

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA  
Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales

**La modalidad de comportamiento burocrático de José Alperovich,  
gobernador de la provincia argentina Tucumán, en el proceso de toma de  
decisiones**

Alumna: María Inés Palacios

Tutor: Carlos Gervasoni

Junio, 2015

*Abstract:* En este trabajo se analiza el comportamiento burocrático de José Alperovich a la hora de tomar decisiones durante sus tres mandatos como gobernador de la provincia argentina de Tucumán; proponiendo como variables explicativas ciertas características de la personalidad del líder. Las amplias facultades que poseen los jefes ejecutivos del país los instituyen como principales protagonistas del funcionamiento del sistema político (Nino,1993). Por tal motivo, el comportamiento burocrático de los líderes y sus posibles determinantes constituyen una cuestión trascendental a estudiar. Analíticamente, el estudio se enmarca en el marco teórico de Thomas Preston (2001) el cual analiza el impacto que tienen la necesidad de poder, la complejidad cognitiva y la experiencia de los líderes en sus patrones de comportamiento a la hora de tomar decisiones. El mismo sólo se ha aplicado a seis casos sobre decisiones de política exterior de Estados Unidos, por lo que preguntarse acerca de la modalidad de comportamiento burocrático de los líderes en política domestica en Argentina –específicamente en decisiones sobre cuestiones subnacionales, implica una oportunidad para testear el modelo. Dentro de la modalidad de comportamiento burocrático, se distinguen dos variables a ser explicadas. La primera es *la necesidad de controlar la toma de decisiones* del líder, donde se estudia quiénes intervienen en el proceso en las deliberaciones, su grado de involucramiento en las mismas, la organización de su equipo de colaboradores, la especificidad en determinar los cursos de acción, y su disposición a delegar decisiones finales. La segunda es *la sensibilidad al contexto* del líder, específicamente se analiza el grado de importancia que el mismo atribuye a la incorporación de información, su sensibilidad a los actores del contexto político, su disposición a escuchar posiciones opuestas y la importancia que otorga a las deliberaciones. Adicionalmente, el estudio examina cómo ciertas características de la personalidad, en particular cómo *su necesidad de poder, su complejidad cognitiva y su experiencia* influyen en su comportamiento burocrático durante sus tres mandatos cómo gobernador. El estudio se basa en entrevistas a colaboradores del líder y periodistas expertos; y en un análisis de contenido de las palabras utilizadas por el gobernador en entrevistas espontáneas. Mientras se esperaría que un aumento en la experiencia del líder para sus últimos mandatos provoque un gran aumento en su necesidad de controlar la toma de decisiones así como un aumento en su sensibilidad al contexto, la evidencia demuestra un aumento menor al esperado en la necesidad de controlar, así como la disminución su sensibilidad al contexto para sus últimos dos mandatos.

## Agradecimientos

Quiero empezar agradeciendo al profesor Alejandro Bonvechi, que un semestre de pocas certezas, me permitió conocer el campo de la Psicología Política que dio origen a esta investigación.

En segundo lugar, quiero dar las gracias al periodista Nicolás Balinotti, por la buena predisposición a responder con detalles y a agrandar la muestra de consultados; a Nurit Ginel por sus contactos claves; al Senador Sergio Mansilla por su paciencia en las respuestas, así como también al resto de los entrevistados que prefirieron mantener su anonimato.

Quisiera agradecer también, a Consuelo Thiers, a Margaret Hermann, Hanekke Derksen, y la Social Science Automation por proveerme de la información necesaria para la metodología usada y como así también por darme acceso al Profiler Plus Program que me permitió analizar las variables explicativas propuestas.

Agradezco hondamente a la periodista tucumana, Carolina Ponce de León, por el valiosísimo acceso a las 44 entrevistas hechas al gobernador Alperovich como a Pamela Rizo por la traducción al inglés de las mismas.

No quiero dejar de agradecer a los amigos y familiares que me regalaron su tiempo. En especial a Marcos, Marina, Emiliano, Tamara por su ayuda en el testeo del cuestionario de mi variable a explicar y sus comentarios en general. A Elizabeth, a “su” Harvard University Library, y a Agustín por proveerme gran parte de la bibliografía que dio sustento a esta tesis. A Tomy por sus comentarios sobre la redacción. A Fernando, por hacer del comienzo de esto, un proceso divertido. A Antonella y al SEMG, por entenderme y permitirme dedicar el tiempo que fuese necesario para concluir con la investigación. A Marisol, por su gran compañía en el mundo de los “estudiantes-politólogos-trabajadores”. A mis hermanas, Elena y Laura, por su incondicionalidad de siempre.

Por ultimo, quisiera agradecer al profesor Carlos Gervasoni, por su buena disposición a compartir herramientas de análisis; por su paciencia y atención incluso de los mínimos detalles; significó para mí, un ejemplo de la búsqueda de la excelencia académica.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Estado de la cuestión .....</b>	<b>2</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
Variables Dependientes .....	7
Variables Independientes .....	13
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>20</b>
Variable a explicar .....	20
Variables explicativas .....	23
<b>Análisis de datos .....</b>	<b>29</b>
Análisis de las variables dependientes .....	29
Análisis de las variables independientes .....	34
Interacción de las variables .....	37
<b>Conclusión .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>54</b>





## **La modalidad de comportamiento burocrático de José Alperovich, gobernador de la provincia argentina Tucumán, en el proceso de toma de decisiones.**

### **Introducción**

La presente tesis busca analizar el comportamiento burocrático del líder tucumano, José Alperovich, en el proceso de toma de decisiones proponiendo como variables explicativas ciertas características de la personalidad del Jefe del Ejecutivo.

En otras palabras, esta investigación analiza el impacto que tienen ciertos rasgos personales de los líderes sobre determinados patrones de comportamiento de los mismos, a la hora de tomar decisiones junto a sus burocracias. Para dar evidencia a este impacto, se analiza el comportamiento burocrático en la toma de decisiones del jefe ejecutivo de la provincia de Tucumán, José Alperovich, durante sus tres mandatos (2003-2007, 2007-2011, 2011–presente).

Los patrones de comportamiento burocrático de los Jefes Ejecutivos de un gobierno han demostrado ser una fuerza significativa que afecta el curso y los resultados del proceso de elaboración de políticas públicas. “La jefatura del Poder Ejecutivo se constituye en una posición indivisible desde donde, por un período de tiempo fijo y usualmente largo, se controla una gran cantidad de poder, incluyendo el de determinar innumerables puestos públicos” (Nino, 1993). En otras palabras, las amplias facultades que poseen los Jefes Ejecutivos en Argentina otorgan una discreción extensa a los mismos y los instituye como principales protagonistas del funcionamiento del sistema político. Por tal, los patrones de comportamiento burocrático de los líderes y sus posibles determinantes constituyen una cuestión primordial a analizar.

Este trabajo busca reconceptualizar y a la vez aportar mayor evidencia al modelo teórico desarrollado por Thomas Preston (2001). El mismo sólo se ha aplicado a unos pocos casos sobre decisiones de política exterior de los Estados Unidos, por lo que preguntarse cuál es la modalidad de comportamiento burocrático de los líderes en la toma de decisiones de política doméstica en Argentina –más específicamente en decisiones sobre cuestiones subnacionales-, implicará una oportunidad para testear este modelo en contextos institucionales, culturales, sociales y políticos diferentes al dominio empírico en el que fue desarrollado.

Además, el nuevo material empírico que se analiza abre la posibilidad de descubrir inductivamente otras variables explicativas de la modalidad de comportamiento-

institucionales, partidarias, electorales o de otra índole-, complementando las del modelo señalado.

Respecto de los procesos de toma de decisiones en Argentina, más allá del trabajo realizado sobre las racionalidades subyacentes en el proceso de decisión de la Guerra de Malvinas (D'Adamo, 1982, D'Adamo y Cabrera, 1989), y del estudio sobre ciertas características de la personalidad de Cristina Fernández (Thiers, 2013) nada se ha estudiado acerca de la modalidad de comportamiento burocrático de los líderes políticos. En ese sentido esta tesis busca hacer viajar el modelo teórico de Preston (2011) a este país por medio de un análisis ubicado en la realidad particular de la provincia de Tucumán.

Adicionalmente, al indagar sobre el impacto que tienen ciertas características de la personalidad de los líderes en la modalidad de comportamiento burocrático, se busca explorar el campo de la psicología política como marco explicativo de los procesos de toma de decisiones.

### **Estado de la cuestión**

A continuación, se da cuenta de la literatura existente acerca del impacto de las variables de la personalidad en el comportamiento burocrático hasta el presente<sup>1</sup>.

Los análisis sobre el impacto de la personalidad de los líderes políticos en su manera de tomar decisiones presentan diferentes formatos. Por ejemplo, algunos autores se focalizaron en *aspectos de la personalidad individual* de los presidentes para entender su comportamiento en el Poder Ejecutivo (Glad, 1980,1983; Hermann, 1983). Mientras que algunos como Barber (1972) y George et al. (1964) exploraron el carácter de los líderes por medio de estudios de psicoanálisis, otros como Hermann (1983) y Preston (1996) midieron rasgos más específicos utilizando técnicas recientes de la psicológica social moderna (Preston y Hart, 1999)

Por otro lado, existen trabajos que dispusieron combinar los rasgos de la personalidad individual con los respectivos contextos políticos de los líderes al gobernar (Burke y Greenstein, 1991; Greenstein, 1982; Hardgrove, 1988), a partir de los cuales desarrollaron retratos de estilos presidenciales (Preston y Hart, 1999).

Más allá de las diferencias, Preston y Hart (1999) indican que estos trabajos tienen como rasgo común la noción de que las cualidades personales de los presidentes pueden

---

<sup>1</sup> Este repaso del estado de la cuestión se basa en el presentado por Preston y Hart (1999), un trabajo previo al desarrollado por Preston (2001), de dónde proviene el modelo teórico de esta tesis.



afectar significativamente la manera en que se desenvuelvan en el proceso de toma de decisiones.

Respecto de las investigaciones que se centraron en *los aspectos de la personalidad de los líderes*, Preston y Hart (1999) dan cuenta de la existencia de gran variedad de investigaciones que analizan cómo estas características determinan su modo de actuar en el proceso burocrático de toma de decisiones. Brindan ejemplos de investigaciones de psicología sobre la necesidad personal de poder, la complejidad cognitiva (Herman, 1984; Tectlock, 1985; Thiers, 2013), la necesidad de afiliación (Winter, 1987) la necesidad de control (Hermann, 1984) y la confianza en sí mismo (Herman, 1987; Winter et al., 1991).

La investigación de Preston (1996), en la que se estudian las características personales de ciertos presidentes de Estados Unidos y sus respectivos estilos de liderazgo en decisiones de política exterior, halló que tres de las características anteriormente mencionadas –la *necesidad de poder*, la *complejidad cognitiva* y la *experiencia en políticas públicas*– jugaron un rol crítico en definir la naturaleza del liderazgo de los presidentes (Preston y Hart, 1999). El modelo teórico de esta tesis se basa en este hallazgo.

En relación a *la necesidad de poder*, Preston y Hart (1999) resaltan el gran número de estudios que analizan esta característica, entre ellos, Hermann (1980) y Winter (1973), la cual se asoció a modos específicos de comportamientos y a estilos de interacción interpersonal de los líderes. Citan como ejemplo el hallazgo de Fodor y Smith (1982), respecto de que los líderes con necesidades de poder altas se caracterizaron por preferir la supresión de discusiones abiertas dentro de sus equipos de asesores, en contraposición a los líderes de baja necesidad.

Preston (1996) encontró que los líderes con necesidad de poder alta prefirieron estructuras diseñadas para mejorar su propio control, optando por organizar a sus respectivos equipos de asesores de manera formal y jerárquica. Estos líderes tendieron a centralizar la toma de decisiones en un grupo pequeño de asesores de confianza y a involucrarse personalmente en la toma de decisiones. Sus preferencias tendieron a dominar tanto las deliberaciones con sus consejeros y la naturaleza de las decisiones finales, desafiando o influenciando las posiciones tomadas por los subordinados ó incluso ignorando los puntos de vistas opuestos a sus preferencias. En contraposición, los líderes con baja necesidad de poder, requirieron equipos de consejeros organizados más

informalmente. Además, sus preferencias en las discusiones acostumbraron ser menos dominantes, abriendo la posibilidad a que los asesores tuvieran un rol preponderante en la toma de decisiones (Preston y Hart, 1999).

Referido a la *complejidad cognitiva*, Preston y Hart (1999) citan numerosos trabajos de psicología política que tratan esta característica, entre ellos, Hermann (1984), Suedfeld y Tetlock, (1990), Tetlock (1985), Vertzberger (1990) y señalan entre sus impactos la influencia que demostró tener la complejidad cognitiva en el modo de procesar la información dentro de grupos de decisión. Por ejemplo, el hallazgo de Vertzberger (1990) argumenta que los líderes con mayor complejidad cognitiva poseen mayor capacidad para lidiar con contextos de decisión compleja e información que requiera distinciones sutiles que aquellos de menor complejidad.

Por otro lado, Nydegger (1975) y Scroder, Driver y Streufer (1967) arguyen que los decisores de complejidad cognitiva alta suelen necesitar mayor información y prestar atención a los datos entrantes. Prefieren un procesamiento sistemático más que heurístico<sup>2</sup> lidiando mejor con una sobrecarga de información que sus contrapartes de baja complejidad. Respecto de la interacción con sus asesores, varias investigaciones como ser la de Hermann (1984) y la de Nydegger (1975) demostraron que aquellos líderes con mayor complejidad cognitiva suelen estar más interesados en recibir devoluciones negativas de sus colaboradores y en incorporarlas en sus propias decisiones, que aquellos líderes de menor complejidad.

Adicionalmente, se desarrollaron trabajos que asociaron la complejidad cognitiva al grado de sensibilidad de los líderes a recibir información de sus contextos políticos, por ejemplo, Hermann (1984) dio cuenta que cuánto más sensible es el líder a la información del contexto de decisión, más receptivo es a recibir datos provenientes de sus colegas, o de sus “constituencias”, como así también, puntos de vistas de asesores externos. (Preston y Hart, 1999). Preston (2001) categoriza la relación que hay entre la complejidad cognitiva y la sensibilidad al contexto al citar la teoría de la auto-vigilancia (self-monitoring theory) de Snyder (1977), la cual sugiere que hay dos orientaciones características de inter-

---

<sup>2</sup> Se entiende por procesamiento de la información heurístico a aquel conjunto de técnicas de descubrimiento, aprendizaje y resolución de problemas basada en la experiencia. Cuando el procesamiento de información exhaustiva resulta poco práctica el método heurístico es utilizado para acelerar el hallazgo de soluciones satisfactorias. Ejemplos de este método incluyen el uso de suposiciones, juicios intuitivos, o sentido común. (Cottam, 2010)

personalidad: “líderes de auto-vigilancia alta” y “líderes de auto-vigilancia baja”. Los primeros suelen ser sensibles y atentos a los matices del contexto interpersonal, como pueden ser los puntos de vistas de sus “constituencias”, aliados políticos, oponentes, modificando sus decisiones políticas de acuerdo al contexto percibido. Los segundos, en contraste, suelen actuar más en función de sus propias creencias que de acuerdo a un deseo por adaptarse al contexto existente.

Por otro parte, las investigaciones de Glad (1983), Hermann (1984) Rokeach (1954) y Vertzberger (1990) dan cuenta de cómo la complejidad cognitiva se asocia a la manera en que los líderes evalúan los hechos. Individuos de complejidad cognitiva baja manifestaron una tendencia mayor a juzgar los hechos, en términos simplistas de “blanco y negro” que sus contrapartes de mayor complejidad (Preston y Hart, 1999).

A su vez, el hallazgo de Preston (1996) argumenta que los líderes de complejidad cognitiva alta priorizaron más la presentación de puntos de vistas alternativos e información discrepante a sus opiniones en comparación a los líderes de complejidad baja. Además, el trabajo de Preston (1996) resalta la tendencia de los líderes de alta complejidad de tener estilo de decisión más deliberativa que decisivos –líderes que requirieron extensivos debates e información- mientras que los líderes de complejidad baja se caracterizaron por un estilo decisivo y poco deliberativo (Preston y Hard, 1999).

Por otra parte, un estudio sobre la complejidad cognitiva de cuatro líderes de la izquierda latinoamericana, -Michelle Bachelet, Hugo Chávez, Evo Morales y Cristina Fernández-, halló que para el líder de mayor complejidad cognitiva -el caso particular de Bachelet- se evidenció una mayor capacidad para analizar los distintos aspectos de un problema y una mayor inclinación a identificar la ambigüedad del contexto, siendo más flexible y dedicando más tiempo al proceso de toma de decisión. Del otro extremo, para el líder de menor complejidad - el caso de Fernández- se vio que esta última tiene una preferencia por la acción en vez de la planificación o en buscar menos información frente a un problema, lo que otorga rapidez en la toma de decisión en el ámbito de la política doméstica, como así también una tendencia a clasificar las claves contextuales de acuerdo a estereotipos (Thiers, 2013).

Por último, la literatura enfatiza la importancia de no relacionar complejidad cognitiva con inteligencia general o con un nivel general de sofisticación política. La

complejidad cognitiva baja no debe ser vista como una característica peyorativa, dado que existen ventajas y desventajas para ambos niveles de complejidad. Por ejemplo, en contexto de crisis políticas, la firmeza en las decisiones de un líder de baja complejidad proveería un liderazgo positivo fuerte y un sentido de dirección clara como respuesta a la crisis (Preston y Hart, 1999).

Con respecto a la *experiencia en políticas públicas*, Preston y Hart (1999), citan varios trabajos y arguyen que el conocimiento que los líderes poseen sobre ciertas áreas - el cual suele estar dado por su experiencia como líderes políticos- determinaría en gran medida su estilo de liderazgo, la firmeza con que impongan sus juicios y decisiones, y el modo en que interactúan con su grupo de asesores. Refieren específicamente al trabajo de Hermann (1986) el cual “notó que las experiencias pasadas proveen a los líderes de un sentido acerca de qué acciones serán efectivas o inefectivas en situaciones específicas de política pública, percibiendo qué cuestiones del contexto deben ser tenidas en cuenta y cuáles no” (Preston y Hart, 1999, p.63). Ciertas investigaciones, como por ejemplo la de Preston (1996), consideran que en comparación a los líderes con poca experiencia, los líderes con mucha experiencia prefieren involucrarse personalmente en las discusiones y en la decisiones finales de la toma de decisión, dependiendo menos de las juicios de sus asesores, como así también de la necesidad de analogías simplistas para comprender la cuestiones sobre las que decidir. Éstos últimos, más experimentados tendieron a requerir información detallada, y a demandar procesos de decisión de mayor deliberación que sus contrapartes menos experimentados.

## **Marco teórico**

### ***Variables Dependientes***

Esta tesis estudia el tipo de comportamiento burocrático de los líderes en el proceso de toma de decisiones, que consiste en la manera en que los jefes de los Ejecutivos suelen proceder al momento de tomar decisiones junto a su equipo de asesores y el resto de sus colaboradores. Si bien el modelo teórico de Preston (2001) remite a su variable dependiente como el estilo de liderazgo (*Leadership Style*), constituida por dos dimensiones: la *necesidad de control en la toma de decisiones* y la *sensibilidad al contexto*. Este trabajo entiende por estilo de liderazgo al modo de comportamiento burocrático, adicionalmente, en vez de tomar a este último como una sola variable dependiente, concibe a las dimensiones del estilo de liderazgo, la *necesidad de control* y la *sensibilidad al contexto* como dos variables dependientes diferentes por explicar.

### ***Necesidad de controlar la toma de decisiones***

En la relación a la necesidad de controlar la toma de decisiones, cabría decir que aunque el modelo teórico de Preston (2001) presenta esta dimensión, no exhibe ninguna definición exhaustiva para la misma. Por ello, se presenta a continuación una conceptualización propia de esta variable. La necesidad de controlar la toma de decisiones hace referencia al grado de ejercicio de control personal del líder a lo largo del proceso de toma de decisiones. Entendiendo por proceso de toma de decisiones tanto a las discusiones previas como a la decisión final sobre las cuestiones políticas que son responsabilidad del líder. Por discusiones se entienden las deliberaciones en las que se analiza la información pertinente sobre un problema y en dónde se debaten los cursos de acción que el jefe de Ejecutivo puede llevar a cabo. Por decisión final, se concibe el curso de acción que el líder y/o su equipo eligen para que sea implementado.

Aunque Preston (2001) menciona varios aspectos de esta variable –dimensión para el autor-, e identifica posibles valores para los mismos, no diferencia explícitamente aquellos aspectos, no ofrece una definición para cada uno de los mismos, ni presenta explícitamente qué valores pueden tomar. Debido a esto, la presente investigación diferencia aquellos aspectos y define cinco dimensiones de la variable a partir de ellos, agregándoles a su vez, ciertas especificidades, otorgándole valores claros a estas dimensiones, como así también, tomando en consideración valores adicionales.

1. **Grado de centralización de las deliberaciones anteriores a una decisión final.**

Esta primera dimensión refiere a quiénes participan en las deliberaciones anteriores a las respectivas decisiones finales que tiene que tomar un líder. A continuación se presentan las categorías que puede tomar esta dimensión desde un continuo de mayor necesidad de control a menor necesidad –en este caso, de mayor a menor centralización de las discusiones. En primer lugar el grado de mayor centralización de las discusiones consistiría en un líder que tiende a tomar las decisiones solo, es decir tiende a analizar la información pertinente a un problema y a discernir los posibles cursos de acción sin la ayuda de colaboradores. El segundo grado de centralización de las discusiones consiste en un líder que tiende a compartir las deliberaciones en un círculo pequeño de colaboradores. El tercer grado de centralización de las discusiones consiste en un líder permite la intervención tanto de sus colaboradores como de actores externos al equipo de colaboradores. Se entiende por colaboradores a aquellas personas cercanas al líder con o sin cargo político que, en los hechos, discutieron o aconsejaron cursos de acción junto al líder con cierta periodicidad. Dentro de los colaboradores con cargo político, se incluyen tanto a los de línea, es decir, a los que ocupan un cargo dentro de la jerarquía organizacional del estado como ser ministro, viceministro, como a los de staff o de apoyo —aquellos cargos que cumplen con el rol de investigar o asesorar a quién ocupe un cargo de línea.

2. **La manera en que se involucra en las discusiones del proceso de decisión.**

Refiere al grado de control que ejerce el líder en las deliberaciones del proceso de toma de decisiones. Las categorías que puede tomar esta dimensión, desde un continuo de mayor necesidad de control a menor necesidad –en este caso de mayor a menor involucramiento- son: para el mayor grado de involucramiento reside en un líder que tiende a disponer personalmente quién habla y de qué manera lo hace; en un grado menor de involucramiento, el líder tiende a involucrarse limitadamente en las discusiones permitiendo que todos los colaboradores discutan, sin intervenir en la manera que se lleva a cabo la discusión. Y en un grado aún menor de

involucramiento, el líder puede tender simplemente a ausentarse en las deliberaciones delegando el debate en sus subordinados.

3. **La organización del equipo de colaboradores.** Se concibe por organización a la disposición por grados de importancia que el líder atribuye a sus colaboradores a la hora de discutir y tomar decisiones finales. El grado de organización de mayor necesidad de control en esta dimensión consiste en un líder que prefiere controlar una jerarquía clara de su equipo de consejeros existiendo un jefe o varios jefes formales con mayor responsabilidad que el resto en la toma de decisiones para todos los temas. Un grado menor de necesidad de control en esta dimensión, consiste en un líder que opta por controlar una jerarquía clara de su equipo de consejeros sólo para ciertos temas, existiendo un jefe o varios jefes formales con mayor responsabilidad que el resto en esos temas específicos. Un grado aún menor de necesidad de control en esta dimensión consiste en un líder que puede quitar importancia a la jerarquía entre sus consejeros permitiendo una estructura de distribución de las tareas más flexible que propicie la participación de sus subordinados.
  
4. **La especificidad en determinar los cursos de acción a tomar.** Esta dimensión refiere al grado de necesidad de control del líder respecto de las especificidades en la formulación e implementación de los cursos de acción. El grado mayor de necesidad de control en esta dimensión consiste en un líder que tiende a establecer pautas específicas en la formulación e implementación de los cursos de acción, dependiendo más de sus propios juicios sobre los problemas y soluciones de las decisiones que son de su responsabilidad, que en el juicio de sus colaboradores para varias o para la mayoría de las cuestiones. Un grado de menor de necesidad de control en esta dimensión consiste en un jefe del ejecutivo que tiende a delegar la determinación de los cursos de acción, estableciendo pautas generales y delegando en sus colaboradores las cuestiones más específicas. El menor grado de especificidad, y por ende de centralización de la toma de decisiones, implica un

líder que delega la totalidad de la formulación en sus subordinados, dependiendo más en el juicio de ellos que en el suyo propio.

5. **Grado de control de las decisiones finales.** Esta dimensión refiere al grado de control sobre la definición de decisiones finales. El grado de mayor necesidad de control en este aspecto consiste en un líder que tendería a tomar decisiones finales en base a su propia preferencia, ignorando las propuestas de sus colaboradores y/o asesores externos o teniendo excepcionalmente en cuenta las preferencias de los mismos. Un grado de menor necesidad de control, en esta dimensión, consistiría en un líder que prefiere tener la determinación final pero teniendo frecuentemente en cuenta las preferencias y/o propuestas de sus colaboradores y/o asesores externos. Un grado aún menor de necesidad de control en esta dimensión consiste en un líder que acostumbraría a tener la determinación final, teniendo muy frecuentemente en cuenta las preferencias de sus colaboradores. El grado menor de esta dimensión, sería un líder que tiende a compartir las determinaciones finales con uno o varios de sus colaboradores.

### ***Sensibilidad al contexto***

Esta variable hace referencia a la naturaleza de la búsqueda y procesamiento de información que demanda el líder en el proceso de toma de decisión.

A pesar de que Preston (2001) menciona varios aspectos de esta variable –dimensión para él-, e identifica posibles valores para los mismos, al igual que la variable anterior, no ofrece una definición para cada uno, ni presenta explícitamente aquellos valores como categorías posibles. La presente investigación diferencia aquellos aspectos y define cuatro dimensiones para la sensibilidad al contexto, otorgándole valores específicos a estas dimensiones, como así también, tomando en consideración valores adicionales.

Esta investigación atribuye cuatro dimensiones a la sensibilidad al contexto:

1. **El grado de importancia que el líder atribuye a la incorporación de información desconocida.** Esto es, cuán sensible es el líder a la recolección y uso de información nueva. El mayor grado de sensibilidad al contexto en esta



dimensión consiste en un líder que atribuye un alto grado de importancia a la búsqueda de información, demandando una búsqueda amplia de la misma, otorgando varias horas al entendimiento de esa información, y decidiendo en base a ese conocimiento nuevo adquirido. Un grado menor de sensibilidad al contexto en esta dimensión, consiste en un líder que demandaría una búsqueda amplia de información pero que otorgaría pocas horas al entendimiento personal de esa información, teniendo más bien en cuenta el conocimiento suyo preexistente. Un grado aún menor de sensibilidad al contexto, consiste en un líder que atribuiría poca importancia a la entrada de información nueva, sin demandar una recolección profunda de datos y decidiendo más bien en base al conocimiento suyo preexistente.

2. **Sensibilidad a los actores del contexto político.** Esto es la percepción del líder sobre las necesidades y la naturaleza de los actores del contexto político involucrados en las cuestiones políticas en discusión (burócratas, grupos de interés, aliados políticos, oponentes, grupos sociales y expertos). El mayor grado de sensibilidad al contexto, supone un líder de auto-vigilancia alta que se caracteriza por ser perceptivo y atento a los matices de su contexto interpersonal, y que modifica sus decisiones adaptándose a lo percibido desde ese análisis. Una categoría intermedia de sensibilidad al contexto en esta dimensión, es el líder de auto-vigilancia media que se caracteriza por ser perceptivo y atento al contexto interpersonal, pero teniendo en cuenta sólo algunos de los grupos involucrados en las cuestiones en discusión (ó expertos, o grupos de interés o ciudadanos afectados). El menor grado de sensibilidad al contexto en esta dimensión corresponde al líder de auto-vigilancia baja que suele decidir de acuerdo a sus propias puntos de vistas, sin tener en cuenta las necesidades, la naturaleza, ni los pareceres de los actores del contexto político existente, prestando poca o ninguna atención al análisis de expertos externos.
3. **Manejo de las posiciones opuestas.** Consiste en el grado de disposición del líder a escuchar tanto opiniones que apoyen sus preferencias o creencias, como puntos de vistas que discrepen de su posición. El mayor grado de sensibilidad al contexto en

este aspecto corresponde al líder caracterizado por ser flexible a ajustar sus opiniones aún cuando éstas sean contrarias a las suyas. Un grado menor de sensibilidad al contexto corresponde al líder caracterizado por considerar posiciones opuestas a sus preferencias pero, solo en casos en que la posición contraria sea notoriamente más válida que su posición. El grado menor de sensibilidad al contexto correspondería a un líder caracterizado por ser tajante en sus preferencias, ignorando posiciones opuestas y tomando las opiniones que refuercen su opinión aun cuando las posiciones opuestas resulten evidentemente más validas que las suyas.

- 4. Importancia que otorgan a las deliberaciones antes de tomar una decisión.** Esto es el tiempo que el líder suele otorgar a las deliberaciones de los posibles cursos de acción antes de tomar una decisión. El mayor grado de sensibilidad al contexto corresponde a un líder caracterizado por ser deliberativo y menos decisivo, otorgando grandes cantidades de tiempo al análisis de alternativas de acción. Éste tipo de líder tiende a responder lentamente a los problemas, tomando pocas decisiones definitivas, suele estar dispuesto a reconsiderar sus puntos de vistas ante la aparición de nueva evidencia. Una categoría menor de sensibilidad al contexto corresponde a un líder caracterizado por otorgar considerable tiempo a las deliberaciones pero sólo para temas que sean de evidente importancia y/o notoriamente difíciles de comprender. La categoría de menor sensibilidad al contexto en esta dimensión corresponde a un tipo de líder caracterizado en ser decisivo, menos deliberativo, tendiente a otorgar mayor importancia a la toma de una decisión final pronta y sin previas discusiones amplias. Éste suele “reaccionar rápidamente a los problemas, toma decisiones definitivas y es generalmente reticente a reconsiderar puntos de vista una vez que las decisiones tomadas comienzan a implementarse.” (Preston, 2001, p.27)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Para la variable sensibilidad al contexto se identificó una dimensión adicional de un aspecto presentado por Preston (2001): *la Evaluación de la información. Esto es, si existe una predisposición por parte del líder a identificar diferentes dimensiones o detalles que permitan matices, aún cuando este análisis no sea necesario, ó si bien tiende a evaluar la información en términos simplistas, usando categorías “blanco/negro” o poco/mucho, alto-bajo o otro tipo de analogías que simplifiquen la complejidad de las cuestiones en discusión salvo que la situación lo*

De acuerdo al trabajo empírico llevado a cabo por Preston (2001) al analizar el comportamiento burocrático de seis presidentes de Estados Unidos para la toma de decisiones se diferenciaron cuatro combinaciones para la necesidad de controlar la toma de decisiones que agregan cada una de las dimensiones para ciertos valores: estas categorías son el director, el administrador, el magistrado y el delegante. Para la sensibilidad al contexto, también se determinó cuatro los valores: el navegante, el centinela y el disidente. Dado que esta tesis identificó otros posibles valores para cada una de las dimensiones y teniendo en cuenta que pueden haber numerosas combinaciones –muchas más que cuatro- se considera que las categorías agregadas presentadas por Preston - detalladas en el anexo 2 de este trabajo- no son exhaustivas. Por tal motivo, se desarrolló una regla de agregación, que permite contemplar las numerosas posibles combinaciones de los valores de las dimensiones de las variables dependientes y otorga un valor numérico agregado para ambas. La misma es explicada en el marco metodológico de esta tesis.

### ***Variables Independientes***

La primera variable explicativa que propone este modelo teórico es el grado de *necesidad de poder*. Tomando la conceptualización usada por Hermann (1980), entendemos por *necesidad de poder* a la preocupación del líder por establecer, mantener o restaurar su impacto, control o influencia sobre otros (Winter, 1973). Aquella preocupación implica ciertas acciones por parte del líder, tales como ataques o amenazas verbales, consejos cuando no son solicitados, intento de persuasión o soborno independientemente de un interés por lograr un acuerdo.

En principio, la variable independiente *necesidad de poder*, tendría impacto sobre la mayoría de las dimensiones de la dimensión *necesidad de controlar la toma de decisiones* de la variable dependiente. De esta manera, se espera que los líderes con necesidad de poder alta prefieran centralizar la toma de decisiones en un círculo pequeño de asesores, sin permitir la entrada de asesoramiento externo a su equipo de consejeros, en cambio sus contrapartes de necesidad de poder baja preferirían una toma de decisión descentralizada

---

*viera obligado a buscar grises o matices. O simplemente puede tener a evaluar la mayoría de la información en términos simplistas “blanco o negro”, concurriendo al uso de analogías que simplifiquen la complejidad de las cuestiones en discusión. Dada la similitud entre esta dimensión y la variable explicativa complejidad cognitiva aquí propuesta, se decidió omitir la dimensión como parte de la variable a explicar.*

que permita la participación de asesores externos. A su vez, se espera que mientras aumente la necesidad de poder se acreciente la preferencia de los líderes por dominar tanto las discusiones como la naturaleza de las decisiones finales. Se espera que a mayor necesidad de poder, mayor sea su preferencia por una estructura de asesores organizada de manera formal y jerárquica, para que de esa manera ellos puedan tener un mejor control sobre el proceso político.

Adicionalmente, la necesidad de poder influiría en una dimensión de la variable *sensibilidad al contexto*, pues es probable que aquellos líderes con alta necesidad de poder ignoren los puntos de vistas conflictivos u opuestos de sus subordinados (Preston, 2001).

La segunda variable explicativa, *la complejidad cognitiva*, consiste en el grado de complejidad con que el líder procesa la información necesaria para la toma de decisiones. Siguiendo la definición de Hermann (1980) entendemos por complejidad cognitiva al grado de diferenciación de conceptos que la persona posee al describir o discutir sobre otras personas, lugares, políticas públicas, o ideas. En otras palabras, es el grado de dificultad que posee el líder para percibir la ambigüedad en el ambiente. El líder conceptualmente más complejo puede ver más razones que fundamenten una posición particular que el líder de baja complejidad. El primero está más dispuesto a contemplar la posibilidad de que hay una ambigüedad en el ambiente que su contraparte de baja complejidad.

Esta variable explicativa influiría sobre la mayoría de las dimensiones de la variable dependiente *sensibilidad al contexto*. De este modo, se espera que los líderes con una complejidad cognitiva alta puedan lidiar mejor con una sobrecarga de información que sus contrapartes de baja complejidad y que por lo tanto, los primeros demanden una mayor búsqueda de información. Se espera, que líderes de complejidad alta presten atención a una gran variedad de estímulos de su ambiente en comparación a aquellos de complejidad baja. Además los líderes de complejidad cognitiva alta preferirían equipos de asesores y sistemas de procesamiento de información más abiertos que los de baja complejidad, permitiendo una mayor entrada de información proveniente de asesores externos. Por otro lado, los líderes de complejidad alta serían más receptivos a la entrada de información proveniente tanto de sus colegas, y sus “constituencias”, como de actores externos. En términos de la aceptación de comentarios críticos de otros, se espera que los líderes de alta complejidad tiendan a valorar más los puntos de vistas alternativos y de información discrepante siendo

capaces de incorporar críticas en sus propias decisiones que aquellos menos complejos. En contraposición, se espera que “los líderes de baja complejidad, desde un conjunto de creencias previamente establecido, selectivamente reciban y procesen la información entrante que apoye o refuerce su marco operativo, ignorando puntos de vistas discrepantes” (Preston, 2001, p.9). Por último la complejidad cognitiva determinaría su propensión a otorgar peso a la deliberación o bien a las decisiones prontas, así los líderes de mayor complejidad presentarían un estilo más deliberativo en la toma de decisión, mientras que los de baja complejidad otorgarían mayor importancia al pronto arribo de una decisión final, comúnmente estarían dispuestos a la opción que se les presenta primero, donde la acción es más preferible que buscar mas información. (Preston, 2001)

La tercera variable explicativa, es la *experiencia* del líder. Se define *experiencia* como el grado de conocimiento adquirido tras haberse desempeñado en algún cargo político en el que haya tenido que tomar decisiones que brindasen al líder vasto entendimiento sobre las políticas públicas existentes, los actores involucrados, los mecanismos políticos propios del territorio a gobernar, los límites y avances pendientes.

Esta variable influiría sobre varias dimensiones de tanto la variable *necesidad de control* como a la variable *sensibilidad al contexto*. Pues la *experiencia* jugaría un rol importante junto a la *necesidad de poder* y la *complejidad cognitiva* al determinar la actitud del líder en la toma de decisiones. Las experiencias pasadas proveen a los líderes de un sentido acerca de qué acciones serán efectivas o inefectivas, como así también qué asuntos del contexto deben ser tenidos en cuenta y cuáles no. Por ello, se esperaría que los líderes con mucha experiencia, en relación al los líderes con poca experiencia, insistan en un mayor involucramiento y control sobre las discusiones y las naturaleza de las decisiones finales. Al mismo tiempo, se espera que el grado de conocimiento de los líderes influya en el grado de control sobre el contenido de la soluciones de política pública, a mayor experiencia mayor la propensión de los líderes a determinar pautas específicas en la formulación e implementación de soluciones de política públicas, a menor experiencia mayor la propensión a establecer pautas generales delegando en sus asesores las cuestiones más específicas, o bien delegando la totalidad de la formulación e implementación en sus subordinados. A su vez, se esperaría que los líderes con mucha experiencia estén menos inclinados en depender de los juicios de sus asesores.

Por otro lado, se esperaría que los líderes más experimentados estén más interesados en la recolección de información detallada. También, se espera que a mayor experiencia mayor sensibilidad y percatación de las necesidades y de la naturaleza de actores del contexto político. Al mismo tiempo, se esperaría que los líderes mas experimentados prefieran usar procesos de decisión con mayor deliberación que sus contra partes menos experimentados (Preston, 2001). A pesar de que Preston considera en su marco teórico que a mayor experiencia, mayor la posibilidad de recolectar más información, y mayor la tendencia a involucrarse en largas deliberaciones, la evidencia empírica presentada por el autor no da cuenta de ello. Pues, los casos analizados dan cuenta cómo a bajos grados de complejidad cognitiva, aun cuando la experiencia es mucha, la demanda de información nueva sigue siendo escasa, como así también su propensión a involucrase en discusiones largas.

Aunque Preston (2001) no lo menciona, es posible observar que estamos en presencia de un modelo de causalidad aditiva para la dimensión *involucramiento en las discusiones* así como en la dimensión a *grado de control de las decisiones finales* -de la variable necesidad de control. Es decir que mientras que por un lado el aumento del grado de necesidad de poder provocaría un aumento el grado de involucramiento del líder –incluso siendo baja la experiencia; por otro un aumento en el grado de la experiencia aumentaría los valores del grado de involucramiento –incluso si es baja la necesidad de poder. A su vez, un aumento en ambas variables independientes provocaría un aumento mayor en esta dimensión de lo que lograría cada aumento de la variable independiente por separado. Ocurría lo mismo en el sentido inverso: al decaer los valores de algunas de las variables independientes decaería el grado del involucramiento y al decaer ambas variables explicativas caería aún más el valor de la dimensión. En el caso de la dimensión *involucramiento en las discusiones*, si el líder posee baja necesidad de poder, pero mucha experiencia, se involucraría en las discusiones de forma limitada. A la inversa, si posee una necesidad de poder alta, y su experiencia es poca preferiría también involucrarse limitadamente. Ahora sí, la necesidad de poder fuera alta y su experiencia mucha se esperaría que disponga personalmente quién habla y de qué manera lo hace. Es decir, ante la presencia de ambas variables en valores altos, se produciría un reforzamiento del efecto, aumentando aún más la necesidad de control en esta dimensión. En el sentido inverso, teniendo baja necesidad de poder y poca experiencia se ausentaría en las discusiones,

delegando el debate en sus colaboradores – es decir habiéndose producido una disminución en ambas variables disminuiría aún más el grado de involucramiento.

Para el caso del *grado de control de las decisiones finales*, si el líder posee baja necesidad de poder, pero mucha experiencia, tendería a tomar la decisión final, estando dispuesto a escuchar frecuentemente las preferencias de sus asesores. A la inversa, si posee una necesidad de poder alta, y su experiencia es poca la última palabra la tendría él, pero teniendo muy frecuentemente en cuenta las preferencias de los mismos. Ahora sí, la necesidad de poder fuera alta y su experiencia mucha se esperaría que la última palabra siempre la tuviera él, ignorando la mayoría de las preferencias de sus colaboradores. En el sentido inverso, teniendo baja necesidad de poder se esperaría que el líder tienda a delegar decisiones en sus colaboradores- es decir habiéndose producido una disminución en ambas variables disminuiría aún más el grado de involucramiento.

Por otro lado, aunque Preston (2001) tampoco lo identifica, es posible observar causalidad de tipo interactiva para la dimensión *especificidad en determinar los cursos de acción* -de la variable necesidad de control. Donde la alta necesidad de poder no tendría ningún efecto cuando la experiencia sea mucha, en cambio siendo poca la experiencia, la alta necesidad de poder sí tendría efecto. Si el líder posee baja necesidad de poder y poca experiencia se esperaría que delegue la totalidad de la formulación, en cambio si el líder tuviera alta necesidad de poder y baja experiencia tendería a establecer pautas generales, delegando cuestiones específicas. Sin embargo cuando la variable experiencia es alta, independientemente de que la variable necesidad de poder sea baja o alta, el grado de control es alto, siendo que la tendencia del líder sería la de determinar cuestiones específicas de la formulación e implementación de acciones.

También para la dimensión *sensibilidad a los actores del contexto político* -de la variable dependiente sensibilidad al contexto- es posible encontrar un modelo de causalidad interactiva. Para este caso, si la variable complejidad cognitiva fuera alta, no tendría ningún efecto en el caso de que la experiencia sea alta, en cambio si la experiencia es baja, sí tendría efecto. Más específicamente, si la complejidad cognitiva del líder es baja y la experiencia es poca se esperaría que sea un líder de auto-vigilancia baja. Si el líder posee alta complejidad cognitiva y poca experiencia se esperaría que sea de una auto-vigilancia relativamente alta. No obstante, cuando la variable experiencia toma el valor de alto,

independientemente de cuál sea el valor de la variable complejidad cognitiva, se esperaría que el líder fuera de una auto-vigilancia alta.

Para un entendimiento general de cómo las variables explicativas influirían específicamente en la totalidad de las dimensiones ver Tabla 1 y 2.



Tabla 1: Influencia de las Variables Explicativas en la variable dependiente Necesidad de Control

		1° dimensión de VD: Necesidad de Control															
		Quiénes intervienen en las discusiones		Involucramiento en las discusiones		Jerarquía en la organización de sus asesores		Especificidad en determinar los cursos de acción		Participación en la decisión final							
		Experiencia		Experiencia		Experiencia		Experiencia		Experiencia							
		Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Mucha						
Necesidad de Poder	Baja	Preferiría discusiones abiertas a la participación de actores externos al círculo íntimo.		Se ausentaría, delegando el debate en sus colaboradores		Preferiría involucrarse de forma limitada.		Preferiría un equipo de asesores no jerarquizado		Delegaría la totalidad de la formulación a sus consejeros.		Establecería pautas específicas de los cursos de acción a seguir, dependería de sus propios juicios.		La decisión final reflejaría los puntos de vista dominantes de los asesores externos o de la mayoría de los asesores		Tendería determinar la naturaleza del enfoque general de la decisión, estando dispuesto a delegar ciertas especificidades propuestas por sus asesores	
	Alta	Centralizarían las discusiones en un círculo pequeño de asesores, sin permitir asesoramiento externo al círculo íntimo		Dispondría personalmente quién habla y de qué manera lo hace.		Preferiría involucrarse limitadamente		Preferiría un grupo de asesores jerarquizado		Establecería pautas generales de cursos de acción, delegando las especificidades en sus subordinados, dependería más de los puntos de vista de los asesores expertos que en los suyos.		Establecería pautas específicas de los cursos de acción a seguir, dependería de sus propios juicios.		Tomaría decisiones en base a sus propias preferencias, las cuales están fuertemente influenciadas por el asesoramiento de otros asesores o expertos.		La decisión final reflejaría fuertemente su preferencia independientemente de los puntos de vistas de los asesores.	

FUENTE: Elaboración de la autora en base a Preston (2001)

Tabla 2. Influencia de las Variables Explicativas en la variable dependiente Sensibilidad al contexto

		Variable dependiente: Sensibilidad al Contexto							
		Importancia a la entrada de		Sensibilidad a los actores del contexto político		Manejo de las posiciones opuestas		Importancia que otorgan a las	
		Experiencia		Experiencia		Experiencia		Experiencia	
		Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Mucha
Necesidad de Poder	Baja								
	Alta					Prestaría poca importancia a las posiciones opuestas			
Complejidad Cognitiva	Baja	Evitaría la recolección de información	Sería un líder de auto-vigilancia baja.	Sería un líder de auto-vigilancia alta.	Prestarían poca importancia a las posiciones opuestas		Tendría un estilo decisivo de toma de decisión.		
	Alta	Sería un recolector activo de información nueva.	Sería de auto-vigilancia relativamente alta.	Sería un líder de auto-vigilancia alta.	Estarían abiertos a posiciones opuestas a las suyas		Tendría un estilo menos decisivo y más deliberativo.		

FUENTE: Elaboración de la autora en base a Preston (2001)

### Marco metodológico

La metodología de esta tesis consiste en un estudio cualitativo de caso longitudinal. Es decir se llevó a cabo un análisis comparado de las diferentes categorías que adoptó la variable necesidad de controlar la toma de decisiones y la variable sensibilidad al contexto en un mismo caso: el último gobernador de la provincia argentina de Tucumán, José Alperovich, y a través del tiempo: sus tres mandatos como gobernador-(2003-2007, 2007-2011, 2011–presente).

### Variable a explicar

Como se mencionó, para las variables dependientes, las unidad de análisis es el gobernador tucumano, en sus tres periodos de mandato (2003-2007, 2007-2011, 2011–presente). Para abordar la medición de éstas variables se utilizó un enfoque basado en la percepción de periodistas expertos en las decisiones de José Alperovich, de funcionarios que en los hechos tomaron decisiones junto al líder durante alguno de sus tres mandatos, como así también asesores externos al grupo de colaboradores. Todos ellos, considerados conocedores del comportamiento burocrático en la toma de decisiones del gobernador tucumano. Los entrevistados fueron intencionalmente seleccionados usando un criterio amplio: que los mismos hayan trabajado de cerca con el gobernador José Alperovich y/o

que posean conocimiento extensivo sobre la trayectoria del mismo. El primer entrevistado fue el periodista Nicolás Balinotti, autor del libro *el Zar Tucumano* (Balinotti y Sbrocco, 2011), el segundo entrevistado fue el Senador Nacional para Tucumán del Frente para la Victoria, Sergio Mansilla. El tercer y el cuarto entrevistado prefirieron mantener su anonimato<sup>4</sup>. Los mismos, fueron entrevistados mediante cuestionarios de tipo estructurados con opciones cerradas de respuestas (los entrevistados tuvieron que elegir entre 3 o 4 opciones por pregunta) y respuestas abiertas (los entrevistados tuvieron la posibilidad de proveer una respuesta distinta de las ofrecidas en el cuestionario, o explicar las razones de sus elecciones, o dar ejemplos concretos sobre las mismas<sup>5</sup>) a fin de lograr que los entrevistados den cuenta de hechos puntuales que diferencien la modalidad de comportamiento burocrático de Alperovich, a lo largo de sus tres mandatos. Se designó un valor específico a cada una de las respuestas otorgadas por los entrevistados para posibilitar la identificación de diferencias entre cada uno de los casos en cada uno de los entrevistados.

Las entrevistas consistieron en cuestionarios cara a cara o por vía telefónica, Las preguntas con opciones cerradas de respuestas constituyeron los principales indicadores de cada una de las dimensiones de las variables dependientes mencionadas en la sección anterior, las preguntas con opciones abiertas de respuesta complementaron la información proveída de las respuestas cerradas.

Respecto de las reglas de agregación, se otorgó un puntaje a cada una de las posibles opciones de respuesta y es decir a los posibles valores que pudieran tomar cada una de las dimensiones de las variables a explicar. Para simplificar, el análisis se normalizaron los valores numéricos: que fueron de 1, 6 y 12, para preguntas con tres opciones y 1, 4, 8 y 12, para preguntas con cuatro opciones, siendo 1 el valor mínimo posible de la *necesidad de control* y de la *sensibilidad al contexto* y 12 el valor máximo posible la *necesidad de control* y la *sensibilidad al contexto*.

---

<sup>4</sup> Se construyó la muestra aprovechando 1) los contactos personales en Tucumán –amigos, familiares, conocidos- y 2) contactándolos por medio de la aplicación InMail de la red de contactos profesionales online: LinkedIn. Estos contactos originales proveyeron contactos adicionales, permitiendo construir una muestra de entrevistados más adecuada.

<sup>5</sup> Tal fue el caso de uno de los entrevistados, que dado su corta disponibilidad de tiempo, para las últimas preguntas, se procedió a proveer las opciones de respuestas en una versión más simplificada.

Para obtener un número agregado se promedió el valor obtenido para cada uno de los entrevistados en cada una de las dimensiones de las variables para cada mandato. Luego, considerando que todas las dimensiones poseen el mismo peso para cada una de las variables, se promediaron los puntajes obtenidos para cada dimensión, obteniendo un puntaje agregado de cada variable dependiente. Además se calculó el desvío estándar de la media obtenida para cada una de las dimensiones, con el objetivo de obtener un indicador del grado de certidumbre del puntaje que tomaron las dimensiones. Mientras que el valor mínimo posible de desviación estándar fue 0 –ninguno de los valores de reales se desvía de la media del total- y el valor máximo posible fue 6,35. Este último valor se obtuvo de calcular la desviación estándar de un caso hipotético dónde dos de los entrevistados valorarían a la dimensión como 1 (valor mínimo posible) y otros dos entrevistados valorarían a la dimensión como 12 (valor máximo posible). Teniendo en cuenta ese mínimo (0) y máximo posible (6,36), se consideró cuán baja o alta resultó la desviación estándar. Cabe aclarar que cuando menor es el desvío estándar mayor es el acuerdo entre los calificadores y por lo tanto mayor es la certidumbre del valor obtenido para cada dimensión.

En resumen, la estrategia de medición de la variable dependiente presenta las siguientes ventajas:

- En primer lugar, busca dar una definición clara y explícita de los conceptos a ser medidos y de sus respectivas dimensiones mediante la redefinición de las variables del modelo teórico de Preston (2001), y de la agregación de valores adicionales que garanticen exclusividad y exhaustividad.
- En segundo lugar, presenta indicadores específicos para cada dimensión, siendo que cada pregunta del cuestionario busca dar cuenta de cada una de las dimensiones presentadas.
- En tercer lugar, el hecho de haber consultado a más de un experto sobre el tema busca medir varias veces cada indicador.
- En cuarto lugar, permite evaluar la incertidumbre de las inferencias descriptivas resultantes, al evaluar el acuerdo en la valoración de cada una de las dimensiones, mediante el cálculo del desvío estándar de las medias obtenidas para cada una de las dimensiones.

- En quinto lugar hace los procedimientos públicos al describir claramente cada una de las decisiones metodológicas hechas.

Por otro lado, una desventaja importante de este enfoque, es que dadas las limitaciones de la memoria, los entrevistados pueden brindar datos adecuados sólo para períodos más recientes, lo cual puede no haber permitido a los entrevistados distinguir diferencias reales entre los tres mandatos del gobernador Alperovich. Las características anteriormente mencionadas están basadas en los criterios metodológicos presentados en el trabajo de Gervasoni (2010).

Si bien fue posible llegar a sustanciales conclusiones por medio de un análisis profundo de éstas entrevistas, es necesario hacer salvedades adicionales respecto de dos tipos de sesgos que pueden presentar las mismas. El primero referido al fuerte grado de cercanía al mandatario, y por tal, la posible existencia de un interés personal por salvaguardarse de posibles implicancias consecuentes a sus opiniones, que puede haber predisposto a los entrevistados a evadir valores con connotaciones negativas. El segundo sesgo consiste en el grado de alejamiento entre el gobernador y el entrevistado y por tal el desconocimiento propio de expertos, que si bien conocen la trayectoria del mandatario, pueden no conocer de cerca detalles de la toma de decisión. Sin embargo la naturaleza de este sesgo implica la total independencia del entrevistado respecto del líder. De esta manera podría decirse que la coexistencia de ambos sesgos contrapuestos permite compensar posibles valoraciones sesgadas.

### ***Variables explicativas***

Para medir las variables explicativas *Necesidad de Poder* y *Complejidad Cognitiva* se utilizó el enfoque de Evaluación de la Personalidad a Distancia, (Personality Assessment-at-a-Distance: PAD) de Margaret Hermann.

Este método hace uso del análisis de contenido de transcripciones de respuestas a entrevistas espontáneas<sup>6</sup> realizadas a mandatarios, en diferentes audiencias y sobre temas diversos.

---

<sup>6</sup>Por espontáneas se entiende entrevistas cuyas preguntas no fueron dadas a conocer a los líderes con anterioridad, y por lo que cuyas respuestas, estuvieron privadas de una previa selección deliberada de palabras utilizadas.

El uso de esta técnica para estudiar la personalidad de líderes políticos, se debe fundamentalmente a la imposibilidad de acceso al objeto de estudio y por ende al impedimento de realizar una evaluación psicológica convencional (Thiers, 2013).

Varios estudios recientes demuestran la posibilidad de evaluar características psicológicas a partir del análisis sistemático de lo que los líderes dicen. Todos los idiomas poseen reglas que permiten al hablante decir las mismas cosas en formas distintas, el porqué una persona elige una estructura gramatical en vez de otra, se vincula con factores de su personalidad (Thiers, 2013).

Respecto de la adecuación del material a analizar, Thiers (2013) da cuenta de los trabajos de Hermann (2002, 2003, 2008), que resaltan la importancia en el material espontáneo del líder a evaluar. Refiriéndose a las entrevistas y conferencias de prensa, Thiers (2013) considera que “tienden a ser más espontáneas y aunque en ocasiones tienen cierta preparación previa (por ejemplo el tipo de preguntas que se harán y cómo deben ser respondidas) los líderes se encuentran de alguna forma “solos” respondiendo a las preguntas” (Thiers, 2013, p.45). El material más espontáneo que se puede obtener es cuando ocurre un encuentro con el líder en un contexto en algún aspecto improvisado, por ejemplo, cuando está saliendo de una reunión (Thiers, 2013). Por este motivo, este trabajo basó su análisis en 44 entrevistas a José Alperovich, todos encuentros en los que periodistas interceptaron al gobernador en la vía pública en la provincia de Tucumán.

Otra cuestión importante es el foco en el material no editado, privilegiando el texto completo de las entrevistas. Las palabras que se analizaron en esta investigación partieron de transcripciones literales de las grabaciones de las entrevistas.

Referido a la cantidad de material necesario para la elaboración de características confiables, Thiers (2013) da cuenta de las diferencias presentadas en los trabajos de Hermann (2002, 2003, 2008), respecto de la cantidad exacta necesaria de entrevistas; en los primeros dos trabajos se “plantea que se deben utilizar 50 respuestas a entrevistas de cien o más palabras cada una, sin embargo, en el trabajo del 2008 refiere que una evaluación adecuada se debe basar en 100 respuestas a entrevistas de 150 o más palabras” (Thiers, 2013, p.45). No obstante, aclara que “en todo caso, existe un acuerdo en sus textos respecto de que mientras mayor sea el material utilizado, mayor será la confiabilidad del perfil (Thiers, 2013, p.45). En el caso de esta investigación, las 44 entrevistas que se analizaron

estuvieron compuestas por un promedio de 3 a 4 preguntas cada una, con respuestas de, en promedio, 130 palabras.

A pesar de literatura recomienda tener en cuenta entrevistas que se hayan llevado a cabo durante el total de los años que duraron sus mandatos a analizar, por cuestiones de disponibilidad, las entrevistas analizadas pertenecen sólo al año 2014, referente al último mandato del gobernador. Dado que también se arguye que ambas características -la necesidad de poder y la complejidad cognitiva- son estables en el tiempo en todos los líderes (Preston, 2001), se partió desde esta suposición para considerar que los rasgos establecidos de este análisis valen para el total de los tres mandatos.

Para el análisis de las palabras que dieron cuenta de la necesidad de poder y la complejidad cognitiva se hizo uso del Profiler Plus, un programa computacional desarrollado por la organización Social Science Automation, que fue diseñado específicamente para llevar a cabo la Evaluación de la Personalidad a Distancia, (Personality Assessment-at-a-Distance: PAD) de Margaret Hermann. El programa automatiza el conteo de palabras específicas para cada rasgo, entregando un número que identifica la frecuencia con que aparecen las palabras establecidas como indicadores de cada uno de los rasgos.

En el caso de la *necesidad de poder*, el programa tiene en cuenta los verbos y el contexto de palabras que rodean a cada verbo que indican que el hablante o el grupo con el cual el hablante se identifica se han involucrado en alguno de los seis comportamientos mencionados en la definición de Hermann (2002). Estos son:

- 1) Propone o se involucra en acciones en acciones contundentes, como un ataque o una amenaza verbal, una acusación o una reprimenda
- 2) Da consejo o asistencia cuando no es solicitada
- 3) Intenta determinar el comportamiento de otra persona o grupo
- 4) Trata de persuadir o presentar argumentos a alguien sobre alguna cuestión independientemente de un interés por lograr un acuerdo o evitar desacuerdo con esa persona respecto de aquella cuestión
- 5) Se empeña por impresionar o ganar fama con una acción
- 6) Está preocupado por su reputación o posición.

Los verbos indicadores de estas acciones, son propiedad de los diseñadores del Profiler Plus Program. En términos generales, el programa evalúa cada verbo utilizado, y las palabras que rodean a ese verbo (las seis u ocho palabras de antes y después del verbo) El cálculo para obtener el puntaje de la necesidad de poder consiste en la frecuencia de los verbos usados por el líder que indican que el mismo ha incurrido en una de las acciones mencionadas, dividida por la suma del total de verbos utilizados por él. Se utiliza la siguiente fórmula  $VNP/TV$  ( $VNP$ = verbos necesidad de poder,  $TV$ = total de verbos) (Social Science Automation, 2013).

En el caso de la *complejidad cognitiva*, el programa hace foco en ciertas palabras particulares, palabras que sugieren de que el hablante puede ver diferentes dimensiones en el ambiente, ó palabras que indiquen que el hablante ve solo pocas categorías en las que clasificar objetos e ideas. Entre las palabras que son indicadores de complejidad cognitiva alta y que el programa identifica se encuentran: “aproximadamente”, “posiblemente”, “probablemente”, “tiende”, y “específicamente”. Entre las palabras que indican baja complejidad están: “absolutamente”, “sin duda”, “definitivamente”, “totalmente”, “por supuesto”, “mucho”, “poco”, “malo”, “bueno” “siempre” y “sólo”. El cálculo para obtener el puntaje de la complejidad cognitiva consiste en la frecuencia de palabras dirigidas a evaluar alta complejidad dividida por la suma entre las palabras que miden alta complejidad y baja complejidad. Se utilizó la siguiente fórmula  $AC/(BC+AC)$  ( $AC$ = alta complejidad,  $BC$ : baja complejidad) (Social Science Automation, 2013).

Cabe mencionar que para analizar el rasgo de *la necesidad de poder* debieron traducirse al inglés el total de las entrevistas, dado que al momento de finalizar este trabajo, no existen códigos de análisis en español que analicen este rasgo<sup>7</sup>, no así para el rasgo de la *complejidad cognitiva*, que gracias al trabajo desarrollado por Consuelo Thiers (2013), fue posible analizar este último rasgo de las entrevistas en su idioma original por medio de códigos de análisis en español<sup>8</sup>. En resumen, se analizó *la necesidad de poder* de las transcripciones de las entrevistas traducidas al inglés (por medio de los códigos de análisis desarrollado por la Social Science Automation,) y se analizó el rasgo de *complejidad*

<sup>7</sup> Se agradece el trabajo de traducción realizado por Pamela Rizo, del Instituto Cultural Argentino de Lenguas Vivas.

<sup>8</sup> La literatura da por supuesto que la traducción de las entrevistas de un idioma al inglés no afecta las estructura gramatical analizada para determinar los rasgos de la personalidad (Cabayan H., Wright N.D. 2014)



*cognitiva* de las entrevistas traducidas al inglés (por los mismos códigos de análisis) y como así también, en español (con los códigos de análisis desarrollados por Consuelo Thiers).

Respecto del análisis de los datos se utilizó los parámetros de comparación desarrollados para la versión en inglés del Profiler Plus program. Por lo que fue posible indicar si Alperovich se encontró por arriba o por debajo del promedio en cada rasgo evaluado. Esta comparación se puede realizar frente a diversos grupos de líderes, pudiéndose encontrar muestras de líderes africanos, asiáticos, europeos, de oriente medio, de Norteamérica, latinoamericanos y una muestra con todos los líderes evaluados (Thiers, 2013). En la presente investigación, se realizó una comparación el puntajes obtenido por el gobernador en el rasgo complejidad cognitiva con los datos –media y desvío estándares- de una muestra de 4 líderes de la izquierda latinoamericana, 19 líderes latinoamericanos y 214 líderes mundiales<sup>9</sup>. Para el puntaje obtenido por el gobernador en el rasgo de la necesidad de poder se compararon los datos –media y desvíos estándares- de una muestra de 13 líderes latinoamericanos y 284 líderes mundiales<sup>10</sup>. Cabe aclarar que si bien la media de Alperovich corresponde al promedio de los puntaje obtenidos -de complejidad cognitiva por un lado y necesidad de poder por el otro- de cada una de las 44 entrevistas, mientras que las medias de los grupos son el promedio de las medias obtenidas por cada líder, se consideraron parámetros comparables dado la similitud en la metodología cualitativa de la recolección de los datos de ambos parámetros: esto es, las palabras provenientes de respuestas a entrevistas espontáneas de los líderes en contexto variados. Respecto de la determinación del puntaje, y siguiendo el criterio de Hermann (2002) se considera que si el líder tiene una media por arriba de la desviación estándar de la media de la muestra frente a la que es comparado, el líder posee *alta necesidad de poder*. Si la media del líder está a más que una desviación estándar por debajo de la media de la muestra de los líderes frente a la que es comparado, tiene *baja necesidad de poder*. Si el puntaje del líder cae alrededor de la media frente a la que se lo compara (ni una desviación estándar por arriba ni por debajo de la media), entonces el líder posee una *necesidad de poder moderada*. Lo mismo ocurre para la complejidad cognitiva. A su vez se evaluó la existencia de diferencias significativas entre

---

<sup>9</sup> Datos obtenidos del trabajo de Thiers (2013)

<sup>10</sup> Estos datos fueron cortesía de Hanneke Derksen, asistente de investigación de Margaret Hermann.

las medias de Alperovich para ambas variables frente al resto de los parámetros, por medio de la prueba estadística T-student a un 95% de confiabilidad.

### ***Experiencia***

El indicador de la variable *experiencia*, consiste en el tipo de cargos políticos que ocupó el líder. Se considera cargos ocupados todos aquellos puestos en los que el líder ocupó durante más de dos años.

Si el líder ocupó algún cargo como jefe directo del poder ejecutivo de una provincia, se entiende que el mismo posee vasto conocimiento sobre las políticas públicas existentes, los actores involucrados, los mecanismos políticos para desenvolver en ese territorio a gobernar, los límites y avances pendientes los temas que son de su responsabilidad, por tal se considera que el líder posee *mucha experiencia*.

Si el líder ocupó algún cargo en el poder ejecutivo nacional pero ninguno como jefe directo del ejecutivo de la provincia, se considerará que el líder posee probabilidades de haber enfrentado *algunas* de las cuestiones que atañen a su rol como gobernador, ese caso es un líder que posee una *experiencia media*.

Si el líder ocupó algún cargo político, ya sea como legislador provincial, intendente, embajador, concejal, asesor pero ninguno como jefe directo del poder ejecutivo provincial y/o algún cargo en relación directa al poder ejecutivo provincial, se considera que el líder posee pocas probabilidades de haber enfrentado todas las cuestiones que atañen a la toma de decisiones como gobernador y por tal posee *poca experiencia*.

### **Análisis de datos**

A continuación se analiza la evidencia obtenida mediante el análisis de entrevistas examinando los valores que la variable dependiente necesidad de control tomó para los tres mandatos. Por un lado se presenta el valor que obtuvo cada una de las dimensiones a lo largo de los tres mandatos. Por otro, y dado que las dimensiones son conceptualmente concebidas en este trabajo, como partes constituyentes a su variable, se presentan, también los valores agregados que obtuvo la necesidad de control a lo largo de los tres mandatos. Del mismo modo, se desarrolla la segunda variable dependiente, sensibilidad al contexto. Luego, se continúa analizando los valores adoptados por sus variables independientes a lo largo de los tres períodos. Seguidamente, se analiza la interacción de las variables a la luz de la teoría propuesta. Finalmente, se presenta una breve síntesis de los hallazgos.

### ***Análisis de las Variables Dependientes***

#### *Necesidad de control*

En referencia a la primera variable dependiente, es posible observar altos grados de necesidad de control para los tres mandatos, siendo mayor en los dos últimos casos: 7,75; 8,3; 8,3. Estos tres valores constituyen los puntajes agregados obtenidos para las diferentes dimensiones de la variable, para los respectivos mandatos. Considerando que el valor máximo posible sería 12 y el valor mínimo sería 5, se podría decir que Alperovich obtuvo un valor relativamente alto de necesidad de control para los tres mandatos.

Analizando desagregadamente la necesidad de control - cada una de las dimensiones de la variable por separado-, se halló que para el aspecto de la dimensión acerca de *quiénes participaron de las discusiones*, un consenso entre los entrevistados respecto de que el líder permite la participación de colaboradores cercanos, incluso de expertos, obteniéndose una media de 1 para los tres mandatos. Esta media resulta del promedio de los puntajes otorgados por cada uno de los entrevistados y permite interpretar que el grado de necesidad de control obtenido para esta dimensión, fue el más bajo posible. Habiendo total acuerdo entre los entrevistados, se obtuvo el mínimo valor posible de desvío estándar -siendo este de 0-, de esta manera se puede inferir que valor de este puntaje posee alta confiabilidad.

Para la segunda dimensión, *el grado de involucramiento del líder en las discusiones*, se hallaron coincidencias respecto de que el gobernador nunca se ausentó de las discusiones. Sin embargo, mientras dos de los entrevistados remarcaron la inclinación de Alperovich por decidir quién hablaría, permitiendo la participación libre de sólo algunos de sus colaboradores para los tres mandatos, los otros dos entrevistados remarcaron su hábito de permitir la participación libre de todos sus colaboradores. La dimensión adoptó el valor de 9 para los tres mandatos. El grado de certidumbre del valor de esta dimensión es relativamente bajo, siendo una desviación estándar de 3,46 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

En lo referido a la tercera dimensión denominada *la organización de sus colaboradores*, aunque uno de los entrevistados notó la inclinación del líder a “saltar” los altos mandos para tratar con funcionarios de menor rango rompiendo la jerarquía, tres de los entrevistados consideraron que el gobernador prefirió organizar a sus colaboradores de manera jerárquica. La media obtenida para esta dimensión fue de 10,5 para los tres mandatos. El grado de certidumbre del valor de esta dimensión es relativamente alto, siendo que la desviación estándar fue de 3 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

En referencia a la cuarta dimensión denominada *la especificidad en determinar los cursos de acción a tomar*, si bien en base a los resultados de las entrevistas se halló un acuerdo total respecto de que el líder no solía delegar la totalidad de la formulación e implementación de acciones, dos de los entrevistados consideraron que su tendencia fue definir incluso detalles específicos mientras otros dos entrevistados coincidieron en que su tendencia fue más bien determinar pautas generales, delegando las especificidades en sus colaboradores. El valor que tomó esta dimensión fue de 10 para los tres mandatos. El grado de certidumbre de esta dimensión resultó relativamente alto, siendo que la desviación estándar fue de 2,30 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

Respecto de la última y quinta dimensión, en referencia al *grado de control ejercido sobre las decisiones finales*, puede decirse que fue la única dimensión donde hubo variación entre el primer mandato frente a los valores obtenidos para el segundo y tercero. Para el caso del primero mandato mientras dos de los entrevistados coincidieron en la tendencia de Alperovich a tomar las determinaciones finales solo, ignorando casi o

totalmente las preferencias de sus colaboradores, otro consideró si bien solió tomar la última determinación solo, tuvo muy frecuentemente en cuenta las preferencias de los mismos. Sin embargo uno de los entrevistados remarcó que para el primer mandato Alperovich compartió la determinación de las decisiones finales junto a su esposa. El valor agregado de esta dimensión resultó siendo de 8,25. La variación estándar fue de 5,18 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35) por lo que la certidumbre de esta dimensión es baja. Para el segundo y el tercer mandato, hubo una variación en esta última dimensión, que fue identificada por el entrevistado que remarcó la participación de la esposa de Alperovich en el primer mandato. Pues este entrevistado consideró que para el segundo y tercer mandato el líder tendió a tomar las determinaciones finales sólo, incluso ignorando las preferencias de sus colaboradores o teniéndolas en cuenta excepcionalmente, coincidiendo, de esta manera con dos de los entrevistados que mantuvieron su valoración respecto de la tendencia. Sin embargo, uno de los entrevistados mantuvo firme la idea de que Alperovich toma las determinaciones sólo pero teniendo frecuentemente en cuenta las preferencias de los colaboradores en su decisión. El valor agregado que tomó esta variable fue de 11. Se infiere que el grado de certidumbre de este valor es alto, presentando una desviación estándar de 2 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

En suma, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que el gobernador no varió significativamente su necesidad alta de control a lo largo de sus mandatos. Siendo que sólo varió para la última dimensión, la cuál presentó valores levemente menores para el primer mandato, aumentando para los dos siguientes. En términos absolutos, los valores fueron de 7,75 para el primer mandato y de 8,3 para los otros dos. La siguiente tabla resume los valores obtenidos para cada dimensión, presenta los grados de certidumbre en términos de desviación estándar, así como también el puntaje agregado de la variable para cada uno de los mandatos.

Tabla 3. Valores de la variable dependiente Necesidad de Controlar la Toma de Decisiones

	Necesidad de Controlar la Toma de Decisiones					
	Primer Mandato		Segundo Mandato		Tercer Mandato	
	Media	DE*	Media	DE*	Media	DE*
Quiénes participaron de las discusiones	1	0	1	0	1	0
Grado de Involucramiento	9	3,46	9	3,46	9	3,46
Jerarquía colaboradores	10.5	3	10.5	3	10.5	3
Especificidad en los cursos de acción	10	2,30	10	2,30	10	2,30
Grado de control de la decisión final	8,25	5,18	11	2	11	2
<b>Valor agregado de la Necesidad de Control</b>	<b>7,75</b>		<b>8.30</b>		<b>8.30</b>	
FUENTE: Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas. *DV: La desviación estándar mínima 0, desviación estándar máxima posible 6,35						

### *Sensibilidad al contexto*

Respecto de la segunda variable dependiente de este estudio, los entrevistados coincidieron en que, en general, el gobernador posee una sensibilidad al contexto moderadamente baja. Los puntajes agregados obtenidos de las diferentes dimensiones para los respectivos mandatos fueron 5,43 ; 4,90; 4,90, frente a un valor máximo posible de 12 y un valor mínimo posible de 1. Podría decirse que el grado de sensibilidad al contexto del líder es relativamente bajo.

En referencia al *grado de importancia atribuido a la información nueva*, específicamente en relación a la demanda de búsqueda de nueva información es posible identificar desacuerdo dado que algunos consideraron que el gobernador prefirió una búsqueda amplia de la información, mientras que otros afirmaron que prefirió una búsqueda acotada de la misma. Sin embargo, existió acuerdo unánime respecto del poco tiempo

otorgado al entendimiento personal de la información. Por ello, el valor que tomó esta variable fue relativamente bajo: 3,5 para los tres mandatos -en una escala de valor entre 1 y 12-. El grado de certidumbre del valor de esta dimensión es relativamente alto, teniendo una desviación estándar de 2,89 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

Para la segunda dimensión denominada *sensibilidad del líder a los actores del contexto político*, es posible encontrar una variación entre los mandatos. Para el primero hay una clara inclinación del líder por intuir o preocuparse por las preferencias y/o posturas de los ciudadanos: “él tomaba muchas determinaciones en base a lo que percibía que la gente quería (...), hay temas que los expertos le podían aconsejar una cosa, pero si él percibía que le hacía mal a la gente, o si la gente no iba a estar de acuerdo no la hacía. (...) creo que muchas veces tomó una determinación pero en el camino la cambiaba por que no veía que era lo correcto respecto de lo que la gente necesitaba” expresó uno de los entrevistados. Sin embargo, se identifica una variación para los últimos mandatos considerándose que tendió a ignorar sistemáticamente a la oposición, siendo que para el primer mandato el valor de esta variable fue de 7,5, a un grado de certidumbre relativamente alto, obteniendo una desviación estándar de 3 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

Para el segundo y tercer mandato, el valor de esta dimensión resultó en 4,75, bajando su sensibilidad al contexto. Sin embargo, el grado de certidumbre de este valor subió, presentando una desviación estándar de 2,5 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35)

En referencia a la tercera dimensión denominada *manejos de las posiciones opuestas*, para los tres mandatos, ganó mayoría su caracterización de reticencia a escuchar posiciones contrarias a las suyas, presentando un valor agregado de 4,75 y adicionalmente un relativamente alto grado de acuerdo entre los entrevistados y, por tal un levemente alto grado de certidumbre, que en términos de desviación estándar fue de 2,5 (frente a un min. desvío estándar de 0 y un máx. posible de 6,35).

Por último y, en referencia a la cuarta dimensión, respecto *de su inclinación a otorgar importancia a las discusiones*, hubo acuerdo unánime en referencia a su inclinación por otorgar considerable tiempo a las deliberaciones, pero sólo para temas que eran de

evidente importancia y/o notoriamente difíciles de comprender. Por un lado, se remarcó la tendencia del gobernador a no demorar en la toma de decisiones, y, por otro lado, se trajeron a colación las variadas y numerosas instancias informales que destinó el gobernador a discutir, como ser las reuniones diarias en su casa, y/o las reuniones en su casa quinta con mandatarios, todas ellas instancias en las que se solieron deliberar cuestiones que debía decidir Alperovich. Esta variable tomó el valor de 6 para los tres mandatos. Dado que la totalidad de los entrevistados otorgaron el mismo puntaje – resultando en una desviación estándar igual a 0– resultó ser la dimensión con el mayor grado de certidumbre en relación a las otras. La tabla 4 resume los valores de esta variable.

*Tabla 4. Valores de la variable dependiente Sensibilidad al contexto*

	<b>Sensibilidad al contexto</b>					
	<b>Primer Mandato</b>		<b>Segundo Mandato</b>		<b>Tercer Mandato</b>	
	<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>Media</b>	<b>DE</b>
Grado de Importancia atribuida a la información nueva	3.5	2.89	3.5	2.88	3.5	2.88
Sensibilidad a las posturas de los actores del contexto político	7,5	3	4,75	2,5	4,75	2,5
Manejos de las posiciones opuestas	4.75	2.5	4.75	2.5	4.75	2.5
Importancia otorgada a las deliberaciones	6	0	6	0	6	0
<b>Valor agregado de la Sensibilidad al contexto</b>	5.43		4.90		<b>4,90</b>	
FUENTE: Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas. *DV: La desviación estándar mínima 0, desviación estándar máxima posible 6,35						

### *Análisis de las Variables Independientes*

Con respecto al análisis de las variables independientes, en las próximas líneas se justificará que Alperovich posee una moderada necesidad de poder –para la media obtenida



del análisis en inglés, así como una baja complejidad cognitiva –tanto para la media obtenida del análisis en español como el análisis en inglés.

Para el rasgo necesidad de poder, Alperovich presenta una ligeramente baja necesidad de poder frente a los líderes latinoamericanos, encontrándose a más de un desvío estándar por debajo, mientras que presenta una moderada necesidad de poder frente a los líderes mundiales, encontrándose a menos de un desvío estándar por debajo. Es posible afirmar a un 95% de confianza que mientras que la diferencia no es lo bastante estadísticamente significativa para el caso de los líderes latinoamericanos (0,22; 0,25;  $p=0.4469$ ); en cambio sí lo es frente a los líderes mundiales (0,22; 0,26;  $p=0.0003$ ). Teniendo en cuenta la significancia estadística se concluye que Alperovich puede ser considerado más bien de una necesidad de poder moderada que baja frente al resto de los líderes.

Se considera que la complejidad cognitiva es baja. Respecto de la media obtenida del análisis en inglés, se puede decir que se encuentra a más de un desvío estándar por debajo de la media de complejidad cognitiva de los líderes de la izquierda latina, los líderes latinoamericanos y los mundiales. Además, cabe destacar a un 95% de confianza que aunque la diferencia no estadísticamente significativa para el caso de los líderes de la izquierda latina (0,56; 0,64;  $p=0.3268$ ), ni para el parámetro de los líderes latinoamericanos (0,56; 0,64;  $p=0.0888$ ); es extremadamente significativa frente a los líderes mundiales (0,56; 0,65;  $p<0.0001$ ). Respecto de la media obtenida en el análisis en español, la misma se encuentra a más de un desvío estándar por debajo de la media de complejidad cognitiva de los líderes de la izquierda latina, los líderes latinoamericanos y los mundiales. Se puede afirmar a un 95% de confianza, que aunque la diferencia no es estadísticamente significativa para el caso de los líderes de la izquierda latina (0,51; 0,64;  $p=0.0699$ ); sí es extremadamente significativa frente al parámetro de los líderes latinoamericanos (0,51; 0,64;  $p=0.0009$ ) y los líderes mundiales (0,56; 0,65;  $p<0.0001$ ). Para un resumen de los parámetros comparados observar la tabla siguiente.

Tabla 5. Valores de la Complejidad Cognitiva y la Necesidad de Poder

	Rasgo Complejidad Cognitiva			Rasgo de Necesidad de Poder		
	N	Media	DE	N	Media	DE
<b>José Alperovich (en inglés)</b>	44(entrevistas)	0.56	0.2	47 (entrevistas)	0.22	0.14
<b>José Alperovich (en español)</b>	44 (entrevistas)	0.51	0.16	N/D	N/D	N/D
<b>Líderes de la Izquierda Latinoamericana</b>	4	0.66 Baja<0,64; Alta> 0,68	0.019	N/D	N/D	N/D
<b>Líderes Latinoamericanos</b>	19	0.64 Baja<0,61; Alta> 0,67	0.03	13	0.25 Baja<0,23; Alta> 0,27	0.02
<b>Total de Líderes Mundiales</b>	214	0.65 Baja<0,61; Alta> 0,69	0.04	284	0.26 Baja<0,21 Alta> 0,31	0.05

FUENTE: - Las medias y los desvíos estándares de José Alperovich son elaboración propia proveídos por el análisis realizado por medio del programa Profiler.plus.com y provienen de una muestra de 47 entrevistas hechas al mandatario. Las medias y los desvíos estándares de los 4 líderes de la izquierda latinoamericana, los 19 líderes latinoamericanos y los 214 líderes mundiales para la complejidad cognitiva se obtuvieron del trabajo de Consuelo Thiers (2013). Ambos datos provienen de las medias respectivas de cada uno de los líderes. Las medias y desvíos estándar de los 13 líderes latinoamericanos, los 284 líderes mundiales para la necesidad de poder son cortesía de Hanneke Derksen, asistente de investigación de la autora de la autora de este enfoque de análisis, Margaret Hermann. Ambos datos provienen de las medias respectivas a cada uno de los líderes.

En resumen, partiendo de la suposición que el rasgo de necesidad de poder y complejidad cognitiva son invariables en el tiempo (Preston, 2001), y teniendo en cuenta el análisis arriba descrito es posible afirmar que Alperovich tuvo de una moderada necesidad de poder, así como una baja complejidad cognitiva para sus tres mandatos como gobernador.

### ***Experiencia***

Para su primer mandato de José Alperovich, teniendo en cuenta los cargos ocupados para ese momento (legislador provincial para los años 1997-1999; ministro de Economía de la provincia de Tucumán durante los años 1999-2001, y senador Nacional por Tucumán durante el período diciembre de 2001 y octubre de 2003) es posible afirmar que el mismo poseía una grado de *experiencia media* durante este. Esto se concluye, por el hecho de haber desempeñado durante dos años el cargo de Ministro de Economía de la provincia.

Para su segundo y tercer mandato, es posible afirmar que poseía *mucha experiencia*. Esto se concluye teniendo en cuenta que para ambos períodos Alperovich poseía -al menos- un mandato completo como jefe del poder ejecutivo de la provincia de Tucumán, lo cual le otorgó un vasto entendimiento sobre las políticas públicas existentes, los actores involucrados, los mecanismos políticos para desenvolver en ese territorio a gobernar, los límites y avances pendientes.

### ***Interacción de las variables***

Siguiendo lo postulado por el modelo teórico de Preston, se esperaría que a diferentes grados de necesidad de poder, complejidad cognitiva, y/o experiencia, el modo de comportamiento burocrático del líder cambie. Específicamente, se esperaría que varíe la necesidad de controlar la toma de decisiones y/o la sensibilidad al contexto del mismo. Mientras que por un lado se asume que la necesidad de poder de Alperovich fue moderada y que su complejidad cognitiva fue baja a lo largo de sus tres mandatos, por otro se asevera que su experiencia pasó de media en el primer mandato a alta para el segundo y tercer mandato. En el marco de esta teoría, se esperaría que -dado ese aumento en la experiencia del gobernador- se observen variaciones tanto en la variable necesidad de control como en la variable sensibilidad al contexto.

A continuación se analiza si los valores que tomaron cada una de las dimensiones de la necesidad de controlar la toma de decisión se condicen con los valores adoptados por las variables explicativas, a la luz de lo predicho por la teoría. Al mismo tiempo se evalúa si efectivamente variaron las dimensiones en las que la variable experiencia influiría y si lo hicieron en el sentido que la teoría lo predecía. Por ultimo se analiza de forma agregada la variable necesidad de control en contraste a casos adicionales. Del mismo modo, se

desarrolla la interacción entre las variables explicativas y la variable sensibilidad al contexto.

En lo que refiere a la primera dimensión de la variable necesidad de control, se esperaría que grado bajo de necesidad de poder el líder tienda a permitir discusiones abiertas a sus colaboradores, así también como a expertos externos. En este caso la evidencia condice con lo predicho.

En lo que refiere a la segunda dimensión, *grado de involucramiento en las discusiones*, se tiene cuenta el modelo de causalidad aditiva esperado para esta dimensión. Teniendo en cuenta la moderada (ligeramente baja necesidad de poder) de Alperovich y que su experiencia varía de media (primer mandato) a alta (segundo y tercero), se esperaría que para el primer mandato, el líder tienda ó a ausentarse en las discusiones, o bien hacerse presente permitiendo la participación libre de todos sus colaboradores<sup>11</sup>; y para el segundo y tercero tienda a involucrarse permitiendo la participación libre de sus colaboradores. Si bien algunos identificaron un hábito de Alperovich de controlar quién habla y de qué manera lo hace (un grado mayor de necesidad de control al predicho por la teoría), otros consideran que solió permitir la participación igual de todos sus colaboradores. Sin embargo, ninguno de los entrevistados identificó una variación a lo largo de los tres mandatos.

Para la dimensión tercera, la *jerarquía en la organización de sus colaboradores*, teniendo en cuenta el grado relativamente bajo de la necesidad de poder –la única variable interviniente para esta dimensión–, podría identificarse una consonancia con uno de los entrevistados quién destacó el hábito de Alperovich por romper con las jerarquías. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados disintió al hacer énfasis en su tendencia a mantener la jerarquía organizacional de los mismos.

Sobre la cuarta dimensión, la *especificidad en determinar los cursos de acción*, se esperaría que para el primer mandato, el líder tienda ó a delegar la totalidad de la formulación a sus consejeros, o bien, a establecer pautas específicas de los cursos de acción

---

<sup>11</sup> Se tiene en cuenta ambas categorías dado que la teoría no contempla estrictamente la existencia de un líder con experiencia media.

a seguir<sup>12</sup>; y para el segundo y tercero, se esperaría que establezca pautas específicas en los cursos de acción. Si bien algunos identificaron que el gobernador determina cuestiones generales delegando las especificidades, otros dos entrevistados consideraron que el gobernador solió determinar incluso cuestiones específicas, sin embargo todos los entrevistados defendieron que su valoración se mantuvo constante para los tres mandatos. Es decir tampoco se observa un reforzamiento del grado de necesidad de control, como la teoría lo predice para esta dimensión.

Las invariaciones evidenciadas tanto en su involucramiento y/o en su inclinación a delegar las especificidades se explicarían por el hecho de que el grado de experiencia de Alperovich en su primer mandato era lo suficientemente grande en su primer mandatos, como para tender a aumentar aún más su grado de control para los otros dos, omitiéndose grandes variaciones<sup>13</sup>.

Respecto de la dimensión *grado de control de la decisión final*, se esperaría que para el primer mandato, el líder tienda a delegar la decisión en alguno o en la mayoría de sus colaboradores o bien que tienda a determinar la última decisión, estando dispuesto a escuchar muy frecuentemente la opinión de sus colaboradores, para su segundo y tercer mandato se esperaría que bien que tienda a determinar la última decisión, estando dispuesto a escuchar muy frecuentemente la opinión de sus colaboradores. Mientras dos de los entrevistados identifican que el líder se caracteriza por tener la decisión final ignorando casi o totalmente las preferencias en sus colaboradores, otros consideran que el mismo tiene la determinación final y lleva a consideración las preferencias de sus colaboradores. Más allá de la diferencia respecto de cuánto influyen las consideraciones de los colaboradores, entre estos tres entrevistados, existió el acuerdo de que la última palabra la tuvo el gobernador y de que esta característica no varió a lo largo de los mandatos. Sin embargo, uno de los entrevistados consideró que el gobernador pasó de compartir las determinaciones finales junto a su esposa, Beatriz Rojkés, en su primer mandato; a tomarlas más bien sólo e incluso llevando a consideración excepcionalmente las preferencias de sus colaboradores, para su

---

<sup>12</sup> Ídem Nota anterior.

<sup>13</sup> Otra razón de invariación podría ser la existencia de otras variables intervinientes que evitan un cambio en su involucramiento y/o en su inclinación a delegar aún menos las especificidades; o bien puede haber sucedido que realmente hubo una varianza en el tiempo y no fue detectada por los entrevistados.

segundo y tercer mandato. Esta gran variación identificada por uno de los entrevistados iría en consonancia con la teoría<sup>14</sup>

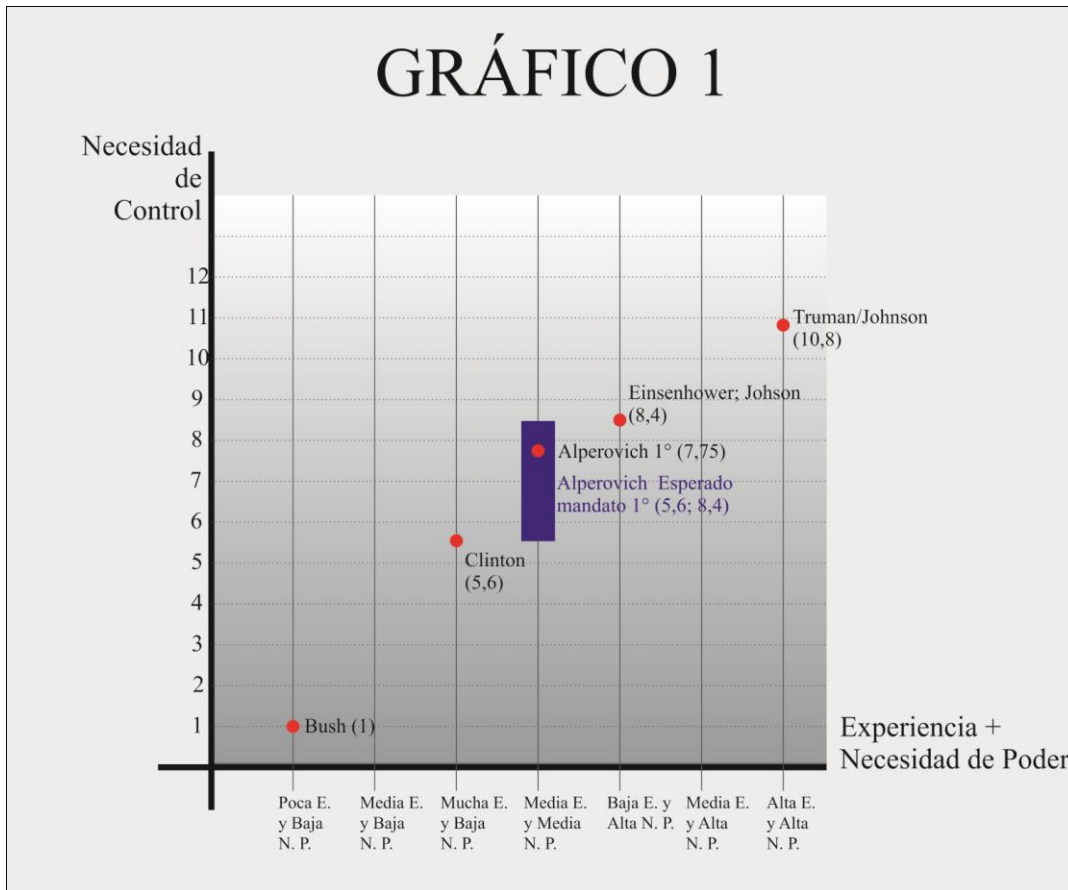
En resumen al aumentar la experiencia, se esperaría un aumento en tres dimensiones: en *su involucramiento en las discusiones*, en *la especificidad en determinar los cursos de acción* y en *su grado de control de la decisión final*. Sin embargo, sólo se evidenciaron variaciones en su *grado de control de la decisión final*.

Para evaluar si en términos agregados, la variable necesidad de control se condice con lo que la teoría supone, se operacionalizaron los casos de los líderes analizados por Preston (2001), a luz de la regla de agregación propuesta por esta tesis, otorgándoles un puntaje a cada una de las categorías de las dimensiones descriptas por el autor. Aquellos seis casos corresponden a la toma de decisiones de seis presidentes de Estados Unidos, los datos corresponden a la toma de decisión en política doméstica. Teniendo en cuenta los valores obtenidos para cada uno de los líderes, y los valores obtenidos por Alperovich para su primer mandato respecto de su necesidad de poder (moderada, ligeramente baja) y su experiencia (media): se esperaría que el grado de necesidad de control del Alperovich sea encuentre entre 5,6 y 8,4 puntos, para primer mandato. Teniendo en cuenta que el valor obtenido fue de 7,75, Alperovich sostiene la plausibilidad de la causalidad sugerida por la teoría. El siguiente gráfico ilustra la diferencia entre el rango de valores esperados y el valor obtenido.

---

<sup>14</sup>Sin embargo cabe aclarar que la falta de acuerdo entre los mismo hace menos certero el aumento de la necesidad de control en esta dimensión. Podría ocurrir que los otros entrevistados no hayan identificado esta variación, o que realmente no la hubo, y de serlo así el aumento en el grado de experiencia podría no haber sido significativo como para causar un cambio sustancial en la variable de control.

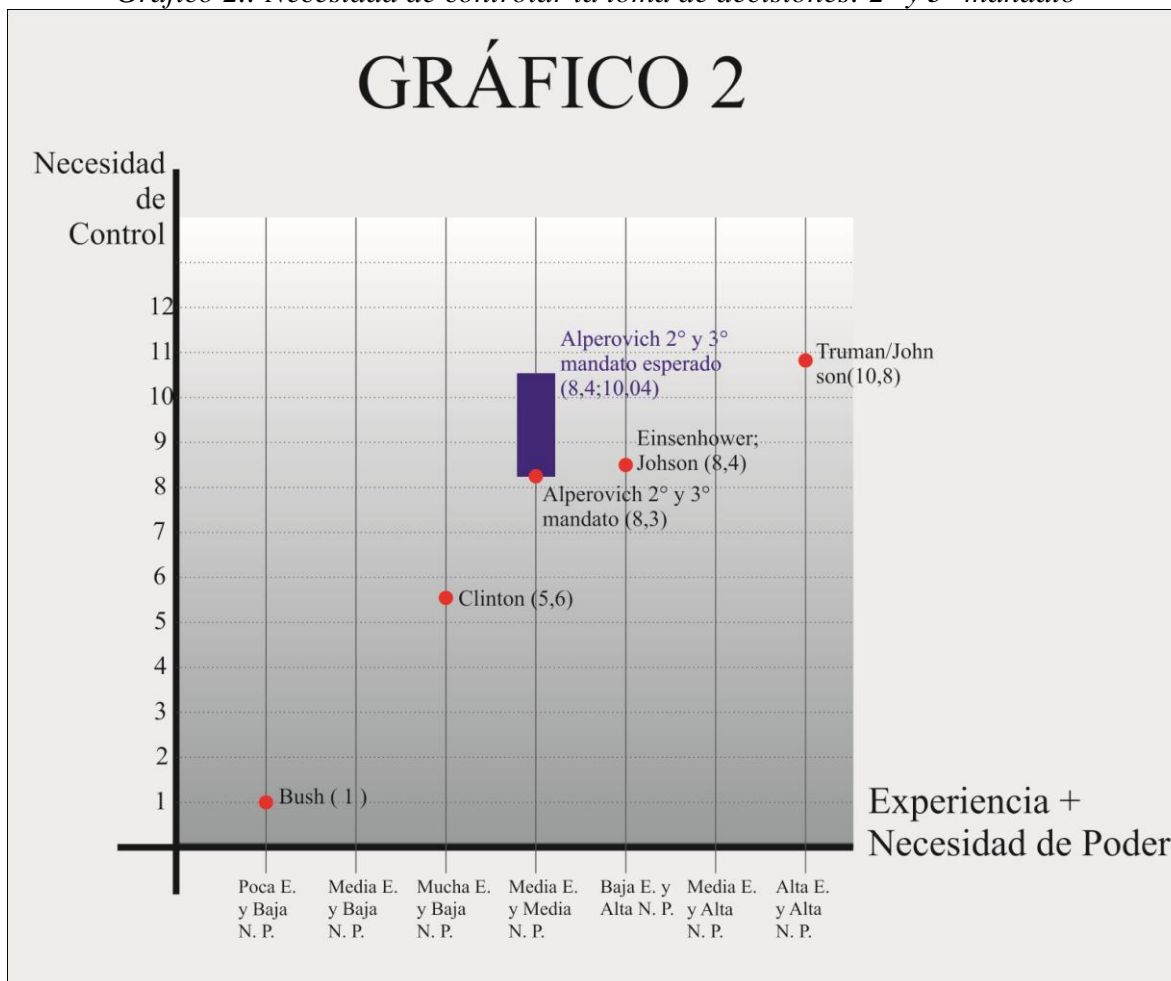
Gráfico 1. Necesidad de Controlar la Toma de Decisiones: 1° Mandato



FUENTE: Elaboración propia basada en Preston (2001) y en entrevistas a conocedores de la toma de decisión de José Alperovich

Para el caso del segundo mandato y tercer mandato, para ese grado alto de experiencia y ese grado moderado de necesidad de poder, se esperaba un rango de valores esperados de necesidad de control de entre 8,4 y 10,4. Casi muy en concordancia con el valor de 8,3 que efectivamente adquiere la variable necesidad de control para ambos mandatos. Por lo que se puede ver que la teoría cumple con lo predicho en ese sentido. Como se explicó de manera desagregada más arriba, ese leve cambio estaría explicado por el aumento en el grado de control de la decisión final. El siguiente gráfico ilustra la diferencia entre el valor esperado y el valor obtenido para éstos mandatos.

Gráfico 2.: Necesidad de controlar la toma de decisiones: 2° y 3° mandato



FUENTE: Elaboración propia basada en Preston (2001) y en entrevistas a conocedores de la toma de decisión de José Alperovich

Respecto de la sensibilidad al contexto, específicamente a la primera a su primera dimensión *la importancia otorgada a la búsqueda amplia de información*, siendo que es una dimensión que estaría determinada por su grado de complejidad cognitiva se esperaba que a su baja complejidad cognitiva Alperovich atribuya poca importancia a la búsqueda amplia de información y al otorgamiento de horas sustanciales del entendimiento para ambos mandatos. Efectivamente Alperovich fue caracterizado para sus tres mandatos por demandar una búsqueda de información rápida, sin detalles y a otorgar pocas horas al entendimiento de la misma.



Para la dimensión *sensibilidad a los actores del contexto políticos* dado su experiencia media y su complejidad cognitiva baja se esperaría que sea un líder de autovigilancia baja o relativamente baja y que dado su aumento en la experiencia para los próximos mandatos esa sensibilidad aumente, tendiendo a ser una líder de autovigilancia alta. En su primer mandato, los valores obtenidos conciben con la teoría siendo que Alperovich fue caracterizado por tener en cuenta alguna de las preferencias del contexto, principalmente un interés por la opinión pública “lo que opinara la gente”. Sin embargo se identificó una inclinación del líder, para el segundo y tercer mandato, a una reticencia a escuchar las posturas de los actores del contexto político. En este sentido el gobernador va en contra de la teoría, la cual predice que a mayor experiencia, mayor es la sensibilidad del mismo a los actores del contexto político.

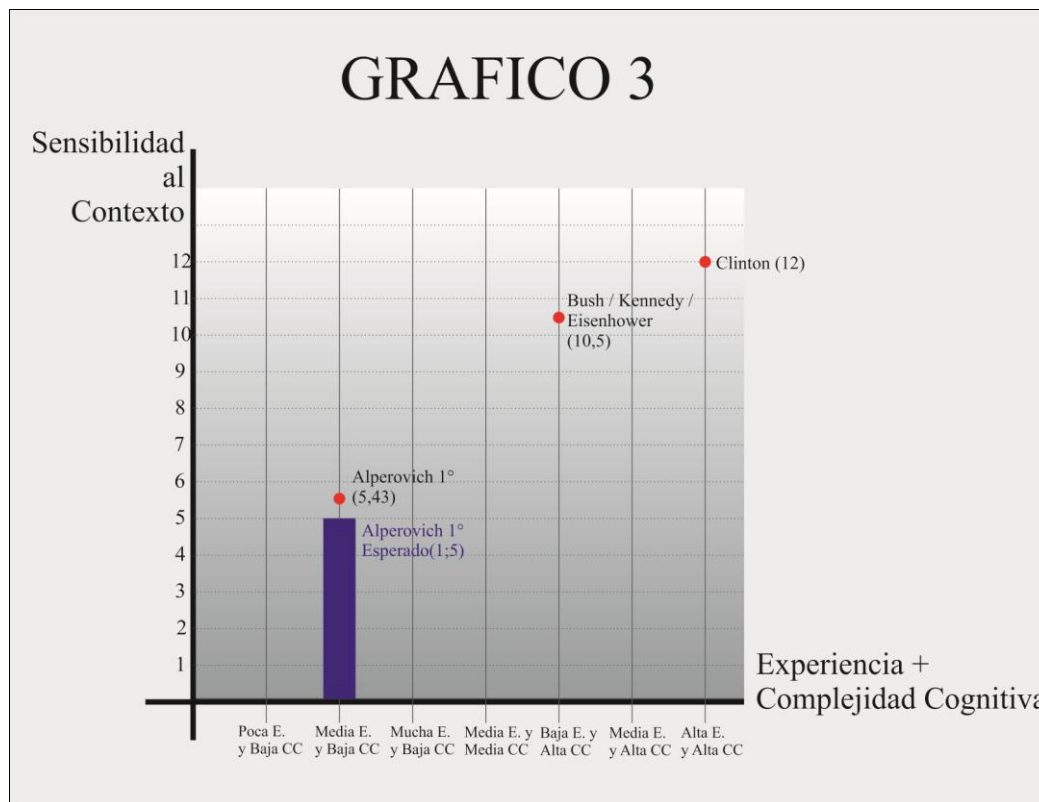
Respecto de la dimensión manejo de las posiciones opuestas la evidencia concibe con la teoría respecto de que a bajos niveles de complejidad cognitiva el gobernador solió rechazar posiciones contrarias a las suyas para sus tres mandatos.

Por último para la dimensión importancia otorgada a las deliberaciones, mientras la teoría predice que ante su baja complejidad cognitiva el líder tenderá a poseer un estilo de decisión más bien decisivo poco deliberativo, la evidencia difiere respecto de las largas horas dedicadas a discutir junto a su grupo más cercano, sin embargo coincide respecto de su preocupación por tomar decisiones rápidas.

En resumen, se puede observar una gran consistencia entre los valores obtenidos en las variables independientes y los obtenidos en esta variable dependiente, a excepción de la disminución de *su grado de sensibilidad a los actores del contexto político*.

En términos agregados y teniendo en cuenta, al igual que la variable anterior, los valores obtenidos para cada uno de los líderes estadounidenses, y los valores obtenidos por Alperovich para su primer mandato respecto de su complejidad cognitiva (baja) y su experiencia (media): se esperaría que el grado de sensibilidad al contexto sea de entre 1 y 5 puntos para primer mandato. Teniendo en cuenta que el valor obtenido fue de 5,43 Alperovich se puede considerar que posee una sensibilidad ligeramente mayor a la esperada. El siguiente gráfico ilustra la diferencia entre el rango de valores esperados y el valor obtenido.

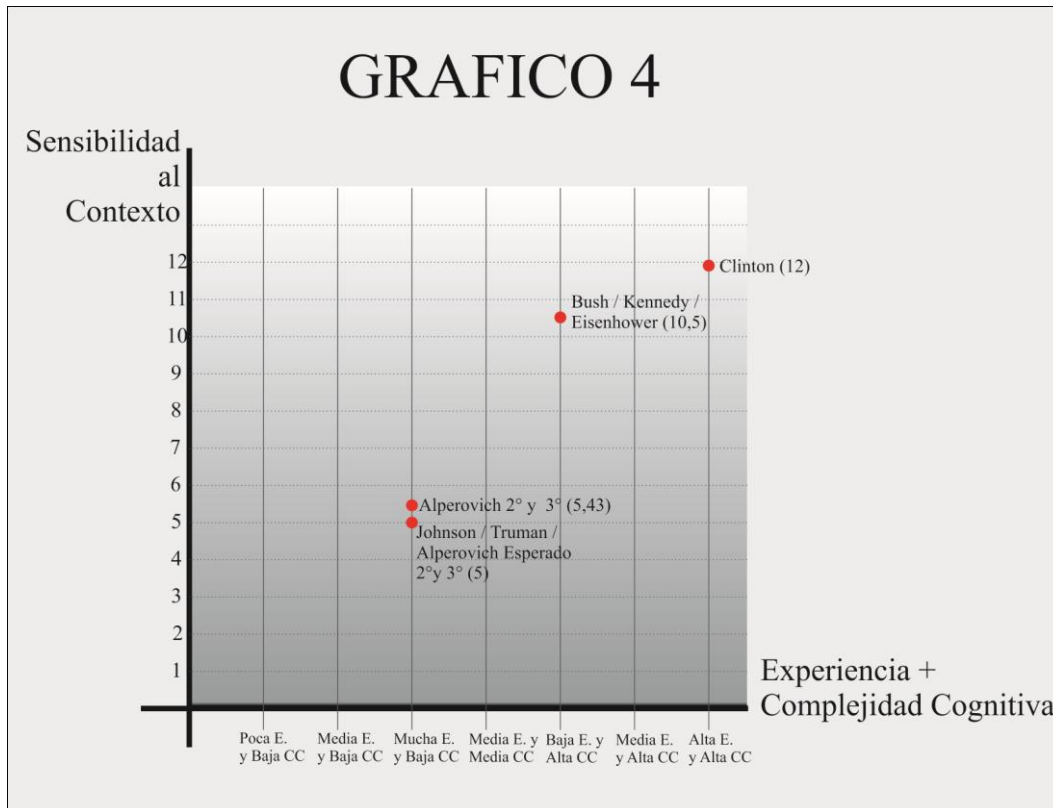
Gráfico 3. Sensibilidad al Contexto: 1º Mandato



FUENTE: Elaboración propia basada en Preston (2001) y en entrevistas a conocedores de la toma de decisión de José Alperovich

Para el caso del segundo mandato y tercer mandato, teniendo mucha experiencia y baja complejidad cognitiva, se esperaba un valor de sensibilidad al contexto de 5 -dado que son los valores que adopta Johnson y Truman ante mucha experiencia y baja complejidad cognitiva. El valor real resultó de 4,90, siendo ligeramente menor al esperado. El siguiente gráfico ilustra la diferencia entre el valor esperado y el valor obtenido para éstos mandatos.

Gráfico 4. Sensibilidad al Contexto: 2° y 3° mandato



FUE

NTE: Elaboración propia basada en Preston (2001) y en entrevistas a concedores de la toma de decisión de José Alperovich

En resumen, si bien efectivamente ocurrió lo que la teoría esperaba, respecto de que ante un aumento en la experiencia del líder haya habido un aumento en la necesidad de control, lo que se observa es que el valor real fue menor que el esperado. Si se analiza hacia adentro de las dimensiones, ese pequeño aumento en la necesidad de control entre el primer mandato y el segundo puede ser atribuida al aumento del grado de control de las decisiones finales. A su vez, la diferencia de entre el valor esperado y el valor obtenido, podría explicarse por la invariación identificada por los entrevistados, en aquellas dimensiones que la teoría esperaba ver variar: su involucramiento en las discusiones, como en su grado de delegar cuestiones específicas.

En el caso de la variable sensibilidad al contexto mientras la teoría esperaba que la misma aumente para el segundo y tercer mandato, dado el aumento en su grado de experiencia, ocurre lo contrario a lo esperado. Pues en vez de que el grado de sensibilidad de líder aumente, el mismo se retrotrae. Si se analiza en términos desagregados, la disminución de la sensibilidad al contexto podría entenderse por la disminución en la sensibilidad del gobernador frente a los actores del contexto político.

Tanto el grado de invariación de la necesidad de control y como la disminución de la sensibilidad al contexto -ambas cuestiones no previstas por la teoría- podrían ser explicadas por un posible sesgo en la valoración de las dimensiones. Pues distinto de los casos desde dónde surgió la teoría, no existen documentos públicos en Argentina que den cuenta de la toma de decisión de Alperovich, siendo un gran desafío encontrar que aquellos que conocen “la intimidad” de toma de decisiones estén dispuestos atribuir valores objetivos a la misma. Asimismo, cabe hacer énfasis que esta investigación contó con la presencia de conocedores independientes al líder, logrando compensar los sesgos de sus más cercanos.

No obstante, debería discutirse la validez del argumento de Preston respecto de que las variables independientes *necesidad de poder* y *complejidad cognitiva* son constantes en el tiempo para todos los líderes. Dado que las entrevistas desde donde se analizaron ambos rasgos provienen de entrevistas hechas al líder en su último mandato -año 2014- no es posible aseverar esta invariabilidad. Quizás, deba ser tarea de investigaciones futuras la de que testear posibles variaciones en ambas variables explicativas -la necesidad de poder y la complejidad cognitiva- para de ese modo avanzar con mayor certeza respecto de las

disonancias entre el líder analizado y la marco teórico utilizado; como así también en la identificación de variables explicativas aún no encontradas -posiblemente propias al contexto disímil, en donde la teoría fue aplicada.

### **Conclusión**

El presente trabajo examinó el comportamiento burocrático del gobernador José Alperovich a la hora de tomar decisiones durante sus tres mandatos como gobernador de la provincia argentina, Tucumán. Por medio de la adaptación del modelo teórico desarrollado por Preston (2001) se evaluó el grado de necesidad de control en la toma de decisiones y la sensibilidad al contexto del líder. Respecto de la necesidad de control se identificó dimensiones específicas a analizar: entre ellas la composición del grupo de personas que acompañan al líder en las discusiones, el grado de involucramiento del líder en las deliberaciones, la especificidad con la que solió determinar las formulación e implementación de acciones, así como el grado de control que tuvo sobre las decisiones finales. En relación a la sensibilidad al contexto del líder, se analizó el grado de importancia que el líder otorgó a la búsqueda de información, su sensibilidad frente a los intereses de los actores del contexto político, el modo en que evaluó la información pertinente a las cuestiones sobre las que tuvo que decidir, su disposición a escuchar a posiciones opuestas así como la importancia que atribuyó a las discusiones antes de tomar una decisión final. Adicionalmente se evaluó el impacto esperado que la teoría sostuvo respecto de ciertas características de su personalidad sobre ambas variables dependientes. En particular se vio que ante un grado moderado de necesidad de poder y un grado bajo de experiencia, su grado agregado de necesidad de controlar la toma de decisiones es el esperado para su primer mandato. Adicionalmente, aumentando su experiencia para sus siguientes mandatos, el grado de necesidad de control ligeramente cercano al esperado por la teoría. No así en términos desagregados dónde se vio disonancias en la invariación de las dimensiones involucramiento en las decisiones y la especificidad de determinar los cursos de acción, en cambio sí se evidenció una gran variación en su grado de control de las decisiones finales. Siendo entonces, esta última variación la explica el aumento agregado de la necesidad de control.

Al mismo tiempo se halló que a un grado bajo de complejidad cognitiva y a un grado moderado de experiencia, en el primer mandato, la sensibilidad al contexto de

Alperovich resultó ser ligeramente mayor que la esperada. En cambio, para los siguientes mandatos, suponiéndose constante su baja complejidad cognitiva y aumentando su experiencia, su sensibilidad al contexto resultó menor que la predicha por la teoría. Adicionalmente, hacia adentro de la variable se halló que la disonancia correspondía a la sensibilidad a los actores, la cual, contrariamente a lo propuesto por la teoría disminuyó.

Más allá de los hallazgos empíricos es posible identificar aportes adicionales, pues se avanzó en la definición explícita de variables referentes a la toma de decisiones, se contemplaron dimensiones claramente definidas y valores exhaustivos a cada una de ellas, permitiendo una operacionalización más adecuada de la teoría. Tal vez, un desafío futuro consista en adquirir fuentes adicionales que otorguen certidumbre aún mayor a cada una de las variables, para así avanzar en la búsqueda de variables explicativas adicionales.

Como se arguyó en la introducción de esta investigación las amplias facultades que poseen los jefes ejecutivos en Argentina les otorgan una discreción extensa a los mismos y los instituye como principales protagonistas del funcionamiento del sistema político, los avances metodológicos y teóricos de esta tesis constituyen un primer paso en investigar los patrones de comportamiento burocrático de los líderes argentinos y los posibles determinantes de esta imperante cuestión por analizar.

**Bibliografía**

- Balinotti, J.N. y Sbrocco, J (2011): *José Alperovich: el zar tucumano: la historia oculta del hombre que tiene a la provincia en un puño*. Dunken, Vol. 3.
- Barber, J. D. (1972). *The presidential character: Predicting performance in the White House*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Burke, J. P., y Greenstein, F. I. (1991). *How presidents test reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cottam, M., Dietz-Uhler Beth, Mastor E., y Preston, T. (2009). *Introduction to Political Psychology*. Psychology Press.
- D'Adamo, O.-Calabró, M.(1997): "Los procesos de toma de decisión en situaciones de conflicto. La Junta Militar durante la Guerra de las Malvinas". En *Exploraciones en Psicología Política I*. Santiago de Chile: Sociedad de ediciones Universidad Diego Portales (en prensa).
- Cabayan H., Wright N.D. (2014) "A multi-disciplinary, multi-method approach to leader assessment at a distance: The case of Bashar Al-Assad" U.S. DoD Joint Staff
- Calabró, M D'Adamo O.- (1998): "Fases y dinámica de los conflictos las racionalidades subyacentes la guerra de las Malvinas, 1982". *Psicología Política*, N° 16, 1998.
- Etheredge, L. S. (1978). *A world of men: The private sources of American foreign policy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fodor, E. M., y Smith, T. (1982). "The power motive as an influence on group decision making". *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 178-185.
- George, A. L., y George, J. L. (1964). *Woodrow Wilson and Colonel House: A personality study*. New York: Dover.
- Gervasoni, Carlos. (2010). "Measuring Variance in Subnational Regimes: Results from an Expert-Based Operationalization of Democracy in the Argentine Provinces" *Journal of Politics in Latin America*, 2, 2, 13-52
- Glad, B. (1980). *Jimmy Carter: In search of the great White House*. New York: Norton.
- Glad, B. (1983). "Black-and-white thinking: Ronald Reagan's approach to foreign policy". *Political Psychology*, 4, 33-76.
- Hargrove, E. C. (1988). *Jimmy Carter as president: Leadership and the politics of the public good*. Baton Rouge, LA: Louisiana State University Press.

- Hermann, C. F., y Hermann, M. G. (1982). "A look inside the "black box": Building upon a decade of research". G. W. Hopple (Ed.), *Biopolitics, political psychology and international politics* (pp. 1-36). London: Pinter.
- Hermann, M. G. (1980). *Explaining foreign policy behavior using personal characteristics of political leaders*. *International Studies Quarterly*, 24, 7-46.
- Hermann, M. G. (1983). *Handbook for assessing personal characteristics and foreign policy orientations of political leaders* (Occasional Paper). Columbus, OH: Mershon Center.
- Hermann, M. G. (1984). "Personality and foreign policy decision making: A study of 53 heads of government". In D. A. Sylvan y S. Chan (Eds.), *Foreign policy decision making: Perceptions, cognition, and artificial intelligence* (pp. 53-80). New York: Praeger.
- Hermann, M. G. (1986). "Ingredients of leadership". In M. G. Hermann (Ed.), *Political psychology: Contemporary problems and issues* (pp. 167-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hermann, M. G. (1987a). "Leaders' foreign policy orientations and the quality of foreign policy decisions". In S. Walker (Ed.), *Role theory and foreign policy analysis* (pp. 123-140). Durham, NC: Duke University Press.
- Hermann, M. G. (1987b). "Assessing the foreign policy role orientations of sub-Saharan African leaders". In S. Walker (Ed.), *Role theory and foreign policy analysis* (pp. 161-198). Durham, NC: Duke University Press.
- Hermann, M. G. (2002). "Assessing leadership style: a trait analysis" Social Science Automation, Inc. Extraído de <http://www.socialscience.net>
- Hermann, M. G. (2003). "Assessing leadership style: trait analysis" En J., Post (Ed.), *The psychological assessment of political leaders* (178-212). Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hermann, M. G. (2008). "Content analysis". En A., Klotz y D., Prakash (Eds.), *Qualitative Methods in International Relations* (pp. 151-167). New York, NY: Palgrave Macmillan.



- Hermann, M. (2009). Policymakers and their interpretations matter. En Strategic multilayer assessment group (eds.), *From the mind to the feet: assessing the perception-to-intent-to action* (pp. 52-58). Maxwell AFB, AL: Air University Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Nino, Carlos (1993). “El hiperpresidencialismo argentino y las concepciones de la democracia”; en *Los Escritos de Carlos S. Nino*. Gedisa
- Nydegger, R. V. (1975). “Information processing complexity and leadership status”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 317-328.
- Preston, Thomas y Paul 't Hart (1999): "Understanding and Evaluating Bureaucratic Politics: The Nexus between Political Leaders and Advisory Systems". *Political Psychology*, Vol. 20, No. 1: 49-98.
- Preston, T. (2001). *The president and his inner circle: Leadership style and the advisory process in foreign policy making*. New York: Columbia University Press.
- “(...) leaders with a low sensitivity to contextual information will be less receptive to information from the outside environment, will operate from a previously established and strongly held set of beliefs, will selectively perceive and process incoming information in order to support or bolster this prior framework, and will be unreceptive or close-minded towards alternative viewpoints and discrepant information. (...)” Traducción de la autora.

Citas pertenientes al Anexo 2.

“(...) tend to centralize decision making into a tight inner circle of advisers”. Traducción de la autora. “(...) reflect dominant views expressed by either expert advisers or the majority of group members”. Traducción de la autora. “(...) to respond slowly to policy problems, make fewer absolute policy decisions, and are more willing to reconsider their views once a decision has been made in the face of new evidence”. Traducción de la autora. “(...) to react quickly to policy problems, make firm policy decisions, and generally reluctant to reconsider their views once an action had been taken. Traducción de la autora. “ (...)generally insist upon hierarchical advisory structures to enhance their personal control over policy”. Traducción de la autora. “They have the confidence to rely more upon their own policy judgments than upon those of expert advisers.” Traducción de la autora. “Administrators generally prefer informal, less hierarchical advisory structures

designed specifically to enhance policy participation by subordinates.” Traducción de la autora. “They have the confidence to rely more upon their own policy judgments than upon those of expert advisers.” Traducción de la autora.

“This tends to be reflected in a president’s preference for a majority consensus within the inner circle before a decision is finalized.” Traducción de la autora. “ (...) tend to centralize decision making into tight inner circles of advisers.” Traducción de la autora. “Magistrates have a preference for direct personal control over final policy decisions” Traducción de la autora.

“uninterested in policy making and require little or no direct involvement or control over the policy process.” Traducción de la autora. “(...) generally insist upon hierarchical advisory structures to enhance their personal control over policy.” Traducción de la autora.

“ (...) reflect the dominant views expressed by either expert advisers or the majority of group members.” Traducción de la autora. “high self-monitors, Navigators are attentive to the political situation (the views of constituents, political allies and opponents, the political climate, etc.) and tend to be “chameleon-like” in modifying their own behavior and policy decisions to conform to this environment.” Traducción de la autora. “tend to respond slowly to policy problems, make fewer absolute policy decisions, and are more willing to reconsider their views once a decision has been made in the face of new evidence.” Traducción de la autora.

“avoid broad searches for policy information beyond what is deemed relevant.” Traducción de la autora. “high self-monitors, Navigators are attentive to the political situation (the views of constituents, political allies and opponents, the political climate, etc.) and tend to be “chameleon-like” in modifying their own behavior and policy decisions to conform to this environment.” Traducción de la autora. “(...) to react quickly to policy problems, make firm policy decisions, and generally reluctant to reconsider their views once an action had been taken. Traducción de la autora. “tend to respond slowly to policy problems, make fewer absolute policy decisions, and are more willing to reconsider their views once a decision has been made in the face of new evidence.” Traducción de la autora. “avoid broad searches for policy information beyond what is deemed relevant.” Traducción de la autora. “see the world in absolute, black-and-white terms and rely heavily upon simple stereotypes or analogies to understand the policy environment.” Traducción de la autora. “to react

quickly to policy problems, make firm policy decisions, and be generally reluctant to reconsider their views once an action had been taken.” Traducción de la autora.

Snyder, Mark. (1977) *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*. New York: Freeman.

Social Science Automation (2013). Output Description. Tomado desde 1 de Junio de 2015, desde ProfilerPlus.org sitio Web: <https://profilerplus.org/user/helpoutput.aspx#format>

Suedfeld, P., y Tetlock, P. (1990). “Integrative complexity: Theory and research”. Unpublished manuscript.

Tetlock, P. (1985). “Integrative complexity of American and Soviet foreign policy rhetoric’s: A time-series analysis”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 565-585.

Thiers H, M. C. (2013) “Líderes Políticos Latinoamericanos: un estudio de la personalidad a distancia”. Tesis de Maestría. Universidad de Chile. Chile

Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press

Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders and followers: A study of American presidents and elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 196-202.

Winter, D. G., Hermann, M. G. Weintraub, W. y Walker, S.G. (1991) “The Personalities of Bush and Gorbachev Measured at a Distance: Procedures, Portraits, and Policy.” *Political Psychology*

Vertzberger, Y (1990). *The world in their minds: Information processing, cognition, and perception in foreign policy decision making*. Stanford, CA: Stanford University Press.

## **Anexos**

### ***Anexo 1: Categorías distinguidas del análisis de Preston (2001)***

Respecto de la dimensión NECESIDAD DE CONTROLAR LA TOMA DE DECISIONES y de acuerdo al trabajo empírico llevado a cabo por Preston (2001) al analizar el comportamiento burocrático de seis presidentes de Estados Unidos para la toma de decisiones exteriores es posible diferenciar cuatro combinaciones que resultaron de aquel análisis:

El director. Este líder “tiende a centralizar el proceso de toma de decisión en un círculo íntimo de asesores para así tener un control personal sobre el proceso” (Preston, 2001, p.15). Prefiere un control directo sobre las discusiones determinando quién habla y de qué manera lo hace. “Generalmente organiza a su equipo de asesores jerárquicamente para mejorar su control en el proceso de toma de decisiones” (Preston, 2001, p.15). El director tiende a instituir las pautas generales, pero también a establecer pautas específicas de la formulación e implementación de acciones, defendiendo fuertemente sus puntos de vistas dentro de su grupo de asesores. Además, suele “tener la confianza para depender más en sus propios juicios que en el de sus asesores” (Preston, 2001, p.15). Respecto a la decisión final, las mismas suelen reflejar fuertemente sus preferencias.

El administrador. Este líder suele centralizar menos el proceso de decisión en un círculo estrecho, permitiendo la participación de asesores y/o burócratas externos. A su vez, tiende a requerir un control personal menos directo sobre las discusiones. “El administrador generalmente prefiere estructuras de asesores informales y menos jerárquicas diseñadas específicamente para mejorar la participación de sus subordinados” (Preston, 2001, p.15). Sin embargo, suele defender fuertemente sus puntos de vista, estableciendo pautas específicas dentro de su equipo de asesores. Éste “suele poseer confianza en sí mismo y depender más de sus propios juicios que de los de sus asesores” (Preston, 2001, p.18). El modo en que toma la de decisión final se caracteriza por que las preferencias de los líderes determinen el enfoque general del curso de acción a tomarse, sin embargo está dispuesto a delegar ciertas especificidades propuestas por sus asesores, para ganar consenso entre ellos. “Esto se ve reflejado en la preferencia del jefe ejecutivo por un consenso mayoritario dentro de su círculo interno de asesores, antes de que la decisión final este tomada” (Preston, 2001, p.18).

El magistrado. Éste líder “tiende a centralizar la toma de decisión dentro de un círculo pequeño de asesores” (Preston, 2001, p.18). “Aunque el magistrado prefiere tener control personal directo sobre la decisión final” (Preston, 2001, p.18), posee una necesidad limitada de involucrarse personalmente en las discusiones anteriores a la decisión definitiva. Asimismo, aunque establezca pautas generales de cursos de acción a seguir, tiende a delegar las especificidades en sus subordinados. El magistrado depende más de los puntos de vista de los asesores expertos que en sus propias visiones. Éste adjudica importancia a las opciones de cursos de acción y a los puntos de vista presentados por sus asesores antes de tomar una decisión final.

El delegante. Éste líder se encuentra “poco interesado en presenciar el proceso de toma de decisiones, requiriendo poco o ningún involucramiento y control sobre el proceso” (Preston, 2001, p.19). Prefiere un proceso de toma de decisión descentralizado, abriendo la posibilidad a la intervención de asesores expertos, externos a su equipo de consejeros. Suele no presenciar las deliberaciones, delegando el debate en sus subordinados. El delegante “prefiere estructuras de asesores menos jerárquicas y más informales, que permitan mejorar la participación de los subordinados” (Preston, 2001, p.19). Además suele delegar las especificidades en sus consejeros. Depende extensamente de los juicios de sus asesores. Finalmente, la decisión final “refleja los puntos de vista dominantes de sus colaboradores externos o de la mayoría de los asesores” (Preston, 2001, p.19).

Son también cuatro los valores que arrojó el análisis de los seis presidentes realizado por Preston (2001) respecto de la sensibilidad al contexto:

El Navegante. Es un activo recolector de información nueva. Otorga importancia a la búsqueda amplia de información. El navegante es un líder de “auto-vigilancia alta, prestando mucha atención a la situación política -los puntos de vista de sus “constituencias”, de sus aliados y oponentes políticos-, es sensible a los posibles límites de la política pública, en consecuencia suele ser como camaleones al modificar sus decisiones políticas para adaptarse al ambiente” (Preston, 2001, p.20). El navegante percibe la complejidad de los fenómenos, subsecuentemente depende menos de estereotipos y analogías para entender el ambiente político. Prefiere conocer y discutir múltiples y contradictorias puntos de vistas, aunque confía más en sus instintos propios incluso teniendo que enfrentar la oposición de sus asesores. Igualmente, este líder tiene un estilo de decisión más

deliberativo y menos decisivo. Reconociendo la complejidad del ambiente prefiere obtener grandes cantidades de información y asesoramiento antes de tomar una decisión final. Como resultado, éste “tiende a responder lentamente a los problemas, tomando pocas decisiones absolutas y estando dispuestos a reconsiderar sus puntos de vistas una vez que la decisión haya sido tomada ante la aparición de evidencia nueva” (Preston, 2001, p.21).

El Centinela. Éste líder “evita la búsqueda extensiva de información mas allá de lo que es presuntamente relevante” (Preston, 2001, p.24). Posee una auto-vigilancia alta, prestando mucha atención a la situación política –los puntos de vistas de sus circunscripciones, de sus aliados y oponentes políticos –, posee una gran sensibilidad a potenciales límites del contexto, consecuentemente tiende a actuar como camaleón adaptándose al ambiente existente (Preston, 2001, p.24). Este líder suele analizar las situaciones en términos blanco y negro, dependiendo del uso de estereotipos simples para entender el ambiente político. Posee cierta limitación en la búsqueda de información principalmente para cuando se trata de puntos de vistas contradictorios. El centinela confía en sus propios juicios e ignora los argumentos opuestos de sus asesores. Éste líder tiene un estilo de decisión más determinante y menos deliberativo. “Reacciona rápidamente a los problemas, toma decisiones definitivas y es generalmente reticente a reconsiderar los cursos de acción una vez que las decisiones tomadas comienzan a implementarse.”(Preston, 2001, p.24).

El Observador. Éste tipo de líder se involucra en una búsqueda de la información amplia, tanto para punto de vistas que apoyen o critiquen sus posiciones. Suele ser de auto-vigilancia relativamente alta prestando atención a la situación política al determinar sus decisiones. Los mismos no ven los problemas en términos absolutos, dependiendo muy poco en estereotipos simples y en analogías para entender el ambiente político. Este líder está abierto a posiciones opuestas a las suyas, principalmente aquellas provenientes de su equipo de asesores. Tiene un estilo de decisión menos tajante y más deliberativo, el mismo demanda recolectar grandes cantidades de información y asesoramiento antes de tomar una decisión final. “Responde lentamente a un problema, tomando pocas decisiones definitivas. Una vez que la decisión se haya tomado, está dispuesto a reconsiderar sus puntos de vistas, ante la existencia de nueva evidencia.” (Preston, 2001, p.25).

El Disidente (Marverick). El mismo “tiende a evitar una recolección de la información amplia”. (Preston, 2001, p.26). El disidente es de auto-vigilancia baja, prestando poca atención a la situación política, obedeciendo más bien a sus propias visiones y creencias. “Los disidentes analizan la información en términos absolutos de blanco-negro, dependiendo de estereotipos o analogías para entender el ambiente político” (Preston, 2001, p.26). Los mismos prestan poca importancia a las posiciones opuestas. Los disidentes dependen del juicio de sus asesores más que del suyo propio. Además estos líderes tienen un estilo decisivo, al otorgar poco tiempo al análisis de información antes de tomar una decisión. “Reaccionan rápidamente a los problemas, tomando decisiones firmes y siendo reticentes a reconsiderar sus puntos de vistas una vez tomada la decisión” (Preston, 2001, p.26).

### ***Anexo 2: Preguntas a entrevistados***

Las siguientes preguntas son un modelo del cuestionario realizado a los cuatro entrevistados. Tanto el orden de las preguntas, como el orden de las opciones variaron según el criterio de la autora. Cabe mencionar que las opciones fueron reordenadas, en un orden de mayor a menor grado de la variable. Para Necesidad de control la opción “A.”Corresponde al menor grado de necesidad de poder y la opción C o D el mayor grado. Lo mismo para la variable sensibilidad al contexto.

*En el caso de que las preguntas tengan cuatro opciones, su puntuación fue la siguiente:*

A. 1

B.4

C. 8

D.12

*En el caso de que las preguntas tuvieran tres opciones de respuestas los puntajes fueron:*

A.1

B.6

C.12

## Necesidad de Control del Líder

### *Quiénes intervienen en las discusiones*

La primera pregunta hace referencia al término *colaboradores*, que lo definimos como aquellas personas cercanas al José Alperovich con o sin *cargo político* que en los hechos discutieron o aconsejaron cursos de acción junto a José con cierta periodicidad.

Dentro de los colaboradores con *cargo político* se incluyen tanto a los de línea, es decir los que ocupan un cargo dentro de la jerarquía organizacional del estado como ser ministro, viceministro, como a los de staff o de apoyo—aquellos cargos que cumplen el rol de investigar o asesorar a quién ocupe un cargo de línea.

### **¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la asesoría que recibió el gobernador al tomar decisiones durante su mandato 2003-2007?**

*A fin de ubicarte temporalmente te mencionó ejemplos de decisiones en ese mandato:*

*El decreto del Pacto Fiscal con los intendentes;  
la puesta en marcha de la construcción del barrio Lomas de Tafi;  
el impulso a la reforma constitucional provincial.*

José Alperovich acostumbró a tomar las decisiones:

- a. Junto a su grupo de colaboradores** como así **también expertos** o responsables externos al grupo
- b. Junto a su grupo de colaboradores**
- c. Sólo**

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

*A fin de ubicar temporalmente te menciono ejemplos decisiones del **mandato 2007-2011**:*

*La designación de Antonio Estofán como presidente de la Corte Suprema de la Provincia o la firma del Programa de Desendeudamiento Federal.*

SI



NO → ¿Cuál de las opciones anteriores describe mejor la asesoría que recibió el gobernador al tomar decisiones durante su mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

*A fin de ubicarte temporalmente te mencionó ejemplos decisiones del **mandato 2011-presente**:*

*El nombramiento de Edmundo Jiménez como ministro fiscal; o*

*La definición de la formula Juan Manzur-Osvaldo Jaldo para la gobernación de Tucumán en las próximas elecciones de agosto.*

SI

NO → ¿Cuál de las opciones anteriores describe mejor la asesoría que recibió el gobernador al tomar decisiones durante su mandato 2001-presente?

A. B. C.

Teniendo en cuenta que los entrevistados contestaron por quiénes acompañaron al líder en la toma de decisión: entendiendo por toma de decisión tanto las discusiones como las determinaciones finales. Se utilizaron las respuestas de esta pregunta para la primera dimensión la cual fue redefinida. Pasando de contemplar las personas que acompañaron en la toma de decisiones, se contempló sólo la personas que acompañaron al líder en las discusiones.

### ***El grado de involucramiento en las discusiones***

Se entiende por discusiones las deliberaciones en las que se analizó la información pertinente a un problema y en dónde se debatieron los cursos de acción que José pudiera llevar a cabo, en donde podía participar él, su grupo de colaboradores, expertos o responsables externos que tuvieran información sobre el tema a tratarse

**Elija el enunciado que mejor describa la manera en que el gobernador se involucró en las discusiones durante el período 2003-2007.**

- a. **Solió ausentarse en las discusiones y delegar las mismas** a su círculo cercano de colaboradores o a responsables externos al grupo.
- b. **Solió permitir la participación libre** de todos sus colaboradores y/o responsables externos.
- c. **Solió disponer cuál de los participantes de la discusión hablaría y de qué manera lo haría**, permitiendo la participación libre de algunos de sus colaboradores

¿Notó que esa manera de involucrarse se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → Elija el enunciado que mejor describa la manera en que el gobernador se involucró en las discusiones durante el período 2007-2011

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

Si

NO → Elija el enunciado que mejor describa la manera en que el gobernador se involucró en las discusiones durante el período 2011-presente

A. B. C.

### ***La organización del equipo de colaboradores***

Se entiende por *organización jerárquica* de los colaboradores a la existencia explícita o implícita de un jefe o varios jefes de colaboradores con un grado de autoridad mayor por sobre otros colaboradores.

**¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la manera en que José prefería organizar a su equipo de colaboradores durante su mandato 2003-2007?**

- a. Generalmente, **prefirió mantener una organización no jerárquica** de sus colaboradores donde ninguno tuvo un grado mayor de autoridad por sobre otro colaborador, ni explícita ni implícita, participando todos por igual.
- b. Generalmente, **prefirió mantener una organización jerárquica en sus colaboradores**, pero sólo para ciertos **temas**.
- c. Generalmente, **prefirió mantener una organización jerárquica** en sus colaboradores.

¿Notó que este hábito en la manera de organizar sus colaboradores se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor la organización de su equipo de colaboradores durante su mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO → ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor la organización de su equipo de colaboradores durante su mandato 2007-2011?

A. B. C.

### *La especificidad en determinar los cursos de acción*

**¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor el grado en que Alperovich delegó la formulación e implementación de acciones durante el mandato 2003-2007?**

A. Solía **delegar la totalidad** de la formulación e implementación de una decisión

B. Solía **determinar pautas generales** de cómo quería que se llevarán a cabo ciertas acciones, delegando las decisiones menores.

C. Solía **determinar incluso detalles específicos** en la formulación e implementación de las acciones de su gobierno de varias cuestiones.

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO→ ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor el grado en que José delegó la formulación e implementación de acciones durante el mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO→ ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor el grado en que José delegó la formulación e implementación de acciones durante el mandato 2011-presente?

A. B. C.

### *Grado de control sobre la decisión final*

**Elija la opción que mejor represente el grado en que Alperovich llevó a consideración las preferencias de sus colaboradores en la decisión definitiva durante el mandato 2003-2007**

A. Acostumbraba a preocuparse porque se cumpla lo que la mayoría de sus colaboradores opinaba, **teniendo muy frecuentemente en cuenta las preferencias de sus colaboradores**

B. Tomaba decisiones **teniendo frecuentemente en cuenta las preferencias de sus colaboradores**

C. Tomaba decisiones en base a su propia preferencia, **teniendo en cuenta en ocasiones excepcionales las preferencias de sus colaboradores**

D. Tomaba decisiones en base a su propia preferencia, **ignorando la mayoría de las preferencias de sus colaboradores**

### **Versión modificada:**

Teniendo en cuenta las respuestas otorgadas por los entrevistados se redefinió la variable. De contemplar si Alperovich llevó a consideración (o no) las preferencias de sus colaboradores, tuvo en cuenta quién acompañó en tomar las determinaciones finales.

Las siguientes, son las opciones redefinidas.

- A. Delegaba la decisión en uno o varios de sus colaboradores
- B. La última palabra siempre la tenía él, pero acostumbraba a preocuparse porque se cumpla lo que la mayoría de sus colaboradores opinaba, **teniendo muy frecuentemente en cuenta las preferencias de los mismos.**
- C. La última palabra siempre la tenía él, **teniendo frecuentemente en cuenta las preferencias de sus colaboradores**
- D. La última palabra siempre la tenía él, La última palabra siempre la tenía él, **ignorando casi o totalmente de las preferencias de sus colaboradores**

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → Elija la opción que mejor represente el grado en que Alperovich llevó a consideración las preferencias de sus colaboradores en decisiones definitivas durante el mandato 2007-2011

A. B. C .D.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO → Elija la opción que mejor represente el grado en que Alperovich llevó a consideración las preferencias de sus colaboradores en la decisiones definitivas durante el mandato 2011-presente

A. B. C. D.

### **Sensibilidad al Contexto**

*El grado de importancia atribuido a la incorporación de información nueva*

**Elija cuál de los enunciados describe mejor el grado de importancia que atribuyó José al manejo de la información durante su mandato 2003-2007**

A. El gobernador solió demandar una **búsqueda más bien reducida de información** –sin muchos detalles- y a **otorgar pocas horas al entendimiento personal de esa información**, teniendo más bien en cuenta el conocimiento suyo preexistente.

B. El gobernador solió demandar una **búsqueda amplia de la información** pero otorgar no muchas horas **al entendimiento de esa información**, decidiendo en base a ese conocimiento nuevo adquirido y/o en base al conocimiento suyo preexistente.

C. El gobernador acostumbró a demandar una **búsqueda amplia de la información nueva** y a otorgar **varias horas al entendimiento de esa información**, decidiendo en base a ese conocimiento nuevo adquirido.

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → Elija cuál de los enunciados describe mejor el grado de importancia que atribuyó Alperovich al manejo de la información nueva o desconocida sobre cuestiones de las que tuvo que tomar una decisión durante su mandato 2007-2011

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

Elija cuál de los enunciados describe mejor el grado de importancia que atribuyó Alperovich al manejo de la información nueva o desconocida sobre cuestiones de las que tuvo que tomar una decisión durante su mandato 2011-presente

A. B. C.

### ***Sensibilidad a los actores del contexto político***

Se entiende por actores del contexto político a:

1. los grupos de interés involucrados en los temas en cuestión
2. los expertos sobre ese tema;
3. y a los ciudadanos afectados por la cuestión.

**¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el grado en qué José tuvo en cuenta las necesidades y los intereses de esos grupos durante su mandato 2003-2007?**

A. Acostumbró a averiguar cuál era **la postura de los tres grupos (grupos de interés involucrados en los temas que trató, expertos y ciudadanos afectados) tomando decisiones en base a esas posturas.**

B. Acostumbró averiguar cuál era **la postura de alguno de los tres grupos (ya sea la postura de expertos, la de los grupos de interés involucrados, ó la de los ciudadanos afectados)**

C. Acostumbró a tomar decisiones **en base a sus propias intuiciones**, más bien ignorando **la postura de los grupos de interés involucrados, de expertos y de ciudadanos afectados.**

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → ¿Cuál de las anteriores opciones describe mejor el grado en qué Alperovich tuvo en cuenta las necesidades y los intereses de esos grupos durante su mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO → ¿Cuál de las anteriores opciones describe mejor el grado en qué Alperovich tuvo en cuenta las necesidades y los intereses de esos grupos durante su mandato 2011-presente?

A. B. C.

### ***Evaluación de la Información***

Se entiende por *grado de diferenciación del líder* a cuán predispuesto estuvo a reconocer las complejidades y dimensiones diversas del tema a resolver.

**Elija la opción que mejor describa el grado de diferenciación de José Alperovich durante el mandato 2003-2007**

A. El gobernador se caracterizó por **evaluar la información en términos simplificadores**, usando categorías “blanco/negro” o poco/mucho, alto-bajo u otro tipo de analogías que simplificarán la complejidad de las cuestiones en discusión **más bien omitiendo matices**.

B. El gobernador se caracterizó por **evaluar la información en términos simplificadores**, usando categorías “blanco/negro” o poco/mucho, alto-bajo u otro tipo de analogías que simplificarán la complejidad de las cuestiones en discusión, salvo que la situación lo viera obligado a buscar grises o matices.

C. El gobernador se caracterizó por **evaluar la información dependiendo de la complejidad o la importancia de la cuestión en discusión**, es decir acostumbró a evaluar la información usando analogías que simplificarán la complejidad cuando las cuestiones eran poco relevantes o simples pero a tener en cuenta **matices, grises o valores intermedios cuando las cuestiones eran importantes o resultaban complejas**.

D. El gobernador se caracterizó por **identificar diferentes dimensiones de un problema, y/o detalles que diferenciarán matices, grises o valores intermedios** en las cuestiones a tratar, aun cuando fueron poco necesarios.

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO → Elija la opción que mejor describa el grado de diferenciación de José Alperovich durante el mandato 2007-2011

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI



NO → Elija la opción que mejor describa el grado de diferenciación de José Alperovich durante el mandato 2011-presente

A. B. C.

Esta pregunta fue omitida, dada la similitud respecto de la variable independiente: complejidad cognitiva.

### *Manejo de las posiciones opuestas*

**¿Cuál de los siguientes enunciados describen mejor la disposición de José a recibir posiciones contrarias a las suyas durante el mandato 2003-2007?**

A. Se caracterizó por ser insistente en sus preferencias más bien **ignorando posiciones opuestas** y tomando las opiniones que reforzaban su opinión (aun cuando las posiciones opuestas resultaban evidentemente más válidas que las suyas)

B. Se caracterizó por estar **dispuesto a considerar posiciones opuestas** a sus preferencias pero solo **en casos en que la posición contraria fuese notoriamente más válida** que su posición.

C. Se caracterizó por estar **dispuesto a considerar posiciones opuestas** a sus preferencias y creencias, siendo notoriamente flexible a ajustar su opinión a posiciones alternativas.

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO→ ¿Cuál de los anteriores enunciados describen mejor la disposición de Alperovich a recibir posiciones contrarias a las suyas durante el mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO→ ¿Cuál de los anteriores enunciados describen mejor la disposición de Alperovich a recibir posiciones contrarias a las suyas durante el mandato 2011-presente?

A. B. C.

***Importancia atribuida a las discusiones***

**¿Cuál de los siguientes enunciados considera que describe mejor la importancia que otorgó José a las deliberaciones antes de tomar decisiones finales durante su mandato 2003-2007?**

A. Se caracterizó por destinar **poco tiempo a las deliberaciones**, aun cuando **los temas eran de evidente importancia y/o notoriamente difíciles de comprender**, **priorizando una toma de decisiones rápida**

B. Se caracterizó por otorgar **considerable tiempo** a las deliberaciones pero sólo para temas que eran de **evidente importancia y/o notoriamente difíciles** de comprender.

C. Se caracterizó por destinar **considerable tiempo a las deliberaciones**, aun cuando los temas eran de poca importancia y/o notoriamente fáciles de comprender.

¿Notó que este hábito se mantuvo en el período 2007-2011?

SI

NO ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor la importancia que otorgó Alperovich a las deliberaciones antes de tomar decisiones finales durante su mandato 2007-2011?

A. B. C.

¿Y en el período 2011-presente?

SI

NO→ ¿Cuál de los anteriores enunciados describe mejor la importancia que otorgó Alperovich a las deliberaciones antes de tomar decisiones finales durante su mandato 2011-presente?

A. B. C.

*Anexo 3: Puntuación obtenida para cada una de las dimensiones**Variable Necesidad de controlar la toma de decisiones**Tabla 6. Junto a quienes comparte las discusiones*

	<b>Junto a quiénes comparte las discusiones</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	1	1	1
Entrevistado 2	1	1	1
Entrevistado 3	1	1	1
Entrevistado 4	1	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodista.

*Tabla 7. Grado de involucramiento en las discusiones*

	<b>Grado de Involucramiento en las discusiones</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	12	12	12
Entrevistado 2	6	6	6
Entrevistado 3	12	12	12
Entrevistado 4	6	6	6
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas.

*Tabla 8: Organización de su equipo de colaboradores*

	<b>Organización de su equipo de asesores</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	12	12	12
Entrevistado 2	6	6	8
Entrevistado 3	12	12	12
Entrevistado 4	12	12	12
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas.

*Tabla 9 : Grado de control de las discusiones:*

	<b>Grado de control en la decisión final</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	1	12	12
Entrevistado 2	8	8	8
Entrevistado 3	12	12	12
Entrevistado 4	12	12	12
<b>Total</b>	<b>8,25</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas.

**Variable Sensibilidad al contexto:***Tabla 10: Grado de Importancia atribuido a la búsqueda de información nueva*

	<b>Grado de Importancia atribuido a la información nueva</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	1	1	1
Entrevistado 2	6	6	6
Entrevistado 3	6	6	6
Entrevistado 4	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas.

*Tabla 11: Sensibilidad a los actores del contexto político*

	<b>Sensibilidad a las posturas de los actores del contexto político</b>		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	6	1	1
Entrevistado 2	6	6	6
Entrevistado 3	6	6	6
Entrevistado 4	12	6	6
<b>Total</b>	<b>7,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>

Fuente: Los valores son elaboración de la autora basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y expertos sobre sus decisiones

Tabla 12. Manejo de las posiciones opuestas

	Manejo de las posiciones opuestas		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	6	6	6
Entrevistado 2	6	6	6
Entrevistado 3	1	1	1
Entrevistado 4	6	6	6
Total	4.75	4.75	4.75

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas

Tabla 13. Grado de importancia atribuido a los actores del contexto político

	Grado de importancia otorgado a las discusiones		
	Primer Mandato	Segundo Mandato	Tercer Mandato
Entrevistado 1	6	6	6
Entrevistado 2	6	6	6
Entrevistado 3	6	6	6
Entrevistado 4	6	6	6
Total	6	6	6

Fuente: Los valores son Elaboración propia basados en las respuestas a entrevistas realizadas a asesores, colaboradores del gobernador y periodistas.