



COLEGIO "SAN BERNARDO"

NIVEL SECUNDARIO BASICO Y ORIENTADO

GUIA PEDAGÓGICA Nº 10 DE Introducción a la Administración Alumno:..... Curso: 4º Año de Secundario Orientado en Economía PROF.: Ana Valeria MARTIN Trimestre: Segundo EJE Nº 2 CONTENIDO: Liderazgo CALIFICACIÓN:	CAPACIDAD GENERAL: COMUNICACIÓN CAPACIDADES ESPECÍFICAS: · Interpretación de consignas, cuadros comparativos, mapas, Conceptuales. · Dominio de lenguaje técnico. CRITERIOS DE EVALUACION: 1) Utilización correcta del lenguaje técnico. 2) Interpretación correcta de consignas. 3) Revisión de ortografía sin disminución de puntaje. 4) Control de Ortografía 5) Honestidad Intelectual
---	--

A liderar aprendí por ensayo y error

Desde hace ocho años al frente de la organización, el ejecutivo prueba que, si uno muestra buenos resultados, el tiempo en el sillón de número uno puede extenderse más de la cuenta.

ESTEFANÍA GIGANTI

Actualizado el 29/11/2011

Uruguayo por nacimiento y porteño por elección, Osvaldo de la Fuente comanda los destinos de Roche Argentina y Uruguay desde hace ocho años. Con un background financiero en su haber y 50 años según su DNI, convive día a día con la jerga técnica más especializada y hasta toma clases con los médicos corporativos. ¿Lo que más disfruta? El contacto con su gente, un oficio que aprendió sobre la marcha, cuando su primer jefe le dio la oportunidad de llegar al sillón de número uno.

z Hace ocho años que está al frente de la organización. ¿Cuál es el secreto para mantenerse tanto tiempo en el puesto?

Son varias cosas. En países como el nuestro, es la flexibilidad y el estar continuamente dispuesto a adaptarse a los cambios. Otra clave importante es estar constantemente actualizado. Pero tal vez la clave más importante es armar un equipo altamente competitivo que te acompañe. Nosotros somos generalistas. Los que trabajan conmigo saben más de su área que yo. Tenés que reconocer eso y aprender a liderar ese equipo.

z En el mundo corporativo, ¿puede uno eternizarse en el poder y hacer la reelección?

Sí. En nuestra compañía, no hay una norma sobre la cantidad de años que tenés que estar en el puesto. Si te mantenés vigente, mostrando buenos resultados y sabiendo manejar la organización, podés estar el tiempo que sea. Tiene más que ver con las motivaciones individuales. Hay gente que como aspira a llegar a tal lugar, entiende que como parte de su carrera debe estar



COLEGIO "SAN BERNARDO"

NIVEL SECUNDARIO BASICO Y ORIENTADO

GUIA PEDAGÓGICA Nº 10 DE Introducción a la Administración Alumno:..... Curso: 4º Año de Secundario Orientado en Economía PROF.: Ana Valeria MARTIN Trimestre: Segundo EJE Nº 2 CONTENIDO: Liderazgo CALIFICACIÓN:	CAPACIDAD GENERAL: COMUNICACIÓN CAPACIDADES ESPECÍFICAS: · Interpretación de consignas, cuadros comparativos, mapas, Conceptuales. · Dominio de lenguaje técnico. CRITERIOS DE EVALUACION: 1) Utilización correcta del lenguaje técnico. 2) Interpretación correcta de consignas. 3) Revisión de ortografía sin disminución de puntaje. 4) Control de Ortografía 5) Honestidad Intelectual
---	---

tres años acá, cuatro allá... Otras personas piensan: "Acá estoy bien".

¿Este es su caso?

En mi caso, hoy es así. No sé en el futuro. Está claro que no fui de los que dijo dos acá, tres allá. Tiene que ver con un balance de carrera y de vida. No estoy cerrado a lo que vaya a pasar, pero hoy no estoy buscando ese cambio. Mi antecesor estuvo tres años, pero antes hubo un gerente que estuvo nueve años y otro otros tantos. Igual esto ha cambiado mucho en el mundo corporativo: ahora hay más estabilidad en los cargos.

Cuando llegué, en plena crisis, había una rotación fenomenal. Además, en la industria farmacéutica multinacional, hoy se ven más argentinos. Mi antecesor, por ejemplo, fue un francés y antes, hubo dos suizos.

Los CEOs, además de argentinos, suelen ser hoy más jóvenes, hay unos cuantos por debajo de los 40. ¿Qué aporta el ser un poco más veterano? Prefiero llamarlo experiencia, me sigo sintiendo de 20 en mi cabeza. Pero cuando trato de hacer alguna cosa de 20, mi cuerpo me dice que no (risas). Cuando llegué a la Argentina, era prácticamente el más joven dentro de nuestra cámara. Hoy estoy casi entre los más veteranos y más experientes. La llegada de la gente joven también tiene que ver con la formación. Hoy se estudia más el liderazgo, te preparan más. Yo aprendí a las patadas, por ensayo y error. Mi primer curso de coaching lo tomé cuando tenía 40 años, pero a los 33 ya era gerente General. No me habían preparado, aunque ya había liderado gente.

Al principio era muy malo. La primera vez que tuve que dar feedback no sabía cómo hacerlo. Hoy todo eso se entrena seriamente. Ahora, cuando ponés a una persona en determinada posición, te asegurás de haberla expuesto antes lo suficiente para que esté lista para el siguiente escalón. Cada vez más, ves



COLEGIO "SAN BERNARDO"

NIVEL SECUNDARIO BASICO Y ORIENTADO

GUIA PEDAGÓGICA Nº 10 DE Introducción a la Administración Alumno:..... Curso: 4º Año de Secundario Orientado en Economía PROF.: Ana Valeria MARTIN Trimestre: Segundo EJE Nº 2 CONTENIDO: Liderazgo CALIFICACIÓN:	CAPACIDAD GENERAL: COMUNICACIÓN CAPACIDADES ESPECÍFICAS: · Interpretación de consignas, cuadros comparativos, mapas, Conceptuales. · Dominio de lenguaje técnico. CRITERIOS DE EVALUACION: 1) Utilización correcta del lenguaje técnico. 2) Interpretación correcta de consignas. 3) Revisión de ortografía sin disminución de puntaje. 4) Control de Ortografía 5) Honestidad Intelectual
---	---

CEOs de 40 años y son gente con una tremenda capacidad. La edad no es un tema.

z Uno suele llegar a muchos cargos por las habilidades técnicas, pero después debe poner en acción otras competencias blandas. ¿Cómo manejó ese desafío?

En mi caso, fue bastante así. Alguien en tu vida te tiene que dar la chance. Mi formación viene por el área de Finanzas. Yo me crié en un mundo en el que el que llegaba a la gerencia general era el comercial. Llegué a ese puesto en Boehringer Mannheim, luego fusionada con Roche, tal vez porque era una filial más chica. También fue un poco de suerte, porque mi jefe se fue. El gerente General de Argentina me dio la chance y me probó. A esa persona le debo la oportunidad de ser gerente General y de haber podido hacer mis primeras armas.

z ¿Cuál fue la decisión más difícil en estos años?

El año pasado, cuando tuvimos que dejar una parte del negocio, la de ambulatorio, que implicó una reestructura muy fuerte de la organización. Para la gente que quedó afuera fue muy fuerte y para la organización fue un shock. No había margen para decidir, pero se pueden implementar esas cosas de una manera humana y responsable. Siempre les digo a los jóvenes: Si ustedes tienen que resolver en qué empresa van a trabajar, no se fijen sólo en las condiciones y el ambiente. Si pueden, averigüen de paso cómo trataron a una persona cuando la tuvieron que despedir.

Leer atentamente y Responde:

- 1- El entrevistado Osvaldo de la Fuente, ¿Es un líder flexible? ¿Por qué?
- 2- ¿Qué es importante para el entrevistado para poder liderar el equipo?



COLEGIO "SAN BERNARDO"

NIVEL SECUNDARIO BASICO Y ORIENTADO

<p>GUIA PEDAGÓGICA Nº 10 DE Introducción a la Administración</p> <p>Alumno:.....</p> <p>Curso: 4º Año de Secundario Orientado en Economía</p> <p>PROF.: Ana Valeria MARTIN</p> <p>Trimestre: Segundo</p> <p>EJE Nº 2</p> <p>CONTENIDO: Liderazgo</p> <p>CALIFICACIÓN:.....</p>	<p>CAPACIDAD GENERAL: COMUNICACIÓN</p> <p>CAPACIDADES ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none">· Interpretación de consignas, cuadros comparativos, mapas, Conceptuales.· Dominio de lenguaje técnico. <p>CRITERIOS DE EVALUACION:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Utilización correcta del lenguaje técnico.2) Interpretación correcta de consignas.3) Revisión de ortografía sin disminución de puntaje.4) Control de Ortografía5) Honestidad Intelectual
---	--

- 3- ¿Cuál es su experiencia en el liderazgo y como se compara con los líderes actuales?
- 4- ¿Cómo llegó a ser gerente General de Roche?
- 5- ¿Cuál fue la decisión más difícil en sus últimos años?
- 6- ¿Cree Ud que el entrevistado es un buen líder? ¿Por qué?