

Fecha de presentación: 11 de octubre de 2016

FORMULARIO PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACION

1.) Campo de aplicación: Sociedad Civil. Conducción y Liderazgo. Competencias.
Análisis organizacional. Cultura institucional.

2.) Título del Proyecto: Tendencias de conducción en las Organizaciones de la Sociedad Civil de la CABA y GBA. Liderazgo: Competencias y estilos

3.) Entidades Participantes¹

Entidad:² Fundación Compromiso

Tipo de vinculación: Convenio con UCES

Descripción de la vinculación: Coordinación anual con la Maestría Dircom desde el año 1996 a la fecha, para vincular a OSC para realizarles el estudio de imagen como práctica de los maestrandos de 2do año. Muchas de estas OSC a las que se les realizó el estudio de imagen, serán objeto de consulta para la presente investigación.

4.) Responsables:

4.1.) Director del Proyecto:

Apellido y Nombre³: Adolfo Vázquez

Lugar Principal de Trabajo⁴: Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Funciones⁵:

Dedicación⁶

4.2.) Co-director del Proyecto:

Apellido y Nombre⁷: Gabriela Montini

Lugar Principal de Trabajo⁸: KP-Group

Funciones⁹: Socia Gerente - Consultor

Dedicación¹⁰ Full-time

¹ Se refiere además de UCES:

² Nombre si es una entidad científica o Razón Social si se refiere a una empresa.

³ Anexar CV actualizado

⁴ En función de las horas semanales dedicadas.

⁵ Se refiere a las funciones que desarrollará para monitorear, dirigir y evaluar la marcha del Programa.

⁶ Expresado en Horas Semanales dedicadas a la labor de gestionar el Programa.

⁷ Anexar CV actualizado

⁸ En función de las horas semanales dedicadas.

⁹ Se refiere a la funciones que desarrollará para monitorear, dirigir y evaluar la marcha del Programa.

¹⁰ Expresado en Horas Semanales dedicadas a la laboral de gestionar el Programa.

5.) Antecedentes del Equipo de Investigación

Adolfo Vázquez

- Diagnóstico de las comunicaciones al interior de las maestrías de negocios UCES- Director del Proyecto- UCES- 2008/2009.
- Plan de Comunicación del Programa de Desarrollo Profesional de las Maestrías de Negocios UCES- Director del Proyecto – 2009/2010.
- Matriz ACO de autodiagnóstico comunicacional para las OSC – UCES - Director del Proyecto (2014/2016)

Gabriela Montini

- Tesis de Maestría: Proyecto de Negocio – La Ministra (Universidad de Belgrano - 2005)
- Tesis de Maestría: Retención de Personal. El caso de la Consultora IT S.A. (Universidad de Belgrano - 2011)

6.) Problema y Justificación

Robert Putnam ¹¹ señala que el capital social de una Nación se acrecienta cuando se fortalecen la confianza, asociatividad y defensa del interés de lo público por parte de sus ciudadanos. Para este acrecentamiento del capital social atribuye especial trascendencia a la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

La sociedad civil tal como sostiene De Piero se construye a partir de la conformación de grupos o movimientos (creados por los propios ciudadanos) plurales y autónomos de las acciones del Estado y del Mercado. No son parte del Estado ni del Mercado, pero se vinculan con ambos. (De Piero) “No son un conjunto homogéneo pero buscan intervenir en la agenda pública”.

Con el advenimiento de la democracia, a partir de 1983 el objeto “Sociedad Civil argentina” concitó la creciente atención de analistas e investigadores, interesados en indagar tanto sus formas de vinculación con el Estado y el Mercado, como sus modalidades de actuación y participación democrática.

Y las últimas décadas fueron testigos de un creciente reconocimiento del papel de las OSC como expresiones de la sociedad civil en la construcción de nuevas formas de organización y gestión social.

Las ONGs han ganado en legitimidad, y por tanto son aceptadas como instrumentos para la ejecución de programas sociales, productivos y ecológicos, y se han consolidado como herramientas aptas para la promoción de nuevos derechos.

11

Putnam, Robert (2001) - Social capital: Measurement and consequences Canadian Journal of Policy Research,

En torno a ellas se despertaron expectativas respecto de sus aportes para la equidad, la democratización y el desarrollo sustentable. Dichas expectativas constituyen un desafío que exige competencias sólo alcanzables a partir de un perfeccionamiento en la gestión.

Las auditorías de imagen en el campo de las comunicaciones de las OSC que hace décadas venimos desarrollando junto con los alumnos de la cátedras de “Estudio de Imagen a ONGs” de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, arrojan evidencia sobre la incidencia del estilo de liderazgo en la eficacia de resultados de la visibilidad alcanzada por algunas Organizaciones.

En la presente investigación, nos interesa indagar sobre las tendencias de conducción predominantes en 70 Organizaciones de la Sociedad Civil de Capital Federal y GBA, evidenciadas en las competencias de liderazgo y estilos de liderazgo de sus directores ejecutivos.

7.) Marco conceptual

Sociedad Civil:

Existen diferentes denominaciones para referirse a las *organizaciones de la sociedad civil* (OSC): organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, tercer sector, organizaciones de promoción y desarrollo, benéficas, sociales, comunitarias y entidades intermedias.

Cada una de ellas responde a diferencias y es la alta heterogeneidad del universo asociativo que deviene en la vaguedad, indefinición o pluri-definición que se construye y refuerza. (Otegui, 2009).

Según la definición estructural-operacional propuesta por Salomón y Anheier, (citado en Otegui, 2009) las organizaciones sociales se caracterizan por ser: estructuradas, privadas, autogobernadas, voluntarias y sin fines de lucro.

- Estructuradas: consideradas según la Constitución Argentina como sujetos de derecho,
- Privadas: referida a la independencia administrativa con el Estado
- Autogobernadas: con capacidad para manejar sus propias actividades y elegir sus autoridades.

- Voluntarias: las autoridades son designadas por los propios miembros de las organizaciones y la afiliación no es obligatoria sino de elección voluntaria. Manejan sus propias actividades según reglas específicas.
- Sin fines de lucro: las organizaciones no deben distribuir beneficios entre sus miembros. (Se presentan excepciones y casos híbridos como las cooperativas)

Otra perspectiva de clasificación es la realizada por Filmus y Arroyo (1997) en la que sitúan a las organizaciones de acuerdo con sus *funciones sociales* lo que permite ubicarlas según sea la capacidad que cada una tenga en articular políticas sociales. Dichos autores aportan la siguiente tipología:

- Organizaciones para la asistencia directa (OPAD)
- Organizaciones para asistencia técnica (OPAT)
- Organizaciones para estudios e investigación (OPEI)

Cada una focaliza su accionar en determinados niveles de intervención. Por ejemplo, no es lo mismo una organización dedicada a estudios macroeconómicos que una organización de asistencia a pequeños productores. La primera no apunta a asistir a determinado grupo o comunidad directamente, sino a través de estudios e investigaciones.

Tomamos también como tipología de análisis los criterios que El CENOC propone para la construcción de tipologías de organizaciones sociales según sus tipos de articulaciones. Cada una de ellas remite a clasificaciones teóricas / empíricas. Hemos tomado esta categorización para alinear nuestra investigación con protocolos preestablecidos de un organismo que ya viene trabajando con este sector.

La primera articulación, está compuesta por los siguientes criterios de clasificación: Autonomía respecto de Estado, Formas de integración de las organizaciones, Institucionalización jurídica y alcance de las organizaciones.

La segunda articulación: hace referencia al tipo de promoción a la cual se dedica la Organización: Promoción Humana, Promoción Social, Promoción del Desarrollo y Promoción de Derechos.

Por último la tercera articulación: se refiere a las Organizaciones Sociales según los fines que prevalecen en relación a sus acciones.¹²

Conducción organizacional:

En el marco de nuestra investigación, por conducción de la organización, entendemos el manejo del día a día de la organización, el rol del gerente, director ejecutivo o líder operativo que se desempeña con dedicación full-time adoptando permanentemente decisiones y directivas sobre qué hacer.

El concepto conducción nos remite a la importancia de la estructura organizacional, entendiendo por tal la distribución de atribuciones y responsabilidades a niveles, unidades y cargos en el marco de la división del trabajo.

Martínez Nogueira (1992) señala que definir la estructura es la determinación de las complementariedades entre funciones (aspecto horizontal) y la localización de capacidades decisorias en la jerarquía (aspecto vertical) en el marco de objetivos definidos autoritativa o consensualmente.¹³

También expresa que la estructura genera expectativas sobre los comportamientos, cristaliza las relaciones de poder y tiene un valor simbólico que es interpretado por propios y extraños, debiendo satisfacer una serie de requerimientos para que se constituya en facilitadora de la efectividad: correspondencia con la naturaleza de la organización, con su escala, con la estrategia adoptada, con las demandas técnicas de las tareas y con la motivación de sus miembros.

En el trabajo citado, Martínez Nogueira aclara que las ONGs presentan una enorme variedad en sus formas jurídicas: fundaciones, asociaciones civiles sin fines de lucro, cooperativas de trabajo, formas empresarias diversas, etc.. Y que este aspecto tiene relevancia estructural, pues determina la "propiedad" de la

¹² Estas son: Unión vecinal/ Sociedad de fomento, Ayuda Solidaria/voluntariado, Organización de transferencia de asistencia técnica, Organización de Salud, Organizaciones productivas asociadas, Centro/Grupo Comunitario, Defensa de Derechos, Organización prestadoras de otros servicio, Centros de estudio/ investigación, Biblioteca, Organización de Defensa de Intereses de Categorías, Organización Cultural, HogaresInstitución educativa/ formación

¹³ MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO (1992) Las Organizaciones No Gubernamentales y su problemática gerencial. Trabajo presentado en un taller para dirigentes de ONGs organizado por el Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales ejecutado por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina.

organización y, por ende, la localización e integración del órgano de decisión superior y el alcance de la participación, imponiendo restricciones a la elección de las modalidades de gestión.

La cuestión central consiste en los mecanismos de elección de ese órgano superior y de sus funciones. El primer aspecto se resuelve según la definición de la "propiedad": los fundadores, los socios de la asociación, todos los miembros si asume la forma cooperativa, etc.. Y en cuanto a sus funciones, debido al proceso de profesionalización por el que vienen atravesando las ONGs de América Latina en las últimas décadas, han debido establecer una jerarquía, definir categorías de miembros y otorgar retribuciones diferenciadas. Allí ha surgido el rol del gerente o director ejecutivo.

En el análisis de la conducción, conviene detenernos sobre el papel de los consejos directivos o de administración (CD). Ya que, como bien señala Martínez Nogueira, éstos pueden asumir un rol formal y legitimador, sin involucrarse en su operación cotidiana o intervenir en estos aspectos de manera activa. Entre estos dos extremos existen múltiples variantes, siendo la elección una de las cuestiones de mayor trascendencia para la vida de la organización.

Como señalamos al comienzo de este punto, en el marco de nuestra investigación, por conducción de la organización, consideraremos el rol del gerente, director ejecutivo o líder operativo que se desempeña con dedicación full-time, independientemente de que el mismo integre o no el Consejo Directivo de la organización.

Competencias de liderazgo

Como nos explica Nelson Rodríguez Trujillo en su artículo *La medición de las competencias*, el concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland escribía: "Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos" (McClelland, 1973)

Otros autores nos indican que una competencia es:

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” Spencer y Spencer, 1993, p. 9.

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Feliú Salazar y Rodríguez Trujillo, 1994.

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” Ansorena Cao (1996) (p. 76)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Woodruffe (1993)

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2011).

Según define Martha Alles, un modelo de gestión por competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Permite seleccionar, evaluar, y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. Con foco en esta investigación consideraremos a aquellas competencias que se aplican en forma específica al nivel gerencial de la organización. Tal como explica Manuel Arnoldo Soto Carmona en su monografía *Liderazgo basado en competencias* (2012) el líder también necesita un cierto nivel de competencias interpersonales para poder comunicar a su gente las tareas a realizar y ayudarles en el logro de los objetivos. Para todo ello es imprescindible que sepa dirigirse a sí mismo, gestionar sus emociones, su aprendizaje y su desarrollo personal. Ninguna de estas dimensiones es prescindible, aunque lógicamente variará el grado de desarrollo de cada una de ellas según la persona.

Será parte del objeto del presente trabajo, elegir aquellas competencias directivas comunes a los autores consultados que permitan evaluar si existe en los consultados un grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, si se da una situación de equilibrio. Esto significa que ninguna de las dimensiones debe sobrepasar excesivamente a las demás o, dicho de otro modo ninguna dimensión debe quedar excesivamente Infra-representada. Para analizar con más profundidad lo que son las Competencias,

utilizaremos el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer, 1993), que se incluye en la Tabla 1. Allí se agrupan las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

Tabla 1: Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Cada competencia será definida junto con sus componentes, ya que su solo título no resulta suficiente para su descripción. Por ejemplo al considerar la competencia de la Iniciativa se podría considerar como indicadores:

- Capacidad y voluntad para compartir conocimientos y habilidades
- Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes del propio equipo y de otros grupos

Al momento de evaluar la competencia se busca que la persona ponga de manifiesto las conductas, o al menos los efectos de las conductas que nos puedan indicar que la persona tiene o no la competencias. La situación ideal es observar a la persona en el desempeño de su trabajo, pero para el alcance de este estudio, se considerarán las respuestas que la persona brinde al cuestionario que se elaborará a dicho fin.

Estilos de Liderazgo:

El liderazgo, es un fenómeno propio de los grupos sociales, y la mayoría de los especialistas coinciden en que se trata de un proceso, habilidad, y/o capacidad humana de influencia y persuasión sobre grupos de personas para lograr objetivos determinados, para alcanzar nuevas realidades.

Veamos algunas definiciones de liderazgo:

“Los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior” (John Maxwell)

“Creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.(Peter Senge)

“No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. (John Kotter)

“La capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”. (Konrad Fiedler).

La performance del líder influye y afecta a todos los componentes de una organización, y su mayor impacto se da en temas de cultura organizacional tales como misión visión, motivación, y cambio.

Al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás, se lo denomina estilo de liderazgo, y se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales. No existen estilos de liderazgos más adecuados, o más eficientes para todas las situaciones.

El papel del liderazgo en algunas OSC es muy singular. Particularmente en las nacidas en otras circunstancias y fundadas por personas con trayectorias compartidas: muchas de ellas son ambiguas en la definición de la misión o en el discurso asumido, que en ocasiones subraya elementos igualitarios, asume objetivos muy ambiciosos, y vincula los objetivos institucionales a transformaciones sustanciales en la sociedad. Ese discurso es producto de un liderazgo de origen ejercido por un individuo o un grupo. Este da sentido a la organización, crea los mitos que alimentan su cultura y sirve de intérprete de la trayectoria institucional.

El liderazgo suele persistir a lo largo del tiempo, coincidiendo con la adjudicación de posiciones en la estructura formal. Es el que da continuidad a la acción, constituye la memoria institucional y personaliza la identidad pública de la ONG. Pero, junto a él, se van generando otros nuevos, fundados en estilos personales, dominio técnico, quiebres generacionales o en la diferenciación de intereses nacida de las tareas y posiciones ocupadas.

Tal como señala Martínez Nogueira¹⁴ estos liderazgos constituyen un patrimonio organizacional en la medida en que encuentren una posibilidad de manifestarse y realizar aportes. Ello depende de la capacidad de los fundadores para abrir la institución a la participación efectiva, programar la sucesión en la conducción organizacional y percibir las diferentes demandas que plantean las etapas del desarrollo institucional.

Por lo general, las alternativas de la vida organizacional alejan la realidad de esas aspiraciones, dando urgencia a cuestiones que desde aquellos enunciados son secundarias y

¹⁴ MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO (1992) Las Organizaciones No Gubernamentales y su problemática gerencial.

subalternas: la supervivencia a través de la constante negociación con los donantes, las aspiraciones limitadas e inmediatas de los beneficiarios de la acción, la modestia de las metas adoptadas, etc..

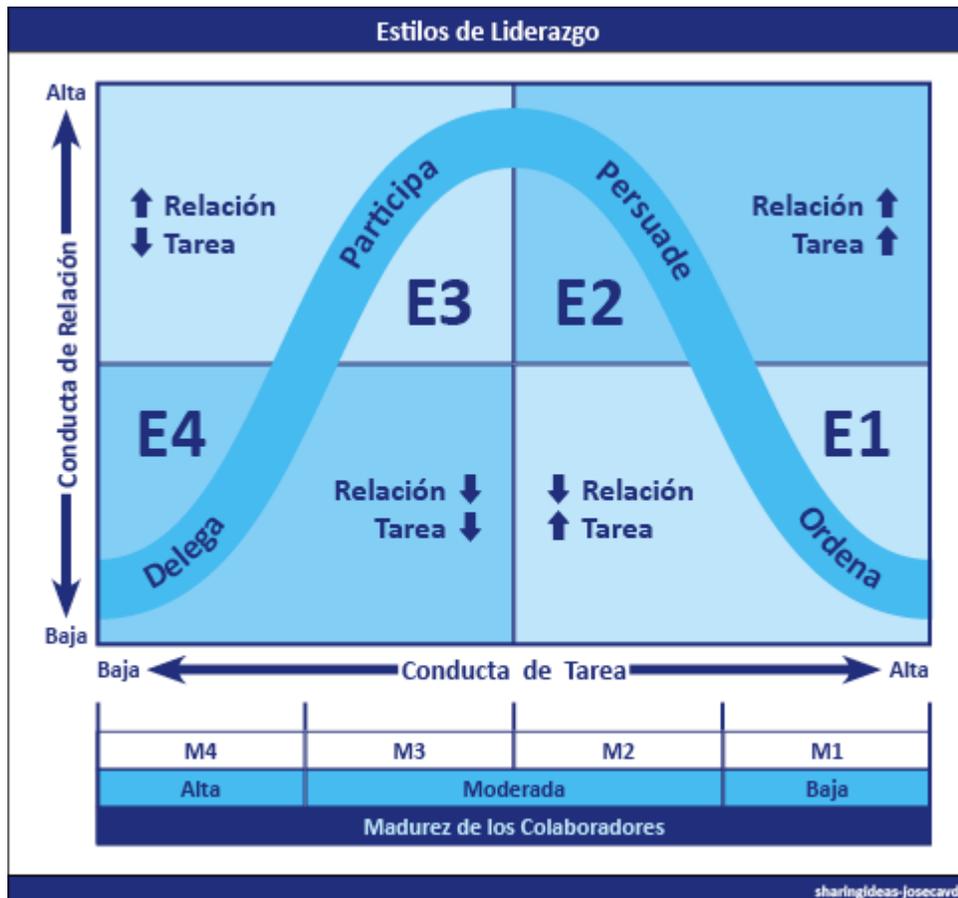
En esa situación es que debe procurarse canalizar todas las potencialidades de aquella motivación y la adopción de un lenguaje que preserve los contenidos utópicos y deseche los mesiánicos de manera de facilitar el profesionalismo en la acción, la formalización organizacional y la eficiencia en la gestión.

Como ejemplo de estilo de liderazgo consideraremos el modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard que propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Los autores se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, ellos acentúan el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Además la teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente sufre variaciones de acuerdo a la “disposición” o “madurez” de los subordinados. Ellos definen disposición o madurez como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas.

Lo autores sugieren que hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de los colaboradores en dos parámetros:

- **Habilidades:** Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales.
- **Motivación:** Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):



Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Fija metas y objetivos; determina tiempos y plazos; organiza; dirige; controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de apoyo, delegación, escucha activa, retroalimentación.

Todos esos datos quedan reflejados en el cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado. En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez.

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1
- M2 = Estilo de Liderazgo E2
- M3 = Estilo de Liderazgo E3
- M4 = Estilo de Liderazgo E4

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Da órdenes precisas.
4. Supervisa de cerca.

5. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.
2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

Otro modelo de estilo de liderazgo que consideraremos es el descrito por John Jackson y Lorraine Bosse-Smith en su libro “Cómo posicionar su estilo de liderazgo” donde también describen cuatro estilos de líderes.

1. Los *Comandantes* son competitivos, mantienen un ritmo rápido y se enfocan en los resultados.
2. Los *Entrenadores* son interactivos, disfrutan de estar con la gente, son enérgicos y les gusta la variedad, no les agradan las actividades que no sean divertidas.

3. Los *Consejeros* son tímidos, disfrutan de los ambientes donde se le da apoyo a las personas y a ellos mismos, se enfocan en los individuos y las relaciones personales, su ritmo es lento.

4. Los *Directores* a estos les gustan las estructuras, los sistemas, la organización, analizan antes de tomar alguna decisión hasta estar seguros de que es lo más correcto y preciso lo que decidieron.

Respondiendo a un cuestionario brindado por los autores, el estilo dominante es el que obtenga la mayor puntuación y el que le sigue como segundo estilo dominante es el que saque la segunda mayor puntuación. Conociendo cuál o cuáles son sus propios estilos dominantes los dirigentes comprenderán sus fortalezas y sus posibles puntos de desarrollo según el equipo de trabajo del que dispongan.

8.1. Objetivos generales:

Explorar las tendencias de conducción predominantes en las OSC argentinas de la CABA y GBA.

8.2.) Objetivos específicos

- a) Analizar si existen competencias de liderazgo predominantes en la conducción de las OSC argentinas de la CABA y GBA,
- b) Analizar si existen estilos de liderazgo predominantes en la conducción de las OSC argentinas de la CABA y GBA,
- c) Determinar si existen competencias de liderazgo características o particulares en la conducción de las OSC argentinas de la CABA y GBA según sus campos de actuación (promoción social, educación, salud, ciudadanía, medio ambiente, etc.)
- d) Determinar si existen estilos de liderazgo característicos o particulares en la conducción de las OSC argentinas de la CABA y GBA según sus campos de actuación (promoción social, educación, salud, ciudadanía, medio ambiente, etc.)

9.) Hipótesis

Por tratarse de un estudio exploratorio no se formulan

10.) Metodología

Con el fin de explorar las tendencias de conducción predominantes en las OSC argentinas de la CABA y GBA, el presente trabajo de exploración se realizará en base a las respuestas obtenidas al cuestionario que le será presentado a los directores ejecutivos de las 70 Organizaciones de la Sociedad Civil de Capital Federal y GBA,

Es por eso que el primer paso será elaborar dicho cuestionario que estará compuesto por dos partes: la primera sobre las competencias de liderazgo y la segunda sobre los estilos de liderazgo de acuerdo con los autores Hersey y Blanchard por un lado y de Jackson y Bosse-Smith por el otro.

Para la primera parte, se realizará un estudio profundo sobre aquellas competencias que los principales autores de la temática consideran más relevantes a la hora de evaluar a un líder. Con la lista definida de las competencias elegidas y sus atributos, se definirán 4 o 5 niveles de cumplimiento de las mismas. Se armarán preguntas que permitirán discernir qué nivel de desarrollo de cada competencia tiene cada consultado.

Para la segunda parte, se incluirán textualmente las 12 preguntas del cuestionario de la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y las 20 preguntas del test del libro “Cómo posicionar su estilo de liderazgo” de John Jackson y Lorraine Bosse-Smith.

El cuestionario será completado en forma digital dentro del sitio www.onlineencuesta.com que nos facilitará una captura instantánea de la información en un archivo Excel.

Los resultados serán luego analizados buscando correlación entre los mismos para así evaluar si hay competencias y estilos de liderazgo predominantes dentro de los consultados; y si hay competencias y estilos de liderazgo particulares que respondan a campos de actuación de las ONGs relevadas.

Se armará un informe individualizado a cada consultante indicando las características de su estilo de liderazgo predominante y los puntos fuertes y a desarrollar de las competencias evaluadas. Este informe será un puntapié para el consultado en el desarrollo de su perfil profesional.

11.) Cronograma

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Búsqueda y lectura de bibliografía y estado del arte	x	x	x									
2. Actualización base de datos directores ejecutivos OSC		x	x	x								
3. Elaboración y presentación 1er informe de avance			x									
4. Elaboración cuestionario competencias de liderazgo			x	x	x							
5. Diseño cuestionario integral (competencias y estilos)					x	x						
6. Elaboración y presentación 2do informe de avance						x						
7. Administración cuestionario y recepción respuestas							x	x	x			
8. Elaboración y presentación 3er informe de avance									x			
9. Análisis de las respuestas al cuestionario									x	x	x	
10. Conclusiones y elaboración informe final											x	x
11. Elaboración y envío feedback a entrevistados												x

12.) Resultados Esperados

12.1.) Aportes científicos

Documentos de trabajo: Informe final con resultados de la investigación

Artículos con referato. A explorar

Capítulos de Libros:

Libros:

Traducciones:

Conferencias Científicas: Presentación de resultados en Congresos

12.2.) Vinculación y Transferencia¹⁵

Vinculación con el sector productivo:

Vinculación con la sociedad civil: Entrega de resultados generales de la investigación a cada una de las 70 OSC relevadas. También entrega de informe individualizado a cada consultante indicando las características de su estilo de liderazgo predominante y los puntos fuertes y a desarrollar de las competencias evaluadas. Este informe colaborará con el consultado en el desarrollo de su perfil profesional.

Vinculación con el Estado (Nacional, provincial, local): Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), , organismo oficial que tiene como uno de sus objetivos promover la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la gestión de las políticas públicas generando espacios institucionales de articulación para el establecimiento de procesos de desarrollo sustentable. Depende del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, de la Presidencia de la Nación.

Se presentará nota dando cuenta de la realización de la investigación, y pondrá a su disposición los resultados de la misma, procurando generar actividades conjuntas de difusión: charlas, debates, etc.

Otros tipos de vinculaciones:

Fundación Compromiso

CEDES Centro de Estudios de estado y Sociedad

Se les informará la realización de la investigación y se pondrá a su disposición los resultados de la misma, procurando generar actividades conjuntas de difusión: conferencias, charlas, debates, etc.

¹⁵ Indicar el nombre de la entidad destinataria de la transferencia y el tipo de relación formal que habría que tramitar para concretar el vínculo

12.3.) Mediación del conocimiento

Cursos de Capacitación:
Conferencias:
Trabajo de consultoría:
Asesoramiento especializado:

12.4.) Otros.

13.) Investigadores¹⁶:

13.1.) Seniors

Apellido y Nombre:
Grado Académico:
Principal actividad laboral:
Dedicación al proyecto.

13.2.) Juniors

Apellido y Nombre:
Grado Académico:
Principal actividad laboral:
Dedicación al proyecto.

13.3.) Alumnos asistentes de Investigación.

Apellidos y Nombres: (A completar oportunamente)

Breve descripción de las tareas que se asignarán: Búsqueda y lectura de bibliografía y estado del arte. Actualización base de datos directores ejecutivos OSC. Participación en elaboración informes de avance. Elaboración y envío feedback a entrevistados
Actualización de la base de datos.

¹⁶ Anexar CV (máximo cuatro folios) para cada uno de ellos.

14.) Bibliografía

- ALABART CORDOBA, JOAN RAMON, OZGEN,S. & BRULL, ALABART ENRIC (2008). *Diccionario de Competencias Alabart, Comportamientos Clave y Excelencia Organizacional*. Intellectual Property, 02/2008/5511.
- ALLES, MARTHA (2011) *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica
- ALLES, MARTHA (2009) *Diccionario de competencias*. Ediciones Granica
- ALLES, MARTHA (2006) *Selección por competencias*. Ediciones Granica
- ANSORENA CAO, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con Éxito*. Barcelona. Paidos
- BENNIS, WARREN (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidos (1ª edición, 1985)
- BRESSER Pereira, L C., CUNILL Grau, N, (1999) *Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal*, Editorial Paidós, Madrid, España,
- CAMPETELLA, A., GONZÁLEZ BOMBAL, I. Y ROITTER M. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*.
- CAPRIOTTI, PAUL. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- CAPRIOTTI, PAUL.(1992) *La imagen de empresa*. Barcelona: Consejo Superior RR PP de España.
- CASTELLS, Manuel (2010) “*Comunicación y Poder*” Alianza Editorial. España. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Recuperado en 2009 de <http://www.cenoc.gov.ar/documentos/librocenoc.pdf>
- CHAVES, NORBERTO. (1988) *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili, 1994 (1988) 3ª ed.

- COVEY, S.R. (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós. Barcelona.
- D´APRIX, ROGER. (1999) *La comunicación para el cambio*. Barcelona: Granica.
- DAWKINS, RICHARD (1993) *El gen egoísta*. Barcelona: Salvat.
- DE BONO (2009) *El pensamiento lateral*. Paidos. Primera edicion, 1991.
- DE PIERO, SERGIO (2005) *Organizaciones de la sociedad civil*. Paidós. Tramas Sociales. Argentina.
- DI STEFANO, R. (2002). Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista. En Luna, E. y Cecconi, E. (Coords.). *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil historia de la iniciativa asociativa en Argentina*. Recuperado de <http://www.gadis.org.ar/documentos/HistdelasAsociaciones.pdf>
- DÍAZ BORDENAVE, Juan (1985). *Comunicación y Sociedad*. Argentina: Ediciones Búsqueda
- ENZ ANGÉLICA; FANTIN ROXANA; LAHARRAGUE ISABEL (2006) *Comunicar para el cambio social*. Ediciones La Crujía. Argentina.
- ETKIN, EUGENIA (2012) *Comunicación para organizaciones Sociales. De la planificación a la acción*. Buenos Aires. Edit. La Crujía
- FELIU SALAZAR, P., RODRIGUEZ TRUJILLO, N. (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas. Psico Consult
- FILMUS, D. (Coord.). (1997). *El perfil de la ONGs en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO.
- FIEDER, FRED (1967) "Una teoría sobre la efectividad del liderazgo" (A Theory of Leadership Effectiveness). Department of Psychology University of Illinois, Urbana McGRAW-HILL BOOK COMPANY New York
- FORNI, PABLO. (2001) *La dimensión organizacional del tercer sector. El caso de las redes*. FLACSO. Argentina.
- GARDNER, HOWARD (1995). *Inteligencias múltiples*. Paidós: España.

GIL ESTALLO, MARIA DE LOS ANGELES (2000). *Como crear y hacer funcionar una empresa* 5a ed. ESIC

GOLEMAN, D. (1999) *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós. Barcelona, pp.120

GOLEMAN, DANIEL; BOYATZIS, RICHARD Y MCKEE. ANNIE (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janes.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. (1969) *Management of organizational behavior*. Prentice Hall

IPPOLITO - O'DONNELL, GABRIELA. *Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil y Democratización en la Argentina*

JACKSON J. LORRAINE BOSSE-SMITH,L. (2008). *Cómo posicionar su estilo de liderazgo*. Casa Creaciones

KLANN, GENE (2003). *Building Character: Strengthening the Heart of Good Leadership* (J-B CCL (Center for Creative Leadership))

KOTLER, P. Y ROBERTO, E.L. (1989),*Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Madrid: Prentice Hall, 1997.

KOTTER, JOHN P. (1997) *El líder del cambio*, Mac Graw Hill, Bs.As.

KOTTER, JOHN P. (2003). *Qué hacen los líderes*. Deusto. Edición original, 1999.

MARCH , CARLOS (2009) *Dignidad para todos*. Edit. Temas. Buenos Aires. Argentina.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO (1992) *Las Organizaciones No Gubernamentales y su problemática gerencial*. Trabajo presentado en un taller para dirigentes de ONGs organizado por el Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales ejecutado por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina.

MASSONI, S (2007) "Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido", Homo Sapiens. Colección Comunicación. Rosario, Argentina

MAXWELL, JOHN (1993) *Developing the leader within you* Thomas Nelson Inc Publisher: Nashville USA

- McCLELLAND, D.C. (1973) *Testing for competencies rather than intelligence*, American Psychologist
- MINTZBERT, HENRY (1992). *El poder en la organización*. Ariel
- MINTZBERT, HENRY (1994). *La naturaleza del trabajo directivo*. Planeta de Agostini.
- MORIN, E. (2001) *Introducción al pensamiento complejo*. 5ª ed. Gedisa. Barcelona. España
- NORTHOUSE P. (2007) *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications
- PUTNAM, ROBERT (2001) - Social capital: Measurement and consequences Canadian Journal of Policy Research
- RODRIGUEZ TRUJILLO, N.(1999) *La medición de las competencias*. En línea: <http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx>
- SENGE, PETER (1992) *La quinta disciplina* Granica. Buenos Aires,
- SOTO CARMONA M.A. (2012) *Liderazgo basado en competencias* En línea: <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-competencias/liderazgo-competencias.shtml>
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- THOMPSON, ANDRÉS. (1995) *Público y Privado*. Edit. Losada. Argentina
- TORRALBA, FRANCESC (2010). *La Inteligencia espiritual*. Plataforma
- VARGAS, TERESITA Y ZAPATA, NATALIA (2010), *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires: San Pablo
- VILLAFAÑE, JUSTO. (1993) *Imagen positiva. Gestión estratégica. de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámid

WOODRUFFE, C. (1993). *What is meant by Competency? Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) pp 29-36

ZENGER, JOHN Y FOLKMAN, JOSEPH (2008) *El líder extraordinario*, Profit.