974 unos 38 años aproximadamente y separada de CIAGRO SF, desde el 2008 unos 4 años.
2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?
Unos 300 colaboradores, yo tengo a cargo 90.
3. ¿En qué mercados opera la mencionada?
En el Mercado de Insumos Agropecuarios, comercialización y producción, a nivel Nacional y MERCOSUR.
4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?
3 Gerentes y 6 Jefes, para administrar los departamentos de Compras Productivas, Planning, Control de Producción y Administración de Inventarios.
5. ¿Cuántos Directores?
Ninguno, reporto al Director de Marketing y Desarrollo.
6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

En realidad nos formamos todos, debido a que la empresa se escindió del Grupo Ciagro en el 2008, y yo vengo de una Compañía Inmensa como Unilever. Todo mi equipo veníamos con alguna experiencia, y otros surgieron de la misma compañía, aunque Red Surcos adquirió y peso a su gran crecimiento en tan poco tiempo su propia cultura.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

.Vital, la condición para ser Gerente en nuestra empresa, es haber cursado o estar apunto de terminar sus estudios universitarios.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Sin la misma no hubiésemos crecido tanto en tan poco tiempo.
10. ¿La empresa tiene programas de formación?



No, cada persona se hace cargo de su preparación, yo los aliento a tomar esa decisión.

11. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

12. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Hoy el entorno directamente te deja afuera o adentro, no hay lugar para tibios y más en un ambiente como el Agro, tene en cuenta que en esto, los argentinos somos potencia. Por ello mismo necesitas una preparación académica de excelencia.

13. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Creo que ya te dije todo ¿No?

14. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

15. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé en Unilever rindiendo los últimos finales de mi carrera, como Supply Planner, en la división alimentos, allá por el 2003 me nombran Jefe de Operaciones de la División, luego por el 2005 me trasladan a la jefatura de planeamiento de Galletas, hasta que me Contacto con Juan Carlos, el Dueño y fundador de Red Surcos.

16. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que conocí a Juan Carlos, un hombre de negocios pujante y desafiante, quién me dio un gran impulso en este negocio.

17. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

18. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?



Estar cerca de sus dirigidos, escucharlos, practicar la escucha activa.

19. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Debe tender hacia una red interactiva, aunque todavía estamos lejos de ello. Yo trato de aplicar la escucha activa y a veces la vorágine nos lleva, a la guía a través de órdenes directas.

20. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Aquí del Director Ejecutivo, aunque en el caso de Juan Carlos nos escucha mucho.

21. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Sacar a la luz la energía positiva de mi gente, alentarlos, los informes son para el escritorio y los archivos!!!

22. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Mi ideología es que se premie a todos por igual, pero sabes lo difícil de implementar que es esto. En Red Surcos, se premia más al personal jerárquico.

23. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Primero escucharlos y también colaborar en sus decisiones.

- 24. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Agustín egresó en 1999, no desea responder o rememorar, lo que comenta, es que tuvo compañeros de su misma edad y casi todos estaban en sus mismas condiciones, a punto de ingresar en su primer empleo como



profesionales. Su educación la considera cómo que fue tradicional. Por ejemplo el profesor de Química, dictaba la clase el y huay que lo vallas a interrumpir.

Claramente diseño de aula controlado.

25. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
Hace ya muchos años que termine de cursar.
26. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
27. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
28. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
29. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?
¿Conoces los claustros de la UBA? En los primeros años son una jungla, seria imposible que una clase con cientos de alumnos, discutan entre si.
30. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
31. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X



Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación:	—
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación:	X
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	X
Heroica	X
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Red Surcos, nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: SpeedAgro S.A.

Descripción: Es una empresa oriunda de la localidad de Coronda, provincia de Santa Fé, con proyección Nacional e Internacional, dedicada a la formulación, elaboración, distribución, comercialización y almacenamiento de productos e insumos fitosanitarios, como corolario de ello, posee la línea de coadyuvantes más completa del mercado aprobado bajo las normas más estrictas de productos agropecuarios del parlamento Europeo. En la actualidad, es proveedor de los productos mencionados a lo largo y a lo ancho del país, con más de 72 centros distribuidores, como así también cuenta con presencia, en países del MERCOSUR, como Brasil, Uruguay, Chile y Paraguay.

Entrevistado 1: Víctor Hugo Escalas

Profesión: Ingeniero Agrónomo de la Universidad del Litoral

Puesto: Presidente y fundador.

Edad: 52 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?



SpeedAgro, nace en el momento más difícil que alla registrado la historia de nuestro País, en el 2001, o sea ya tenemos 11 años de funcionamiento y diría de crecimiento continuo y digo bien de crecimiento continuo, sino ya no existiríamos.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Hoy cuento con 150 colaboradores entre personal directo y de staff, principalmente los Ingenieros Agrónomos y Veterinarios, que nos asesoran.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

El nuestro es un mercado muy difícil y competitivo, el de los coadyuvantes para el agro y también el de servicios de procesamiento, almacenamiento y distribución de fitosanitarios para las compañías más grandes del sector como BASF y ATANOR.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

4 Gerentes y 10 Jefes.

5. ¿Cuántos Directores?

Mi Hijo y Yo, Mi hijo en la parte operativa y contable y digamos que Yo en la parte Comercial por mi pasado como Gerente Comercial en una prestigiosa compañía del sector; aunque más bien mi puesto es más como una Gerencia General.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Todos los días nos seguimos formando, así es Speedagro, un desafío constante.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Es importante a medida que crecemos como organización, necesitamos crecer en nuestra educación.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?



Vital para nosotros si pretendemos conservar como pilar de nuestro desarrollo la innovación. Por eso asumimos completamente las iniciativas de capacitación de nuestro personal, ya sea en forma terciaria, por cursos, aprendizaje de idioma o estudios universitarios completos, y cuando digo completos, me refiero a que si nosotros tomamos el padrinazgo para tal objetivo, lo mínimo que exigimos es que los complete, o sea de principio a fin y completitos.

10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

La experiencia es importante también para nosotros, por ejemplo, fue lo que me ayudó a mi a crear y colaborar con el crecimiento tan rápido de Speedagro; como también la capacidad de la gente con las que nos rodeamos.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Creo que te respondí en extenso a esta pregunta en las anteriores. Algo te voy a agregar al respecto, mira es tan importante para nosotros la capacitación, que hace unos meses firmamos un acuerdo con el Intendente de Santa Fe, para capacitar a empleados municipales en la erradicación del dengue de la provincia, donando el producto creado con novedosa tecnología en nuestros laboratorios, para erradicar las larvas del mosquito vector.

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé en coronda donde nací y me crié, en un taller de mecánica general y chapa y pintura, porque mi segunda pasión después de Speedagro son los fierros, soy fanático del TC pista, por eso patrocinamos a los pilotos campeones. Mientras siempre me interesé por lo que produce el campo, así cursaba mis estudios en la Universidad, un día llega a mi taller un dirigente importante de una compañía muy importante del sector y luego de conversar un buen rato, mientras le terminábamos el auto me



ofrece la gerencia comercial, por supuesto acepté, ya estaba en el último año de mi carrera, después de 12 años continuos de crecimiento de mi departamento, un día me planteé el sueño de crear mi propia empresa. Tenía ideas que mi empleador se negaba a implementar. No quería nombrar la empresa pero voy hacerlo, fue CIAGRO.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Bueno te completa la historia, el hito más grande fue tomar la decisión de dejar mis cómodas condiciones de contratación en CIAGRO y lanzarme a la aventura llamada Speedagro.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Debe estar cerca.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Procuramos que sea una red interactiva. Y tanto mi hijo como Yo interactúan con nuestros colaboradores. Somos muy selectivos al comienzo, cuando ya creemos que puede ser parte de Speedagro, pasa ha ser uno más.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Es un ida y vuelta, las ideas iniciales salieron de mi cabeza, pero hoy la mayoría sale de nuestro colaboradores. Nuestro reconocimiento como dirigentes está más en que fuimos los que dimos el puntapié inicial, hoy nuestra gente entiende muy bien lo que significa Speedagro.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Es sacar a la luz la energía natural positiva de nuestra gente. Por supuesto que los alentamos y prefiero llamarles colaboradores que dirigidos.



21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Para todos, cada integrante tiene un papel importante en la organización; y por supuesto para que así lo entienda, debe sentirlo también en su bolsillo. En el aspecto comercial es un poco más complejo este tema, ahí quién más vende se lleva el mejor premio, aunque compensamos a todos, todos reciben incentivos por sus progresos, así creció de rápido nuestra compañía.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Los lideramos escuchándolos y guiándolos cuando así lo requieren. En nuestra organización procuramos mantener un buen feedback con nuestros colaboradores; las jerarquías hacen a la cuestión formal organizativa y van por experiencia y preparación académica. Podes si quieres hablar con el colaborador que elijas y comprobarlo vos mismo.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Víctor cursó sus estudios en la década del 80, hace más de 20 años, aunque por su profesión; preponderantemente técnica, entendemos que el diseño del aula que le tocó experimentar fue controlado.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?



28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

¿Conoces los claustros de la UBA? En los primeros años son una jungla, sería imposible que una clase con cientos de alumnos, discutan entre si.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	X
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación:	X
Experimentada	X



Académica	X
Tipo de Dirección:	X
Heroica	—
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 6 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	—
Como Aplicado	6
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en SpeedAgro nuestro modelo **es aplicado**. Es más vimos una compañía muy joven y pujante, con un motor que si bien sus titulares no demostraron conocer, el concepto principal del modelo es llevado adelante que es la Dirección Alentadora, y su fundador demostró un compromiso llamativo para con la sociedad, es para mi un modelo local y muy interesante de organización, además de ser uno de los clientes más importantes de mi cartera, por ser uno de los que más compra en términos monetarios.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Dow AgroSciens

Descripción:

Su casa matriz está en Indianápolis, Indiana, EE.UU., posee a nivel mundial más de 6.000 empleados en 50 países y las ventas superan los 3 mil millones de dólares. Sus productos de manejo de protección de cultivos y de control de plagas están orientados principalmente al segmento de cereales de invierno, maíz, soja, algodón, arroz, frutales, hortalizas, turf, plantas ornamentales, pasturas y explotaciones forestales, aunque también tiene participación en áreas no cultivables y es líder en control de plagas urbanas.

Dow Agrosciences, comienza como un joint venture en 1989 entre el Departamento de Productos Agrícolas de Dow Chemical y el negocio de Plant Sciences de Eli Lilly, que deriva en la creación de DowElanco.

En 1996 se introduce en el negocio de la biotecnología comprando las acciones de Mycogen, compañía líder en el desarrollo de biotecnología y semillas mejoradas. Con más de 85 años de experiencia, una avanzada tecnología y una constante dedicación a la investigación en sus varias estaciones experimentales, Mycogen está abocada a desarrollar semillas de alta calidad y rendimiento, con características específicas como la resistencia a insectos que agregan valor al negocio de los productores.

En diciembre de 1997, Dow adquiere Sanachem, el tercer productor mundial de genéricos, con una facturación anual de 200 millones de dólares, y el distribuidor líder de productos de protección de cultivos en Sudáfrica. Posee 500 registros de marca alrededor del mundo. Su línea de productos incluye: glifosato, triazinas, mancozeb, aldicarb, carbofuran y phenoxies.

Finalmente en 1998 Dow AgroSciences adquiere el 100% de Mycogen Corporation.

En 2000, Dow Química, a través de Mycogen Semillas, compra Cargill Semillas USA con el objetivo de ampliar su participación en el desarrollo de productos biotecnológicos en el área de semillas. La compra incluyó las divisiones de Investigación, Producción y Distribución de Cargill Semillas Híbridas en Estados Unidos y Canadá. Con la adquisición de Cargill, Mycogen se transforma en la tercera compañía productora de semillas de maíz en EE.UU. Esta compra es consistente con el objetivo de expandir la presencia de Mycogen entre productores y complementa la política de Dow AgroSciences de crecer en valor mediante fusiones, adquisiciones y alianzas, como también a través del desarrollo de nuevos productos.

En junio de 2001 Dow Chemical adquiere Rohm and Haas, una compañía de fungicidas, insecticidas y herbicidas de gran reputación en el mercado.

En Argentina, Dow AgroSciences posee tres grandes plantas:



- Planta San Lorenzo, Pcia. de Santa Fe está dedicada a la fabricación de agroquímicos. Posee certificación ISO 9002 desde 1997 y realiza formulaciones en terceros.
- Planta Colón, Pcia. de Buenos Aires donde se procesa girasol y sorgo.
- Planta Venado Tuerto, Pcia. de Santa Fe donde se procesa el maíz híbrido.

Dow AgroSciences entiende la importancia de la elección que realizan sus clientes al buscar soluciones para el manejo de los cultivos. Por eso les ofrece un creciente portfolio de semillas mejoradas, agroquímicos y productos para el control de plagas urbanas, y su emergente línea de productos desarrollados a través de la Biotecnología. DOW AGROSCIENCES, LA UNIDAD DE NEGOCIO PARA EL AGRO DE DOW ARGENTINA.

Entrevistado 1: Fernando Neri

Profesión: Ingeniero en producción Agropecuaria, de la UCA y Máster en Agro negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires.

Puesto: Gerente de Producción de Semillas Oleaginosas

Edad: 54 años

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

24 años aproximadamente en la región, la compañía madre Dow seguramente muchos más.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Es una empresa global, unos 10.000 empleados; a nivel local

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Con Agro productos y Semillas híbridas; en las principales economías del mundo, llámese las que integran el NAFTA, Comunidad Europea, Latino América y Asia.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?



Ninguno, 2 jefes. Nuestro trabajo es en el campo principalmente, a los clientes que asesoramos, somos un equipo de 15 personas; que viajamos e investigamos a lo largo y ancho de todo el país y limítrofes.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto al Dr. Juan Pablo Raimondi Director del sector.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

En Dow el requisito mínimo es contar con el título universitario para aspirar a una carrera ejecutiva dentro de la corporación. Es más diría que una maestría te da más horizonte.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Creo que es más que claro lo que pienso, sin capacitación hoy no hay organización y desempeño posibles.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Los buenos resultados vienen de una buena combinación de capacitación y experiencia. En nuestro trabajo específico en eficiencia de las semillas esto es vital. Hay prepararlas en el laboratorio, sembrarlas, cuidarlas y esperar su cosecha.

10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Como dije la experiencia de la combinación de ambas.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Indispensable.



13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Tomé contacto con Dow, en un congreso de la UCA, en el último año de la carrera, 1994; comencé como encargado de zona de semilla parental; Lugo me nombraron Manager y luego de Organizar este sector y terminar mi Maestría en Negocios Agropecuarios en la Universidad Austral, me designan Gerente de producción de Semillas Oleaginosas, un nuevo sector que lo armamos en poco más de un año y medio con 15 profesionales a cargo, tengo ya, 18 años en la compañía .

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Cuando designaron a Cargo del nuevo sector de la compañía.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una red interactiva, si no trabajáramos así, en nuestro sector sería muy difícil llevar adelante la operación, los profesionales estamos todo el tiempo viajando a distintos puntos del continente, y debemos trabajar conectados, consultándonos, en línea. Por supuesto que a mi me bajan las pautas de hacia donde tenemos que ir, y yo debo a su vez guiar a mis dirigidos.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Del jefe máximo y nosotros la implantamos.



20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Es tomar decisiones, pero también tenés que motivar a tu gente.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Primero para los líderes y luego va bajando proporcionalmente por la organización. De todas formas todos como política de la compañía recibimos un sueldo más a fin de año.

22. ¿Liderazgo para Usted, puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchándolos antes de guiarlos. Colaboro en las decisiones de mis dirigidos. Y muchas veces me hacen buenas propuestas. Estoy experimentando que es bueno escucharlos.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

En la Maestría todos ejercíamos algún cargo ejecutivo y varios eran directores con varios años de experiencia sobre sus espaldas.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

Si; se basa en el método del caso. La mayoría de las materias eran clases de las denominadas abiertas.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

Obviamente las experiencias de mis compañeros, mira fue tan buena la experiencia, que de la misma saque varios de mis amigos actuales.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?



Por supuesto y eso hice, me ayudó a armar varias de mis estrategias en la compañía. Yo diría que fue lo que me dio el empujón para la designación de este nuevo departamento en la compañía.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Salvo las materias preponderantemente técnicas, como por ejemplo Finanzas Operativas, que hasta en esta materia se presentaba oportunidad de discusión, obviamente medida porque tenía un programa duro a cumplir.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
Bastante, diría en su mayoría.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Seguro lo antedicho lo confirma.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	X



El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: –	
Heroica	X
Alentadora	–
Preferencia por el tipo de Aula: x	
Controlada	–
Flexible	X
Resultado: 5 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	–
Como Apenas Aplicado	5
Como Aplicado	–
Aplicado en su Totalidad	–



Concluimos que en Dow AgroSciences Argentina S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**. Lo más interesante que pudimos observar en cuanto a las características de nuestro modelo, fue el interés puesto por el más que por su organización en cuanto a la Dirección Alentadora y el tipo de diseño de las aulas que le toco cursar en su Maestría en la Universidad Austral.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: SHERWIN – WILLIAMS ARGENTINA I. y C.S.A.

Descripción: Empresa líder a nivel mundial con presencia en el país a través de subsidiaria dedicada a la productos y servicios de recubrimiento, o sea pinturas. Oriunda de Cleveland, Ohio, EEUU, donde inició sus operaciones allá por 1866, con una trayectoria de prácticamente un siglo y medio, con amplia historia en nuestro país, desde 1927 que instala su planta en Ciudadela, con aproximadamente 500 empleados a nivel local y más de 10.000 a global. Por ejemplo para exhibir una cifra, en 1955 esta empresa en una de sus líneas alcanzó sólo en los EEUU los 360 millones de litros vendidos. Cabe destacar que a nivel local es una Empresa GREAT PLACE TO WORK LAS 50 COMPAÑÍAS CON MEJOR AMBIENTE LABORAL DEL PAÍS. Sherwin-Williams Argentina obtuvo el 7º puesto en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina, edición 2009, organizado por Managers Consultant (con la metodología de *Great Place to Works*) y el Premio Clarín por tercer año consecutivo. El prestigioso diario otorga este premio a las diez primeras compañías del ranking.

Entrevistado 1: Martín H. González

Profesión:

Puesto: Gerente Adjunto de Desarrollo de Word Care, Base Agua y Color

Edad: 37 años

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -



Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Casi un siglo y medio en el mundo, en el país desde 1927, o sea la friolera de 85 años de trayectoria local fabricando pinturas y brindando servicios de excelencia afines.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Unos 500 empleados locales y más de 10.000 globales.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En todas las economías de la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; o sea las principales economías y en los 5 continentes. Los productos son pinturas y sistemas de color, como así también servicios de formulado y formación de color para proyectos especiales, al respecto siempre bromeamos que fuimos los proveedores del recubrimiento para El Canal de Suez en su inauguración.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

El departamento lo crearon conmigo, no tengo gerentes a cargo sólo un jefe y un supervisor y en total somos 10 profesionales, entre ingenieros y licenciados, tene en cuenta que es un departamento de investigación y desarrollo.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto al Director de Investigaciones y Desarrollo de Sherwin Williams Argentina el Dr. Nicolás Ladisernia

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

La compañía tiene programas de desarrollo, yo a su vez soy profesor y Jefe de Trabajos Prácticos de Solventes y Polímeros del ETR, escuela de tecnología en recubrimientos, la empresa junto a otras empresas del sector son colaboradores interesados en el desarrollo de la misma.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?



Esencial para todos, en mi equipo, envío a cada integrante una o dos veces al año a realizar cursos de capacitación y actualización del sector, obviamente previo consentimiento.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Somos una empresa líder en lo que hacemos y pensamos seguir en ese camino y para ello necesitamos estar a la vanguardia del conocimiento, es más me animo a decir que en algunas ocasiones hasta lo generamos. Te puedo citar un caso por ejemplo la pintura inteligente para exteriores.

- 10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Nuestro departamento es de I + D, con lo cual pesa mucho la preparación académica; aunque la experiencia siempre colabora.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Como dije es de suma importancia y más para nuestro departamento.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Ingresé en Sherwin en Control de Calidad en 1997, cómo recién graduado cómo Bioquímico de la FCEQN-UM: Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales de la Universidad de Morón. En el 2001 me ofrecen I&D en el departamento base solvente de la compañía, en el 2006, luego de graduarme con mención de honor en el ETR-Sater cómo químico formulador, me ofrecen la Jefatura de Desarrollo de Word Care, Base Agua y Color y en el 2010 me nombran Gerente Adjunto del Departamento.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?



Cuando me nombraron Gerente.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Cuando estamos en un nuevo lanzamiento compartimos muchas horas de intercambio, en desarrollo las órdenes las marca nuestro trabajo, además somos todos profesionales, o sea colegas, como te imaginarás es distinta que una relación laboral común de oficina.

Por supuesto que de la dirección nos bajan las prioridades, en base a la estrategia, presupuesto, etc.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una red, o por lo menos hacia ello intentamos llegar.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

En nuestro departamento a veces ocurre, que un descubrimiento del analista investigador, cambia las prioridades y por ende la estrategia.

Por suerte tenemos una dirección muy comprensiva.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Tomar decisiones y sacar a la luz la energía positiva de la gente, si no lo hiciéramos, sería suicida, no podemos estar en cada tubo de ensayo de cada analista.

El aliento es muchas veces el motor, aunque en nuestro trabajo no pueden faltar los registros e informes de resultados.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?



En esto la compañía hace un buen trabajo por nosotros, aunque también hay premios especiales por resultados, y en eso nos pide la odiosa opinión a nosotros.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchándolos y guiándolos. Colaboro. Tratamos de conservar el clima de colaboración y cordialidad; no te olvides que es política de la empresa. Nos remarcaban mucho cuidar el clima laboral y tenemos al respecto de dos a tres entrenamientos por año.

23. **¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Cabe aclarar que Martín es profesor, con lo cual se puede lograr una doble perspectiva la del alumno y la del diseñador.

Lo que no podemos es pedirle conceptualización en administración o gerencia, ya que su profesorado es muy técnico, al igual que su trabajo y en definitiva profesión. Nos referimos a las materias duras de una profesión y cómo sabemos tanto sea una ingeniería, como una licenciatura ne una exacta como la química encontraremos esa perspectiva educativa, lo que deja sin sentido la indagación profunda ya que encontraremos con preponderancia el **diseño controlado**.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?



29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación: X	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: X	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: X	
Heroica	



	X
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 5 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	5
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Sherwin - Williams Argentina I. y C.S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**. Lo interesante de esta organización es su interés por la capacitación de su gente y lo tenaz a la hora de mantener el clima cordial de trabajo y no es sólo declamatorio de sus dirigentes, o que se prepararon para la entrevista, yo los visito desde hace ya un año y siempre observé el buen talante de su gente; incluso cuando todavía ni sabía el tema de mi tesina. De todas formas le falta profundizar en el aliento y la flexibilización del aprendizaje en los entrenamientos que imparte. Generalmente lo hacen los líderes de departamento o contratan profesionales externos, con un claro diseño controlado.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Nidera S.A.

Descripción: Nidera es una empresa productora, exportadora y comercializadora de materias primas y servicios agrícolas a nivel internacional.

Fundada en Róterdam, países bajos, en 1920, nuestra empresa emplea alrededor de 3800 personas en 22 países (de los cuales 2000 se desempeñan en nuestras plantas e instalaciones de logística en Sudamérica).

Somos un conector eficiente entre productores de materias primas y consumidores. Nuestra empresa maneja 20 millones de toneladas de bienes al año.

Adquirimos nuestros insumos de productores, fabricantes industriales, y otros actores de las principales áreas de América, Europa y Australia y los comercializamos a Europa, África del Norte, Oriente Medio y Asia, principalmente a clientes que están en los mercados de alimentación, comida animal y bioenergía. Ellos confían en nuestra establecida red global para un suministro constante.

Las actividades de cada empresa dentro del Grupo están estrechamente relacionadas con área geográfica en la cual operan. Las empresas en países orientados a la exportación están principalmente dedicadas a la originación y la tecnología del cultivo, al almacenaje, al procesamiento y al embarque de productos agrícolas.

Las empresas en países que se orientan a la importación, principalmente están dedicadas a la descarga, el acopio, el almacenaje, la logística, la comercialización y la financiación.

Nidera se radica en Argentina en 1929 y, durante los primeros años se aboca principalmente a la exportación de granos.

En la actualidad, las principales actividades de Nidera en Argentina están comprendidas por la recepción, almacenaje, acondicionamiento y comercialización de granos, oleaginosas, aceites, harinas y derivados. Asimismo realiza la producción y comercialización de aceites comestibles envasados para el país y el exterior; es líder en investigación, producción y provisión de híbridos y variedades para el mercado de semillas, junto con la distribución de una gran variedad de insumos agropecuarios.

Hoy Nidera es la empresa integrada más importante de la agroindustria.

Entrevistado 1: Camila López Colmano

Profesión: Ingeniero en Producción Agropecuaria de la Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires.

Puesto: Gerente de Marketing; División Nutrientes y Protección de Cultivos

Edad: 38 años



Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

En el mundo 92 años, en el país 83 años.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

En el mundo 3800 personas, en el país unas 500.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En América, Europa, Australia, África del Norte, Oriente Medio y Asia, en los mercados de productos agrícolas, alimentación, comida animal y bioenergía.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Uno, yo soy el Gerente y tengo unas 7 personas a Cargo, nuestra tarea es comunicacional, como así también investigar nuevos mercados.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto a la Gerencia General.

6. ¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Partamos de la base que para trabajar en mi departamento, como mínimo hay que estar en los últimos años de la carrera.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Muy necesaria.



9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Es lo que hace la diferencia.

- 10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Una combinación de ambos.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Esto creo que ya lo conteste, muy necesaria.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Ya en la facultad me anotaba en cuanto congreso de Management se dictaba. Me recibí e ingresé en el departamento de Marketing de Monsanto. En el 2003 me dan la oportunidad de ser el Gerente de Publicidad y Promoción. Luego en 2004 me ofrecen la Gerencia de Negocio de Economías Regionales en la misma compañía. Ya en 2005 tomo contacto con Nidera y me pareció la propuesta muy motivadora la tomé y aquí me tenés, de todos los lugares mencionados me lleve amigos y un gran aprendizaje.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que presenté el primer proyecto comunicacional en Monsanto, juro que me temblaba el cuerpo entero.

- 16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.**



17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles órdenes de lo que hay que hacer?

Cerca, no podemos obviar la necesidad de organizar el trabajo que tiene el jefe.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Nos gustaría tender a ello, en argentina todavía estamos lejos, ¿Vos que estudias a las organizaciones, me lo podrás confirmar?
Deberías interactuar más, cuesta, a veces la disponibilidad de tiempo nos juega en contra.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

A veces parte de una idea de la gente, en ese sentido Nidera escucha.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Debemos sacar a la luz la energía positiva de nuestra gente.
No podemos obviar los informes y tampoco dejar de solicitar resultados.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

En forma equitativa para ambos, en base al impacto de sus resultados, la proporción de responsabilidad, en fin de cuanto compromiso tuvo el logro.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Los escucho y los guío, aunque reconozco que tengo un equipo muy despierto y a veces hasta se anticipan.
Trato de animarlos a tomar sus propias decisiones.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos
Ej: Ing. Nelson Chirinos!**



Camila estudió una carrera técnica en la década de los 90 en la UCA; podemos en base a ello inferir que fue bajo diseño controlado de aula. Aunque en diálogo al respecto con ella, nos informa que Nidera posee unos programas de liderazgo, donde comparten líderes más consagrados en la organización con líderes que comienzan su carrera, y esto es diseñado por consultores con el concepto de facilitación flexible.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?
29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	–
El individuo	X
La empresa	–
Preferencia por la forma de preparación:	X
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	–
Heroica	X
Alentadora	–
Preferencia por el tipo de Aula:	X
Controlada	–
Flexible	X
Resultado: 5 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	–
Como Apenas Aplicado	5



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Nidera Argentina S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Unilever de Argentina S.A.

Descripción: Bueno esta es una empresa que no necesita demasiada presentación, la gente de la empresa suele bromear al respecto, que no importa en el lugar del mundo que te encuentres, seguramente algún producto de la compañía utilizaste. Es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo.

Podemos decir que hoy se divide en dos grandes negocios, Alimentos y Productos para el Cuidado del Hogar y Personal. Con largamente más de 10.000 empleados alrededor del mundo y operaciones en más de 200 países, no hace falta decir que es una mega compañía.

Por ejemplo: En Alimentos:

La adquisición de Bestfoods en 2000 nos dio liderazgo en la categoría culinaria. Knorr ya es nuestra marca más importante, con €2.3 billones de ventas en más de 100 países y una gama de productos que abarca sopas, caldos, salsas, fideos y comidas completas.

- Somos el principal productor de alimentos congelados de Europa, bajo la marca Findus en Italia, Bird's Eye en el Reino Unido e Iglo en otros países europeos.
- Somos líder en la categoría de margarinas y productos untables en la mayoría de los países europeos y América del Norte, con marcas como Becel (Holanda), Fbra (Reino Unido) y Take Control (EE.UU.). Hemos satisfecho la demanda de los consumidores de alimentos saludables al lanzar pro.activ, producto untable que contiene ingredientes que pueden ayudar a reducir los niveles de colesterol.



- En el área de aceite de oliva de marca somos líder, siendo Bertolli la marca más importante. Aprovechando la atracción que sienten los consumidores por la comida mediterránea, lanzamos salsas para pastas y aderezos Bertolli.
- Somos el productor líder de helados del mundo, con marcas como Algida y Wall's en Europa, y Ben & Jerry's en los Estados Unidos. Innovaciones como los bocaditos de Magnum y los envases en miniatura y multi-envases de Cornetto han estimulado el progreso.

Somos el vendedor más grande de té envasado con nuestras marcas Lipton y Brooke Bond.

En Cuidado del Hogar y Personal:

- Somos líder en el mercado de cuidado del hogar en gran parte del mundo, el que abarca productos de limpieza e higiene.
- Muchos de nuestros productos de cuidado del hogar son líderes en el mercado, incluyendo Cif, Comfort, Skip y Ala.
- En el mercado del cuidado personal, somos líderes globales en productos para la limpieza de la piel, desodorantes y antitranspirantes.
- Nuestras marcas globales más importantes en el mercado de cuidado personal son Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona y Sedal.

Entrevistado 1: Nicolas Pellegrino

Profesión: Licenciado en Marketing; Universidad de Palermo

Puesto: Jefe de Producto CIF

Edad: 35 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -



Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Tiene sus orígenes por el 1800, o sea más de dos siglos.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Decimos más de 10.000, como para dar una idea de número, pero en realidad muchas más, ya que conocemos operaciones en más de 200 países.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Básicamente en Alimentos y en Cuidado del Hogar y Personal y obviamente y aunque parezca casi irreal podemos decir todo el mundo.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

No soy Gerente, aunque es una de mis metas, creo que soy joven y puedo alcanzarla. Reporto al Gerente de Marketing de productos para Cuidado del Hogar, y tengo a mi cargo 6 personas entre ellas un supervisor y 5 analistas.

5. ¿Cuántos Directores?

Reportamos al Director de la División

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Como toda compañía Global y de tal envergadura, posee programas de formación, sobre todo para Jóvenes Profesionales.

Es requisito poseer título Universitario, aunque no es formal, ya que es política de Unilever que todos tienen oportunidad, y si indagas te vas a encontrar con muchos casos de operarios que siguiendo los programas de la compañía llegaron a puestos ejecutivos.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Es muy necesaria, no solo para Gerentes o Directores, sino para todo aquel que pretenda una posición de liderazgo en la compañía.



9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Hoy Unilever es lo que es por su capacidad de desarrollar a su personal.

- 10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Los problemas diarios son grandes entrenadores, pero sin capacitación no se puede justamente aprovechar al máximo esa experiencia.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Ideal para llevar adelante con éxito una operación, y más en una compañía de la envergadura global como esta.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Comencé en el Lloyds Bank como asesor comercial, ingresé por la bolsa de trabajo de la facultad, luego pasé a Electra como Encargado de Fidelización de clientes, luego después de un congreso de Marketing que participé en la Universidad de Palermo me conecté con The Nielsen Company e ingresé como Asistente de cuentas y Retail Service, al poco tiempo pasé a Ejecutivo de cuentas y Servicio al Cliente, ahí me llegó una oportunidad en Unilever como en planeamiento de Marketing, en marzo del 2011 y luego de ingresar a la Marketing Foundation de Unilever me ofrecen la oportunidad de ser Jefe de Producto Knorr, a través de una gestión exitosa me ofrecen la Jefatura actual y me dan más responsabilidad; internacional, en la operación de Unilever Peru y Bolivia.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que decidí ingresar al centro de capacitaciones de la Marketing Foundation de Unilever en Febrero del 2011 y el día que me recibí.



16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Definitivamente estar cerca.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Tiene su Jerarquía, sería imposible organizar una empresa tan Grande, aunque desde casa matriz bajan cada vez con más insistencia la necesidad de adaptarnos a trabajar como una red, en las capacitaciones se sostiene que la misma tiene más poder de diversidad para la resolución de problemas y en funcionamiento es más eficiente y eficaz. Por lo tanto debemos interactuar más con nuestros colaboradores.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Hoy es de ida y vuelta la cuestión. Tanto de los Directores ejecutivos, como de propuestas nuestras, que de todas formas son analizadas por los mismos.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

El aliento ayuda, algunos necesitan guía y los informes son necesarios para monitorear los resultados.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Como te imaginarás el sistema de recompensas de esta compañía no lo vi en ninguna y mira que trabaje como lo viste en unas cuantas, lo digo por lo generoso. Igual existe el famoso bonus, que es bastante más cuantioso cuanto más arriba te encontrás en la jerarquía.



22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchar y guiar hoy produce mayores resultados. En el caso de tomar decisiones trato de dejarlos tomar y pensar las propias. Después tendremos tiempo de corregir. Eso si siempre nos informamos, estamos al tanto sin ocultar nada. Somos un equipo y que a mi me toque ser el capitán es circunstancial.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos
Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Si en la fundación por ejemplo dicta un curso el Director de Marketing para las Américas. Si no puede venir los hace a través de Call Conference.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

Es todo basado en el intercambio de casos.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

Es necesario escuchar a la experiencia, pero a veces ni los experimentados tienen la solución, sino que surge de la discusión y el intercambio.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Me encanta he resuelto muchos problemas así.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Sí.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?



El departamento de Recursos Humanos de la compañía se encarga de armar las clases con empleados que enfrentan funciones parecidas y por ende situaciones similares, creo que eso es armar una clase a medida.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratamiento de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Si.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	X
Mentorización	—
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	X
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación:	X
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	X



Heroica	X
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	X
Controlada	—
Flexible	X
Resultado: 7 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	—
Como Aplicado	7
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Unilever Argentina S.A. nuestro modelo **es aplicado**. Y es un caso de mega compañía que lo hace. Ahora podríamos caer en el facilismo de pensar, que por ello posee la cuota de mercado y puede darse el tiempo, por no decir el lujo de implementarlo y llevarlo adelante; pero no olvidemos que también podríamos pensar justamente que es dificultoso aplicarlo por lo inmenso de su tamaño, que se necesitaría fomentar más el heroísmo y la mano dura, hacer hincapié en el control. Buen por sorpresa no es así en Unilever y con sólo ver la arquitectura de sus oficinas sin paredes un puede ver como empieza a configurarse la idea de red. Como crítica podemos decir que se observa algo del fomento de competencia entre divisiones, pero ello ¿en que compañía o cultura no ocurre?.



Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Reckitt Benckiser Argentina S.A.

Descripción: Las Marcas de RB se encuentran en millones de hogares en más de 200 países alrededor del mundo. Posee una rica historia de más de 150 años desde su fundación, marcando una trayectoria de éxitos, entre ellos se encuentra un producto que ¿Quién no lo usó alguna vez? Como el Dettol o mejor dicho y más conocido Español, que es tan antiguo como la firma misma. Hoy lo conocemos también por un famoso producto para el cuidado de la ropa como es el Vanish, conocido por sus spot televisivos; como vemos sus operaciones se realizan en diversos mercados, que van desde los productos de higiene y cuidado personal hasta los productos de acción terapéutica o farmacológicos de venta masiva, o sea medicamentos sin prescripción médica (jarabes para la tos o antitusivos), como así también productos para el cuidado del hogar. Esto lo simplifica en tres grandes unidades “Salud”, “Higiene” y “Hogar”. Venden sus productos en más de 200 países y posee oficinas 60 de ellos. Denominan a sus marcas Powerbrands y encontramos entre ellas, además de las que mencionamos como las más conocidas, a Finís, Vanish, Durex, Dettol, Lysol, Harpic, Scholl y Veet, Procenex, Cobra, Woolite, el blanqueador de ropa que usa mi macre desde siempre. Toman como fuente de fortaleza principal a la innovación constante y tienen motivo para estar orgullosos de ello, ya que un 32% de la facturación de los últimos 3 años proviene de sus innovaciones; llevan adelante ese proceso una cantidad total de personal alrededor del mundo, cómo de 32.000 empleados, que ellos prefieren llamar “talentos”.

Entrevistado 1: María Laura Parietti

Profesión: Lic. En Administración de Empresas de la Universidad de Belgrano;
Posgrado en Tecnologías de Transformación de Plásticos de la Universidad General San Martín.

Puesto: Gerente de Compras RB para Argentina y Chile

Edad: 38 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -



Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

En el mundo más de 150 años. En Argentina desde 1913, casi 100 años de presencia desde aquí y para Latinoamérica, Junto con la Filial Brasil.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

En Argentina unos 750 empleados, en el mundo unos 32.000.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En los 5 continentes y simplifica sus operaciones en tres unidades de negocio o productos para “Salud”, “Higiene” y “Hogar”

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Uno yo soy el Gerente de Compras y tengo a mi cargo 2 supervisores y 5 analistas de compras en Argentina y 2 en Chile. Reporto al Director Regional de Compras para América Latina: Maciej Gegotek.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto a 1, que ya te lo nombre.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Todos venimos con alguna preparación, aunque como toda compañía, tenemos nuestras propias reglas, derivada de una rica cultura empresarial. Y tenemos que aprender, como sabrás no llevo mucho tiempo en la compañía, sólo 6 meses; así que los chicos muchas veces me enseñan a mi. Traje una misión y es consolidar a mi equipo de trabajo. La compañía fomenta la hipercompetencia entre departamentos, como estrategia de crecimiento, lo que hace que tengamos que organizarnos muy bien.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Fundamental.



9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Si queremos mantener el ritmo de crecimiento e innovación, necesitamos cada vez más talentos, y la preparación académica ayuda a ello.

- 10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Cada día en RB es distinto y muy vertiginoso, en los pasillos comentamos que hay que transpirar la camiseta. En serio creo que el entorno es un buen ring para la vida profesional y una inmensa oportunidad de desarrollo.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

En la Universidad ponemos a prueba los modelos, que después vamos a aplicar en nuestro ámbito laboral, con el gran aliciente que allí el costo es ínfimo, comparado al que sufriríamos en nuestro departamento.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Como todos cuando arrancamos en el último año de nuestra carrera de grado, pasé por varias compañías hasta encontrar una oportunidad de demostrar mi talento en Johnson & Johnson como Supervisora de Compras, siempre busco la excelencia y en esa búsqueda, fui especializándome en diferentes temas, no me quedé con la Carrera de Grado, por ello luego de recibirme en la Universidad de Belgrano de Lic. En Administración de Empresas, al año siguiente en el 2005 cursé un Posgrado en Logística Estratégica, al siguiente hice otra Maestría en Estudios Internacionales, para poder entender cual es la mejor manera de mover mercaderías a lo largo del globo, sino también entender los procesos políticos y económicos del mundo en donde se mueven, pero no me conforme con ello, sino que en la Escuela de Dirección de Empresas, hice una Magíster en Dirección Comercial, para profundizar en mis



conocimientos de la comercialización de las mencionadas mercaderías y como todas esas operaciones y en nuestra forma de consumir generamos muchos desperdicios, me interesé en como podemos transformar por lo menos el plástico que utilizamos en nuestros procesos, tema de mi último posgrado. Así fue entonces que me ofrecen la oportunidad en Johnson & Johnson en 2010 de ser la Gerente de Suministros, en junio de este año me ofrecen la oportunidad de tomar el cargo regional de Gerente de Compras para Argentina y Chile para RB, representando un avance en mi carrera y un gran nuevo desafío.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Soy de mirar al futuro pero siempre con los pies puestos en el presente, por lo cual te voy a responder, que en donde estoy ahora es el hito más importante!!!

-Como podrán observar María Laura es un dirigente de una perspicacia y sabiduría únicas, por ello la considero la perla del presente trabajo de campo, por suerte por mi trabajo voy a seguir aprendiendo de ella en los sucesivos encuentros laborales.-

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca sin dudas. No dejemos de guiar, señalar hacia donde estamos teniendo la mejor visión, para nuestro equipo.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Sin duda alguna una red interactiva produce mejores resultados, por suerte las compañías están tendiendo hacia esa forma de organización y esta no es la excepción.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Hace poco te hubiese respondido del Director, hoy te digo que muchas veces nosotros proponemos y te aseguro que somos escuchados.



20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Dirigir es compartir una visión y lograr compromiso por ella, eso creo que hará que la gente saque a luz su energía positiva en pos de la meta a cumplir.

Aliento a los míos, aunque necesitamos monitorear nuestros resultados, sino ¿Cómo certificamos nuestros avances?

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

En esto la compañía tiene un déficit, por supuesto desde mi punto de vista, no de la compañía, ella fomenta la competencia entre colegas, es lo que diría muy Darwiniana, recompensa más al mejor. Aunque todos reciben premio por los resultados extraordinarios.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Soy partícipe de Liderar escuchando. No colaboro en las decisiones, como te dije la cultura corporativa no lo permite, cada cual debe ser responsable de sus actos para RB, así el colaborador adquirirá la fortaleza que la compañía demanda. No te voy a responder lo que pienso al respecto.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Si y muchos éramos aspirantes a cargos ejecutivos.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

No en todas las materias, como habrás escuchado cursé 4 maestrías distintas. Aunque en general la forma es que el profesor aleatoriamente, o



sea si se daba, en algunas, en Dirección Comercial había una clase especial para compartir casos.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

A las experiencias de mis compañeros, son en definitiva modelos que podríamos ensayar o por lo menos sacar muchas prácticas que pueden ser muy positivas para nuestro departamento.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Si, sólo la idea de saber que algo que yo implemente, puede sacar de un problema a un colega, me encanta!

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Si permitían, y aunque te parezca mentira me sirvió para trabajar en RB, no tenés idea de las discusiones que se desatan cuando tenemos las reuniones de producción, Inter.-departamentos.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

Bastante, soy muy selectiva con lo que incorporo a mi cabeza.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

En esto observé en cada maestría deficiencias, voy a decirte que en esto se quedaron en el camino.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	X
Personalización	X
Mentorización	—



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	X
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación:	X
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	—
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 5 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	5



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Cave aclarar que María Laura, tiene como meta convertirse en Director, toda su preparación así lo indica, con lo cual su entrevista la hace única, ya que no solamente posee una gran experiencia como Gerente, sino que es una postulante y gran observadora de la posición de Director, lo que hace al resultado de su indagación como doblemente valioso para la presente, por reunir en su persona las dos unidades de análisis de la presente tesina, La Gerencia y la potencial práctica Directiva.

Concluimos que en Reckitt Benckiser Argentina S.A. nuestro modelo es apenas aplicado.

Si bien María Laura manifiesta poseer los conceptos que hacen a nuestro modelo y demuestra una gran preparación, la compañía nos deja dudas en cuanto a lo que fomenta su cultura, si bien los resultados de la misma son visiblemente positivos, quisiera ver los resultados con los años para el individuo o Talento como gusta misma denominar a su personal, sobre todo en términos de salud ocupacional. Bueno pero este no es el tema de la presente tesina.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: TOTAL ESPECIALIDADES ARGENTINA S.A.

Descripción: TOTAL es una compañía oriunda de Francia, una de las economías primer mundo.

Total es el cuarto grupo petrolero integrado y cotizado en Bolsa del mundo¹. Está presente en más de 130 países y abarca todos los aspectos de la cadena de producción petrolera y gasista: Upstream (exploración, desarrollo y producción de petróleo, gas natural y GNL) y Downstream (refino, distribución, trading y transporte marítimo de petróleo crudo y productos petroleros).

Total también ejerce sus actividades en los sectores de la química básica (petroquímica y fertilizantes) y la química de especialidades (caucho, resinas, adhesivos y metalización). Por otro lado, posee participaciones en minas de carbón y en el sector de la producción eléctrica y, por último, prepara el futuro energético a través del desarrollo de energías renovables (en particular la energía



solar y la mareomotriz) y biocombustibles de segunda generación.

El Grupo cuenta con 96.400 colaboradores en el mundo.
Su volumen de negocios en 2007 fue de 158.700 millones de euros.

Entrevistado 1: Walter Omar Santillán

Profesión: Gestión Gerencial, Administración de la Universidad Católica de Córdoba. Master en Marketing Gestión Comercial, Administración, de la ESSEM, Madrid, España.

Puesto: Gerente OEM'S e Industria.

Edad: 44 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Desde 1920 a hoy son unos 92 años; casi un siglo. Te recuerdo que Francia no tiene petróleo.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Unos 96400 empleados en los que estamos incluidos nosotros, seremos en Argentina unos 500.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Opera en más de 130 países, en los mercados del petróleo y sus derivados, como por ejemplo las especialidades químicas.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Yo soy único Gerente, tengo a cargo un Jefe y 3 analistas y reporto a la Dirección Comercial de Lubricantes y Fluidos Especiales de la compañía.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto a 1.



6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
Tuvimos que formarnos es la expresión que nos cabe, el uno tuvo que aprender del otro. Somos un equipo.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
Sin lágrimas no hay alegría!!! Muy necesaria.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
Todo el impacto, imagínate que para poder proyectar una carrera ejecutiva en una compañía con tan diversas culturas, se necesita preparación académica y eso es lo que exige.
La preparación de sus Ingenieros y de su Management como así también de sus trabajadores fue lo que la trajo hasta aquí desde su fundación en 1920.
10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**
11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?
La contingencia nos vacuna contra las próximas crisis, pero justamente esa preparación académica es la que te ayuda a atravesarla, es como construir los lentes que te permiten ver. Sin ellos caminas a ciegas.
12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?
Creo que te respondí, es para mi de suma vitalidad.
13. **“A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**
14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?



Estudié y me preparé, a su vez tuve un compañero de viaje, que hoy lo considero amigo, con mucha más experiencia que yo dentro de la corporación, es más hoy está por jubilarse, que me guió en este camino y digamos que me prestó los lentes, sólo que los podía usar un corto tiempo porque tenían mucho aumento, por lo cual tuve que construir los míos., El hoy es Director de Abastecimiento.

Desde que me recibí en Córdoba trabajo en la corporación, es más vine desde mi provincia para trabajar aquí, pasé por varios departamentos, en todos con las mismas ganas de aprender y desde el primero en el que conocí a mi primer jefe y hoy amigo; el Ing. Luís Nicoletti.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Cuando me ofrecieron la posibilidad de trabajar en esta gran compañía.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca, igual necesitan guía, como yo la necesité al comenzar.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Tiene su Jerarquía, aunque desde mi maestría, cada vez suena más el trabajar en red.

Las dos posturas, yo digo una combinación de ambas.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Del ejecutivo en jefe y luego va bajando por la organización.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Tomar decisiones. Alentar produce buenos resultados.



21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Es proporcional a la responsabilidad asumida.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Hay que escuchar a nuestros colaboradores, muchas veces te salvan del error irremediable. Trato de que aprendan a arreglárselas solos, aunque si no hay más remedio colaboramos.*

-*Cave aclarar un punto aquí, veo como en reiteradas ocasiones los profesionales entrevistados confunden, el concepto de autonomía de decisión de sus colaboradores con el concepto de colaboración entre pares. Aquí es donde reforzamos el criterio de nuestra hipótesis que en nuestro país apenas aplicamos la práctica de la Dirección Alentadora, todavía encontramos mucho de la Escuela de Henry Farol, el control.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Si de hecho en la Maestría la mayoría ocupaba un cargo ejecutivo, ya sea en una empresa estatal como funcionario o privada.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

No todos, no en todas las materias, teníamos una en particular que el profesor propiciaba es modalidad de clase.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

A ambos, es tan bueno tener un profesor muy instruido, como compañeros experimentados en gestión.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?



Si, si puedo ayudar con ello, bien venido sea.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Como te dije no todos. Algunos no se como tenían un vaso de agua en su escritorio.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

La mayoría si, aunque obviamente la facultad tiene sus programas, por ello vos te cercioras antes de contratar, si de alguna manera los contenidos del programa se ajustan a lo que estas buscando.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación:	—



El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: —	
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula: —	
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 3 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	3
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—



Concluimos que en TOTAL ESPECIALIDADES ARGENTINA S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: SADESA S.A.

Descripción: SADESA es uno de las principales empresas de bronceado de cuero para calzado y marroquinería del mundo, como así también tapicería, especializada en piel bovina de la más exigente y alta calidad. Opera diez instalaciones industriales en toda América del Sur y Asia, con una estructura de materia prima y una red de ventas mundial y con oficinas y alianzas comerciales en los cinco continentes.

Produce unos 18 millones de pies cuadrados de piel de primera calidad, por mes y lleva sobre si una trayectoria de más de 65 años de evolución y consolidación. Se organiza en tres unidades de negocios, donde encontramos la División de curtido de cuero vegetal, produciendo una corteza de cuero bovina y vegetal de alta calidad con acabado para la industria de Talabartería, cinturones y accesorios y suelas de zapatos. La división Calzado, proporciona corteza de cuero bovina y acabado para, calzado de alto rendimiento, de estilo y clásico. Y por último posee la división Tapicería, donde produce curtido de cuero bovino y corteza de alta calidad para la Tapicería Automotriz. Emplea a más de 4800 personas alrededor del mundo y sus alianzas alcanzan a 18 países diseminados por los cinco continentes.

Por todo ello la podemos definir en el rubro textil. Yo visito sus dos planta una ubicada en Lomas de Zamora provincia de Buenos Aires, más específicamente la Ribera Sur del Riachuelo y la otra denominada Federico Meiners en honor al fundador de esa planta y anterior dueño, ya que Sadesa adquirió, ubicada en colonia Esperanza, Provincia de Santa Fe.

Entrevistado 1: Ing. Guillermo Hick

Profesión: Ingeniero Químico de la Universidad del Litoral o UNL, y Especialista en Higiene y Seguridad en el Trabajo de la Universidad Tecnológica Nacional

Puesto: Jefe de Planta, Federico Meiners, en Colonia Esperanza, Pcia. De Santa Fe.

Edad: 52 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -



Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

65 años.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

En el mundo unos 5000 y a nivel local en sus dos plantas uno quinientos.
Yo tengo a cargo directa e indirectamente unos 150.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En el Textil, específicamente en el curtido de cueros para calzado, talabartería y tapicería automotriz.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Reporto a uno nuestro Gerente de Planta Jorge Picart, y tengo a cargo 3 supervisores y directa e indirectamente a 147 operarios.

5. ¿Cuántos Directores?

Reportamos a un Gerente General.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Soy docente y como tal a mi equipo de trabajo podría decir que colaboré en su formación, también ellos pusieron lo suyo.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Muy importante, hace a una operación más eficiente.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?



Un gran impacto, más en nuestros procesos, donde se involucran tantos conceptos técnicos.

10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Considero que la experiencia es un complemento tan vital como la preparación académica, esto es como la antigua antinomia teoría vs práctica, no tiene sentido, la una necesita de la otra. O sea no son opuestas son complementarias.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Es como la cultura de nuestros profesores, a quien no le gusta oír un profesor culto, aquí es lo mismo, a quien no le gusta aprender de un Director culto, en tu campo de trabajo.

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Empecé como docente en la facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral, en la materia Química Inorgánica, allí conocí a un alumno que me presentó en la empresa, comencé como Supervisor de Turno y al corto tiempo, unos meses se hizo la vacante de Jefe y me postulé y me dieron el puesto, allá por agosto de 1987, interino primero para luego en el 1988 quedar efectivo en el puesto, por entonces la planta no era de Sadesa, era Federico Meiners Ltda. Pasaron de ello 24 largos años.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que me decidí a incorporarme a planta.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.



17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca. Cada uno sabe lo que tiene que hacer. Mis años de docente me ayudaron a comprender la postura del operador, de su supervisor. Es preferible guiar que ordenar.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una red, si trabajaríamos así disminuirían mucho los accidentes de trabajo. Tratamos de tender hacia ese tipo de organización, hablando de cultura nos falta mucho.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Del Director ejecutivo.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Tomar decisiones, sacar a luz la energía positiva de nuestros colaboradores y alentarlos en todo lo que puedas. Tampoco podemos obviar los informes. Aunque para ser sincero, son un plomo, aunque necesarios para medir resultados y tener registros de calidad.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

En Sadesa es de arriba hacia abajo en la escala jerárquica. Tenemos $\frac{1}{2}$ sueldo más a fin de año los años de bonanza.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchándolos y guiándolos. Por suerte tengo buenos chicos a cargo, gente muy trabajadora y responsable.



**23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos
Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Si algunos.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

26. ¿Tus clases cómo las dictas?

En ciertas materias, según el profesor.

Tengo un programa que cumplir, aunque siempre me hago un tiempito para que mis alumnos interactúen con sus casos y yo comento mi opinión al respecto.

27. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

Ambas y si el profesor es una eminencia, como me ha tocado, sólo escucharlo para aprender.

28. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Sí.

29. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Muy pocos.

30. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

Bastante, aunque provienen de un programa, preestablecido. Algunos profesores de la Especialización en Seguridad Higiene, charlaban con nosotros al comienzo de clases como para conocernos y después trataban de adaptarse a lo que habían encontrado en nosotros.



31. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No, buscan tender a ello, aunque falta.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación:	
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	
Heroica	X



Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 2 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	2
Como Apenas Aplicado	—
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en SADESA S.A. nuestro modelo **NO es aplicado**. Tenemos que decir que la empresa todavía conserva la condición muy tradicional, de la anterior administración, tiene una economía muy sujeta al sector del que depende, muy sensible a los vaivenes de la economía, con procesos muy complejos desde el punto de vista tecnológico, con lo cual el personal cualificado es muy difícil de reemplazar.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Sealed Air Diversey de Argentina S.A.



Descripción: Diversey es una marca líder de soluciones sostenibles de limpieza, saneamiento e higiene. Como parte de Sealed Air, Diversey productos de marca están ayudando a crear un nuevo líder global en seguridad de los alimentos y la seguridad, la higiene y la protección de las instalaciones de productos.

Una historia de éxito de negocio

Diversey hoy tiene un rico legado de las empresas que fueron pioneras en la limpieza comercial, de negocios y de higiene. Sus raíces se iniciará en 1886, cuando SC Johnson fundó su negocio de suelo de parquet en Racine, Wisconsin. No mucho después, otro de los negocios de nuestros legados, Diversey Corporation, fue fundada en 1923 en Chicago.

Tanto las empresas continuó creciendo y prosperando en todo el siglo 20, sirviendo a clientes en todo el mundo. En 1996, la empresa Diversey Corporation fue adquirida por Unilever para convertirse en DiverseyLever. Luego, en 1997, la parte comercial e institucional de lo que se conoce como SC Johnson & Son, Mercados Inc.Commercial separados de su matriz para formar SC Johnson mercados comerciales, Inc., que operaba como Johnson Wax Professional.

En 2002, Johnson Wax Professional adquirió el negocio de Unilever DiverseyLever y la compañía combinada se convirtió Johnson Diversey hasta marzo de 2010, cuando el nombre fue simplificado a Diversey.

En 2011, fue adquirida por Diversey Sealed Air Corporation, creando un nuevo líder global en seguridad de los alimentos y la seguridad, la higiene y la protección de las instalaciones de productos. Su alcance global es en las Américas, Europa, Oriente Medio y África, Gran Asia Pacífico.

Diversey, Inc. es una unidad de negocios de 3,1 mil millones dólares de Sealed Air, que sirve a clientes en más de 175 países con productos y servicios que hacen la vida más limpio y más saludable para las personas de todo el mundo. Nos enfocamos en soluciones globales fuertes para la construcción de cuidado, alimentación y bebidas, seguridad alimentaria, limpieza ecológica, control de infecciones y la eficiencia operacional. En pocas palabras:

- Aproximadamente 26.300 empleados
- Las ventas netas de \$ 8,1 mil millones (2011)
- Las operaciones en 62 países con una distribución que alcanzan los 175 países
- 145 instalaciones de fabricación



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

- 56 laboratorios de investigación / Instalaciones
- Más de 500 científicos e ingenieros
- Más de 1000 equipos y expertos en aplicaciones
- 4.600 patentes
- Más de 9000 marcas

Entrevistado 1: Ariel Weller

Profesión: Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Puesto: Jefe de Compras Clúster South at Diversey Inc.

Edad: 42 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Desde 1926, o sea unos 86 años.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Unos 26.000 empleados en todo el mundo, a nivel local unos 300.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En limpieza, Saneamiento e Higiene Industrial, por ejemplo somos proveedores del producto que limpia las líneas de envasado de Coca Cola Company. Operamos en 175 países, poseemos 145 instalaciones de fabricación.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Reporto a 1 Gerente Global (Supply Chain Director), El Ing. Andrés Grimoldi. Y tengo a cargo 5 analistas de compras.

5. ¿Cuántos Directores?

Te lo respondí en la pregunta anterior, porque en realidad Andrés es Director.



6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**
7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?
- En el día a día yo, para decir mejor en lo cotidiano, en lo corporativo la empresa a través de sus programas.
8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?
- Necesaria.
9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?
- Partamos de la base, que la condición para acceder a un puesto Gerencial en Diversey, tenes que tener mínimo tus estudios de grado terminados. Creo que es fundamental para una organización exitosa. Si está mal la cabeza se pudre abajo.
10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**
11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?
- Las contingencias te preparan en lo cotidiano, la visión la entrenas estudiando y sobre todo a través de relacionarte con profesionales exitosos e intercambiar tus ideas, con ellos ponerlas a prueba, si de ellos puedes sacar un buen guía o coach mejor.
12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?
- Te la respondí anteriormente. En pocas palabras, fundamental. Y más, en un mundo tan interconectado y complejo de hoy.
13. **“A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**
14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?



Estudie en la Universidad de Lomas de Zamora, Ingeniería Industrial, faltando poco para recibirme entre en un programa de pasantías por acuerdos que tiene la universidad con un grupo importante de empresas, entre ellas en aquel momento Colgate Palmolive, allí aprendí todo sobre este departamento como comprador, siete años aproximadamente, ahí buscando empleo, encontré esta oportunidad, me postule y quede seleccionado, aquí con el departamento tuve que empezar de cero, hoy hace ya seis años, que estoy y salvo una de las compradoras que era la única que estaba cuando arranque, todos los demás ingresaron prácticamente conmigo y algún otro que cayó aquí por traslados, en las sucesivas fusiones de la compañía.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que quede seleccionado aquí.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Tendríamos que tender hacia una red interactiva, pero estamos lejos todavía, aunque estos dos últimos años, digamos que menos lejos. Interactuar con su gente, yo lo hago, considero que somos un equipo y a mí me toco capitanearlo porque llegue primero, ellos son mejores que yo, se llevan la parte más dura; aunque todos trabajamos fuerte.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Hoy por hoy, emana del Director, aunque cada vez más, ya sea a travez de programas, congresos, reuniones y encuestas, la gente es más escuchada.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?



Sacar a luz la energía positiva de mi gente. Si los aliento, y observo que es muy efectivo.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Podría decir que en Diversey conviven dos sistemas al respecto, premio a la mejor performance y premio grupal y hasta premio colectivo, a toda la operación por productividad extraordinaria.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Primero escucho y luego guio si hace falta. Si colaboro con sus decisiones.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Pocos, aunque como curse de noche todos teníamos trabajo, ahora la mayoría teníamos como uno de los motivos para estudiar, el acceder a puestos jerárquicos con el título.

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

A veces con el profesor de Administración Organizacional e Organización Industrial.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?



Depende de los compañeros que tenían experiencia jerárquica si, sino prefiero un profesor con esa experiencia o directamente uno que sabe.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Si si las mismas pueden ayudar.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Como te dije, muy pocos.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

Algunos si, aunque siempre tenes esa materia que piensas ¿para que este bodrio? ¿para qué lo voy a usar?

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No eso lo veo más difícil, aunque hoy la tecnología podría colaborar mucho con esto.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X



Compromiso con la Formación: —	
El individuo	X
La empresa	—
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: X	
Heroica	X
Alentadora	—
Preferencia por el tipo de Aula: —	
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—



--	--

Concluimos que en Sealed Air Diversey de Argentina S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado.**

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: SURFACTAN S.A.

Descripción: Surfactan es una empresa nacional con 40 años de trayectoria, fabricando auxiliares químicos para la industria textil. Posee cuatro plantas ubicadas en la ciudad de Victoria, Provincia de Buenos Aires y en ellas trabajan unas 130 personas. Su comercialización está organizada en 4 mercados y 2 representaciones, de la siguiente forma; Mercados: Productos para textiles, Química fina, Biocidas, Productos para papeles, Productos para cueros y las Representaciones de: Dystar, principal proveedor de colorantes del mundo para la industria textil y CHT R. Beitlich Group GmbH; Hansa Textil Chemie GmbH, que poseen laboratorios en Alemania que se ubican entre los más importantes del mundo, para desarrollo e investigación de aplicaciones textiles. Tiene una facturación estimada de \$ 100.000.000 al año; de esa facturación \$ 30.000.000 provienen de sus exportaciones intra MERCOSUR y países limítrofes.

Entrevistado 1: Ingeniero Juan Francisco Sánchez

Profesión: Ingeniero Químico

Puesto: Titular Habilitado, y Gerente de compras

Edad: 48 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

40 años.



2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

130 empleados.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Desde Argentina, intra MERCOSUR y sus limítrofes, principalmente en el mercado de auxiliares químicos textiles y colorantes, como así también el de servicios de química fina para el sector y desarrollo de soluciones químicas.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Dos; Un Gerente de Ventas y Un Gerente de Desarrollo y Control de Calidad

5. ¿Cuántos Directores?

Un Director, que cumple la función de CEO, al cual reporto.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Vinieron con alguna experiencia, el Gerente de Desarrollo y Calidad vino en sus últimos años de la carrera de Licenciado en Química, como estudiaba en Universidad privada, se lo ayudó a culminar su carrera. Después a ambos se los guio en el aprendizaje de nuestra cultura de trabajo, como me la enseñó mi padre a mí, uno de los fundadores de esta compañía.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Como te habrás dado cuenta es muy importante para nosotros y más cuanto más alto en la jerarquía está nuestro personal. .

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Es muy importante.

10. **¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.**



11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Hoy para tener derecho a tener experiencia ejecutiva, necesitas educación académica.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Creo que te lo respondí en la pregunta anterior.

- 13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.**

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Empecé en esta misma empresa con mi padre desde muy jovencito, mientras cursaba Ingeniería Química en la UTN. Rote por todos los puestos productivos de planta, estuve unos años a cargo del laboratorio y cuando falleció mi padre, habíamos crecido mucho, se incorporaron accionistas, que hoy poseen la mayoría y los representa un Director General o CEO; él representa a la parte de los eran otros dos socios fundadores que también fallecieron y los hijos vendieron sus respectivas partes a accionistas externos, que prefirieron que me quede porque así aprovechaban nuestro expertise, en un negocio bastante complicado, por la cantidad de moléculas que sintetizamos y comercializamos. Me hice cargo del departamento de compras, que era lo que más le gustaba hacer a mi padre y me enseñó en los últimos tiempos antes de dejarnos. Por ello hoy tengo a cargo tanto el departamento de compras como el de Control de calidad y Desarrollo.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que me recibí de Ingeniero, fue muy emocionante para toda mi familia, era un sueño muy anhelado.

- 16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.**

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?



Ambas cosas, estar cerca en los momentos que lo necesitan y saber detectarlo e impartir órdenes, cuando las necesitan.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Hay que interactuar con tu gente, aunque lo caótico me molesta, prefiero la jerarquía y el orden.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Emana del director y cada uno va adecuando su modelo de trabajo a la misma.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Tomar decisiones y sacar lo positivo de tu gente.
alentar a veces es necesario.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

A cada cual según su responsabilidad y grado de impacto en los resultados.
Premiamos a los mejores.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

A veces necesitan un sacudón, sino el carro no se mueve.
Si colaboro.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Cabe aclarar que Juan Francisco, estudió en la Década del 1980, educación muy técnica y muy formal, diseño de aula más que controlado, no tiene sentido realizarle la indagación.



24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?
25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?
26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?
27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?
28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?
29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?
30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	—
Compromiso con la Formación:	X



Licenciatura en Ingeniería Comercial – “Tesina”
 MODELO DE FORMACION DE ADMINISTRADORES Para el Siglo XXI

El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: x	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: –	
Heroica	X
Alentadora	–
Preferencia por el tipo de Aula: –	
Controlada	X
Flexible	–
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	–
Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	–



Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Surfactan S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Datos y Preguntas:

**Empresa / Organización: Asociación de Cooperativas Argentinas;
Cooperativa Limitada.**

Descripción: La Asociación de Cooperativas Argentinas es una cooperativa de cooperativas fundada el **16 de febrero de 1922**. Con sede central en la ciudad de Buenos Aires, reúne a **160 cooperativas** de 1er. grado de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa.

Con sucursales y filiales en las ciudades de Rosario, Bahía Blanca, Córdoba, Tres Arroyos, Necochea, Pergamino, Santa Fe, Junín, General Pico y Paraná, tiene además, una activa presencia en las principales ciudades del país.

La Asociación de Cooperativas Argentinas tiene dos objetivos fundamentales:

- El primero de ellos es la **comercialización de la producción agropecuaria**, incluida la industrialización y los servicios anexos, como logística, puertos, financiamiento, entre otros.
- El segundo objetivo es la **provisión de insumos para el sector agropecuario**.

La organización política está cimentada en una Asamblea, integrada por delegados de las cooperativas y el Consejo de Administración con doce consejeros titulares e igual cantidad de suplentes, un síndico, un síndico suplente, el suplente 1º y el 2º.

El Consejo elige entre sus miembros un **Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y Protesorero**. Con una cantidad de 1050 empleados permanentes y 450 eventuales, su organización funcional está encabezada por un **Jefe Ejecutivo, un Gerente General y dos Subgerencias Generales**.



Esta organización funcional está integrada por varios departamentos: el de Administración y Finanzas, el de Productos Agrícolas y Puertos, el de Insumos Agropecuarios, el de Centros de Desarrollo Cooperativo, el de Exportación, y el Técnico. **La Asociación de Cooperativas Argentinas** está vinculada de manera muy particular y estrecha con otras empresas, con las cuales ha integrado el Grupo ACA.

Estas son: **el Grupo Asegurador LA SEGUNDA, Aca Salud y Coovaeco.**

El Grupo Asegurador LA SEGUNDA está compuesto por LA SEGUNDA Cooperativa Ltda. de Seguros Generales, dedicada exclusivamente a los seguros patrimoniales; LA SEGUNDA ART S.A., LA SEGUNDA Compañía de Seguros de Personas S.A. y LA SEGUNDA Seguros de Retiro S.A. dedicadas cada una a sus ramas específicas.

ACA Salud, con más de 20 años en el mercado, es la organización médico asistencial más importante del interior del país.

Coovaeco, es una empresa pionera en el mercado del turismo nacional e internacional, con sede central en la ciudad de Rosario. De la originación total de cereales y semillas oleaginosas de la ACA, aproximadamente el 35% se comercializa en el mercado externo atendiendo en forma directa los requerimientos de las industrias y consumidores finales, siendo los principales productos trigo, maíz, soja, sorgo, girasol, arroz, harina de soja, aceite de soja, miel y jugos de frutas.

ACA ha desarrollado **Programas de Trazabilidad y Procesos de Identidad Preservada** a efectos de atender la demanda de cereales y semillas oleaginosas de calidad diferenciada garantizando de esa forma los estándares de calidad exigidos por los consumidores internacionales. Del departamento de exportación también depende la industrialización a fazón de semillas oleaginosas y de arroz, que anualmente superan las 700.000 tns. cuyos productos son destinados al mercado externo.

Los puertos propios de San Lorenzo y Quequén son las instalaciones para embarcar la mercadería que tiene destino al exterior, los que se encuentran equipados con la más alta tecnología. **ACA** es uno de los principales exportadores de miel del país y cuenta con la infraestructura adecuada para poder responder a las necesidades de las Cooperativas y sus apicultores y principalmente atender las altas exigencias de calidad de los compradores internacionales, consistente en un depósito de 6.000 m² cubiertos, un laboratorio de análisis de última generación y una planta de homogeneización. **ACA** comenzó su comercialización de carnes para la exportación a través de la marca **ACABEEF** en 1996. Dentro de una escala de volumen limitada por las cuotas emitidas por el Gobierno Argentino, **ACA** lleva a cabo un programa de trabajo con énfasis en la diferenciación de carnes que provienen de animales alimentados a pastura natural. Este programa



está desarrollado a través de sistemas de certificaciones tales como: **Club de Productores de ACABEEF, Carnes de Angus Certificadas y Carnes Orgánicas Certificadas, etc.** Un ejemplo de esto es la venta directa de productos de **ACABEEF** a través de la entrega a domicilio vía internet, así como las ventas directas en carnicerías lo que significa una oferta del tipo **DELICATESSEN** de carne en diferentes ciudades de Italia. La actividad exportadora se lleva a cabo con una alta calidad de envasado enfriado al vacío de cortes de carne para consumo directo, carnes para la producción de comidas listas a base de carne, como así también a la producción de salchichas o carnes en conserva y hamburguesas. Con todo lo antedicho por ejemplo en el ejercicio correspondiente al año 2008 alcanzó una facturación de 9270 millones de pesos.

Me parece necesario aclarar los principios que rigen el funcionamiento de esta empresa muy distinta a las demás, y no por ello tiene que envidiar a otras sus resultados. el sector cooperativo siempre presenta prurito en el mundo del Management.

Principio Solidario

La Asociación de Cooperativas Argentinas realiza una acción importante encaminada a difundir, consolidar y capacitar el principio solidario, fundamentalmente entre el espectro social de las cooperativas afiliadas. Con este fin creó el **Sistema de Extensión Técnica Agropecuaria (ACER)**, la **Escuela Cooperativa Móvil**, y realiza, anualmente, seminarios, jornadas de trabajo y reuniones de gerentes de Cooperativas.

Una mención muy especial merecen las **Juventudes Agrarias Cooperativistas de ACA**, por la tarea que desde hace más de 60 años viene expandiéndose en las distintas entidades que constituyen **ACA**. Un plan de acción anual les permite formarse en el plano de las concepciones y de la actividad cooperativa, de modo que los jóvenes productores estén habilitados para el recambio generacional en el momento en que el sistema los convoque.

Dos órganos de difusión son fervientes testigos de la propia historia de **ACA** y de la que alcanza a muchos argentinos. Estos son **La Cooperación**, periódico que se edita desde 1924, **Acaecer**, revista fundada en 1975 y **Acaecer Radial**.

Como uno de los testimonios más evidentes del trabajo en conjunto del **Grupo ACA**, es la creación de **Fundalac**, una fundación dedicada específicamente a la capacitación en todos los niveles.

Relaciones Intercooperativas

En orden a las relaciones Intercooperativas la **ACA** integra la **Confederación Intercooperativas Agropecuaria (CONINAGRO)**. Mantiene también estrechos y fructíferos vínculos con Zen-Noh de Japón y con otras entidades análogas de



los EE.UU., Canadá y de la Unión Europea.

Como pudimos apreciar es una empresa muy robusta con un interesante sistema cooperativo de organización, creo que estamos en presencia de un caso de estudio organizacional.

Entrevistado 1: Alberto Capria.

Profesión: Ingeniero Industrial

Puesto: Gerente de Compras, Asociación de Cooperativas Argentinas.

Edad: 58 años

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Desde 1922, desde la Argentina para el mundo, nada más y nada menos que 90 años.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

Más de 1000 empleados, con instalaciones en toda la zona núcleo cultivable del país

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

Más de 60 destinos, en todos los continentes seguro, hasta puntos de destino como Canadá y los EEUU.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Uno y dos jefes. Reporto al Gerente General, Osvaldo Bertone.

5. ¿Cuántos Directores?

Consideramos a Osvaldo como un Director.



6. ¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Vinieron con experiencia, igual tuvieron que aprender mucho para adaptarse al sistema de conducción cooperativo, igual creo que en la publicidad exageramos un poco, ya que la forma de administrar no dista mucho de una compañía convencional.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Fundamental, la cooperativa contempla mucho esto, de hecho se hace cargo de ello y tenemos hasta una escuela dentro de la misma empresa.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Aquí si debe ser muy especial la mentalidad del Ejecutivo, el pensamiento cooperativista es bastante más democrático que el habitual. son muchos los dueños a los que darles respuestas.

Por supuesto hoy es impensable llevar adelante una empresa sin preparación académica.

10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Por supuesto que para pulir esa preparación, necesitamos de la experiencia, de experimentar los inconvenientes, no existe el manual para solucionar problemas de gestión.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Esto creo que quedo más que claro ¿no?

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.



14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Al finalizar mi carrera de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Argentina, tome contacto con quien es hoy mi jefe, en aquel momento hace ya 25 años, ocupaba un puesto que sería igual al mío hoy, solo que la Cooperativa no estaba ni tan grande ni tan organizada. El me ayudo a crecer en mi carrera y digamos que me enseñó a dar mis primeros pasos, Empecé como lo que sería hoy una jefatura interina, pasmo tiempos muy difíciles, el país y la región en sus economías tiene muchos vaivenes.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que me nombraron Gerente, creo que es el premio a tanto sacrificio y tesón. Podemos decir que este departamento lo armamos de cero Osvaldo y yo.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Cerca.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Y si en una cooperativa no creas redes no podes trabajar.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

De los mismos cooperativistas, y son muy permeables a las ideas de su gente.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?



Sacar la luz positiva de tu gente. Y alentar, aunque seamos sinceros, no basta con sólo aliento, necesitamos medir de alguna manera nuestro progreso.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Para todos en su justa proporción.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchamos primero y luego guiamos. El espíritu en este tipo de empresas es más solidario. Por supuesto que colaboro.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

Tengamos en cuenta que Alberto curso su carrera a mediados de los setenta. Y es una carrera muy técnica, con materias en sus contenidos conceptos duros, por lo tanto su experiencia de aula fue controlada, dejando sinsentido la indagación.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?



29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X
Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación: X	
El individuo	X
La empresa	X
Preferencia por la forma de preparación: X	
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección: X	



Heroica	—
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	—
Controlada	X
Flexible	—
Resultado: 6 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	—
Como Apenas Aplicado	—
Como Aplicado	6
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Asociación de cooperativas Argentinas Cooperativa Limitada nuestro modelo **es aplicado**.

Es pertinente destacar el sentido de solidaridad reinante entre compañeros de trabajo, esta creo que es una cultura que sus dueños supieron transmitir a su organización. Muy distinto a lo observado hasta el momento y loable, para elogiar.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Nova SA

Descripción: Nova SA, es una empresa de capital argentino con proyección Internacional, fundada en Cañada de Gómez, Provincia de Santa Fe,



ubicada a 70 km de Rosario sobre la ruta Nac. N° 9. Opera desde hace 25 años en el mercado agropecuario en líneas de productos como Coadyuvantes, Inoculantes, Curasemillas, Fungicidas, Insecticidas, Herbicidas, Bioestimulantes y recubrimiento de semillas leguminosas y gramíneas

En la actualidad cuenta con un grupo de vendedores y técnicos, al servicio de la cadena comercial de distribución, brindando así soluciones inmediatas a cada solicitud o necesidad.

Hemos logrado la Certificación ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de Calidad, lo cual implica el cumplimiento de requisitos establecidos en normas internacionales.

La filosofía de la empresa es la innovación continua y la inversión en tecnología de última generación para lograr la satisfacción total de todos nuestros clientes.

En la actualidad ya estamos registrando productos en los países de Uruguay, Bolivia y Brasil.

Historia

En el año 1985 en la ciudad de Cañada de Gómez unen sus esfuerzos el Sr. Carlo Augusto Piva y el Ing. Químico Carlos Mengarelli decidiendo formar una pequeña empresa denominada Laboratorios Nova S.R.L.

Durante los primeros años fue una empresa dedicada exclusivamente a la formulación y venta de coadyuvantes logrando tener un reconocimiento comercial en toda la pampa húmeda.

Pasados los años fue ampliando su paleta de productos, incorporando curasemillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas y productos biológicos (inoculantes y Bioestimulantes).

Para ello se debieron construir diferentes plantas de formulación, apostando siempre a la obtención de productos de alta calidad y estabilidad.

En la actualidad Nova está presente en distintas zonas de ventas que abarcan toda la región pampeana, NOA Y NEA de nuestro país. Además seguirá trabajando en una firme política de expansión internacional.

Hoy somos la empresa más moderna del Mercosur en el tratamiento de semillas (Peleteo - Coatings). Equipados con maquinarias de (última generación, lo que nos permite contar con la mayor capacidad de procesamiento del país; además de este gran potencial disponemos de un laboratorio de análisis de semilla, equipado con los instrumentales más modernos y precisos, el cual se encuentra habilitado por el INASE (Instituto Nacional de Semillas).

Nuestra misión

Liderazgo en investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos microbiológicos para el tratamiento de semillas, aplicados a la agricultura.



Nuestra visión

Trabajar con productos de alto valor agregado, con tecnología de punta, con altos niveles de calidad, ya sean con medios propios o a través de alianzas estratégicas, para entregar productos y soluciones al mercado agropecuario nacional y global.

Entrevistado 1: Martin Comba

Profesión: Lic. En Administración de Empresas, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano de Rosario.

Puesto: Gerente de Compras

Edad: 41 años.

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

Unos 25 años.

2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

120 empleados en su planta de Cañada de Gómez.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En región Pampeana, NOA, NOE del país y países del MERCOSUR. En los mercados de productos agropecuarios, específicamente, coadyuvantes, curasemillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas y productos biológicos (inoculantes y Bioestimulantes). Mas el tratamiento de semillas en Peleteo y Coatings. Por estos productos somos muy reconocidos en el Mercosur. Y a nivel país fuimos premiados con el premio al mejor inoculante argentino.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Nuestro departamento depende directamente de nuestro fundador el Sr. Carlos Augusto Piva, y un jefe más cuatro analistas de compras.

5. ¿Cuántos Directores?



Dos directores, Nuestro Presidente y fundador el Sr. Carlos Augusto Piva, y nuestro Director Técnico, el Ing. Químico Carlos Mengarelli.

6. ¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía .

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

A los chicos (analistas) tuve que formarlos, nuestra organización es muy sencilla y pese al gran crecimiento de nuestra empresa, la organización se mantiene en conexión directa con sus fundadores. La mayoría de los que hoy somos jerárquicos, empezamos siendo los únicos empleados de nuestros departamentos actuales.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Sin capacitación no hay actualización de conocimientos, y sin ello, la vida de la empresa tiene los años contados.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Y si puse capacitación, cual respiración para nosotros, creo que es de suma importancia, y súper-necesaria para alcanzar los mínimos resultados que mantengan con vida la operación.

10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía .

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

La contingencia te enseña a lidiar con los problemas, de la misma se construye la experiencia, de la educación en el conocimiento se construye el perfeccionamiento de tu accionar, o sea lo que es para mí tu inteligencia laboral.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Cuando yo ingresé a Nova, estaba en tercer año de la facultad, Piva por aquel entonces, necesitaba colaboradores con honestidad como único



requisito; hoy en el nivel de operaciones y complejidad de mercado que abordamos, para hacer diferencia, necesitamos nivel de conocimiento. Por eso en la última reestructuración de la fuerza de ventas, se tomaron todos Ing, Agrónomos e Estudiantes de los últimos años de la carrera de Agronomía.

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

Como te conté, con 26 años de edad, y a un año de haberme recibido, empecé como encargado de compras, única persona de compras, de allí hasta hoy, hasta certificamos las normas ISO 9001: 2008, para el departamento de compras, y ya es el segundo mantenimiento que pasamos de forma excelente para la auditoría. Hoy somos 6 personas y podemos decir que somos un equipo de trabajo. Debo revelarte, que tuve en Piva un Maestro y pese a todas las ocupaciones que tiene hoy, entre ellas hasta la supervisión de operaciones de su hotel, nunca me niega una pedido de consejo.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

El día que Piva me aceptó para el puesto, entre 4 personas que nos presentamos al aviso, y yo no vivía en Cañada de Gómez, como dos de los cuatro candidatos.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Estar cerca. Y cada colaborador debe saber, si fue bien enseñado, que hacer.

18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?



Una jerarquía vertical trabajando en Red. ¿Te la complique no? No el ejecutivo debe interactuar con su gente. Ahora sin jerarquía hay anarquía y alguien debe guiar o dar el puntapié inicial. Después cuando ya conocen tu forma de trabajar, solos se dan cuenta por dónde empezar y hacia donde arribar.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Del director ejecutivo.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Sacar la energía positiva de tu gente. También es bueno alentar, ahora sin informes como medís los resultados. Si están caminando como lo planeado.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

Para los de mejor performance.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchándolos. Trato de no hacerlo, para que aprendan a tomar solos las decisiones correctas. Cuando no hay más remedio colaboro.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

Muy pocos, sólo los hijos de dueños de empresas



25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

En algunas materias sí.

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

A ambos. Es bueno para mí también tener un profesor con buena preparación, aprendes.

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

Si.

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

Como te dije algunos si lo permitían, a veces estaba bueno, a veces se perdía el sentido de la misma.

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

No, nos ajustábamos al programa, tal vez hoy con la evolución de las tecnologías de la información sea más factible hacerlo, si bien ya asomaba en los 90, todavía no estaba masificada como hoy.

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

No.

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	X



Autodesarrollo	X
Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	–
El individuo	X
La empresa	–
Preferencia por la forma de preparación:	x
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	X
Heroica	X
Alentadora	–
Preferencia por el tipo de Aula:	–
Controlada	X
Flexible	–
Resultado:	4 características encontradas de 8 indagadas
Como No Aplicado	–



Como Apenas Aplicado	4
Como Aplicado	–
Aplicado en su Totalidad	–

Concluimos que en Nova S.A. nuestro modelo es **apenas aplicado**.

Debemos decir que si bien tiene algunos conceptos, como por ejemplo alentar, mentorización, todavía demuestran dependencia de la Alta dirección, y también poca disposición a hacerse cargo de la preparación académica de sus cuadros, pese a la necesidad manifiesta.

Datos y Preguntas:

Empresa / Organización: Du Pont Agro.

Descripción: La unidad de Agro de Dupont, se dedica a la ofertas de soluciones integradas combinando, productos semillas, servicios y el valor genera la capacidad de su gente.

Cuenta con el respaldo de una marca de 200 años de experiencia en el mundo, que les permitió establecer en el 2002 un canal eficiente de distribución y comercialización de productos agrícolas a través de varios centros de comercio, en acuerdo con la firma Agroservicios Pampeana o ASP, en las diferentes zonas productivas del País.

Cuando se fundó la compañía Madre Dupont en 1902, era básicamente una empresa que se dedicaba a la fabricación segura de explosivos. Años después su objetivo cambió y se centró su trabajo en la investigación y elaboración de productos químicos, materiales y energía. Hoy en una tercera etapa de su vida, la compañía está abocada en la generación de soluciones basadas en avances científicos que marcan profundas diferencias en las vidas de millones de personas alrededor del mundo con respecto a alimentos, nutrición, cuidado de la salud, vestimenta, seguridad, construcción, electrónica y transporte. Si observamos cuidadosamente las cosas que rodean nuestro hogar o nuestro lugar de trabajo, seguramente vamos a encontrar, docenas de elementos hechos con materiales de Dupont. Porque en su historia Dupont desarrolló muchos productos y con ellos está presente en casi todas las actividades cotidianas.



Cree que a través de la investigación nuestras vidas se vuelven más confortables y seguras. Por ejemplo los científicos de Dupont descubrieron el Nylon[®] y fomentaron la revolución de los materiales modernos. Los investigadores de Dupont vislumbraron las sorprendentes posibilidades de un polvo blanco, solido ceroso que sintetizaron y llamaron Teflon[®].

"SIP, un vecino que Suma" es un Programa de Responsabilidad Social que tiene por objetivo compartir los valores corporativos de DuPont Agro referidos a la ética, el Respeto por las Personas y el Medio Ambiente.

Además todas las Escuelas participantes reciben asistencia financiera por parte de la Compañía. El monto total recibido debe ser destinado exclusivamente para lograr mejoras de la calidad educativa ya sea para el mantenimiento de los edificios, adquisición de materiales didácticos etc.

La asistencia está sujeta a las necesidades planteadas formalmente por parte de las autoridades de la escuela a la Compañía donde es evaluada la factibilidad de la contribución para hacerla posible.

Los reconocimientos son entregados en un acto organizado por la escuela y la gente del SIP cercano involucrada en el Programa que esta abierto a la participación de todas aquellas personas de la Compañía, y la Comunidad que quieran asistir.

SIP, un vecino que Suma" se está desarrollando Argentina y Uruguay desde hace 5 años y más de 3000 estudiantes y maestros ya fueron entrenados en conceptos de Agricultura Sustentable.

Durante este año, continuaremos colaborando en la mejora de la calidad educativa de escuelas cercanas a nuestros SIPs.

Entrevistado 1: Ing. Ignacio Antepara

Profesión: Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. Promoción 1982.

Puesto: Gerente de Compras.

Edad: 56 años

Entrevistado 2:-

Profesión: -

Puesto: -

Edad: -

Cuestionario Guía Para Entrevistas:

1. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

200 años de historia, creo que no necesita presentación.



2. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente su empresa?

En el mundo unos 150.000 aproximadamente, en Argentina unos 500 y en Agro unos 120, porque tercerizamos nuestra producción y nuestra logística comercial con la Compañía ASP.

3. ¿En qué mercados opera la mencionada?

En toda la zona Agro productiva del País, en Semillas, Fertilizantes, Herbicidas y Servicios. En el Mundo nos vas a encontrar en toda zona Agro productiva en los 5 continentes.

4. ¿Cuántos Gerentes llevan adelante su gestión?

Uno y reporto al Director Regional. Están a mi cargo 3 analistas y asesores de compras. En el país tercerizamos nuestra producción por acuerdo Global con ASP. Aunque ciertas compras estratégicas las realizamos nosotros, sobre todo la de nuestros productos patentados.

5. ¿Cuántos Directores?

Reporto a un Director. Y en Argentina hay un Gerente General.

6. **¿Quién se compromete, el Individuo o su Organización en la formación del directivo? no es para responder es para mi guía.**

7. ¿Tuvo que formarlos o los tomo con alguna experiencia?

Los tomamos con alguna experiencia, aunque hubo un periodo de adaptación a nuestra cultura.

8. ¿Qué piensa en cuanto a la capacitación de sus Gerentes y Directores?

Esencial, con ella vienen los grandes resultados.

9. ¿Cuánto impacto piensa que tiene la capacitación de los mencionados en los resultados obtenidos por su empresa?

Vital, aunque también es necesaria la experiencia, sobre todo por la capacidad de resolución inmediata; sin tanta necesidad de explicación previa, es común que nuestro tiempo escasee.



10. ¿Qué pesa más la experiencia o la preparación académica? no es para responder es para mi guía.

11. ¿Considera que el entorno mismo y la contingencia diaria va preparando a los dirigentes de su organización?

Si en parte, pero sin preparación académica es imposible llevar adelante una operación tan compleja como la nuestra.

12. ¿Qué opina con respecto a la preparación Universitaria de sus gerentes y directores?

Muy necesaria, aunque en mis años de corporación, he visto a los mejores académicos protagonizar los más estrepitosos fracasos.

13. “A” Personalización, “B” Mentorización, “C” Autodesarrollo, “D” Programas de Liderazgo; Indagación indirecta.

14. ¿Me podría responder brevemente como fue desarrollándose como dirigente, llámese Director o Gerente?

En esta cultura llevo 30 años, empecé asesorando al productor con nuestras semillas, pase por logística hasta que de ahí generamos el departamento de compras productivas. Hoy a 12 años ya estamos bastante robustos, con mis 3 analistas profesionales experimentados.

15. ¿Podría señalar un hito en su carrera como dirigente?

Cuando me aprobaron en 2003, el proyecto de formación del departamento de compras.

16. ¿Dirección Heroica o Alentadora? no es para responder es para mi guía.

17. ¿Qué opina, el director debe estar cerca de sus dirigidos o sólo impartirles ordenes de lo que hay que hacer?

Cerca señalándoles el camino.



18. ¿Para Usted la Organización es una red interactiva o una Jerarquía Vertical? O sea ¿El ejecutivo debe interactuar con su gente o sólo impartirle órdenes?

Una red, inclusive nosotros formamos una más grande intercorporaciones con ASP. Debemos interactuar.

19. ¿La estrategia emana de la gente o del Director ejecutivo o sea el Jefe máximo y la gente sólo la implanta?

Antes emanaba del Director o el Gobierno Corporativo, hoy cada vez más de la gente. Se ha achatado mucho la pirámide y consideramos que debería desaparecer.

20. ¿Dirigir es tomar decisiones y repartir recursos o sacar a luz la energía natural positiva de su gente? ¿Alienta a sus empleados o dirigidos o sólo les solicita informes y resultados?

Sacar a la Luz la energía positiva de la gente. Aliento, aunque no siempre fue así, tuve que aprender hacerlo, en esto ayudo mucho los programas de capacitación en liderazgo de la corporación.

21. ¿Las recompensas por los buenos resultados son para los líderes o sea empleados jerárquicos o para todos o sea toda la organización en su conjunto?

A ambos en un sistema combinado, individual para el mejor y grupal. Para toda la organización por resultados.

22. ¿Liderazgo para Usted puede ser forzar la voluntad de los demás impartiendo órdenes o los lidera escuchándolos primero antes de guiarlos? ¿Colabora con las decisiones de sus dirigidos?

Escuchar y guiar. Colaboro.

- 23. ¿Diseño Controlado o Facilitación Flexible para el Aula? no es para responder es para mi guía. Solo para Alumnos con puestos ejecutivos Ej: Ing. Nelson Chirinos!**



Ignacio curso sus estudios hacia fines de la década de los 70 principios de los 80, y encima una carrera técnica, obviamente fue bajo un diseño de aula controlado.

24. ¿En tus clases tenías compañeros con experiencia en dirección y Gerencia?

-

25. ¿Contaban sus casos en clase? ¿lo permite el profesor o sólo el habla en clase y los alumnos escuchan?

-

26. ¿Qué preferís, escuchar sólo al profesor “instructor” o las experiencias de tus compañeros?

-

27. ¿Te gustaría compartir las tuyas?

-

28. ¿tus profesores permitían la discusión en clase o les parecía que la misma se les iba de las manos?

-

29. ¿Los contenidos los considerabas en alguna medida ajustados a tus necesidades de conocimientos en la materia?

-

30. ¿Considerabas al Aula como un aula flexible, definida así por la predisposición del profesor a adaptar los contenidos y el tratado de los mismos según la necesidad de conocimiento de cada alumno?

-

Resultados Obtenidos: Características encontradas: Perfil

Desarrollo a través de:	
Personalización	—
Mentorización	—
Autodesarrollo	X



Programas de Liderazgo	X
Compromiso con la Formación:	–
El individuo	X
La empresa	–
Preferencia por la forma de preparación:	x
Experimentada	X
Académica	X
Tipo de Dirección:	X
Heroica	X
Alentadora	X
Preferencia por el tipo de Aula:	–
Controlada	X
Flexible	–
Resultado: 4 características encontradas de 8 indagadas	
Como No Aplicado	–
Como Apenas Aplicado	4



Como Aplicado	—
Aplicado en su Totalidad	—

Concluimos que en Du Pont Agro nuestro modelo es **apenas aplicado**. Pese a tener una dirección tendiente hacia la dirección alentadora y tener programas de liderazgo, todavía se observó sesgo a la dirección heroica y la compañía no presenta programas que absorban los costos de la preparación académica de su personal ejecutivo, debe ser en su unidad de negocios del Agro, de todas formas es una corporación muy antigua y gigante, que en otras economías debe presentar programas de este tipo. De todas formas en la región del país donde se encuentra instalada, es un semillero de muy buenos profesionales, tal vez por ello no necesite fomentar, la misma, cabe destacar sus programas de Responsabilidad Social Empresaria y sus acuerdos intercorporaciones.

B.- Tabla de Resultados Obtenidos:

Organizaciones	Características																Características Totales De Nuestro Modelo
	Desarrollo a través de:				Compromiso Con La Formación			Preferencia Por la Forma de Preparación:			Tipo de Dirección:			Preferencia Por el tipo de Aula:			
	Personalización	Mentorización	Autodesarrollo	Programas De Liderazgo	El individuo	La Empresa	Ambos	Experimentada	Académica	Ambas	Heroica	Alentadora	Ambas	Controlada	Flexible	Ambas	
ENERGY PIA GROUP S.A.	—	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
Alicorp Argentina S.C.A.	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	X	—	—	X	—	7
LONZA Group S.A.	—	—	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	3
CHEMOTÉCNICA S.A.	—	X	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
Godrej Argentina	—	—	X	X	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	—	—	4
ASP Argentina	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
Red Surcos	—	X	X	—	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	—	—	4
SpeedAgro	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	X	—	X	—	—	6
Dow AgroSciences	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	—	X	—	5



Sherwin-Williams	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	5
Nidera		X	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	X	X	5
Unilever	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	—	X	X	—	X	—	7
Reckitt Benckiser	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—	—	5
TOTAL ELF	—	X	X	—	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	3
SADESA	—	—	X	—	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	2
Sealed Air	—	X	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
SURFACTAN	—	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
Asociación de Coperativas Argentinas	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	X	—	X	—	—	6
Nova S.A.	—	X	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	—	X	—	—	4
Du Pont Agro	—	—	X	X	X	—	—	X	X	X	—	X		X	—	—	4



VII.- FUENTES DOCUMENTALES:

www.energypigroup.com

www.alicorp.com.ar

www.lonza.com

www.chemotecnica.com

www.godrejargentina.com

www.asp-la.com

www.redsurcos.com

www.speedagro.com

www.dow.com

www.sherwin-williams.com

www.nidera.com.ar

www.unilever.com

www.reckittbenckiser.com

www.total-argentina.com.ar

www.sadesa.com

www.sealedair.com

www.surfactan.com.ar

www.acacoop.com.ar

www.laboratoriosnova.com

www.agrosoluciones.dupont.com

Fin.-