

**MAESTRÍA PSICOLOGÍA EMPRESARIAL Y
ORGANIZACIONAL**



TESIS DE MAESTRÍA

**Liderazgo y gestión del talento humano en
CIPAF - INTA**

ALUMNO: Rodrigo Becerra

DIRECTOR: Jorge E. Carrillo

BUENOS AIRES, Diciembre 2016

INDICE

I.	Resumen	Pag. 4 y 5
II.	Introducción	Pag. 6 a 11
III.	Planteo del Problema	Pag. 12
	1.- Pregunta de investigación	Pag. 13
	2.- Estado de situación actual	Pag. 14 a 17
IV.	Marco teórico	Pag. 18 a 24
	Talento y competencias	Pag. 25 a 30
V.	Proceso de ingreso al CIPAF . Cómo se gestiona el talento?.....	Pag. 31 a 34
	a) Cómo identificar el talento a través de su ingreso a la organización?.....	Pag. 35 y 36
	b) Niveles de coordinación y tutoría	Pag. 36 a 38
VI.	Base teórica del instrumento	Pag. 39
	a) Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo	Pag. 39 y 40
VII.	Metodología de Investigación	Pag. 41
VIII.	Presentación de resultados obtenidos. Respuestas a las preguntas formuladas en los cuestionarios y observaciones generales.	Pag. 42 a 44
	a) Análisis de los datos relevados	Pag. 45 a 47
IX.	Conclusiones	Pag. 48 a 50
X.	Factores a tener en cuenta en un programa de capacitación en Liderazgo..	Pag. 51 a 55
Anexo I:	Formulario utilizado (Cuestionario CELID A y CELID S)	Pag. 56 a 59
Anexo II:	Competencias	Pag. 60 a 64
	Competencias de Director de Centro de Investigación	Pag. 60 y 61
	Competencias de Director de Instituto de Investigación	Pag. 62
	Competencias de Coordinador de Área de Investigación	Pag. 63
	Competencias de Coordinador de Comunicación y Capacitación	Pag. 64
Anexo III:	Requisitos para ingresar al INTA	Pag. 65 a 73
	Requisitos para acceder al puesto de Director de Centro en INTA	Pag. 65 a 68
	Requisitos para el ingreso de becarios	Pag. 69 a 71
	Requisitos para el ingreso de Profesional Investigador	Pag. 72 y 73
Anexo IV:	Organigramas de Estructuras Organizativas	Pag. 74 a 76
	Organigrama funcional del CIPAF	Pag. 74 y 75
	Organigrama funcional IPAF	Pag. 76

Anexo V:	Formularios de Evaluación de Desempeño INTA	Pag. 77 a 90
	Formulario de E.D. Director de Centro/Director Instituto	Pag. 77 a 83
	Formulario de E.D. Coordinador	Pag. 84 a 90
XI.	Bibliografía	Pag. 91 a 94
XII.	Glosario	Pag. 95 y 96

Agradecimientos

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento al director de esta tesis de maestría, Dr. Jorge E. Carrillo, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida. Asimismo, agradezco a mis compañeros de maestría, especialmente a la Lic. Guillermina Mora, con quien he compartido proyectos y largas tardes de estudio y trabajo durante estos años. Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas. En este caso mi más sincero agradecimiento a la Lic. Karina Grandich, con cuyo trabajo y dedicación estaré siempre en deuda. Gracias por su eterna lealtad, su tiempo y sus ideas. Por su atención a mis consultas, mi agradecimiento también a la Lic. Luciana Dacurso, del Hospital Durand, por ayudarme con el material facilitado y las sugerencias recibidas.

Finalmente, gracias al INTA y su generoso aporte para permitir que este trabajo se realizara cuidadosamente y con el tiempo suficiente para presentarlo. A todos, muchas gracias.

"El liderazgo es el uso inteligente del poder, el poder es la capacidad de traducir intención en realidad y sostenerla". Warren Bennis

I.- Resumen

El análisis y estudio de los fenómenos organizacionales en el corriente siglo nos permite ser testigos de cambios revolucionarios, inspirados en el aporte de las ciencias de la vida (biología, medicina, neurociencias) y los impresionantes avances en física, química, matemáticas y particularmente, con un sostenido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones como acelerador de los cambios que se vienen produciendo en todas las áreas, especialmente quiero referirme a la biotecnología y a la nanotecnología.

En un mundo cualitativamente diferente, la visión y los enfoques más tradicionales basados en una lógica mecanicista-racional, sufren serios cuestionamientos como consecuencia de su incapacidad para explicar fenómenos organizacionales tales como los diferentes estilos de vida, la complejidad, la sorprendente proliferación de mitos y creencias pese al impresionante desarrollo científico, los valores emergentes, las paradojas y los enigmas propios de un mundo generalmente caótico.

En este tipo de contextos, el liderazgo y la gestión del talento humano surgen como elementos relevantes para las organizaciones. Para entender estos fenómenos, se requiere ~~se~~ sentir+, ~~pe~~ pensar+ y ~~ac~~ actuar+, mezclando la lectura crítica de los diferentes aportes desde un plano teórico, con los resultados de las investigaciones de campo, a partir de una visión comprensiva y constructiva de la vida organizacional. Los desarrollos más recientes promueven el estudio de las nuevas fuentes de creación de valor (cultura organizacional, creatividad, innovación, comunicación, compromisos, motivación, valores, etc.).

En este documento se efectúa un análisis de los aportes más recientes desde un plano fundamentalmente teórico a partir de un enfoque descriptivo, presentando modelos de liderazgo que resulten aplicables a organizaciones de ciencia y tecnología centradas en personas. Para ello, se plantean las nuevas formas de organización para enfrentar la complejidad y se analizan las características de la gestión del talento humano en el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) que forma parte del Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias (CNIA) ubicado en Hurlingham (ex Castelar) dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario (INTA), identificando los desafíos centrales de la acción gerencial y se abordan propuestas en relación con

el liderazgo, destacando su importancia en la gestión de las personas y transformación organizacional.

Se descarta la existencia de un ~~modelo~~ modelo ideal de líder+ así como de un ~~modelo~~ modelo ideal de organización+, promoviendo en su lugar la construcción de un modelo adecuado a las características de las organizaciones basadas en el conocimiento y en la promoción de talentos. Como lecciones y desafíos finales, se exponen algunos enigmas y paradojas de difícil solución, para cuya resolución las diferentes investigaciones se orientan a descubrir ese ~~liderazgo~~ liderazgo auténtico y transformador+ como un aporte trascendente.

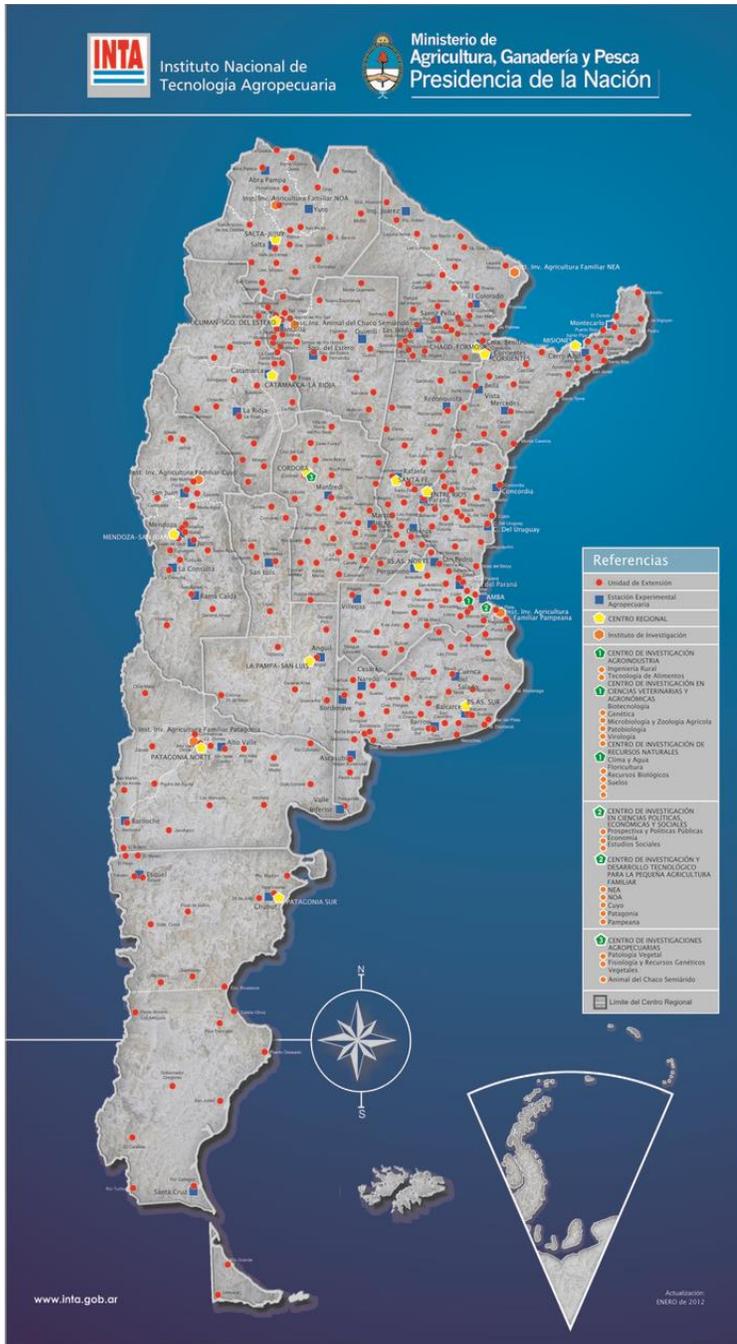
II.- Introducción

El presente trabajo pretende conocer cómo se gestiona el talento para que funcione sincronizada y proactivamente, agregando valor. Se intenta conocer cómo se selecciona, organiza y lidera equipos de alto rendimiento.

De acuerdo a Tejada Zavaleta (2003), la gestión del talento está basada en la creencia de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficaces, efectivos y eficientes. Así, el rol que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado, es que asuma responsabilidades asociadas a detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio.

La organización elegida para llevar adelante esta investigación es el INTA, específicamente el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Para la Agricultura Familiar (CIPAF). El INTA fue creado en 1956, es un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (hoy Ministerio de Agroindustria), con autarquía operativa y financiera que posee un modelo de gestión flexible, descentralizado, con participación social, orientado por objetivos y la búsqueda de resultados. Su conformación consta de un Consejo Directivo integrado por un Presidente, un Vicepresidente (designados por Presidencia de la Nación) y un vocal designado directamente por el Ministerio de Agroindustria, representantes de las entidades nacionales de productores y de las facultades de Agronomía y Veterinaria de universidades nacionales, además el INTA cuenta con Consejos de los Centros Regionales y de Investigación, integrados por representantes de la comunidad científico-técnica, comunidad universitaria, de las diversas organizaciones locales de productores, de los bancos vinculados a lo agropecuario y de los gobiernos provinciales. La Investigación se organizó agrupando los planes de trabajo en programas por producto o por disciplina, con la participación de destacados especialistas de las Universidades y de la actividad privada. Los Centros de Investigación (CIA, CICVyA, CIRN de Castelar; CIAP de Córdoba y el CICPEyS = Instituto de Economía e Instituto de Prospectiva) con sus Institutos son los encargados de desarrollar la Investigación y Desarrollo (creación del conocimiento) más básica, resolviendo problemas de mayor complejidad que llegan a través de los Centros Regionales y sus Estaciones Experimentales Agropecuarias. La extensión y

la transferencia de tecnología se organizaron e impulsaron con la creación de más de 350 Agencias de Extensión Rural a lo largo de todo el país que atienden necesidades de los productores de uno o más departamentos o partidos, éstas divulgan técnicas novedosas y detectan los problemas que luego resuelven las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs) que a su vez dependen de Centros Regionales.



El CIPAF que depende de esta institución, se dedica a la investigación para la agricultura familiar y fue creado el 26 de agosto de 2005, conformado en sus principios por investigadores provenientes de las estructuras de otras unidades del INTA, su misión principal es generar, adaptar y validar tecnologías apropiadas para el desarrollo sostenible de la pequeña agricultura familiar. La estrategia del centro está basada en cuatro ejes: conformación de una red de investigación y desarrollo tecnológico, capacitar y formar sistemáticamente en relación a la cuestión tecnológica, facilitar la articulación de los actores con decisores de política (nacional, provincial o municipal) y diseñar una estrategia de comunicación y difusión. Su estructura organizativa y funcional (Anexo IV) está conformada por 5 Institutos abarcando macro-regiones que cubren todo el país de la siguiente forma: IPAF NOA: Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca; IPAF NEA: Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones; IPAF Cuyo: San Juan, Mendoza, La Rioja y San Luis; IPAF Pampeana: Buenos Aires, La Pampa, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba y el IPAF Patagonia: Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Cabe destacar, que este centro de investigación se diferencia de otros que forman parte del INTA porque en su estructura incorpora un fuerte concepto que es la Comunicación y Capacitación (Anexo II), que junto a la Investigación forman el esqueleto principal de su accionar. De esta forma, el CIPAF se fue conformando con un amplio espectro de saberes como sociólogos, abogados, licenciados en biología y comunicación, es decir, se orientó a sumar la rama humanística y sociológica a la tradicional conformada por Ingenieros Agrónomos, Médicos Veterinarios y otras ciencias duras.

Las líneas de investigación implementadas por el CIPAF, se han planificado y priorizado en conjunto con las organizaciones de productores, ellas son: el acceso al agua, las energías renovables, las maquinarias y herramientas, la agroecología, la caracterización de la agricultura familiar, la comercialización y financiamiento, los aspectos jurídicos y legislativos, y los recursos naturales y genéticos locales.

Entre los logros alcanzados por este Centro de Investigación se pueden mencionar: el rescate y desarrollo de tecnologías para acceso, almacenamiento y distribución de agua; el desarrollo de prototipos de maquinarias para la labranza, la cosecha y agregado de valor (algodón, caña de azúcar, vid, quinua, hortalizas, banana, mandioca, forrajes) y la producción animal; el desarrollo, rescate y valorización de material genético vegetal y animal en procesos de investigación-acción participativa con productores a fin de preservar materiales de interés, incrementar sus volúmenes

y la calidad de la producción familiar; desarrollos tecnológicos que aprovechan las energías alternativas (heladera, calefón, destilador solar) para la mejora de la calidad de vida y el hábitat de las familias rurales.



Destilador solar

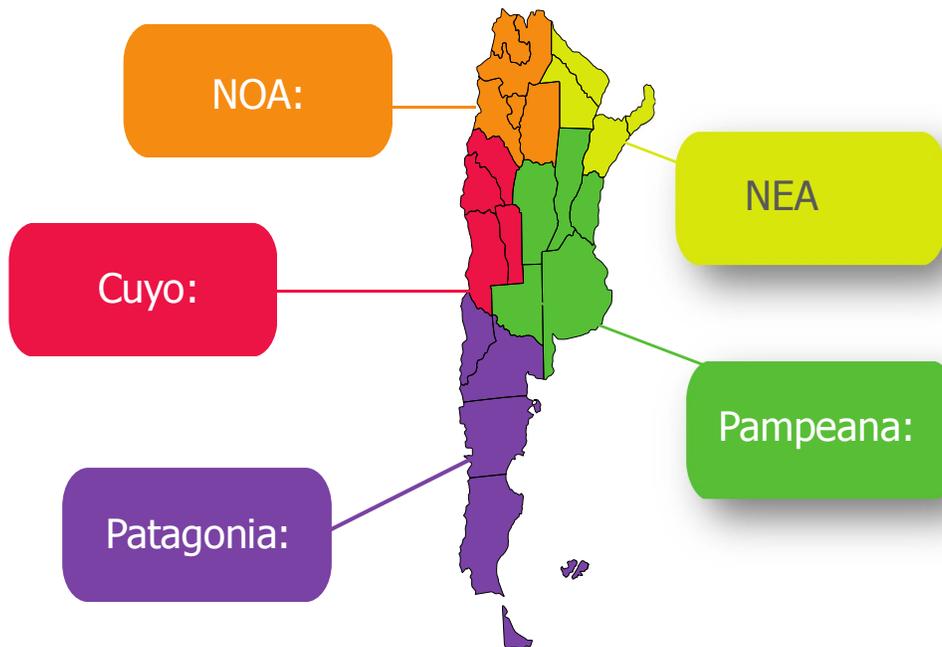


Cocina solar

Desde una perspectiva de innovación organizacional e institucional este Centro de Investigación contribuyó con: la elaboración y reglamentación de la ley nacional de reparación histórica de la Agricultura Familiar y en el funcionamiento del Consejo Nacional de la Agricultura Familiar; y en normativas y leyes de orden provincial y municipal de incumbencia en las líneas estratégicas; la creación y fortalecimiento del Foro de Universidades Nacionales para la Agricultura Familiar, que nuclea a 42 instituciones para ampliar la red de investigación e innovación tecnológica e institucional; la creación de la cámara de fabricantes de maquinarias y herramientas para la Agricultura familiar (CAMAF) con más de un centenar de miembros; el acompañamiento permanente en los ámbitos nacionales y regionales de las Organizaciones de la Agricultura Familiar.

El CIPAF y sus institutos participan activamente en la Reunión Especializada para la Agricultura Familiar del Mercosur, y de misiones internacionales de cooperación Sur-Sur, donde se comparten estos logros tecnológicos y también la generación de institucionalidad.

Para ampliar, integrar y fortalecer esta red de investigación e innovación, se rubricaron diversos convenios de cooperación técnica y vinculación tecnológica con universidades, organismos de cooperación técnica nacionales e internacionales.



Actualmente el autor de este trabajo, Licenciado en Psicología egresado de la Universidad de Palermo, es Referente en Recursos Humanos en un Centro de Investigación de Ciencia y Tecnología, anteriormente ha trabajado como Profesional del área de Talento Humano de esta organización INTA en sus oficinas centrales y en otras organizaciones con impronta netamente comercial o involucradas en la salud mental.

Ingresó al INTA en el año 2006. Participó de la puesta en marcha del nuevo escalafón del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) y estuvo a cargo de la actualización de las nuevas estructuras a nivel país del INTA. Fue referente a nivel Nacional del área de Organización y Planeamiento.

Su desarrollo profesional desde el año 1994 estuvo vinculado al Talento Humano en las temáticas de Selección de Personal, Desarrollo de Potencial, Clima Laboral, Evaluación de Desempeño y Relaciones Laborales.

Participa en un equipo de Investigación de carácter interdisciplinario en el Hospital Durand, en el cual es integrante del equipo de psicología del Área de Infectología, es docente universitario de la UBA (Facultad de Medicina) y trabajó en diferentes organizaciones de servicios privadas.

Referido a su experiencia actual, considera que en las relaciones líderes-liderados, que devienen de estos esquemas organizacionales, se ven reflejadas problemáticas de estudio para mejorarlos, no sólo haciendo foco en la salud sino también en las relaciones interpersonales, como fuente de capital principal de la organización.

III.- Planteo del problema

Presuponemos que los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Generalmente se asume que son el ejemplo y referente para el resto de los miembros de la institución. Son los encargados de planificar y desarrollar el plan estratégico y una de sus funciones principales es transmitir su impulso al resto del organismo. El líder, en lo posible ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito. Conducir por derecho legal, no convierte en líder. Al líder se le sigue, porque entiende, es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas. Los liderados son más propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. Por lo general es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia.

Son muchas las capacidades de las que está dotado un líder, debe ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización, también debe ser capaz de tomar decisiones acertadas. Debe saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos.

El liderazgo y la gestión del talento humano son dos vértices que van unidos y ambos temas tienen diferentes enfoques y connotaciones; en la presente tesis, el objetivo será describir y analizar las formas de liderar que poseen los profesionales con personal a cargo en CIPAF-INTA. Uno de estos elementos requeridos lo constituyen las formas de liderar, que serán analizadas en la presente investigación, dedicada, tal como su título expresa, a estudiar su incidencia en la gestión de las personas, entiéndase personal profesional/investigadores de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF).

1.- Pregunta de investigación

¿Resulta suficiente el alto nivel de conocimiento en la temática y una sólida trayectoria en ciencia y tecnología para conseguir un nivel de excelencia en la gestión del talento?

Objetivos

Objetivo General:

Describir el estilo de liderazgo de los profesionales a cargo de grupos de trabajo en el CIPAF y su posible relación con los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

Específico:

- a) Describir los diferentes estilos de liderazgo presentes en CIPAF- INTA tomando como instrumento de medición el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) en sus formas A y S presentes entre los profesionales del CIPAF.
- b) Relacionar la información relevada en el CELID A y S con los resultados obtenidos por estos profesionales en las últimas evaluaciones de desempeño.
- c) Reflexionar acerca de posibles acciones orientadas a desarrollar un estilo de liderazgo exitoso en otros profesionales de la Organización.

2.- Estado de Situación actual

La Gestión del Talento Humano tiene un alto grado de desarrollo teórico y se está implementando en las organizaciones argentinas.

El trabajo se realizará con el propósito de mostrar, en base a un estudio descriptivo, las competencias de los profesionales líderes de cada uno de los Institutos y el Centro de Investigación mismo. Es decir, pasar de la percepción sobre la forma de liderar el talento, a una investigación sobre las competencias que hoy funcionan para el logro de objetivos. A partir de esto, se podría elaborar una propuesta para que la metodología sea tenida en cuenta por los diferentes actores de la organización INTA.

En síntesis, hay un déficit en la situación actual, porque no existe en este momento en la organización INTA un área encargada de llevar adelante los procesos de selección, capacitación, seguimiento y desarrollo de competencias directivas.

Existe desde el año 2013 un %Seminario de Formación Dirigencial+ orientado a jóvenes profesionales del INTA cuya creación fue por Resolución Nro.228/2013 (terminó de implementarse en el año 2015). El objetivo principal y temas abordados en su programa que promueve esta actividad es el siguiente:

%Programa de SEMINARIOS PARA LA FORMACIÓN DIRIGENCIAL DE JÓVENES PROFESIONALES DEL INTA.+

Que dado el carácter del INTA como organismo estatal de ciencia, tecnología e implementación de políticas públicas, un programa de formación de este tipo pondrá énfasis en el desempeño de acciones que hacen al interés público, para lo cual se requiere desarrollar competencias en sus profesionales y funcionarios que les permita elaborar y poner en práctica mejores políticas que respondan a las demandas de la sociedad que reclama la presencia activa del Estado en la resolución de los problemas colectivosõ õ ..

%Que los propósitos de los seminarios son:

1) *Brindar elementos para favorecer una visión integral y situada en las problemáticas y realidades con las que el INTA trabaja o debería trabajar tomando en cuenta el contexto internacional, la realidad del país y los nuevos procesos de integración que implican cambios a nivel geopolítico y geoeconómico*

2) Favorecer competencias necesarias para desarrollar y conducir un proyecto de cambio a mediano plazo teniendo en cuenta la evolución previsible del entorno socio-técnico y sectorial

3) Generar un marco reflexivo adecuado para revisar las propias prácticas y áreas de desempeño, tomando en cuenta las genuinas preocupaciones institucionales con visión de Estado, lo que implica priorizar el interés público; brindar marcos conceptuales que permitan analizar y discutir el concepto de desarrollo, revisar críticamente los distintos modelos de desarrollo que se fueron impulsando a lo largo de la historia nacional hasta la actualidad y analizar el rol de la ciencia y la tecnología en cada uno de esos modelos; brindar estrategias de interpretación de la complejidad en las demandas de los diversos actores territoriales a través del análisis de los intereses en juego, las implicancias y efectos productivos, económicos y ambientales, pero también sociales, que dichas demandas tienen y en particular el modo en que esas demandas afectan el bien común;

4) Aportar mayor conocimiento y comprensión del sector y sus problemáticas como herramientas orientadoras de la acción, tanto en el país como en la región; promover el conocimiento, la valoración y el aprendizaje horizontal entre los participantes como base del fortalecimiento de vínculos colaborativos y duraderos.

5) Trabajar sobre la construcción compartida de sentido y el afianzamiento de principios como sustento de un accionar coherente.

6) Promover la reflexión y el compromiso social y ambiental desde la realidad rural, y

7) Desarrollar la capacidad de análisis, prospectiva, generación de propuestas y planificación.

Que en lo que a la metodología se refiere, la propuesta parte de suponer que el aprendizaje es una construcción que va haciendo cada participante comparando la nueva información con lo que ya conoce y filtrando ese nuevo saber desde su experiencia concreta, generándose entonces espacios para poner en común los enfoques y posiciones que los participantes tienen acerca de los ejes temáticos a desarrollar y propiciar así el intercambio con situaciones y dinámicas que lo motiven a analizar y resolver problemas.

Que las estrategias didácticas a utilizar combinarán exposiciones dialogadas, paneles académicos y de actores, actividades en grupo mediante dinámicas participativas, estudio de casos y problemas, incluyendo la reflexión sobre la propia práctica.

Que para poder trabajar con metodologías y dinámicas reflexivas y constructivas, los grupos estarán integrados con alrededor de 40 participantes por cohorte, previendo el programa implementar, en este primer año, dos cohortes o ediciones, integrando cuatro seminarios - taller de cinco días de duración, con una frecuencia bimestral según el siguiente cronograma para el 2013: primer grupo en abril, junio, agosto y octubre y el segundo en mayo, julio, septiembre y noviembre.

Que el presente Programa estará orientado a jóvenes profesionales del INTA de entre 30 y 45 años, conformando grupos heterogéneos tanto por procedencia regional, diversidad de género, desempeño, campo disciplinario, etc. quienes deberán comprometerse a participar de los cuatro módulos.

Que el equipo docente estará integrado por profesionales con dos roles diferenciados; tres profesionales (dos internos del INTA y uno externo a la institución) tendrán a cargo la coordinación pedagógica y mantendrán su presencia durante el total de los encuentros previstos, como así diversos expertos convocados para cada bloque temático, ya sea con el objetivo de brindar una descripción que abra un tema y un marco interpretativo de análisis del mismo, o para integrar paneles donde se recreen discusiones de fondo sobre diferentes enfoques.

Que los contenidos están organizados alrededor de cuatro grandes ejes, relacionados entre sí de manera sistémica, Eje 1: Proyectos de desarrollo, Estado y políticas públicas; Eje 2: Argentina y el contexto internacional: cambios y prospectiva; Eje 3: Innovación: ciencia y tecnología como herramientas públicas para el desarrollo y Eje 4. Gestión pública estratégica.+

El Programa del Seminario ahonda sobre las siguientes problemáticas:

- ✓ Tensiones en la Historia Argentina.
Proyección de video histórico.
- ✓ Los Proyectos de País en Nuestra Historia: Proyectos en Pugna.
Exposición dialogada.
- ✓ Los Proyectos de País en Nuestra Historia. Su Correlato en Proyectos de Desarrollo.
Exposición dialogada.
- ✓ Evolución de la Organización y Gestión de la Ciencia y Tecnología en Argentina. Sus diferentes proyectos. La especificidad del INTA.
Exposición dialogada.
- ✓ Evolución de la Organización y Gestión de la Ciencia y la Tecnología en Argentina. Sus diferentes proyectos. La especificidad del INTA.
Panel Histórico.
- ✓ Evolución del Pensamiento Latinoamericano. Crisis Global y Cambios en el Mundo.
Exposición dialogada.
- ✓ Relación entre Grupos Económicos y Políticas Públicas.
Exposición dialogada.
- ✓ Crisis global y cambios en el Mundo. La situación vista desde Europa
Exposición dialogada
- ✓ Grupos y Equipos en Juego.
Taller de Trabajo Grupal.
- ✓ Estado. Teorías y Debates en Cuestión. El Rol del Estado y de las Políticas Públicas.
Exposición dialogada.

- ✓ Lo Público en el Escenario de Intervención. El Sentido de lo Público. Capacidades Dirigenciales para la Gestión Pública.
- ✓ Exposición dialogada y análisis de casos.

Tal como se refleja en el programa, no se tiene totalmente en cuenta las variables que según Yukl (2002) resultan necesarios considerar a la hora de diseñar un programa de entrenamiento en liderazgo. Para que éste resulte efectivo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: objetivos de aprendizaje claros, contenido significativo, secuencia de contenidos apropiados, métodos de enseñanza apropiados, práctica de habilidades, feed back y seguimiento.

IV.- Marco Teórico

El presente estudio de investigación pretende describir los estilos de liderazgo de los Coordinadores y Directores del CIPAF-INTA.

En este trabajo, se plantea considerar el talento de la organización como un recurso que necesariamente ha de ir seguido de una elaboración de aquellas decisiones que le atañen. En definitiva, un recurso valioso que las organizaciones deben desarrollar. Combinar adecuadamente las habilidades de conducción y organizativas con la finalidad de optimizar las dotaciones de talento humano, se lo considera una capacidad, la capacidad de gestionar el talento. Entonces, el desafío para una organización en cuanto al manejo de talentos, y buscar las mejores estrategias y prácticas en la gestión es enorme.

La búsqueda de yacimientos de talento y la valoración de sus características como recursos valiosos y/o difíciles de reemplazar aportan una primera aproximación de la clasificación del talento (Stewart, 1997).

Para Andrés Hatum (2011) la gestión del talento tuvo una evolución muy importante en los últimos años. En la década del 50 o 60 la gente casi no cambiaba de compañías y la rotación está mucho más acelerada por cambios generacionales. También hay especialidades que son complejas de adquirir y que les permiten a los profesionales mirar más al mercado. Se pasó de no tratar estos temas a un mercado mucho más móvil y más escaso. Y en este sentido la Argentina no escapa de la realidad mundial: esta escasez se da en países como la India, Brasil o Alemania, ya sea en el segmento IT (tecnologías de la información) como por ejemplo profesionales trabajando en complejos sistemas como JAVA, WAP, etc., así también en las carreras técnicas. Durante mucho tiempo se fueron achicando y predominó el tema de servicios y eso se ve reflejado ahora en estos temas específicos.

En un mundo complejo e interconectado repleto de interdependencias intelectuales que nos unen cada día más, las redes de talento aportarán individuos considerados como "nuevos alquimistas". Las personas todavía importan. Pero las comunidades de colaboradores adquirirán más importancia, no como una masa anónima, sino como redes de personas que se encargan de problemas de interés, importancia y

valor, y que se disuelven una vez que han encontrado una solución que puedan convertir en rutinaria o incluso automatizar+(Cheese, 2008 pag.267).

En línea con lo expresado anteriormente respecto a los modelos de liderazgo, Martha Alles (2008) propone un modelo de liderazgo en su libro *¿Cómo ser un buen jefe en 12 pasos+(pag.12 y 13)*. La autora expresa que un líder para alcanzar la efectividad debe seguir los siguientes preceptos:

- 1) Establecer una comunicación eficaz
- 2) Seleccione a un nuevo colaborador
- 3) Evalúe el desempeño de sus colaboradores
- 4) Ayude a los colaboradores a crecer
- 5) Logre una buena relación con sus colaboradores
- 6) Lidere con el ejemplo
- 7) Conduzca mejor a sus colaboradores
- 8) Plantee desafíos a sus colaboradores
- 9) Incentive el autodesarrollo
- 10) Genere confianza en sus colaboradores
- 11) Transfórmese en un jefe entrenador
- 12) Conozca los nuevos enfoques organizacionales

En definitiva, la gestión del talento es la gestión del compromiso, es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Para conseguirlo los líderes han de conocer cuál es el aporte de valor de cada profesional y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso con el proyecto: cultura, liderazgo, clima, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución. Jericó (2002).

Por otro lado, aun cuando no cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual sean habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo y gestionar el talento humano, la capacidad intelectual, por sí sola no hace a la buena gestión de un líder. Desde la mirada de Goleman, Boyatzis y McKee (2003) los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones. Es, por definición, el principal «gestor de significado» de

un grupo. En contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación. Desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo. Si un líder carece de la capacidad para encauzar las emociones adecuadamente, nada de lo que haga funcionará como es debido.

Si hablamos de emoción, debemos primero ahondar en su significado, en más de una ocasión nos habremos preguntado qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estrato social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. ¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras una habilidad especial que les permite relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente? El concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad. Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, tolerancia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

De esta forma, la observación de las nuevas investigaciones sobre el cerebro que muestran que los líderes pueden mejorar el desempeño del grupo al comprender la biología de la empatía. En 1998, Daniel Goleman, publicó su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo. La respuesta a "¿Qué hace a un líder?". Las personas de la comunidad de los negocios y de otros sectores sociales comenzaron a hablar del papel esencial que juegan la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. El concepto de inteligencia emocional sigue ocupando un lugar predominante en la literatura sobre el liderazgo y en las prácticas de coaching. Pero en los últimos años, la investigación en el campo emergente de la neurociencia social - disciplina que estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan - está comenzando a revelar nuevas y sutiles verdades sobre lo que hace a un buen líder. El hallazgo más destacado señala que ciertas cosas que los líderes hacen,

específicamente demostrar empatía y adaptarse a los estados de ánimo de los demás, literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica entre líder y el talento humano o seguidor no se trata de dos (o más) cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar de aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema.

Un buen líder, logra que su gente alcance lo que no ha hecho antes, obteniendo en equipo un éxito grupal, no individual; proporciona un sentido de dirección y propósito al negocio de interés o empresa, y establece los criterios y argumentos definitivos por los cuales uno como colaborador querrá seguirlo y desempeñar fielmente su trabajo. El talento humano realiza su labor por diversas razones: por la posibilidad de obtener una retribución justa, por el prestigio y otras veces, inclusive, por el miedo: miedo a perder el empleo, miedo a las reprimendas, o temor a las consecuencias desagradables de no hacerlo. Sin embargo, la razón más efectiva por la que la gente realiza su trabajo es porque le apasiona hacer lo que hace y por ello quiere hacerlo. Sánchez (2000).

Pero este estilo de liderazgo implica adquirir y mantener una alta dosis de presión y responsabilidad, exige soportar los avatares diarios con pasión, optimismo, dedicación y persistencia, y requiere de bastante tolerancia y enorme capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que tan sólo un ser humano con una vida balanceada y equilibrada será capaz de dar y ofrecer lo mejor de sí mismo y estar a la altura de las circunstancias. Por supuesto, no es fácil separar totalmente el criterio de la vida profesional con el de la vida personal, pero tampoco no debería ser tan común ni frecuente que una persona que se muestra como todo un líder en su trabajo, a diferencia se comporte de manera apaciguada y conformista, sin empuje, distante y con desgano, en su vida privada.

Por el contrario, el líder debe comportarse y actuar con el mismo nivel de coherencia y auto-exigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético y de principios morales en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.), sin distinción. Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida personal (Pereña, 2009).

Desde una mirada idealizada del líder, inferimos que es un ser humano coherente, que sea capaz de permanecer fiel a sus ideales y principios, sin permitirse nunca negociarlos en momento alguno en favor de un puesto, cuota burocrática o similar, es quien realmente se constituye en un líder. Permanentemente los trabajadores visualizan su entorno en busca de los verdaderos líderes y con base en ello precisan como respuesta sobre su jefe, que es finalmente quien les ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer, impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas.

El tema de las diferencias generacionales y de los correspondientes estilos de liderazgo está ocupando la vanguardia de las investigaciones. En las organizaciones, los miembros son ahora más jóvenes, hay mayor variedad en términos de sexo, raza e identidad étnica; y es más difícil establecer un principio claro con respecto a las actitudes sobre qué deben hacer las organizaciones y los líderes.

Los líderes que reconozcan y den cuenta de las actitudes generacionales en la planificación y las comunicaciones son más proclives a estar en mejor posición para vincularse con sus seguidores. La detección consiste en las generaciones conocidas como a) **Veteranos** = " Crean relaciones laborales positivas ganándose su confianza y respetando su experiencia sin sentirse intimidados por ella. " Ganan su confianza demostrando empatía y comprensión. b) **Generación de la explosión demográfica (Baby Boomers)** = " El estilo de liderazgo preferido es colegiado y consensuado. " Mostrar aprecio por su energía y arduo trabajo. " Acercarse a ellos con respeto por sus logros. " Involucrarlos para participar en la definición del rumbo de la organización y la implementación de iniciativas para el cambio. " Desafiarlos a que contribuyan como parte de un equipo para resolver problemas organizacionales. " Ofrecerles oportunidades para desempeñarse como entrenadores como parte del proceso de cambio. " Apoyar el equilibrio entre trabajo y vida. c) **Generación X** = " Respetar las experiencias que han formado sus creencias y formas de pensar. " Decirles la verdad. " Identificar con claridad los límites. " Honrar el sentido de equilibrio entre trabajo y vida. " Ofrecerles programas de orientación. " Comunicar con claridad que las tareas repetitivas y los controles de calidad son parte del trabajo. " Ofrecerles oportunidades de aprendizaje. d) **Generación Y** = " Tomarse el tiempo para orientarles con respecto a la cultura de la organización. " Brindarles una

estructura y un liderazgo sólidos. " Ser claro sobre las expectativas y los objetivos a largo plazo. " Ofrecerles programas de orientación.

Durante esta investigación he descubierto decenas de definiciones al término liderazgo y he visto que ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí algunos: según el Diccionario de la Lengua Española (1986), Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otra definición hace hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo, Gibson y otros (1990): "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Anzorena (2014) asume que el verdadero liderazgo comienza por liderarse uno mismo. Nuestra capacidad de conducir equipos de trabajo, facilitar la acción grupal y promover el desarrollo de las personas va a estar condicionada por nuestro propio proceso de desarrollo personal y por la adquisición de las competencias que determinan nuestra efectividad. En su modelo de ~~%Maestría personal+~~ alude a valores, actitudes y comportamientos que son relevantes y que constituyen características distintivas que definen con claridad y en profundidad el arte de vivir con ~~%maestría+~~ y dan soporte a la concepción de liderazgo. Estas características son: Autodeterminación, Integridad, Propósito de Vida y Ética del Respeto Mutuo.

Bass (1990) resume el liderazgo en los siguientes términos ~~%es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo+~~

Warren Bennis (1985) es uno de los autores que más tiempo ha dedicado al fenómeno del liderazgo y estableció diferencias entre ~~%dirigir+~~ y ~~%liderar+~~. El directivo administra, el Líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo de centra en los sistemas y la

estructura, el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y porqué. El directivo inicia, el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia.

Para dar respuesta a nuestro objetivo y, considerando lo poco avanzado del tema, se utilizará dos cuestionarios de conductas del líder (Cuestionario CELID Forma A . autopercepción de liderazgo y Cuestionario CELID Forma S . percepción de liderazgo del superior inmediato) para describir el estilo de los líderes gestionando el talento humano. Esta técnica validada en Argentina por un grupo de investigadores (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004) tiene como objetivo la obtención de la información a través de cuestionarios estructurados, centrándose para ello en tres dimensiones o formas de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire.

A partir de todo lo analizado, se puede decir que al dar cuenta de los diferentes planteamientos teóricos que abordan el tema de los estilos de dirección y liderazgo por medio del énfasis que el líder pone en la gestión del talento humano, sobresale un modelo que evalúa los estilos de gestión y liderazgo a partir de un cuestionario (CELID) que consiste en la operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en su versión española (Morales y Molero, 1995). El CELID arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen. El cuestionario autoadministrable consta de 34 ítems en dos formas, en la forma A (Autopercepción) donde el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En cambio, la forma S (Superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su Superior, es decir debe responder en relación a un tercero superior a él (jefe).

Talento y competencias

Las palabras talento y competencias en la literatura de management es de uso diverso, del mismo modo que en la vida cotidiana de las personas. Un claro ejemplo es que para el INTA las competencias (ANEXO II) son el reflejo de las tareas, responsabilidades y acciones a ejecutar por el profesional. Dado que ambas producen confusión, se expresa a continuación la mirada según se toma en el trabajo de investigación.

Para tener talento o un desempeño superior en un puesto de trabajo es necesario contar con dos tipos de capacidades, los conocimientos y las competencias. No obstante, es preciso señalar que serán estas últimas las que determinarán el desempeño exitoso o superior. Los conocimientos deben estar, pero por sí solos son insuficientes.

Es importante tener en cuenta, además, que si nos quedamos sólo con el concepto de talento, podemos percibirlo como algo fuera de nuestro alcance, o abstracto, sin relación con lo que uno mismo es. Si lo abrimos en conceptos, se simplifica, ya que analizado por partes resulta más concreto, comprensible y, por ende, alcanzable. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en organizaciones, empresas y/o mercados diferentes.

El talento humano, según Jericó (2002), es la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinares para su estudio.

De esta forma, para Crainer y Dearlove (2000), el vocablo talento proviene del latín *talentum* que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. En efecto, igualmente Davenport (2000), se refiere al talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud.

En ese mismo orden de ideas, otros autores han definido lo que para ellos es el talento humano, el cual se ha convertido en un intangible muy valioso para las organizaciones. De ahí que el análisis de los aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, encontrándose estrecha relación entre los diferentes conceptos, de los cuales se mencionan los siguientes: Alles (2005), refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación (como producto o modelo de negocios) y la estrategia (diseño e implantación exitosa) los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

El talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica.

Agrega la autora, que según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

Sobre este aspecto, Gubman (2000) refiere que si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento. Para este autor, es esencial conectar estrategia y gente para administrar el talento; para ello, el autor se apoya en tres (3) conceptos clave: alineamiento, compromiso y medición. Alineamiento significa llevar a la gente en la dirección correcta. El compromiso es fomentar el involucramiento con su propósito y dirección básicos. La Medición tiene como objetivo proveer métodos conectados y equilibrados con la organización y empleados, para mantener registros permanentes sobre cómo lo está haciendo el gerente. Sólo de esa forma, estará administrando su talento y el de la organización para lograr resultados extraordinarios.

Para Pilar Jericó (2002), el perfil de un talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.

Capacidades: son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

Compromiso: es el motor para que el profesional talentoso aporte lo máximo posible y no se marche a otra organización.

Acción: es la velocidad para tomar las decisiones.

El perfil del talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo, si falta uno de ellos, no se alcanza los resultados superiores, por lo tanto no será un talento. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados, pero le faltará la motivación para innovar. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar

Es indudable que el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, su gente, los individuos, las personas, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado. Por lo tanto y a efectos de la presente investigación, se concibe al talento como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada

ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias, para ser más exacto %Un profesional investigador trabajando en una organización de Ciencia y Tecnología+

Sin embargo, no abarca sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. De ahí que se asuma la posición teórica de Alles (2005), quien engloba en el concepto de talento humano, la sumatoria de conocimientos y competencias, con énfasis en estas últimas, por ser las que determinarán un desempeño superior.

A partir de los desafíos planteados por las nuevas formas de organizar y gestionar el trabajo, comienza a cobrar relevancia la dimensión del estudio que hace foco en las personas y en las competencias que deben incorporar para poder actuar e interactuar con eficacia.

Para avanzar en este análisis debemos hacer una distinción en las competencias que se ponen en juego en las tareas que cada uno ejecuta. Podemos decir que en el desempeño laboral hay dos tipos de competencias que inciden en la efectividad del trabajo: las técnicas y las genéricas.

Donde las competencias técnicas son saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico. Están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio y generalmente han sido adquiridas en el ámbito de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio.

Chris Argyris (2009) sostiene que %Las personas de todos los niveles de la empresa han de combinar el dominio de cierta pericia técnica muy especializada con la aptitud de trabajar muy eficazmente en equipo, formar relaciones productivas con los clientes y considerar críticamente para luego cambiar sus propios medios métodos de organización+

Por otro lado, las competencias genéricas son las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos de forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos,

tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos.

Para Anzorena (2014) competencia es un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan efectuar una acción o realizar un desempeño efectivo en un contexto determinado. Estos componentes deben interactuar en forma conjunta, sincronizada y sinérgica para poder ejecutar el comportamiento deseado.

Nadie ~~es~~ competente, como si la competencia fuera una característica de su personalidad o un atributo innato que el individuo posee de por vida. Las personas actúan en forma competente en algún dominio específico y en un contexto determinado. La competencia existe únicamente si se manifiesta en la práctica.

La competencia tendrá que describirse en términos de saber actuar, que es realizar el saber hacer en un ámbito y en circunstancias determinadas. Generalmente este saber actuar implica poner en funcionamiento en forma sincrónica y simultánea varios saberes y saber hacer.

El especialista francés Guy Le Boterf (2000) señala que actuar con competencias es el resultado de una construcción donde es necesario saber movilizar y combinar los recursos propios (conocimientos, destrezas, actitudes) con los recursos del entorno (redes relacionales), estableciendo los vínculos necesarios que posibiliten realizar el hacer en forma efectiva, para lograr un resultado esperado.

Peter Druker (1996) alerta sobre la creciente necesidad de poseer e implementar en forma conjunta y coordinada estos dos tipos de competencias: *La sociedad precapitalista es una sociedad del saber y una sociedad de organizaciones, cada una dependiendo de la otra y sin embargo diferentes en conceptos, puntos de vista y valores. La mayoría de las personas instruidas, si no todas, practicarán su saber como miembros de una organización. Por lo tanto la persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en dos culturas: la del intelectual que se concentra en palabras e ideas y la del gestor que se concentra en personas y trabajo.*

Las competencias genéricas son transferibles y utilizables a una gran variedad de funciones y tareas. Generalmente están relacionadas con los aspectos humanos del desempeño laboral y la gestión organizacional. En la medida en que alguien avanza en su carrera laboral mayor va a ser la cantidad y diversidad de competencias

genéricas o talento humano que requerirá para desarrollar sus actividades con efectividad.

Las competencias genéricas que ponemos en práctica en nuestro quehacer profesional, las adquirimos y entrenamos en nuestro devenir social y familiar, y a su vez lo que vamos emprendiendo en nuestro desempeño laboral, rápidamente los trasladamos a nuestras relaciones personales.

Para Anzorena (2014) existe un pequeño núcleo de competencias genéricas que constituyen la base y el soporte de todas las demás:

1. Visión Personal
2. Fortaleza Emocional
3. Capacidad de Aprendizaje y Cambio
4. Competencias Conversacionales
5. Efectividad Interpersonal

Donde el nivel de mayor complejidad en las competencias genéricas se expresa en el liderazgo.

V.- Proceso de ingreso al CIPAF - INTA - Cómo se gestiona el talento?

En este momento el INTA proporciona un entorno estimulante, constituido por las personas que conforman la institución, su cúmulo y sus principios, tiene efectos positivos en las vocaciones y en las carreras de investigación. Este entorno puede darse bajo muy diversas condiciones, pero finalmente, propicia una mirada abierta y, al mismo tiempo, con sentido de responsabilidad hacia el mundo científico en sus diversidades.

El reconocido liderazgo en materia científica de figuras como el Dr. Cristiano Casini, como los doctores Alberto Guglielmone, Ángel Cataldi y Cecilia Vázquez Rovere, los Médicos Veterinarios Germán Kaiser y Nicolás Mucci, por nombrar algunos, favorecen un ambiente proactivo y motivador para la investigación y la formación de investigadores.

Ambientes como estos resultan propicios para que investigadores, con distintos grados de experiencia, interactúen con estudiantes de pregrado y posgrado; la participación conjunta de todos ellos vitaliza, fortalece y consolida estos ambientes. Se infiere, que estos entornos son fundamentales para que los jóvenes elementos puedan trabajar creativamente, familiarizarse con una visión de investigación que concilie intereses científicos y extra-científicos, e irse perfilando como investigadores de trayectoria en el CIPAF.

Con cierta frecuencia se puede reconocer a estudiantes muy talentosos que inician desde el pregrado una promisoría trayectoria de investigación, muchos de ellos hoy son Directores de Instituto y de Centro de Investigación, ingresan como becarios a través del Programa de Becas+para luego formar parte de la planta de agentes. Una vez graduados, la mayoría de estos estudiantes continúa publicando de manera activa sus investigaciones y opta por participar de maestrías o doctorados. El INTA proporciona a través de su Programa de Formación de Postgrado+una forma activa de mejoramiento de capacidades profesionales, de esta forma el plantel profesional que ha ingresado a la planta CIPAF tiene la posibilidad de acceder a niveles académicos superiores.

Evidentemente, estos entornos se nutren también de acciones y recursos específicos. Por ejemplo, con el objetivo de que todos los becarios INTA se familiaricen con los procesos de investigación, la tesis de grado o postgrado mantiene como exigencia que debe estar implicada o apoyada por un Proyecto de investigación perteneciente a la cartera INTA. Adicionalmente, el director de beca es un profesional reconocido en la temática que lo va a guiar en su paso por la carrera académica y de Investigación.

Cuando resulta necesario el ingreso de nuevos conocimientos, la generación de vacantes producto de bajas o jubilaciones, permite que el INTA un organismo autárquico con plantas concursables pueda estimular el desarrollo de proyectos de investigación que involucren simultáneamente las necesidades del sector agropecuario con las de la sociedad toda, la generación de las becas, el mejoramiento de las capacidades profesionales mediante el Programa de Postgrado y Perfeccionamiento, más un programa orientado a la repatriación de científicos talentosos formados internacionalmente, con el objetivo de impulsar un área determinada del conocimiento llevó al INTA a niveles de excelencia. Como efecto de esas políticas gubernamentales e institucionales, en los últimos diez años los proyectos de investigación, a la par que las opciones de maestrías y doctorados en el país y en el extranjero para jóvenes profesionales del INTA, se ha incrementado sustancialmente.

En función a las líneas estratégicas y a la metodología de investigación, el CIPAF incorpora un amplio espectro de especialidades profesionales como antropólogos, sociólogos, abogados, licenciados en comunicación, orientándose a sumar la rama humanística y sociológica a la tradicional de otros centros, conformada por Ingenieros Agrónomos, Médicos Veterinarios y otras ciencias duras. También, incluye a licenciados en biología, ciencias ambientales, diseñadores industriales, ingenieros forestales e hidráulicos, con experiencia en trabajos comunitarios u orientados a la agricultura familiar.

Fue preciso, desde un inicio, procurar espacios internos de formación en abordaje integral y complejo, desarrollo territorial, como así también, en aspectos metodológicos de la investigación acción participativa desde la interdisciplina. Esto se continuó luego, a través de la formación de grados y posgrados, facilitada por los diversos programas que cuenta la institución.

Actualmente, la dotación de personal de investigadores del CIPAF es de 86 personas. Su crecimiento ha sido paulatino y cualitativamente enriquecido con los diferentes perfiles que se han incorporado a las temáticas estratégicas.

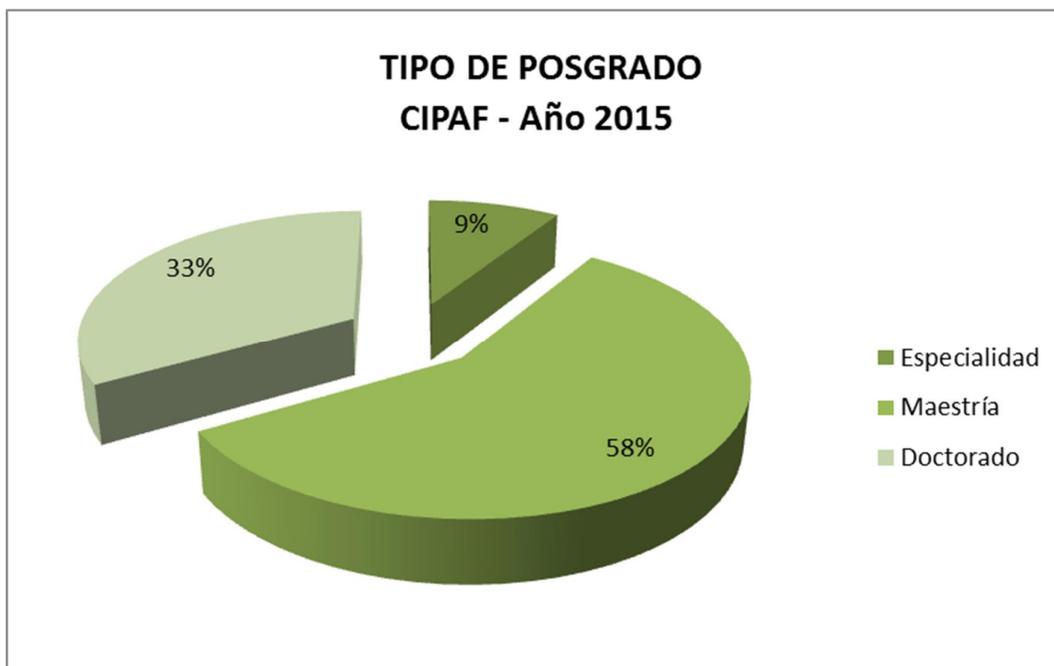
Se destaca que el crecimiento en número de investigadores en el CIPAF, fue acompañado con la creación de áreas de sostén que propician la especialización de tareas de singular importancia para el buen funcionamiento de los equipos.

El abordaje de los diferentes campos de conocimiento asociados con la situación, dinámica y desarrollo de un sector social como el expresado por la agricultura familiar requiere de miradas interdisciplinarias y transdisciplinarias. Este posicionamiento implica un reconocimiento de la complejidad del objeto / sujeto de estudio, de la opción epistemológica movilizada y una valoración de la contribución particular de cada disciplina y formación profesional a las necesidades predominantes; en la tabla siguiente, se presentan las disciplinas presentes en los equipos del CIPAF.

Planta profesional por disciplina CIPAF. Año 2015			
	Cantidad		Cantidad
Ing. Agrónomo	26	Ing./Lic. en RRNN	5
Abogado	3	Lic. en Adm. de Empresas	1
Bioquímicos	1	Lic. en Ciencias Antropológicas	1
Contador público nacional	4	Lic. en Diseño Industrial	6
Lic. en Comunicación social	6	Lic. en Ecología y ambiente	1
Lic. Psicología	1	Lic. en Genética	1
Lic. en Biología	7	Lic. en Informática	1
Educador sanitario	1	Lic. en Sociología	8
Ing. En Alimentos	1	Médico Veterinario	7
Ing. Forestal	2	TOTAL	86
Ing. Mecánico	3	PROFESIONALES	

La concepción asumida desde el CIPAF en relación con la formación del personal como práctica permanente, pone el énfasis en las trayectorias más que en los requisitos de ingreso, teniendo en cuenta que el perfil formativo requerido plantea la necesidad de procesos integrales y dinámicos que implican al menos tres aspectos generales: a) fortalecer las capacidades disciplinares movilizadas; b) la formación en investigación científica y comunicación de la ciencia, y c) la formación en actividades complementarias.

Actualmente, el CIPAF cuenta con un importante nivel de profesionalización (62%), en las diferentes áreas que lo componen. Del total de profesionales, el 38% cuentan con estudios de posgrado: el 9 % especialización; el 58 % maestría y el 33 % doctorado.



Elaboración propia

El grupo de estudio que conforma la muestra de este trabajo, está conformado por 6 profesionales cumpliendo la funciones de Director (uno de Centro y 5 de Instituto) de los cuales dos de ellos cumplen el requisito de Doctorado y un profesional el de Maestría.

De los 8 Coordinadores, cuatro profesionales cumplen el requisito de Doctorado y uno ya obtuvo su Maestría. Cabe aclarar, que al momento del presente trabajo de investigación uno de estos coordinadores se encuentra cursando su Doctorado y uno de ellos cursando Maestría.

a) Cómo identificar el talento a través su ingreso a la organización?

Independientemente del entorno específico, una carrera exitosa en investigación presupone altas cualidades personales y profesionales, dentro de un marco muy variado de perfiles individuales (Anexo III). El entrenamiento de un investigador demanda el continuo equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje, el orgullo y la humildad, la firmeza y la adaptabilidad.

Un profesional decidido a hacer investigación en un país como en Argentina debe poder equilibrar constructivamente el afán por la excelencia científica con la disponibilidad de recursos; los procesos de integración en una institución local y el contacto con el contexto nacional y regional (Proyectos de Agua, Frutales, Apicultura, Maquinarias y Energías, Agroindustria, Agroalimentos etc.). Al mismo tiempo debe estar en capacidad de entender y demostrar que, precisamente en países como la Argentina y en paralelo al hecho tan reconocido de las diversidades locales, existen también enormes oportunidades y necesidades que pueden ser identificadas y construidas, al menos parcialmente, a partir de la amplia diversidad de contextos locales. En muchos casos esta coyuntura puede ser canalizada de forma enriquecedora y ventajosa para la labor de investigación y para la formación de un investigador consolidado.

Para que un proceso de selección cumpla con identificar a los mejores candidatos, el grupo potencial de interesados debe ser suficientemente amplio (una terna mínima de tres candidatos), pero dado los contextos alejados de algunas unidades (un claro ejemplo es el IPAF NEA, ubicado en Laguna Naineck . Formosa) muchas veces no es posible cumplir con este requisito mínimo. Como se sugería en el párrafo anterior, la amplitud del grupo de potenciales interesados se relaciona con aspectos del entorno.

La selección de los mejores candidatos no depende exclusivamente de las competencias académicas o científicas individuales, pues debe considerar otros factores, como la voluntad personal de muchas veces establecer su domicilio en la localidad donde se produce el reclutamiento o llamado, otras veces en el caso de profesionales con trayectoria significa el retorno al país o a la organización de origen

al término del entrenamiento o postgrado. Sin desconocer la contribución que un profesional puede realizar al país al decidir continuar su carrera desde el exterior, está claro que esa situación no corresponde a las expectativas institucionales que determinan la selección de un becario para un entrenamiento específico o un profesional con el expertise y trayectoria requeridos para el puesto y la temática del área solicitante.

En esta institución, se han añadido a los criterios de desempeño académico, las capacidades de liderazgo (en el caso de perfiles de puesto con personal a cargo de grupos de trabajo) y la disposición percibida a mediano plazo para trabajar por el desarrollo de la institución (un puesto con función de coordinación requiere una estabilidad mínima de 4 años).

La transparencia respecto a las expectativas y compromisos mutuos entre la institución y el becario o profesional ingresante es un aspecto que debe ser considerado tempranamente, e implementado a lo largo de todo el proceso de selección. Una comunicación explícita en tal sentido puede evitar malentendidos que se agravan con el tiempo y que aumentan el riesgo de fuga de recursos entrenados.

b) Niveles de Coordinación y Tutoría

Dado que los entrenamientos avanzados para investigadores a través de proyectos de colaboración suelen incluir estadías alternativas en la institución extranjera y en la institución local, con frecuencia se requiere un coordinador por cada una de las dos instituciones. Habitualmente, ambos coordinadores mantienen un nivel de responsabilidad final similar, con diferencias en las respectivas áreas de competencia.

En el mejor escenario, el becario se convierte en un investigador flexible, acostumbrado a investigación multidisciplinaria, e integrado en redes nacionales con vinculación internacional. Estas son características de un investigador moderno y son apreciadas extendidamente, también en países industrializados donde continúan en

aumento los cuestionamientos al modelo de hiper-especialización para el entrenamiento de investigadores, tan promovido durante la década pasada.

En nuestra institución, y es la opinión de esta investigación, que el problema podría estar no en la hiper-especialización propiamente, sino en la reducida capacidad de diálogo e interacción con investigadores de otras disciplinas que suele acompañar a tal hiper-especialización. Hoy la cartera de proyectos INTA obliga a una variada gama de temas como Agroecología a interactuar matricial y transversalmente con todos los proyectos de la cartera, con lo cual se enriquece el trabajo multidisciplinario.

La buena relación con el coordinador de proyecto es crucial para el éxito de la formación del investigador, como a su vez el becario debe tener una excelente comunicación con su director de beca. Los mentores pueden tener estilos personales muy distintos y, en su complementariedad con aquellos del becario, puede residir el potencial de éxito o fracaso de tal relación. El entrenamiento debe permitir consolidar las dotes naturales y controlar las desventajas personales del becario, aprendizaje que se logra en gran medida con apoyo del mentor. Un buen director de beca no solo motiva, acompaña y supervisa durante el entrenamiento, sino que se mantiene vinculado para ayudar a abrir puertas y facilitar una carrera como investigador autónomo, lo mismo ocurre con aquellos investigadores trabajando en proyectos a los cuales sus Coordinadores de Área de Investigación y Coordinadores de Proyecto motivan y guían en su accionar diario. Idealmente, el director de beca y el becario deberían seleccionarse mutuamente y en toda libertad, como ocurre en las carreras de Postgrado. En la realidad, esto no ocurre, ya que con frecuencia, las particularidades del programa que otorga la beca: lugar físico de trabajo, tema, condiciones, monto y duración de la misma, son requisitos que afectan las posibilidades de los potenciales directores de beca, puesto que éstos últimos deben ser expertos en la temática de la beca.

Es recomendable que el profesional investigador mantenga una comunicación constante con ambos Coordinadores y, al mismo tiempo, permita un canal de comunicación entre ellos. Por otra parte, los coordinadores de proyecto y área deben facilitar que, sin descuidar sus actividades de entrenamiento en investigación, el investigador asuma progresivamente otras capacidades que amplíen sus posibilidades de integración a la institución local. Las actividades de enseñanza son

un gran recurso de aprendizaje; por ello, consideramos recomendable facilitar que los investigadores un interés por la gestión del talento humano y la docencia para así posibilitar la enseñanza, en forma focalizada pero progresiva, bajo guía de sus coordinadores la formación de futuros líderes de grupo. Bien encaminadas, estas actividades pueden fortalecer programas de capacitación vigentes y contribuir con el desarrollo de otros de potencial interés para la institución y el país.

En resumen, bajo enfoques diferentes los programas nacionales y regionales representan modelos interesantes de cooperación local y regional de impacto positivo a nivel nacional e internacional. Este impacto se ve reflejado fundamentalmente a través de la capacitación de profesionales jóvenes como nuevos investigadores, pero se extiende a la generación de Coordinadores y Directores a cargo de orientar estos nuevos talentos, la mejora de la infraestructura y la elevación de los estándares de calidad. A su vez, estos aportes repercuten positivamente en actividades de diagnóstico y atención a las necesidades de la sociedad en materia de Desarrollo Tecnológico y en las actividades institucionales de docencia y capacitación.

VI.- Base Teórica del Instrumento aplicado para la evaluación de los estilos de liderazgo en CIPAF-INTA.

El cuestionario CELID se basa en las consideraciones teóricas de Bass (1985) acerca de los estilos de liderazgo. Dicho autor propone tres estilos: transformacional, transaccional y laissez faire.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Este modelo entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados y modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de subalternos.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. El líder en este caso, incita a que sus subalternos trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, quienes son motivados a lograr aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el del tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

a) Definiciones Conceptuales de los Estilos de Liderazgo

Liderazgo Transformacional: es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Sus dimensiones son:

- Carisma: Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión Inspiración.
- Inspiración: El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

- Estimulación intelectual: El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
- Consideración individualizada: El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.

Liderazgo Transaccional: Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia transacciones para conseguir los objetivos de la organización. Sus dimensiones son:

- Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar adelante. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
- Dirección por excepción: Tiene dos formas, la activa y pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Liderazgo Laissez Faire: Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

VII.- Metodología de investigación

Diseño de investigación

- a) **Tipo de estudio:** descriptivo
- b) **Unidad de análisis:** Los profesionales investigadores cuya función es coordinar grupos de trabajo y dirigir institutos de investigación. Los mismos son representativos de las cinco regiones relevadas más el centro, NOA, NEA, Cuyo, Patagonia y Pampeana, respectivamente. La muestra es el número total de profesionales a cargo de investigadores en el CIPAF.
- c) **Factores o variables:** Talento humano y liderazgo
- d) **Técnica de recolección de datos:** Una vez obtenido el permiso de la directora del Centro (CIPAF) y de las direcciones de instituto en las cinco regiones que forman parte del estudio, y de obtener el consentimiento informado de los participantes que cumplen los criterios de selección, se procederá a la aplicación colectiva del instrumento en cada instituto. Cabe aclarar que previamente se les informará a los participantes que su inclusión en el estudio es completamente voluntaria, anónima (no es obligatorio escribir su nombre en los instrumentos) y que no obtendrán incentivos económicos por su participación. La técnica de recolección de datos es por medio de un cuestionario de liderazgo CELID A y CELID S.
- e) **Características relevantes a indagar en la investigación:** carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción y ausencia de liderazgo.

VIII.- Presentación de los resultados

Para evaluar el tipo de liderazgo sobre esta muestra se aplicó al grupo de 14 personas (6 directores y 8 coordinadores) el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) en sus dos formas: A (Autopercepción del estilo de liderazgo que posee el propio sujeto); y S (Superior, relacionado con el estilo de liderazgo que percibe de su superior).

Se trata de dos cuestionarios con 34 ítems cada uno, sobre el liderazgo, en el cual el sujeto debe marcar el grado de acuerdo con cada afirmación en una escala del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

Este instrumento considera que existen tres estilos de liderazgo: Transformacional (compuesto por 4 dimensiones: Carisma, Estimulación Intelectual, Inspiración y Consideración individualizada); Transaccional (compuesto por 2 dimensiones: Recompensa contingente y Dirección por excepción); y Laissez faire. La prueba permite obtener una puntuación para cada una de las dimensiones y un puntaje total para cada estilo de liderazgo.

Se exponen a continuación (Tabla 1) las puntuaciones brutas obtenidas en la presente muestra y transformadas de la muestra para CELID en su Forma A.

Tabla 1: Resultados del Cuestionario de estilo de liderazgo . autopercepción (CELID A)

Dimensiones del Liderazgo	Puntuación promedio (bruta)	Puntuación transformada (percentiles)
Carisma	4	50
Estimulación intelectual	4,85	90
Inspiración	5	99
Consideración individualizada	5	99
Liderazgo Transformacional	4,71	95
Recompensa contingente	2,2	5
Dirección por excepción	2	5

Liderazgo Transaccional	2,1	5
Liderazgo Laissez Faire	1,66	5

Las puntuaciones brutas y percentilares obtenidas pueden ubicarse en el perfil CELID A (Gráfico 1)

Gráfico 1: PERFIL CELID – Forma A

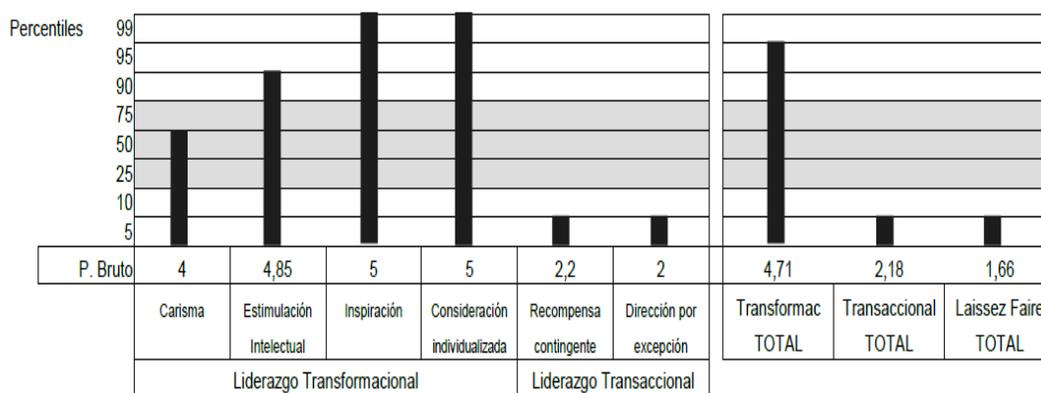
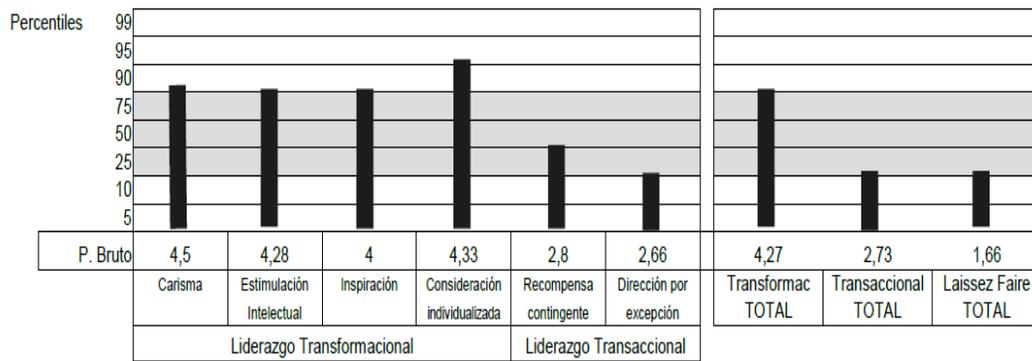


Tabla 2: Resultados del cuestionario de estilos de liderazgo percibido del superior inmediato (CELID S)

Dimensiones del Liderazgo	Puntuación promedio (bruta)	Puntuación transformada (percentiles)
Carisma	4,5	75
Estimulación intelectual	4,28	75
Inspiración	4	75
Consideración individualizada	4,33	90
Liderazgo Transformacional	4,27	75
Recompensa contingente	2,8	25
Dirección por excepción	2,66	10
Liderazgo Transaccional	2,73	10

Las puntuaciones brutas y percentilares obtenidas pueden ubicarse en el perfil CELID S (Gráfico 2)

Gráfico 2: PERFIL CELID – Forma S



Análisis de datos

A partir de los resultados obtenidos del cuestionario administrado a los líderes de grupos (directores y coordinadores) del CIPAF y de acuerdo a las puntuaciones transformadas, obtenidas en el CELID Forma A (Autopercepción), analizaremos cada uno de los resultados para cada tipo de liderazgo.

Las puntuaciones transformadas (percentiles) se interpretan tomando como corte los percentiles 25 y 75. Las puntuaciones menores a 25 expresan pobres habilidades de liderazgo de los sujetos en relación a la dimensión evaluada. Las puntuaciones superiores al percentil 75 reflejan un alto dominio de las habilidades de liderazgo en el estilo considerado.

En la evaluación de estilos de liderazgo realizada en el CIPAF, el estilo de **Liderazgo Transformacional** fue el que obtuvo el mayor valor, arrojando un puntaje bruto total de 4.71, que corresponde al percentil 95. Esto significa que los sujetos evaluados se auto perciben como líderes transformacionales en la forma de conducir su grupo de trabajo. Es decir, se consideran el tipo de líder que promueve la innovación en la organización, tratando de que sus seguidores trasciendan sus objetivos personales para lograr un cambio y superar los objetivos. Esto es a través de la promoción de la cohesión grupal, y una fuerte motivación.

Las puntuaciones más altas halladas en este Centro de Investigación se encuentran en las dimensiones de Inspiración y Consideración individualizada (ambas con un percentil 99). Esto indicaría su autopercepción como el tipo de líder que trata de involucrar a sus seguidores en el proyecto de cambio, transmitiendo su visión de futuro y buscando y promoviendo la motivación; pero también alguien que protege y cuida el bienestar de sus seguidores.

Si bien el valor del percentil es alto, la dimensión que obtuvo la menor puntuación (el valor de sus ítems es neutro) es la que corresponde al Carisma, la cual consiste en la influencia sobre los demás suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. Implica no sólo confianza y respeto en la figura del líder, sino también su intención de definir metas ideológicas para consolidar el compromiso de los demás.

Podría pensarse que los sujetos evaluados consideran este tipo de liderazgo en forma más global, no centralizado en la figura del líder, en su personalidad individual, sino en la cohesión del grupo y en la búsqueda superadora de los objetivos. Considerando este liderazgo transformacional, pareciera que se trata de un proceso en el que todos los involucrados (líderes y seguidores) se ven afectados y modificados en sus comportamientos por la interacción con los otros. Es un proceso en el que los líderes buscan concientizar a sus seguidores acerca de la importancia y el valor de realizar las tareas asignadas alcanzando los objetivos propuestos. Y destacando principalmente la trascendencia de los intereses personales en virtud de los propósitos de la organización.

En esto se plantea la gran diferencia con el estilo de liderazgo Transaccional. En éste último, lo que motiva a los seguidores es el interés particular de cada uno, en detrimento del beneficio general de la organización. Y por las respuestas vertidas en el cuestionario, los sujetos evaluados parecen querer destacar como líderes el bien de la organización frente a sus seguidores, más que promover recompensas o castigos por cooperar con lo que se les pide. Esto se ve reflejado en el puntaje total obtenido. El percentil que evalúa este tipo de liderazgo transaccional alcanza un valor muy bajo de apenas el 5%.

Haciendo referencia al estilo de liderazgo Laissez faire, el resultado obtenido en la presente muestra es igual de bajo que el hallado en el estilo Transaccional. Estos índices se encuentran dentro de lo esperado, dado que este tipo de líder es considerado ineficaz en toda Organización. No toma las decisiones que se deben tomar e ignora sus responsabilidades. Es la ausencia total del liderazgo.

Respecto de los datos obtenidos en el cuestionario de estilos de liderazgo que percibe cada líder del CIPAF de su superior inmediato, esta muestra de sujetos también coincidió en que su líder posee un estilo Transformacional de liderazgo. Si bien el percentil es más bajo que el obtenido en la versión Auto perceptiva, (en este caso es un percentil 75) es igualmente un valor alto, de total predominancia sobre los otros.

La dimensión más destacada es la de Consideración individualizada (con un percentil 90), en la que el líder parece ocupar un lugar más paternalista, de

protección y cuidado de los demás, ocupándose de cada uno de los miembros del equipo.

Pero las otras dimensiones: Carisma, Estimulación intelectual e Inspiración también tuvieron puntuaciones altas, lo que marca una clara tendencia en los líderes de esta organización por el estilo Transformacional, y de esta manera es evaluado por sus seguidores.

Los otros tipos de liderazgo obtuvieron un percentil de 10. La dimensión más destacada del estilo Transaccional es la de Recompensa contingente. Esta implica beneficios y recompensas extras por el cumplimiento de los objetivos y por seguir las indicaciones del líder. Esta modalidad alcanzó un percentil 25, y parece destacar que en algunas circunstancias, para conseguir el apoyo de sus seguidores el líder debe hacer algunas concesiones y otorgar premios adicionales, no por el beneficio común de la organización, sino como una transacción, como un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

El estilo Laissez Faire alcanzó un percentil de 10, por lo que no es el tipo de liderazgo que perciben los sujetos de la muestra en la organización analizada.

IX.- Conclusión

Podemos deducir que el liderazgo transformacional que se expresa en la gran mayoría de los líderes pertenecientes al CIPAF, eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los liderados desean identificarse con este tipo de liderazgo. La estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a sus subalternos a llegar a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de las personas, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento.

El rango total del liderazgo evaluado por el Cuestionario CELID A y S, implica que cada líder despliegue una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Los líderes que satisfacen más a sus liderados y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales, como se ha expresado a lo largo de la presente investigación.

Los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo. Los equipos transformacionales son altamente productivos. Las políticas y prácticas organizacionales pueden promover el empowerment (empoderamiento) entre dichos investigadores, la flexibilidad creativa y el cuerpo de espíritu.

Con respecto a la pregunta planteada en la introducción acerca de si el hecho de ser un buen investigador (expertise + trayectoria) lleva a liderar con eficacia un grupo, el análisis de la teoría y las herramientas utilizadas nos permiten inferir que para gestionar el talento humano de manera eficiente se requiere además del conocimiento técnico y la experiencia, entender el medio ambiente total de trabajo y reconocer el comportamiento apropiado de los líderes.

El entendimiento del ambiente de trabajo debe considerar las necesidades personales que tiene el nivel de madurez del grupo y que son consistentes con la naturaleza de la tarea. En el reconocimiento del comportamiento apropiado de los líderes se reconoce la interdependencia de estilo de liderazgo. Los valores parecen ser un factor significativo en diferenciar el comportamiento de líderes apropiados, identificar el liderazgo potencial en los individuos, proveer información útil para entender el liderazgo y el entrenamiento de personas para posiciones de liderazgo.

En CIPAF existe un amplio reconocimiento a la formación académica y desempeño científico, de un total de 86 investigadores once de ellos obtuvo su doctorado (datos relevados a diciembre 2015 hoja nro.33 y 34). A la luz de los resultados de esta investigación, se infiere que la gestión del talento y liderazgo de grupos de trabajo no necesariamente van asociados a la trayectoria y experticia del investigador líder de grupo pero ayuda a mejorar el factor inspiración.

En concordancia con los datos vertidos anteriormente, observamos que en el relevamiento realizado en la evaluación de desempeño INTA del año 2013/2014 (Anexo V) administrada a los directores y coordinadores de los diferentes Institutos, si tomamos el indicador número 5 *Liderazgo* y el indicador 6 *Coordinación y supervisión*, podemos afirmar que la Dirección del Centro considera que la competencia Liderazgo se ajusta a las expectativas, más allá de los estilos relevados en esta investigación.

Por ejemplo en el ítem Nro.5 *LIDERAZGO Y SUPERVISION* que evalúa las condiciones para promover, conducir, delegar y supervisar las actividades, procesos y resultados del área de su competencia. Asimismo, se considera la capacidad para lograr la colaboración e involucramiento espontáneo de la gente y para tomar decisiones con flexibilidad, según las distintas situaciones que debe resolver. En las Direcciones de los 5 Institutos más el Centro dio como resultado prácticamente un 100% de efectividad.

Mirando detenidamente las evaluaciones de las coordinaciones del Instituto, se observa que el ítem Nro.6 *COORDINACION Y SUPERVISION* que evalúa la capacidad de: 1) *promover, generar y organizar el trabajo en equipo potenciando las individualidades que lo componen*, y 2) *realizar el seguimiento de las actividades, proporcionando la orientación para optimizar y corregir los desvíos*.

Refleja una conformidad del 85% en la gestión de los líderes a cargo de grupos de trabajo por parte de la jerarquía de primera línea en INTA.

De acuerdo al relevamiento realizado en el presente trabajo con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo presentes en la Institución y su correlato con la gestión, se puede concluir la importancia de favorecer a través de la formación y entrenamiento de habilidades gerenciales un estilo de liderazgo transformacional de los Directores y Coordinadores de equipos de trabajo. Podría pensarse que el ahondar en las competencias de: Excelencia en el manejo de reuniones y dominio de la oratoria, psicología aplicada al trabajo, selección de personal, inteligencia emocional, comunicación efectiva, detección de talento humano, capacidad de auto-motivarse/tolerancia a la frustración y administración efectiva del tiempo para el cumplimiento de objetivos, será la meta a tener en cuenta por aquellos responsables de mejorar y facilitar la labor de los investigadores a cargo de grupos de trabajo en INTA.

Pensar una organización como un lugar en el que uno puede modificar aportando el trabajo diario, posibilita muchas y favorables motivaciones a los que la componen. Sentirse parte del proceso, y ser responsable de la consecución de los objetivos, considerando la organización como la suma de esfuerzos individuales con un objetivo en común.

La efectiva gestión del talento humano quizás está en el ejercicio de un modelo de liderazgo auténtico y transformador, que integre el autoconocimiento, la transparencia, la ética y el equilibrio en la toma de decisiones, mediante la promoción del cambio organizacional basado en el liderazgo y el talento puesto en acción. De eso parece tratarse lo transformacional, de un proceso en el que se van modificando cada una de sus partes y en el que el objetivo final siempre va a tener un plus, que se basa en la cohesión del grupo, en el empeño de cada uno aspirando a alcanzar una meta que los supere individualmente y que resignifique su participación, su mano de obra.

X.- Factores a tener en cuenta en un programa de capacitación en Liderazgo

Según el Programa Ejecutivo de la U.B.A., una actividad de capacitación en liderazgo deberá abarcar los siguientes aspectos:

- Comprender y aplicar con efectividad los aspectos básicos del comportamiento humano (pensar - sentir - actuar)
- Desarrollar la consciencia, que se verá reflejada en un cambio en la percepción del mundo, nuevas creencias y nuevos resultados.
- Desarrollar el pensamiento integrador, inclusivo, abierto, flexible, adaptable y creativo.
- Desarrollar el auto-conocimiento (fortalezas . debilidades . talentos . estilos - modelos)
- Acceder a una nueva perspectiva de vida basada en encontrar motivaciones profundas y sentido al trabajo
- Potenciar el rol del líder como facilitador de la transición en procesos de cambio
- Potenciar el diagnóstico de contextos para la elaboración de estrategias habilitadoras.

De este modo el trabajo con los líderes permite identificar y/o mejorar las competencias necesarias para liderar equipos de trabajo en los nuevos contextos organizacionales y generacionales. Cómo lograr unificar los resultados individuales de los integrantes en pos de conseguir los mejores resultados del equipo.

Uno de los temas que las empresas consideran más importantes para el desarrollo de su planta de talento humano son las llamadas "habilidades blandas": liderazgo, gestión del cambio, negociación/manejo de conflictos, y trabajo en equipo. Así lo muestra la encuesta de capacitación realizada por la Escuela de Negocios de PwC

Argentina, que sondeó la opinión de 52 compañías sobre prácticas de entrenamiento y de capacitación, la cual dice que el 98% de las empresas Argentinas prevé invertir en capacitación en el año 2015.

Según los resultados de la misma encuesta, los aspectos más valorados a la hora de elegir un curso o taller son la aplicación de estudios de casos reales (32%) y la experiencia de los oradores (30%). Más lejos quedan el prestigio de la institución que imparte la capacitación (17%), el precio (13%) y el manejo efectivo del tiempo (8%).

La aplicación de casos reales se vincula con la necesidad de que lo que suceda en la jornada de capacitación sea fácilmente trasladable al ámbito de trabajo, eso es lo que generalmente se analiza como más efectivo a la hora de diseñar un plan de capacitación en liderazgo. Entonces, es ideal que la gente que se para delante de un curso tenga experiencia para sacar lo mejor del grupo y detectar las necesidades. En el mismo sentido, esta investigación opina que la demanda es que la capacitación sea muy práctica, muy llevada a la realidad y no tan académica.

Cómo temas de importancia para la capacitación debe apuntarse a la comunicación efectiva, el coaching, la inteligencia emocional/social y las relaciones interpersonales. El mercado laboral y las organizaciones saben que hoy la diferencia pasa por el valor que pueden agregar las personas al negocio. De ahí el apuntar hacia las temáticas blandas para que los investigadores puedan liderar equipos y gestionar el cambio.

Desde la mirada del autor de esta investigación y cómo herramienta de abordaje para el mejoramiento del liderazgo se propone el proceso de COACHING.

El coaching, procedente de los EE.UU., donde el término coach significa en su origen %entrenador deportivo+y viene a sustituir a los antiguos cursos de gestión caídos en desuso.

Useche (2004), argumenta que el coaching proviene de la palabra %entrenador o preparador+, es decir es la persona encargada de encaminar a un individuo o a un grupo hacia la adaptación de roles, estrategias, políticas, técnicas o exigencias que le permitan desenvolverse de forma más asertiva y eficiente en un ambiente específico. También se señala que el coaching en el campo organizacional es considerado como una herramienta dirigida hacia la optimización de procesos, donde

se busca potencializar y enfocar el comportamiento hacia la motivación y la satisfacción personal y profesional; esto se logra a través del desarrollo de características y habilidades que incrementan la eficacia y calidad con que la persona realiza cada una de las tareas asignadas; al final esto se traducirá en un beneficio económico para la organización.

Zárate (2002) y Bisquerra (2008), lo definen como un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra.

Por su parte De la Corte (2002) concibe al coaching como un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización . un directivo o un colaborador, por ejemplo - con su total implicación y corresponsabilidad. El objetivo es mejorar su comportamiento, globalmente o en algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la organización. Y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de gestión de conflicto, etc.

Es la transformación para algo alude a un proceso sistemático orientado a los resultados, que facilita el aprendizaje y el crecimiento personal.

Promueve cambios en todas las áreas de experiencia: cognitivos/emocionales/conductuales que expanden la capacidad de acción, en función de las metas propuestas.

Sus características son:

- Está orientado a la acción
- Es un proceso delimitado con puntos de partida y llegada
- Se funda en la autonomía del coacheado (el coach no dice que hay que hacer).
- Es una forma especial de conversación (importancia del valor generativo del lenguaje- orientadas a lograr un desplazamiento en el observador que es esa persona)
- Reconoce el carácter no lineal de la experiencia humana
- Lleva en el corazón del proceso el desarrollo del potencial de las personas
- Flexibilidad (para aplicar en diversas situaciones) pero rigurosidad teórica y metodológica.

Que es COACH?

Es un facilitador de procesos de aprendizaje y cambio, cuyo objetivo es abrir nuevos mundos de posibilidades. Ayuda a diseñar futuro y a expandir la capacidad de acción efectiva

Persona entrenada para detectar áreas de dificultad y promover cambios en las formas que leemos la realidad y operamos en el mundo.

- Acompaña a personas y equipo a alcanzar objetivos planeados a partir de nuevos aprendizajes
- Ayuda a Descubrir y fortalecer Potencialidades de las personas
- Ayuda a detectar y disolver obstáculos que limitan las posibilidades de acción
- No aconseja, no presiona.
- Trabaja la emoción como una variable fundamental que incide en la acción.

Su desempeño, además de su formación teórica, tendrá que ver con múltiples conocimientos:

- Experiencia de vida
- Características subjetivas personales: paciencia, confianza en sí mismo, apertura mental, intuición.
- Capacidades y talentos

Wolk (2007) deduce que a partir de este proceso el líder realizará tres cambios fundamentales que son:

Aprendizaje de primer orden. Modifico conductas

Aprendizaje de 2do.orden: modifico interpretaciones

Aprendizaje de 3er. orden Transformacional: más profundo, e implica la modificación de mis modelos mentales. Implica una transformación en nuestra particular forma de ser que nos posibilita un mejor hacer.

El aprendizaje de primer orden apunta a expandir mi repertorio de acción, al interior del modelo. Suele ser una de las modalidades más habituales del aprendizaje.

El segundo tipo de aprendizaje, está dirigido al concepto del observador. Este tipo de aprendizaje, llamado de segundo orden, entiende que para cambiar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observador que somos. Esto se puede

lograr incorporando al observador nuevas distinciones que antes no tenía, y poder ver así lo que antes no veía, y a partir de ello tomar acciones que antes no podía.

Sin embargo, en el centro del observador que somos, hay un núcleo duro, y por lo general muy estable. Él está conformado por juicios, distinciones, emociones, posturas, estereotipos, etc. Que definen una manera particular de estar en el mundo. Se establece entre todos esos elementos una estructura de coherencia.

Cuando el aprendizaje penetra en ese núcleo duro, se inaugura un nuevo aprendizaje, llamado Aprendizaje Transformacional. Ello implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador. Modificar esta estructura de coherencia, es el objetivo último que encierra la posibilidad del coaching.

õ õ õ õ õ õ ..õ .A partir de esto estaremos encaminados a formar un líder TRANSFORMACIONAL.

ANEXO I

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido:.....Nombres:.....

.. Edad:.....Sexo: Varón..... Mujer(Marcar con una cruz).....

Fecha:...../...../2015

Instrucciones. A continuación ha y una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee.

1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi Presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho %i funciona, no lo arregles+.					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de cooperación.					

ANEXO I

	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

**CUESTIONARIO DE ESTILOS
DE LIDERAZGO (CELID-S)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido:

.....Nombres:.....

Edad:.....Sexo: Varón..... Mujer(Marcar con una cruz).....

Fecha:...../...../2015

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR.

1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su Presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho %i funciona, no lo arregles+.					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					

ANEXO I

	1	2	3	4	5
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

COMPETENCIAS DE DIRECTOR DE CENTRO DE INVESTIGACION (CIPAF)

- Elaborar y elevar al Consejo de Centro el anteproyecto de Plan Tecnológico Regional o Documento Estratégico del Centro de Investigación y el anteproyecto del presupuesto anual para el Centro, de acuerdo con los lineamientos determinados por el Consejo Directivo y el Consejo de Centro respectivo.
- Aprobar la asignación presupuestaria para cada Unidad Operativa dependiente, una vez aprobado por el Consejo Directivo el Presupuesto anual del Centro.
- Intervenir en la elaboración y suscripción de acuerdos y convenios con organismos públicos y/o privados, por los cuales se acuerda la realización de acciones para la investigación y el desarrollo y/o el desarrollo rural, la extensión y la transferencia en la jurisdicción de cada Centro, de acuerdo a lo resuelto por el Consejo de Centro.
- Intervenir en las actividades de planificación y presupuestación de las Unidades Operativas y componentes programáticos que tengan ejecución dentro del ámbito del Centro, dentro de los lineamientos establecidos en los documentos estratégicos correspondientes.
- Realizar el control, seguimiento y evaluación de las actividades de las Estaciones Experimentales Agropecuarias o Institutos dependientes del Centro.
- Intervenir en el control de gestión presupuestaria de cada Unidad Operativa y/o programática dependiente del Centro.
- Elevar al Consejo de Centro las propuestas de ampliación, creación o supresión de Estaciones Experimentales, Institutos, laboratorios, sistemas de extensión, explotaciones piloto, en un todo de acuerdo con la política institucional y las previsiones presupuestarias.
- Entender en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Dirección del Centro.
- Proponer a la Dirección Nacional la designación, promoción y remoción del personal profesional y de los que desempeñen funciones ejecutivas.

- Designar o remover al personal de apoyo y técnico del Centro y de las Estaciones Experimentales o Institutos de su jurisdicción y, previa autorización de la Dirección Nacional, designar, remover o trasladar al personal transitorio de las Estaciones Experimentales o Institutos dependientes del Centro.
- Trasladar al personal del Centro dentro de su ámbito en función del cumplimiento del Plan de Acción, comunicándolo al Consejo de Centro.
- Elaborar la memoria anual de las actividades técnicas y administrativas del Centro.
- Entender en las relaciones institucionales con los sectores públicos y privados nacionales e internacionales, en ámbito de su competencia.

COMPETENCIAS DE DIRECTOR DE INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN (IPAF)

- Realizar la gestión de la investigación básica y aplicada conducente a la generación y transferencia de conocimiento, en los temas de la especialidad del Instituto.
-
- Promover y desarrollar tareas de investigación de carácter interdisciplinario con otras unidades de INTA e instituciones u organismos afines, cuando sus características y necesidades así lo requieran.
-
- Promover la transferencia de tecnología a otras unidades del INTA así como a otras Instituciones y Organismos.
-
- Elaborar un plan operativo del Instituto y articularlo con los Programas y Proyectos de Investigación coordinados por la Dirección de Centro de Investigación.
-
- Realizar el proceso de control de gestión y evaluación de resultados de las actividades, como parte de la planificación aprobada.
-
- Realizar la administración de los recursos físicos y financieros del Instituto, de acuerdo con los presupuestos aprobados propios o provenientes de fuentes externas de financiación.
-
- Realizar la gestión de administración de los recursos humanos asignados al Instituto, determinando las necesidades de personal, su selección, capacitación y evaluación.
-
- Promover y desarrollar investigaciones de resultados apropiables mediante emprendimientos conjuntos o Convenios de Vinculación Tecnológica.
-
- Promover la integración de investigadores de otras Instituciones, en los programas y proyectos.
-
- Participar en la difusión de los resultados de investigación en el Instituto en los medios científicos y técnicos.

COORDINACION DE AREA DE INVESTIGACION (IPAF)

Competencias

- Promover y desarrollar tareas de investigación de carácter participativa e interdisciplinaria que logren resultados apropiables por la PAF, con otras unidades de INTA e instituciones u organismos públicos y privados, tanto en las instalaciones del IPAF como en predios de productores o comunitarios, bajo la figura de proyectos o acuerdos de cooperación.
- Promover el uso de metodologías de investigación y desarrollo de tecnologías apropiadas para el desarrollo integral de la PAF, en las unidades del INTA, Instituciones y Organismos de la región.
- Colaborar con la Dirección del IPAF en la elaboración del plan operativo del Instituto y en su articulación con otros Programas y Proyectos de Investigación de la Institución.
- Promover la integración de investigadores de otras Instituciones en los proyectos del IPAF, como así también la integración de los investigadores del IPAF en otros proyectos institucionales y extra-institucionales con objetivos pertinentes a la finalidad del Programa Nacional y a las incumbencias del IPAF.
- Participar en la difusión y comunicación de los resultados de investigación del Instituto en los medios científicos, técnicos y otros que acerquen los mismos a los pequeños productores, de naturaleza masiva o no.
- Participar activamente en las capacitaciones que promueva el IPAF, en articulación con la Coordinación de Capacitación y Comunicaciones del IPAF.
- Aportar la información requerida por la Dirección del IPAF necesaria para el proceso de control de gestión y evaluación de resultados de las actividades y para su presentación ante el Consejo Asesor del IPAF.
- Colaborar con la Dirección del IPAF en la puesta en marcha y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.
- Colaborar con el Depto. de Administración en las tareas de planificación de ensayos y uso de maquinarias y herramientas y en las tareas de gestión y mantenimiento de las herramientas informáticas de uso institucional.

COORDINACION DE ÁREA DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN (IPAF)

Competencias

- Promover y desarrollar tareas de capacitación y comunicación tendientes a la apropiación por la PAF de los resultados de investigación en el ámbito del IPAF, con otras unidades de INTA e instituciones u organismos públicos y privados.
- Promover el uso de metodologías de capacitación y comunicación adecuadas para la apropiación de tecnologías para el desarrollo integral de la PAF, en las unidades del INTA, Instituciones y Organismos de la región.
- Promover y conformar una Red de Comunicación e Información Tecnológica para la PAF, interdisciplinaria e interinstitucional con participación de otros organismos públicos y privados de la región.
- Colaborar con la Dirección del IPAF en la elaboración del plan operativo del Instituto y en su articulación con otros Programas y Proyectos de Investigación de la Institución.
- Promover la integración de extensionistas y comunicadores de otras Unidades del INTA e Organismos regionales en los proyectos del IPAF, como así también la integración de los especialistas del IPAF en otros proyectos institucionales y extra-institucionales con objetivos pertinentes a la finalidad del Programa Nacional y a las incumbencias del IPAF.
- Realizar la difusión de los resultados de investigación del Instituto en los medios científicos, técnicos y otros de divulgación general.
- Sistematizar, archivar y conservar todo tipo de información y documentación que desarrollen las áreas de Investigación y Capacitación y Comunicación del IPAF, y disponerla para el uso del personal del IPAF como de toda persona que requiera su consulta. Asimismo, brindar apoyo a la Coordinación de Investigación del IPAF en las actividades de sistematización, archivo y manejo de documentación.
- Participar activamente como especialista metodológico en las actividades de investigación participativa que promueva el IPAF, en articulación con la Coordinación de Investigación del IPAF.
- Aportar la información requerida por la Dirección del IPAF necesaria para el proceso de control de gestión y evaluación de resultados de las actividades y para su presentación ante el Consejo Asesor del IPAF.
- Colaborar con la Dirección del IPAF en la puesta en marcha y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.



Requisitos para acceder al puesto de Director de Centro de Investigación en INTA

I - REQUISITOS CUANTITATIVOS

1.- Nivel educacional

Título de grado: Título universitario de carrera de duración no inferior a CUATRO (4) años correspondiente a las disciplinas agropecuarias, agroindustriales, biológicas o afines.

Título de postgrado: maestría o doctorado.

1.2- Capacitación recibida:

Capacitación no formal actualizada en las áreas de conocimiento necesarias para el desempeño del puesto a cubrir.

1.3- Principales áreas de conocimiento.

- Conocimiento del Plan Estratégico Institucional, PEI- 2005-2015, y del Plan de Centro de Investigación que corresponda.
- Conocimientos de la investigación básica y aplicada de alta complejidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el Plan del Centro. Su articulación con los restantes componentes de la estructura interna y del propio sector en respuestas a sus demandas.
- Conocimientos de las demandas de los Programas Nacionales, Áreas Estratégicas y Centros para la elaboración de Proyectos conjuntos que apunten a expandir la frontera del conocimiento y la innovación tecnológica.

- Conocimiento actualizado de la problemática del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial nacional y regional; políticas, impactos de la investigación y transferencia de tecnología.
- Conocimientos del perfil de instituciones vinculadas al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial regional: su política y demanda tecnológica.
- Conocimientos de vinculación institucional y tecnológica; su relación con el sistema de ciencia y técnica.
- Conocimientos de Planificación aplicables a instituciones de investigación, transferencia de tecnología y extensión agropecuaria para la asignación de recursos a Programas y Proyectos.
- Conocimientos sobre programación y ejecución presupuestaria: fijación de prioridades y su aplicación para la asignación de recursos.
- Conocimientos de la actividad de control de gestión en organismos de ciencia y técnica con orientación agropecuaria.
- Conocimientos sobre gestión gerencial: organización, administración y desarrollo de recursos humanos.
- Conocimientos del INTA y sus mecanismos operativos. Programación, seguimiento y evaluación de actividades institucionales.
- Muy buenos conocimientos de inglés.
- Conocimientos de informática a nivel gerencial.

2.- Experiencia laboral

2.1- Antigüedad:

- Experiencia laboral profesional no inferior a diez (10) años.
- Preferentemente poseer experiencia profesional desarrollada en conexión con el INTA en sus diversas modalidades.

2.2- Habilidades gerenciales:

- Experiencia en el desempeño de funciones directivas o gerenciales no inferior a CINCO (5) años.
- Experiencia en gerenciamiento de recursos humanos con funciones de conducción y coordinación de grupos técnico - profesionales, preferentemente en instituciones de investigación, transferencia de tecnología y extensión agropecuaria.

2.3- Habilidades técnicas desarrolladas:

- Experiencia específica de gestión en organismos de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria, agroalimentaria o agroindustrial.
- Sólida experiencia en planificación, manejo presupuestario, determinación de prioridades, control de gestión y evaluación de actividades técnicas.
- Antecedentes en el desempeño de tareas de asistencia y asesoramiento político institucional.

3.- Publicaciones y trabajos

- Contar con trabajos y/o publicaciones vinculadas con la temática específica del cargo concursado.

II - REQUISITOS CUALITATIVOS

1.- Capacidades

- Capacidad de pensamiento analítico y crítico
- Capacidad para el manejo de las relaciones intra e interinstitucionales
- Capacidad para la toma de decisiones
- Capacidad para el análisis y la síntesis
- Capacidad para la dirección y coordinación estratégica
- Capacidad para comunicar e informar
- Capacidad para la negociación y el manejo de conflictos

- Capacidad de planificación

2.- Cualidades y habilidades instrumentales

- Liderazgo
- Pensamiento sistémico
- Creatividad e iniciativa
- Perseverancia y tenacidad
- Pensamiento prospectivo
- Responsabilidad e Integridad
- Ética profesional

Evaluación

Los postulantes preseleccionados deberán presentar, cuando fueran citados a una entrevista de evaluación, una propuesta de gestión para el desempeño del puesto. Dicha entrevista se llevará a cabo en el ámbito del Centro respectivo o en la Sede Central del INTA, a criterio de la Junta interviniente.

Asimismo, los postulantes preseleccionados para las entrevistas serán citados a una evaluación psicotécnica a los efectos de evaluar aspectos y características de personalidad y actitudes con relación al puesto de trabajo convocado.



Requisitos de ingreso a Becario de Formación

Tema de Beca: "Acceso al agua y manejo de los recursos hídricos en el secano en el Nuevo Cuyo"

Unidad Sede de la Beca: IPAF CUYO

Título Profesional: Ing. Agrónomo, Ecólogo, Biólogo o profesiones afines con una duración no menor que 4 (cuatro) años

Director de Beca: XX

Proyecto Asociado: Programa Nacional Agua

Estipendio mensual: XX

Conocimientos básicos en la temática de la Beca.

- Conocimientos básicos sobre el manejo en relación a la disponibilidad de agua de especies vegetales autóctonas e introducidas en la zona de secano del Nuevo Cuyo.
- Capacidades para integrar grupos de trabajo interdisciplinarios de extensionistas e investigadores.
- Con predisposición para el trabajo con productores familiares
- Ética para el trabajo público.
- Disposición para el trabajo personal y en equipo.
- Flexibilidad.
- Constancia para el logro de objetivos.

- Capacidad para la toma de decisiones, desenvolvimiento e independencia a fin de resolver eventuales problemas y en la implementación de las actividades propias del puesto.
- Interés por la formación y capacitación.
- Preferentemente manejo de idioma inglés, especialmente lectura.
- Capacidad para establecer ámbitos horizontales de reflexión y diálogo entre diversos actores en relación con los sistemas de: agua, organización de los regantes, acceso y uso del agua en secano en el Nuevo Cuyo.
- Capacidad para comunicar e informar (en forma oral y escrita).

Junta Evaluadora: estará integrada por el Director de Centro, Director de la Unidad Sede de la beca, el Director de beca correspondiente y un representante de la Universidad / representante de la Comunidad Científica en el Consejo de Centro y el Asistente de Área de RR.HH. del CIPAF.

Norma Aplicable

Reglamento del Programa de Becas Resolución N° 1061/2012 y Disposición 309/2013. Disponible en <http://bases.inta.gov.ar/institucional/>

Requisitos:

Las becas se adjudicarán a ciudadanos argentinos nativos, por opción o naturalizados.

Los candidatos a las becas deberán reunir los siguientes requisitos:

- a- Tener como máximo 30 años al momento del cierre del concurso.
- b- Presentar la solicitud en los formularios correspondientes debidamente cumplimentados.
- c- Presentar título universitario o constancia fehaciente de que éste se halle en trámite al momento de adjudicación de la beca.

d- Presentar Currículum Vitae actualizado en el que consten los estudios efectuados, calificaciones obtenidas (incluyendo aplazos), certificados por la universidad, fotocopia autenticada de sus diplomas, así como de los trabajos realizados si los hubiere.

e- Proporcionar los nombres de por lo menos 2 referencistas que deberán ser personas calificadas por su reconocido prestigio, preferentemente en el área del conocimiento y la disciplina objeto de la beca, y que estén dispuestos a informar sobre sus cualidades personales e intelectuales.

Lugar, Plazo y Forma de Presentación de las solicitudes

El sobre deberá contener:

- Formulario de Registro de Datos Personales para Becarios (por duplicado).
- Fotocopia autenticada del título universitario o constancia fehaciente de hallarse en trámite al momento de adjudicación de la beca
- Currículum Vitae actualizado
- Certificado analítico de calificaciones obtenidas expedido por la Universidad
- Adjuntar (2) dos cartas de recomendación de profesores universitarios o del ámbito de investigación y/o extensión relacionado al tema de la beca, en la que se describa lo siguiente:
- Condiciones y aptitudes del postulante para la presentación
- Breve descripción de su trayectoria académica

AVISO DE BÚSQUEDA DE PROFESIONAL INVESTIGADOR/PARTICIPANTE DE PROYECTO



CIPAF

Seleccionará para el IPAF Región Patagonia

UN PROFESIONAL UNIVERSITARIO especialista en MAQUINARIAS Y ENERGÍAS RENOVABLES

Los candidatos deberán reunir los siguientes requisitos:

TÍTULO: Título de grado universitario de carrera no inferior a 4 (cuatro) años de Diseñador Industrial, Ingeniero Mecánico ó Agrónomo, preferentemente con postgrado vinculado a la especialidad.

Experiencia laboral: Antecedentes en trabajos vinculados a la agricultura familiar. Integración de equipos de investigación.

Áreas de conocimiento:

- En diseño de tecnologías apropiadas a la Agricultura Familiar.
- Formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Sistemas productivos y agroalimentarios de la agricultura familiar patagónica.
- En investigación-acción participativa/Investigación participativa.
- Conocimiento institucional del INTA.

Capacidades y cualidades:

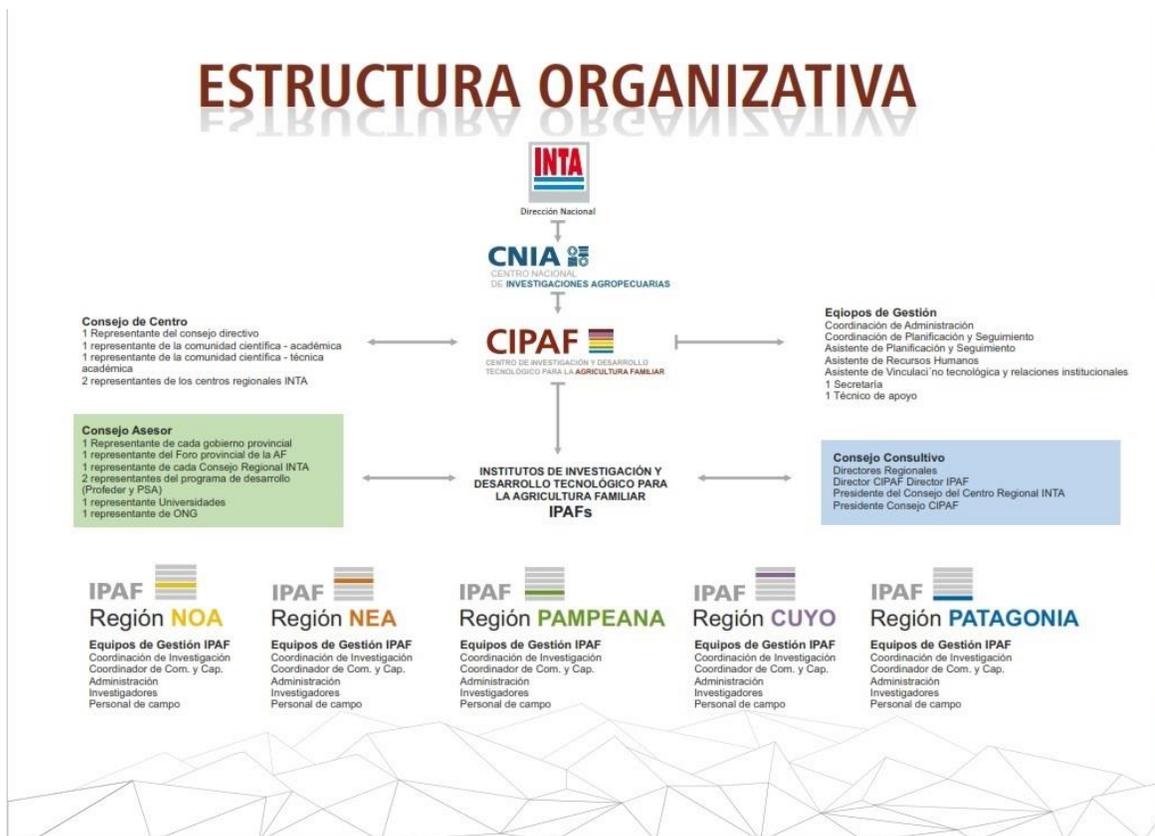
- Liderazgo y coordinación de equipos de trabajo.
- Para trabajar en equipo e integrar grupos de trabajo interdisciplinarios, interinstitucionales.
- Relacionamiento, articulación y negociación con distintos actores del territorio.
- Para generar espacios horizontales de reflexión e investigación.
- Para comunicar e informar.
- Pensamiento Analítico.
- Creatividad y pensamiento holístico.
- Objetividad y flexibilidad para adecuarse a escenarios cambiantes.
- Confidencialidad.
- Independencia de criterio y originalidad.
- Comportamiento ético.

Otros:

- Residencia en el lugar del puesto de trabajo (excluyente)
- Disponibilidad para viajar por toda la Región PATAGONICA y ámbito del CIPAF.
- Manejo de un idioma extranjero (preferentemente)
- Licencia de conducir (excluyente).

Sede de operaciones: Instituto de Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar Región Patagonia sito en Alberdi 61 ó Plottier ó Pcia. Neuquén

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

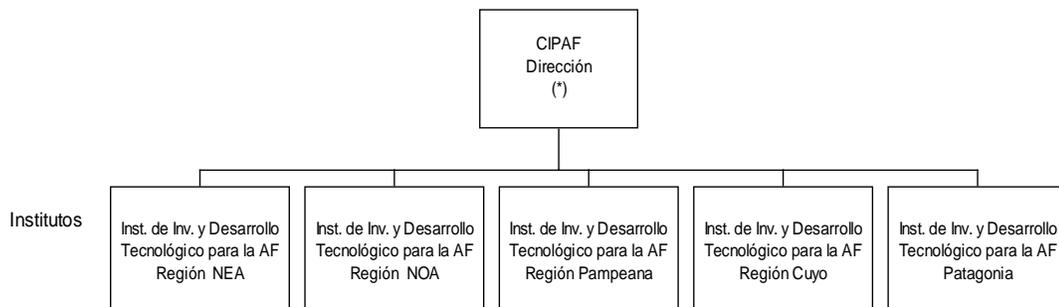


CONFORMACION DE ESTRUCTURA DEL CIPAF



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA
LA AGRICULTURA FAMILIAR



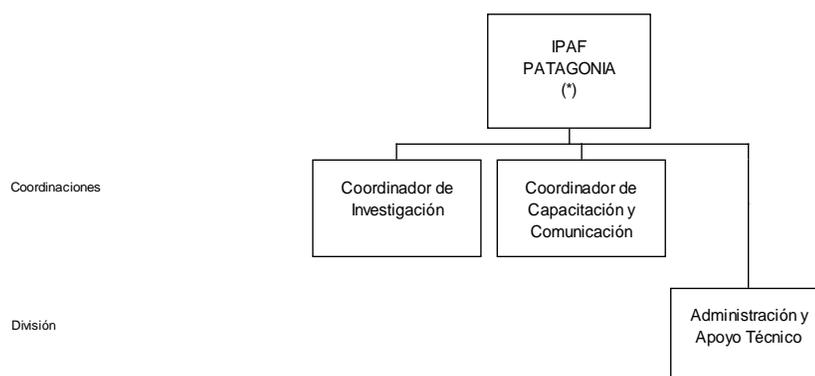
(*) Incluye como Staff: Asistente de Comunicación y Capacitación
Asistente PSE
Asistente RRHH
Asistente VT y RR.II.
Profesional Coordinador de Gestión Interna "B"
Técnico Administrativo
Secretaría de Dirección de Centro
Chofer

CONFORMACIÓN DE ESTRUCTURA DE LOS INSTITUTOS - IPAF



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA
LA PEQUEÑA AGRICULTURA FAMILIAR



(*) Incluye como Staff: 3 Profesional de Gestión Externa
1 Secretaria

NOTA: Todos los Institutos dependientes del CIPAF (IPAF NOA, IPAF NEA, IPAF Cuyo, IPAF Pampeana, IPAF Patagonia) poseen la misma conformación de estructura.



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2013-2014 ó F 1

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:

APELLIDO Y NOMBRE :		LEGAJO:
UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO: Director de Centro ó Director de Instituto	GRUPO EVALUATORIO: PERSONAL DE CONDUCCION
SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR :		
Apellido y Nombre:		Cargo: Director Nacional ó Director de Centro

TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

	ANUAL <input type="checkbox"/>	SEMESTRAL <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------------	---------------------------------------

A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA: Evalúa la capacidad de planificar las actividades de su área de competencia a corto, mediano y largo plazo y de participar en la planificación estratégica institucional.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

2. PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO: Evalúa la capacidad para resolver las situaciones críticas y/o problemas desde un enfoque sistémico, diseñando y ejecutando las soluciones más adecuadas, ponderando los distintos escenarios y alternativas.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

3. LOGROS DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES: Evalúa el grado de contribución de su gestión, al logro de los objetivos institucionales.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

4. COMUNICACIÓN E INTEGRACION: Evalúa la capacidad de comunicar e integrar a los miembros dentro de su área de competencia, y además, con el resto de la Institución.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

5. LIDERAZGO Y SUPERVISION: Evalúa las condiciones para promover, conducir, delegar y supervisar las actividades, procesos y resultados del área de su competencia. Asimismo, se considera la capacidad para lograr la colaboración e involucramiento espontáneo de la gente y para tomar decisiones con flexibilidad, según las distintas situaciones que debe resolver.

	NA AP A S SA <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
--	--	--

B. EVALUACION FINAL PONDERADA

FACTORES GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
B.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA		0.25	
B.2. PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO		0.20	
B.3. LOGRO DE OBJETIVOS INST.		0.20	
B.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACION		0.15	
B.5. LIDERAZGO		0.20	
TOTAL PERSONAL DE CONDUCCION**			

C. OBSERVACIONES

* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.

Fortalezas del evaluado

Áreas de mejora del evaluado

D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

Registro de insumos recibidos y utilizados por la Junta Evaluadora

FORMULARIO PGI	FORMULARIO PGE	Formulario De OPINION ANEXO II	MEMORIA ANUAL	FORMULARIOS INTERNOS	NO UTILIZÓ INSUMOS ESCRITOS	OTROS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Registro de firmas

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
N ° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
FECHA:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN

Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)

F. PROXIMO PERIODO

Consolidación de propuestas y acciones a implementar durante el próximo período evaluatorio.

DEVOLUCIÓN

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:

FECHA:



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2013/2014 6 F 5

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:
----------------------	--------------	------------------------	--------

APELLIDO Y NOMBRE :		LEGAJO:
UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO: Coordinador de Investigación ó Coordinador de Comunicación y Capacitación	GRUPO EVALUATORIO: PROFESIONAL CON FUNCION DE COORDINACION
SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR :		
Apellido y Nombre:		Cargo: Director de Instituto

TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

<input type="checkbox"/> ANUAL	<input type="checkbox"/> SEMESTRAL	<input type="checkbox"/> PROPUESTA DE EVALUACIÓN*
--------------------------------	------------------------------------	---

* Ver apartado "B.10" del Manual de Evaluación.

A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO

1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA: Evalúa el trabajo producido por el agente en calidad y cantidad, con relación a los objetivos establecidos. Considera el tiempo, los recursos humanos y materiales empleados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

2. CREATIVIDAD E INICIATIVA: Evalúa la capacidad para generar cambios y proponer nuevas alternativas en su tarea y en las de su equipo de trabajo. Considera además la obtención de nuevos aportes o soluciones a través de la vinculación con otras instituciones/organismos para el logro de los objetivos institucionales.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

3. ACTITUD DE SUPERACION: Evalúa la búsqueda de actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos para mejorar el desempeño en su tarea, así como las capacidades para optar por tareas de mayor responsabilidad y complejidad.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

4. INTEGRACION: Evalúa la actitud para relacionarse con el resto del personal para generar un ambiente armónico de trabajo.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

5. RIGOR CIENTIFICO Y/O METODOLOGICO: Considera el grado de cumplimiento en la APLICACIÓN de los principios, método científico y/o metodologías propias de su disciplina, más adecuados para el logro de los resultados buscados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

CONCEPTO DE COORDINACION

6. COORDINACION Y SUPERVISION: Evalúa la capacidad de: 1) promover, generar y organizar el trabajo en equipo potenciando las individualidades que lo componen, y 2) realizar el seguimiento de las actividades, proporcionando la orientación para optimizar y corregir los desvíos.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

B. EVALUACION FINAL PONDERADA

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
B.1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA		0.175	
B.2. CREATIVIDAD E INICIATIVA		0.140	
B.3. ACTITUD DE SUPERACION		0.105	
B.4. INTEGRACION		0.105	
B.5. RIGOR CIENTIFICO Y METOLOGICO		0.175	
CONCEPTO DE COORDINACION			
B.6. COORDINACION Y SUPERVISION		0.30	
TOTAL PERSONAL PROFESIONAL CON FUNCIÓN			
TOTAL EXPRESION FINAL*			(NA, AP, A, S, SA):

C.OBSERVACIONES

* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.

Fortalezas del evaluado.

Áreas de mejora del evaluado

D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

Registro de insumos recibidos y utilizados por la Junta Evaluadora

FORMULARIO
PGI

FORMULARIO
PGE

Formulario De
OPINION

MEMORIA ANUAL

FORMULARIOS
INTERNOS

NO UTILIZÓ
INSUMOS ESCRITOS

OTROS

ANEXO II

Registro de firmas	
<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
N ° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG.)
FECHA:	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN

Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)

F. PROXIMO PERIODO

Consolidación de propuestas y acciones a implementar durante el próximo período evaluatorio.

DEVOLUCIÓN

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:

FECHA:

XI.- Bibliografía

- ALLES, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Editorial Granica S.A.
- ALLES, M. A. (2008). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Editorial Granica SA.
- ALLES, M. A. (2010). *Diccionario de preguntas: La Trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Argentina. Editorial Granica S.A.
- ANZORENA, O. R. (2014). *Maestría personal: el camino del liderazgo*. Ediciones Lea.
- ARGYRIS, Chris. (2009) *Conocimiento para la acción*. Ediciones Granica SA.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Editorial Collier Macmillan.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Editorial Fress Press.
- BENNIS, W. & NANUS B. (1985). *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma.
- BISQUERRA, R. (2008). *Coaching, un reto para los orientadores*. Revista española de orientación y psicopedagogía, (9) 2, 163-170.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York. Editorial Harper & Row.
- BURKE, M.E. (2004). *Generational differences survey report*. Alexandria, VA: Asociación Estadounidense para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM).
- CASTRO SOLANO, A. & NADER, M. (2006). *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo en población civil y militar*. Boletín de Psicología, 82, 45-65.
- CASTRO SOLANO, A., LUPANO PERUGINI, M. L., BENATUIL, D., & NADER, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.

CHEESE, T., THOMAS, R., CRAIG, E. & COLLEL, M. (2008). *La Organización basada en el talento*. España. Editorial Pearson Educación.

CRAINER, S., & DEARLOVE, D. (2000). *La falta de talento directivo*. Harvard Deusto Business Review, (94).

DAVENPORT, T. (2000). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Editorial Gestión. España.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Editorial Espasa-Calpe.

DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA. (1986) México: Editorial Trillas.

DRUCKER, P. (1996). *El líder del futuro. Nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. Ediciones Deusto S.A.

GIBSON, P., IVANCEVICH, M., DONELLY, L. (1990) *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México. Editorial McGraw-Hill.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & Mc KEE, A. (2003). *El líder resonante crea más*. España. Editorial Plaza & Janes.

GUBMAN, E. (2000). *El talento como solución*. Editorial McGraw-Hill. México.

HATUM, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires. Editorial Temas Grupo Editorial

JERICÓ, P. (2002). *Talento Directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid. Editorial Prentice Hall.

LE BOTERF, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Editorial Gestión.

PEREÑA, F. (2009). Denegación y límite: Acerca de los llamados trastornos límites. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, XXIX. <http://www.aen.es/web/docs/RevAEN103.pdf>

SÁNCHEZ, O. (2000). El líder del siglo XXI. [http://es.scribd.com/doc/80534848/123-El-Lider- Del-Siglo-XXI](http://es.scribd.com/doc/80534848/123-El-Lider-Del-Siglo-XXI)

STEWART, T.A. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Argentina. Editorial Granica S.A.

TEJADA ZABALETA, A. REVISTAS CIENTÍFICAS, 2003, n.º12, 116-133 Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Universidad del Norte Colombia.

USECHE, M. (2004) *El coaching desde una Postura Epistemológica*+Revista Ciencias Sociales 3 (105). Costa Rica.

WOLK, L. (2007). *Coaching en acción. El arte de soplar las brasas*. Editorial Gran Aldea.

YUKL, G. (2002). *Leadership in organizations. Englewoods Cliffs*: Editorial Prentice Hall.

ZARATE, J. A. (2002). *Coaching one on one*. Estudios empresariales, (110), 36 - 37.

<http://bases.inta.gov.ar/institucional/>. Datos bibliográficos de Seminario de Formación Dirigencial, Competencias de Director de Centro, Instituto y Coordinadores de Área de Investigación y Comunicación & Capacitación.

<http://inta.gob.ar/convocatorias/>. Información detallada de los requisitos para acceder al puesto de Director en INTA.

<http://inta.gob.ar/noticias/premios-konex-reconocimiento-a-la-ciencia-argentina-1/> De premios a científicos INTA

<http://inta.gob.ar/noticias/una-tecnologia-del-inta-gano-el-premio-de-oro/> De premios de reconocimiento a científicos INTA.

<http://ria.inta.gov.ar/?p=1048> De premios de reconocimiento a investigadores INTA

<http://intranet.inta.gov.ar/recursos-humanos/becas-institucionales> De ingreso de becarios al organismo.

<http://inta.gob.ar/proyectos/pnfor> De la cartera de proyectos INTA de carácter Nacional y Regional.

<http://inta.gob.ar/personas/becerra.rodrico> Del Currículum Vitae del autor.

http://www.capacitarteuba.org/curso/programa_liderazgo Programa de capacitación ejecutiva en liderazgo.

<http://www.pwc.com.ar/es/prensa/el-98-de-las-empresas-argentinas-preve--invertir-en-capacitacion-en-2015.jhtml> Datos estadísticos Capacitación en liderazgo

XII.- Glosario

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

EEA: Estación Experimental Agropecuaria

CIA: Centro de Investigación de Agroindustria

CICVyA: Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias y Agronómicas

CIRN: Centro de Investigación en Recursos Naturales

CIAP: Centro de Investigaciones Agropecuarias

CICPEyS: Centro de Investigación en Ciencia Políticas, Económicas y Sociales

CIPAF: Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar

IPAF: Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar

JAVA: Es un lenguaje de programación de propósito general, concurrente, orientado a objetos que fue diseñado específicamente para tener tan pocas dependencias de implementación como fuera posible. Su intención es permitir que los desarrolladores de aplicaciones escriban el programa una vez y lo ejecuten en cualquier dispositivo (conocido en inglés como WORA, o "write once, run anywhere"), lo que quiere decir que el código que es ejecutado en una plataforma no tiene que ser recompilado para correr en otra. Java es, a partir de 2012, uno de los lenguajes de programación más populares en uso, particularmente para aplicaciones de cliente-servidor de web, con unos 10 millones de usuarios reportados.

WAP: son las siglas de Wireless Application Protocol (protocolo de aplicaciones inalámbricas), un estándar seguro que permite que los usuarios accedan a información de forma instantánea a través de dispositivos inalámbricos como PDAs, teléfonos móviles, buscas, walkie-talkies y teléfonos inteligentes (smartphones).

CELID A: Cuestionario de Estilos de Liderazgo Autoadministrable

CELID S: Cuestionario de Estilos de Liderazgo Percibido en su Superior

PEI- 2005-2015: Plan Estratégico Institucional (2005/2015) es un instrumento para viabilizar la innovación institucional e instrumentar líneas de acción que permitan generar aportes tecnológicos de carácter estratégico para el sector agropecuario y promover el desarrollo regional y territorial.