
Importancia del entrenamiento en gestión administrativa y liderazgo en la formación diplomática contemporánea

*Raymond Saner**

Se me asignó la tarea de hablar sobre el tema del “Entrenamiento de los diplomáticos en la gestión administrativa y en el ejercicio del liderazgo”. Mi presentación parte de 20 años de experiencia práctica como profesor universitario, experto y asesor en el campo de la gestión administrativa y del liderazgo tanto en organizaciones públicas y privadas de Europa, Asia, África y Norteamérica como en casi todos los organismos y agencias especializadas de las Naciones Unidas. Igualmente recurro a mi experiencia como fundador y socio a lo largo de diez años de la firma de asesoría Organizacional Consultants LTD con sede en Hong Kong y en Ginebra, misma que ha llevado a cabo programas de entrenamiento para algunas de las academias diplomáticas representadas en esta reunión de Viena. De la misma manera, partiré de mi experiencia práctica como cofundador y director durante cinco años de la fundación Center for Socio-Economic Development (CSEND) de Ginebra, la cual ha venido ayudando exitosamente a diversos gobiernos a

* Raymond Saner es director del Centro para el Desarrollo Socioeconómico de Ginebra, Suiza. Presentó esta ponencia en la 27 Reunión de Academias Diplomáticas celebrada en Viena, en septiembre de 1999. Traducción del inglés por Walter Astié-Burgos.

desarrollar programas de entrenamiento, como los de China, de la ex Yugoslavia y varios de África.¹

De acuerdo con lo anterior, este trabajo destaca todo aquello que considero relevante para las instituciones que ustedes representan. Asimismo, formula algunas sugerencias sobre la manera en la cual las academias diplomáticas pueden utilizar los conocimientos desarrollados en los campos de la ciencia de la gestión administrativa, y que resultan de interés para sus respectivos planes o programas de estudios.²

La práctica contemporánea

La organización de cursos de entrenamiento sobre gestión y liderazgo significa agregar un nuevo tema al plan de estudios de muchas academias diplomáticas. En la actualidad son pocas las que ofrecen cursos sustantivos en estos dos ámbitos. Por ejemplo, y en lo que respecta a la capacitación en materia de gestión administrativa, algunas academias ya ofrecen cursos sobre el manejo de la información,³ o sobre la gestión burocrática en oficinas y puestos diplomáticos en el exterior,⁴ en la gestión de equipo y en el desarrollo de la capacidad para hablar en público.⁵ Sin embargo, pocas han ido más allá en la impartición de cursos sobre proyectos de gestión, el manejo de proyectos estatales, la gestión de grupos de trabajo, o sobre el desarrollo general de las aptitudes de gestión.⁶

¹ Para mayor información con relación a los Proyectos de Cooperación Técnica del CSEND, consultar la página de internet www.csend.org.

² Para mayor información en registros de cobertura de información procesada en servicios de entrenamiento consultar véase R. Saner, F. Strenhl, L. Yiu, *In Service Training as an Instrument for Organizational Change in Public Administration*, Bruselas, International Institute of Administrative Sciences, 1992.

³ Jovan Kurbalija, *Índice diplomático*, Malta, Academia Mediterránea de Estudios Diplomáticos, febrero de 1999, p. 2.

⁴ Paul W. Meerts, *A Short Guide to Diplomatic Training*, La Haya, Clingendael, 1991, p. 19.

⁵ *Programa de estudios de la Academia Diplomática de Viena*, Viena, Diplomatische Academie, 1999, p. 3.

⁶ "Education and Training at the National Foreign Affairs Training Center", en *State Magazine*, (Washington, D. C.), mayo de 1999, p. 42.

Por lo que toca a la capacitación en materia de liderazgo, la situación parece aún menos promisorio. Hasta el momento no he visto que se hayan incluido en los programas de estudios de las academias diplomáticas cursos sobre liderazgo. Mi aseveración parte de la revisión que hice de los cursos de las cinco principales academias diplomáticas existentes. La situación real, sin embargo, podría ser diferente, puesto que con frecuencia los funcionarios de los servicios exteriores son enviados a las escuelas de administración, o a cursos privados, para recibir adiestramiento en gestión administrativa y en liderazgo. Quizás ésa es la razón por la cual dichos temas no figuran en los cursos que anuncian las academias diplomáticas. A pesar de ello, yo señalaría que el entrenamiento en gestión y liderazgo continúa siendo algo deseado, y que sería sumamente benéfico incluirlo en forma sistemática en los programas de estudios diplomáticos.

Si mi afirmación inicial es correcta y la mayoría de las academias aún no imparte clases en este renglón, es posible especular que ello se deriva de la creencia, por ejemplo, de que el liderazgo no forma parte de la conducta esperada de un diplomático. Con frecuencia, las definiciones tradicionales han considerado al diplomático como alguien que sólo debe ejecutar las decisiones que toman sus líderes políticos. De acuerdo con esta estrecha definición, equivaldría a considerar que el liderazgo únicamente reside en quienes ocupan posiciones políticas. Sin embargo, a la luz de la práctica diplomática contemporánea esa definición resulta muy limitada. Estimo que, en primer lugar, es necesario llegar a un acuerdo sobre lo que en realidad significan gestión y liderazgo, para luego analizar esa definición a la luz de la práctica profesional de la diplomacia moderna. Por ejemplo, desde la perspectiva de las ciencias administrativas, la gestión se define por lo general como la capacidad de “lograr que las cosas se hagan a través de otras personas”, y el liderazgo como la habilidad para “proveer visión y propósito a una organización y a su equipo de trabajo”. Al ubicar estas definiciones dentro de la práctica de nuestros días es posible observar que tanto la gestión administrativa como el liderazgo forman en realidad parte del trabajo diplomático cotidiano. Las capacidades para administrar y organizar son de gran importancia cuando se enfrenta la responsabilidad de encabezar una delegación nacional en las negociaciones de la Organización Mundial del

Comercio, o cuando se encomienda a un diplomático una embajada importante, con cientos de empleados y con un presupuesto anual de varios millones de dólares.

Desde ese punto de vista, la mayoría de quienes practican la diplomacia seguramente estará de acuerdo en que se les debe ofrecer el entrenamiento administrativo y en materia de liderazgo. Esta necesidad, entre otras, quedó evidenciada por los resultados que arrojó una investigación realizada en 1984 en las oficinas centrales del United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) de Nueva York, según la cual un número significativo de sus empleados coincidió en que el dominio de los principios de la administración y de sus técnicas constituía un requisito importante para poder desarrollar su trabajo con eficacia y eficiencia.

La conclusión de la investigación realizada en el UNITAR es precisamente a lo que nuestros gobiernos y líderes de opinión se refieren cuando enfatizan la necesidad de que los diplomáticos cuenten con una adecuada capacidad para administrar y dirigir. En la actualidad, se enfrenta una constante demanda para que el diplomático, en cuanto servidor público, aprenda a manejar con mayor eficiencia los recursos que tiene a su cargo, los horarios de trabajo, el personal, entre otros aspectos. Adicionalmente, muchos de nuestros gobiernos esperan que los diplomáticos sean capaces de entender cómo piensa la comunidad empresarial, cómo funciona la economía global y cómo aplicar las técnicas modernas de la administración y del liderazgo en el ejercicio diplomático cotidiano. Aunado a lo anterior, los gobiernos están impulsando diversas políticas de adelgazamiento administrativo, sustentadas tanto en los conceptos de la reingeniería como en los nuevos principios de la administración pública que han reemplazado el pensamiento tradicional basado en códigos y regulaciones. Aunque hasta el momento subsiste un gran desacuerdo sobre el tamaño adecuado que el gobierno debe tener y sobre las funciones que debe desempeñar, la mayoría de los expertos coincide en la necesidad de incrementar la calidad de los servicios del aparato público,⁷ lo que a su vez requiere

⁷ Para mayor referencia sobre el incremento en la calidad de los servicios del aparato público, véase R. Saner, Liyn, Ph. Levy, "Quality Assurance and Public Administrative Reform: New Development in Switzerland". Ensayo presentado en la Reunión anual del IAS, en Sunnigdale, Londres, julio de 1999.

de la aplicación de los conceptos y métodos de la gestión y del liderazgo. En resumen, cada día un mayor número de gobiernos y de ministerios de Relaciones Exteriores exigen que los diplomáticos conozcan y dominen los principios básicos de esas dos áreas, de ahí que las academias diplomáticas deban incluirlas en sus programas de estudios.

A partir de mi experiencia de 20 años en esta temática, a continuación destacaré algunas ideas sobre la forma de aplicar la gestión administrativa y el liderazgo al mundo de la diplomacia. En virtud de que el campo de las ciencias administrativas es sumamente vasto, considero que la incorporación de algunas de sus ideas sería un primer paso para lograr una mutua y benéfica interacción entre las dos profesiones. No obstante, aún hay mucho por hacer a fin de asegurar una eficiente transferencia de conocimientos de las ciencias administrativas al campo de la diplomacia y viceversa.

Transferencia de conceptos de gestión y liderazgo a la diplomacia

Si bien es cierto que la diplomacia se ha vinculado a las ciencias administrativas desde hace muchos siglos, también lo es que estas últimas han logrado, en comparación con la primera, un mayor desarrollo en términos de teoría e investigación. Para ilustrarlo, mencionaré que en la reunión anual de la Academia de Administración,⁸ asociación profesional creada en Estados Unidos por las facultades de administración de empresas, participan más de 5 700 especialistas de todo el mundo. Las ciencias administrativas se han desarrollado con rapidez. Su grado de especialización ha llegado a tal punto que sus más destacados expertos están preocupados, pues su excesiva compartimentación podría provocar que la comunidad de hombres de negocios perdiera el interés que hasta el momento ha mantenido en el conocimiento de esta ciencia.

Sin duda, algunos campos de la gestión administrativa pueden ser más útiles para la diplomacia que otros. De mayor relevancia son aquéllos relacionados con la organización, el manejo

⁸ Para mayor información sobre la Academia de Administración, consultar la página de internet www.aom.peace.edu.

de los recursos humanos, el manejo de conflictos, la gestión internacional, los cambios organizacionales, la organización de las comunicaciones, la gestión del desarrollo y la asesoría gerencial. Otros campos pueden ser menos útiles, como los métodos de investigación, el manejo operacional, la teoría de la organización, el manejo de la tecnología, las capacidades empresariales y las estrategias de negocios. No obstante, aun las áreas menos relevantes pueden resultar de utilidad para los diplomáticos, según la complejidad de los problemas que deban solucionarse en la práctica cotidiana.

A continuación haré una breve referencia a un selecto número de conceptos que considero tienen relación directa con el desempeño diplomático y que, en consecuencia, podrían ser incluidos en los programas de las academias diplomáticas. Esta lista, más que considerarse como exhaustiva, debe ser ilustrativa de la transferencia que se puede dar.

Liderazgo de contingencia

Algunas contribuciones importantes en el campo del estudio del liderazgo han sido hechas por R. Tannenbaum, W. H. Schmidt,⁹ K. H. Blanchard y otros. Tannenbaum y Schmidt lograron establecer una secuencia en la conducta del liderazgo, que puede ir desde la actitud autocrática (jefe dominante) hasta el *abdicrat* (abdicación de liderazgo). Entre esos dos extremos se ha definido una gran variedad de formas de ejercer el liderazgo, cuya adopción está determinada por la urgencia de la situación que se confronta y el nivel de competencia del equipo de trabajo subordinado. Conforme con la conclusión a la cual se llegó, el líder competente es aquel capaz de modificar su estilo de liderazgo según las necesidades del momento. Así, el entrenamiento para el ejercicio del liderazgo consiste en dotar a los gerentes, o a los diplomáticos tanto de la habilidad para analizar adecuadamente las necesidades que impone una situación dada como para saber adoptar el liderazgo apropiado.

⁹ R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1958, p. 96.

Paul Hersey y K. H. Blanchard¹⁰ han desarrollado aún más el modelo de Tannebaum y Schmidt, con aportaciones derivadas de estudios hechos en el ámbito del liderazgo de contingencia. De acuerdo con el modelo de Hersey y Blanchard, el líder competente no sólo debe saber cuándo variar su forma de liderazgo en función de la tarea a realizar y su urgencia, sino también debe tomar en cuenta la competencia y la disposición de sus colaboradores. Si los subordinados no se encuentran preparados para realizar una tarea específica, bien sea por falta de motivación o por incapacidad para confrontar la situación, el líder debe estar entrenado para asumir un mayor control y suspender la actividad del grupo o, por ejemplo, de una delegación, hasta que la situación se torne más favorable o que los subordinados se encuentren suficientemente motivados para cumplir con sus responsabilidades.

Para poder utilizar los métodos del liderazgo de contingencia en la diplomacia, como en el caso del manejo cotidiano de una embajada o consulado, es preciso tener muy en cuenta el desarrollo profesional del funcionario. La responsabilidad de abrir un consulado con poco personal es muy diferente de la que representa un desempeño exitoso como embajador en la capital de un país importante. También hay que tomar en consideración las distintas variables que se presentan en cada caso; según lo anterior, el ejercicio del liderazgo debe ser diferente si, por ejemplo, el número de personal de una oficina ha aumentado rápidamente porque se enfrenta una situación de extrema emergencia. En consecuencia y de acuerdo con Larry Greiner,¹¹ el liderazgo que se ejerza debe ser consistente con la dimensión y la forma en la cual ha evolucionado una determinada organización. Un diplomático puede desempeñarse como buen líder en una embajada pequeña, pero ello no significa que esté capacitado para hacer lo propio en una misión de mayores dimensiones. El tipo de liderazgo que se requiere, en uno y otro caso, es totalmente diferente.

El paso del terreno conceptual al de la práctica debe partir del hecho de que la teoría de la gestión administrativa y su aplica-

¹⁰ Paul Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1988, p. 171.

¹¹ Larry Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1972, pp. 37-46.

ción concreta están directamente relacionadas con el marco socio-cultural del lugar donde se apliquen. No existen conceptos genéricos que puedan ser empleados en forma uniforme en todas las culturas y en todos los países. No hay enfoques universalmente válidos para la gestión administrativa y el liderazgo. Estos conceptos deben aplicarse de conformidad con las normas y los valores que prevalecen en cada país. Muchas academias diplomáticas ofrecen cursos para diplomáticos de otros continentes y culturas, pero no hay que olvidar que tanto el contenido como la forma del entrenamiento en el ámbito administrativo deben encajar invariablemente en el contexto cultural de cada quien. De no tenerse presente esa realidad, el entrenamiento puede llegar a ser considerado, en el mejor de los casos, como inapropiado y, en el peor, como una intervención ideológica.

El hecho de que los métodos y las prácticas de gestión y liderazgo difieran de país a país ha sido demostrado a través de la investigación empírica realizada por Geert Hofstede y otros.¹² Visto el problema desde un ángulo plural, hay que estar consciente de que el proceso de enseñanza y entrenamiento difiere de acuerdo con las diferencias culturales y las expectativas que prevalecen en cada país. Las expectativas sobre lo que se espera del desempeño del profesor y del estudiante varían enormemente, así como lo que se considera como "correcto o incorrecto". Un claro ejemplo de ello son los diversos métodos de enseñanza que utiliza el modelo estadounidense, el europeo o el asiático.¹³ Para que el entrenamiento en gestión y liderazgo pueda ser efectivo debe realizarse de conformidad con el contexto cultural de cada país. El relativismo cultural, sin embargo, tampoco significa que los métodos de enseñanza y su contenido deban ajustarse estrictamente a las normas y expectativas locales. En ocasiones puede ser benéfico intentar nuevos enfoques, mostrando a quienes reciben el entrenamiento la forma en la

¹² Para mayor información sobre la teoría y conceptos de la administración cultural relativa, véase Geert Hofstede, *Culture's Consequences International Differences in Work Related Values*, Sage, 1980.

¹³ R. Saner y L. Yiu, "European and Asian Resistance to the Use of the American Case Method in Management Training: Possible Cultural and Systematic Incongruences", en *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 4, diciembre de 1994, pp. 953-974.

cual “los estadounidenses, los franceses, los chinos, los alemanes, etc.” practican el liderazgo, y especificando cómo difieren los métodos de enseñanza en cada nación. La clave debe ser la transparencia; debe explicarse en dónde se han desarrollado los conceptos, dónde pueden y deben ser utilizados, qué no funciona y el porqué de ello.

Manejando el estrés y las percepciones disonantes

La diplomacia moderna implica un manejo cada vez mayor de complejas tareas, mismas que no necesariamente forman parte de las responsabilidades tradicionales (por ejemplo, medios de comunicación, cuestiones comerciales, tecnología, presupuestos, entre otras). El cómo administrar mejor un número creciente de situaciones complicadas con menos recursos plantea forzosamente el problema de saber confrontar las limitaciones propias, el inevitable estrés producido por los desafíos de nuestro tiempo y las permanentes exigencias por un desempeño profesional óptimo.

A propósito de lo anterior, resulta sorprendente, si no alarmante, darse cuenta de que a nuestros diplomáticos se les ha abandonado a sí mismos cuando se trata del manejo del estrés. En cambio, hoy día casi todas las facultades de administración de empresas ofrecen cursos sobre su manejo y control. De hecho, los programas para ejecutivos en este campo son ya una práctica común, y ello ha sido tan bien recibido por los empresarios, que muchos de ellos han tomado incluso la iniciativa de escribir sus propios manuales para el manejo del estrés en el trabajo; han identificado sus principales síntomas; la forma en la cual se manifiesta a nivel psicológico en la conducta y en el desempeño cotidiano, y hasta han formulado múltiples recomendaciones para disminuirlo o prevenirlo del todo. Desafortunadamente no tengo conocimiento de que esto se haya hecho en el ámbito de la diplomacia, donde hasta el momento se ha dejado que cada quien dependa de sí mismo para sobrellevar la multitud de situaciones estresantes que forman parte de la carrera del diplomático.

A través del tiempo, los estudiosos y los practicantes de la diplomacia han tratado de definir qué hace a un diplomático exitoso. François de Callières proveyó elocuentes y aceptados puntos de vista sobre las características del buen diplomático. El británico

Harold Nicolson agregó sus propios requisitos, cuando definió como principales las siguientes cualidades: sincero, preciso, calmado, paciente, de buen carácter, modesto, leal, inteligente, culto, capacitado para discernir, prudente, hospitalario, encantador, dinámico, valeroso y poseedor de tacto.¹⁴ Hasta el momento no he encontrado un solo diplomático que reúna todas esas altas cualidades; aún más, siempre me he preguntado cómo un ser humano puede ser capaz de elevar una carrera profesional hasta esas nobles alturas y estar sometido, al mismo tiempo, a múltiples formas e intensidades de estrés. Los gerentes empresariales no tienen que aspirar a tan nobles propósitos de carácter como los postulados por Nicolson y, sin embargo, reciben cursos para controlar el estrés, lo que no es el caso de los diplomáticos. Con base en las enormes presiones que enfrenta el diplomático moderno, yo recomendaría que las academias diplomáticas impartieran cursos sobre el manejo del estrés tanto en la vida personal como en la profesional.

Adicionalmente, y bajo la consideración de que los diplomáticos están expuestos al choque cultural cada vez que son trasladados a otro país, necesitan estar preparados para enfrentar los inevitables problemas y equívocos que resultan de las diferencias culturales. Una forma más sutil, pero quizás más peligrosa, del choque cultural puede ocurrir a lo largo de su vida profesional, especialmente en aquellos casos en los cuales el diplomático es asignado a puestos donde prevalecen los horrores de la guerra y las tragedias de las emergencias humanitarias. Confrontar situaciones relacionadas con el abuso de los derechos humanos, la tortura, los campos de prisioneros de guerra, los refugiados, entre otras, pueden provocar un serio agotamiento derivado de la exposición a “percepciones disonantes”. Al entrar en contacto con situaciones extremas de desesperación, los diplomáticos pueden encontrarse en condiciones similares a las de quienes laboran en el campo de las causas humanitarias, cuyas creencias personales y sistemas de valores son frecuentemente desafiados.¹⁵ Para saber cómo enfren-

¹⁴ Un buen ejemplo de este manual se encuentra en *Job Stress and the Police Office*, Washington, D. C., Departamento de Salud, Educación, Beneficencia, Servicios Públicos de Salud de Estados Unidos, 1975.

¹⁵ Para mayor información, véase R. Saner, “Manifestation of Stress and its Impact on the Humanitarian Work of the ICRC Delegates”, en *Journal of Political Psychology*, vol. 44, núm. 4, 1990.

tar estos momentos existenciales y, más importante aún, para poder ofrecer el respaldo necesario a los diplomáticos más jóvenes, se requiere de un debido asesoramiento, consejo y entrenamiento. Los conflictos armados y los desplazamientos de personas han aumentado; de ahí que la presencia del estrés en la carrera diplomática esté asegurada. Sería sumamente útil que las academias diplomáticas organizaran cursos que pudieran ayudar a sus estudiantes a encarar las situaciones de extremo estrés, así como de exposición a las percepciones disonantes.

Competencia administrativa y liderazgo para la diplomacia

El objetivo de las academias diplomáticas es entrenar y actualizar a los diplomáticos en aquellas capacidades consideradas vitales para asegurar su desempeño exitoso. Los métodos para enseñar dichas competencias pueden ser desarrollados internamente, o bien adquirirse en el mercado laboral. En muchos países las empresas han venido recortando, o suspendiendo, sus programas de entrenamiento pues prefieren contratar especialistas cuando tienen necesidades específicas o desean adquirir el necesario *know how*.

La estrategia de “comprar” en vez de “hacer” se adopta por lo general en función del costo que implica la inversión en la capacitación del personal y, al mismo tiempo, correr el riesgo de que éste reciba una mejor oferta de trabajo cuando la competencia se percate de su buena preparación. Es común que en el sector empresarial se formule la siguiente pregunta: “¿Por qué ser leal a esta compañía si en cualquier momento me pueden despedir? ... Es mejor dejarla cuando se presente una buena oportunidad”. Si bien esta actitud encaja más en el mundo de los negocios que en el servicio diplomático, nuestros gobiernos también se preguntan con frecuencia: ¿Debemos invertir en el entrenamiento de los diplomáticos? y, si la respuesta es afirmativa, ¿en qué niveles?, o ¿será mejor contratar gente de fuera?

Frente a las realidades de una economía mundial en plena globalización y de un acelerado cambio tecnológico, la mayor parte de los gobiernos se ha visto en la imperiosa necesidad de identificar, utilizar, adquirir y adoptar, en donde sea y como sea, todos aquellos

métodos y sistemas administrativos para hacer frente a los desafíos políticos y económicos de nuestros días. El *know how* del mundo de los negocios ha sido “importado” a la diplomacia y a los servicios públicos a través del nombramiento de destacados académicos o de exitosos empresarios en cargos de importancia, incluyendo los de embajador. Esta transferencia de conocimientos también se ha dado en sentido inverso, de ahí la contratación de diplomáticos retirados o funcionarios de alto nivel para ocupar puestos en los consejos de administración de empresas multinacionales. De igual manera, un gran número de diplomáticos ha venido a ocupar posiciones de relevancia en múltiples universidades.¹⁶

En Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos se ha seguido la práctica de facilitar la “fertilización recíproca” entre las empresas, el gobierno, el servicio exterior y la academia, con el objeto de asegurar que las experiencias adquiridas en estos diferentes campos logren cruzar las fronteras que los separan. Con el fin de ilustrar esta “fertilización” intercambiada es posible citar algunos ejemplos en la práctica estadounidense: George Schultz pasó, de ocupar un puesto administrativo de muy alto nivel en la Compañía Bechtel y de impartir clases en la Universidad de Standford, a ser secretario del Trabajo, secretario del Tesoro y secretario de Estado; más adelante regresó a la empresa Bechtel y a la Universidad de Standford. Jim Baker, quien pasó del sector empresarial al Partido Republicano y de éste al Departamento de Estado, regresó al mundo de los negocios. Henry Kissinger dejó de ser profesor en la Universidad de Harvard para convertirse en asesor presidencial para asuntos de seguridad nacional y, más tarde, secretario de Estado. Lo mismo ha ocurrido en sentido contrario; Jeffrey Garten se convirtió, de subsecretario en el Departamento de Comercio, en decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Yale.

Una ruta distinta ha llevado a gente del servicio exterior al mundo empresarial de tal modo que ex embajadores han sido designados en importantes cargos relacionados con las cuestiones internacionales en diversas compañías de alcance global. Otra variante ha ocurrido cuando personas que se habían desempeñado

¹⁶ Para más detalles con relación a la transferencia de diplomacia a cargos administrativos, véase R. Saner, L. Yiu, M. Sondergaard, “Business Diplomacy: Essential Know-How for Global Companies”, julio de 1999 (en prensa).

como embajadores en otros países han sido llamadas a prestar sus servicios en firmas de abogados, empresas financieras o bufetes de asesoría política. Una práctica en sentido opuesto es bien conocida por parte de los presidentes estadounidenses, quienes han enviado al exterior con el cargo de embajadores a destacados hombres de negocios. Esta variante ha sido igualmente practicada en Europa y otros países.

La continua transferencia de personal a través de las fronteras laborales puede ofrecer soluciones rápidas para los problemas más urgentes que requieren de un buen conocimiento de las capacidades administrativas y del ejercicio de un liderazgo más efectivo. En el largo plazo, sin embargo, dichas capacidades deberán desarrollarse dentro del propio servicio diplomático. Las academias diplomáticas deberán contribuir a que los diplomáticos adquieran el adecuado *know how* proveniente del mundo empresarial; de lo contrario, nuestros gobiernos cederán a la tentación de dejar caer, como “paracaidistas”,¹⁷ a empresarios y académicos en los puestos del servicio diplomático, con lo cual se incrementará y acentuará la competencia entre el diplomático de carrera y sus colegas “importados”. Ofrecer cursos en estas materias habrá de ser un paso inteligente que las academias diplomáticas deberán dar; de este modo favorecerán que el diplomático de carrera “pueda hablar el idioma de los negocios” y demuestre sus capacidades empresariales.

Comentarios finales

Las academias diplomáticas comparten preocupaciones similares a las de las escuelas de administración, pues los dos tipos de instituciones ofrecen la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades a sus respectivas clientelas. La educación que imparten es, al mismo tiempo, similar y diferente, dados los requeri-

¹⁷ Término frecuentemente utilizado en Francia para indicar la nominación de los cuadros de élite y los altos mandos tanto en el gobierno como en las grandes compañías francesas. Estos grupos privilegiados son generalmente reclutados en escuelas específicas como la *École Nationale d'Administration*. Este tipo de reclutamiento tiene lugar en muchos otros países.

mientos propios de cada una de dichas disciplinas profesionales. El objetivo de este artículo ha sido discutir acerca de las diversas posibilidades que existen para transferir algunos de los conceptos y prácticas de las ciencias administrativas a la diplomacia, y cómo pueden integrarse a los programas de estudios de las escuelas diplomáticas.

El conocimiento sobre las capacidades del liderazgo y de la gestión administrativa se ha profundizado y ampliado enormemente en los últimos 30 años. Los profesores de administración han llevado a cabo múltiples investigaciones, se han verificado importantes descubrimientos y se han desarrollado nuevas teorías. Todo ello se ha reflejado en la publicación de una gran cantidad de libros de texto y de artículos. Sería demasiado pretencioso intentar la elaboración de un resumen general sobre todos los conceptos y teorías que en la actualidad existen en relación con el tema del liderazgo. La mayoría de las escuelas de administración ofrece cursos elementales y avanzados en estos campos. Por consiguiente, sería sumamente útil explorar todo lo que ha surgido con respecto a estas áreas para tratar de incorporar, en los programas de las escuelas diplomáticas, los múltiples elementos disponibles que resulten de relevancia y de utilidad práctica.
