

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HISTORIAS Y REALIDADES: ¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS?

TRABAJO DE GRADO

LAURA MARIA GARCIA GOMEZ

BOGOTA DC.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HISTORIAS Y REALIDADES: ¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS?

TRABAJO DE GRADO

LAURA MARIA GARCIA GOMEZ

RAFAEL PIÑEROS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA DC.

2015

DEDICATORIA

A mi familia, Juan Carlos, Clemencia y Juan Esteban por su amor y apoyo incondicional

A Jose Luis por el acompañamiento y la trascendencia integral

A la Universidad del Rosario por ser la plataforma de desarrollo

A mi tutor Rafael, por creer y compartir lo diferente de la dirección

A aquellos directivos por las preguntas y respuestas, aprendizajes y descubrimiento

A la oportunidad de crear y creer en un mundo diferente

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO 1: CATEGORIZANDO EL TRABAJO DIRECTIVO	13
Henry Mintzberg: Contextualizando, categorizando y proyectando en 1973	13
Henry Mintzberg: Ideas actualizadas, reformuladas y cuestionadas treinta y seis años después	30
Stefan Tengblad: Investigaciones desde diferentes enfoques	32
CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZANDO EL TRABAJO DIRECTIVO	40
Estados Unidos: Antecedentes, contextos y comportamientos	42
Suecia: Antecedentes, contextos y comportamientos	49
CAPÍTULO 3: REINVENTANDO EL TRABAJO DIRECTIVO	57
Reinventando el trabajo directivo con Mintzberg	57
Reinventando el trabajo directivo con el liderazgo ignaciano	67
Reinventando el trabajo directivo con habilidades específicas	70
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	85

LISTAS ESPECIALES

<i>Tabla 1:</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 2:</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 3:</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 4:</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 5:</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6:</i>	<i>70</i>

Lista de gráficos

<i>Gráfico 1:</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 2:</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 3:</i>	<i>79</i>

GLOSARIO

Trabajo directivo: Se define como el conjunto de actividades tangibles e intangibles que realizan los directivos en su día a día. Este término es cardinal para el desarrollo del trabajo ya que precisamente el objetivo de este es descifrar y entender lo que compone, caracteriza, influencia y en si la esencia del trabajo directivo.

Fragmentación: Hace referencia a una característica del trabajo directivo la cual describe la situación en donde el trabajo del directivo está altamente dividido por tiempo y espacio. En cuanto al tiempo se refiere a la cantidad de veces que un directivo es interrumpido o debe cambiar de actividad con el fin de responder de manera eficaz a las realidades de su equipo y su organización y en cuanto a la fragmentación por espacio refleja la diversidad de lugares en donde los directivos realizan sus tareas, este puede ser oficina, centros de convenciones, aeropuertos, aviones, vehículos, casa, restaurantes, entre otros.

Liderazgo: Se refiere a esa capacidad y habilidad que posee una persona para generar un cambio o una transformación en el mismo o en otra persona. Frente a este concepto se han desarrollado diversas teorías, definiciones y modelos en donde no solo se hace énfasis en el líder como tal, sino también en sus seguidores y su entorno. En el trabajo es considerado desde diferentes enfoques pero principalmente resalta el liderazgo personal en las diferentes situaciones organizacionales y personales.

Organización: Se presenta como aquel núcleo central del mundo empresarial y gubernamental, es el sistema que está compuesto por personas, objetivos, políticas y recursos los cuales funcionan de manera coordinada para lograr un objetivo previamente establecido. Estas organizaciones pueden ser multinacionales, PYMES, ONG's, empresas diversas, entre otras.

Networking: En su traducción literal se entiende como la red de contactos y precisamente se refiere a ese grupo o tejido de contactos que la persona tenga. Este grupo de personas claves debe estar definido por quienes son estas personas y como se conectan entre ellas con el fin de poder obtener el mejor provecho de esto.

CEO: Chief Executive Officer, Director Ejecutivo o Gerente General de una organización

R&D: Research and Development, Departamento de Investigación y Desarrollo

GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness , Liderazgo Global y Coportamiento Organizacional Efectivo

URSS: Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas,

BBC: British Broadcasting Corporation, empresa británica dedicada al cubrimiento de noticias y servicios públicos en radio, televisor e internet

BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, grupo de países considerados potencias económicas emergentes los cuales están empezando a jugar un papel protagónico en los asuntos internacionales.

OTAN: Organización del Tratado Atlántico Norte

RESUMEN

El propósito central del estudio consiste en descifrar, entender, contextualizar y reinventar el trabajo directivo actual. En el inicio del texto se busca comprender las realidades sobre el trabajo directivo desde la perspectiva y estudios de dos autores principales, Henry Mintzberg y Stefan Tengblad, los cuales exponen desde otro ángulo el día a día de los directivos; posteriormente se presenta la influencia que tiene el contexto nacional en los diferentes comportamientos y modelos de dirección, haciendo una comparación entre los directivos Suecos y Estado Unidenses para concluir las variables culturales, económicas, políticas y sociales que modifican y personalizan el trabajo directivo; finalmente en la última sección, después de comprender el trabajo directivo desde su naturaleza y sus fuentes externas de influencia, se propone reinventarlo o desde diferentes postulados y modelos, entendiendo que no existe una solución o fórmula mágica, sino unas herramientas que cada directivo debe definir y construir a lo largo de su vida.

Palabras claves:

Trabajo directivo, liderazgo personal, toma de decisiones, transformación del trabajo, transformación de realidades, organizaciones, influencia internacional, categorización del trabajo.

ABSTRACT

The central purpose of this study is to figure out, understand, contextualize and reinvent the actual managerial work. In the first part of the text the main goal is to comprehend the managerial work reality based on two main authors, Henry Mintzberg and Stefan Tengblad, which expose, from a different scope, managers daily duties; thereafter the objective is to present the influence of the national context in the behaviors and managements models by comparing Swedish and US managers and define the cultural, economic, social and politics variables that modify and customize the managerial work; at the end of the text, after understanding the managerial work from its nature and external variables influence, it intends is to reinvent it from different models and perspectives, taking into account that there is not a unique solution or magic formula, instead of it, each manager should develop and build tools and abilities all over their lives.

Key words:

Managerial work, personal leadership, job transformation, reality transformation, organizations, international influence, job categorization

INTRODUCCION

El mundo actual está definido y estructurado por las organizaciones y por ende quienes las dirigen se han convertido en el foco de investigación, en los héroes de la sociedad contemporánea, en objeto de miradas, estudios y críticas, e incluso en tema central de millones de pregrados, posgrados, cursos, maestrías doctorados, especializaciones, entre otros; en términos generales se ha convertido en aquel tema del cual todos hablan, todos saben y todos proponen. A pesar de ello,, muchas veces esos modelos e intentos de mejora, tanto teóricos como empíricos, están fundamentados en historias, en supuestos de los que hacen los directivos, y si existen esfuerzos importantes, inversiones considerables e ilusiones transformadoras, se debería lograr enfocarlos en conceptos aterrizados, con el fin de tener un punto de partida sólido y así unos resultados que permitan que las organizaciones actuales tengan mayores crecimientos, sean más rentables y perdurables y sobre todo que logren impactar positivamente aún más sus realidades cercanas y lejanas.

Por esa razón, este estudio tiene como objetivo principal descifrar las realidades del trabajo directivo, comprender su naturaleza, sus categorías, influencias, variables y demás componentes con el fin no solo de entenderlo desde una perspectiva más aterrizada, sino también proponer una serie de herramientas que permitirán el desarrollo de una gestión más coherente, autentica y eficiente. Se hace énfasis especial en el hecho de descifrarlo, ya que como se mencionó anteriormente, actualmente es un tema que se cree está totalmente definido y documentado, pero cuando se entra a comparar los libros con las realidades, se identifica una brecha enorme la cual está generando desarrollos desenfocados y esfuerzos no encaminados. Con el fin de lograr el cometido, se realizó una revisión bibliográfica, tanto de los autores que habían desarrollado previamente el tema como autores cuyos aportes estaban enfocados a las variables de influencia externa, posteriormente una vez se consolidó y se categorizó la información, se realizó un análisis crítico el cual permitió desarrollar y presentar las conclusiones pertinentes por temas y el modelo de herramientas individuales y reales para los directivos.

Para el desarrollo pertinente del tema y dada la magnitud de la pregunta, ¿Qué hacen los directivos? se decidió abordar el tema desde dos enfoques para poder presentar al final el modelo de transformación. Inicialmente se realiza una presentación de dos de los autores más significativos en este campo, Henry Mintzberg y Stefan Tengblad, los cuales mediante sus diversos estudios y publicaciones “desnudan” las realidades, características, roles, influencias y situaciones de los directivos y es precisamente a partir de estos descubrimientos que el concepto del trabajo directivo se categoriza y aterriza. Posteriormente, se decidió contextualizar las realidades directivas desde la influencia nacional, en esta sección se identifica la manera en que los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales modifican y alteran el comportamiento de los directivos y por ende sus situaciones y resultados; específicamente se hace un análisis comparativo entre los directivos presentados por Henry Mintzberg inicialmente de Estados Unidos y los directivos Suecos estudiado por Stefan Tengblad a la luz del proyecto GLOBE. Finalmente, después de comprender y descifrar desde diferentes ángulos la realidad del trabajo directivo, se presenta la manera en cómo se puede reinventarlo; en esta última sección se presentan modelos, habilidades y conceptos que permitirán transformar la gestión diaria, es esencial entender que no se presenta una fórmula mágica de dirección, sino una plataforma en donde cada directivo (real o potencial) debe hacer un trabajo de selección y decisión frente a cada uno de los puntos planteados.

La motivación principal para el desarrollo de este, es precisamente lograr contribuir y transformar las realidades. Los esfuerzos realizados por las organizaciones y directivos son admirables, pero el tema no logra encajar al 100% ya que aún existen brechas, plataformas en falso, caminos destructivos e impactos sumamente negativos tanto para los directivos como para las organizaciones y todos sus actores. Se pretende que este estudio más allá de brindar respuestas y conocimientos, ponga a prueba y en situación de interrogante y controversia a los directivos actuales, a los futuros directivos y a los que investigan a los directivos, ya que de nada sirve tomar los conceptos por sentados si estos no pasan por un filtro de preguntas y adaptaciones. Por medio de esto se busca cuestionar a los directivos actuales, con el fin de que puedan entender, transformar y redefinir su día a día; se busca formar futuros directivos con nociones más cercanas a la realidad para que desde el inicio enfoquen sus acciones y planes; y finalmente se busca dar la oportunidad a los investigadores a conocer desde un ámbito más

realístico la naturaleza del trabajo y así puedan tener puntos de partida sólidos para proponer continuas mejoras.

La oportunidad y la óptica con la que se lea el texto dependerá enteramente del lector, el cual podrá hacerlo por deber o podrá permitirse entrar a aquella plataforma de cuestionamiento, de realidades, de herramientas individuales y sobre todo de posibilidades y transformaciones necesarias para este mundo en el que se vive.

Déjate sorprender, por mí, por esto y por ti.

CAPÍTULO 1: CATEGORIZANDO EL TRABAJO DIRECTIVO

A lo largo de la historia el trabajo directivo ha generado grandes cuestionamientos, reconocimientos, modelos, estudios y demás situaciones y por esta razón muchos autores, investigadores, estudiantes, docentes e incluso los mismos directivos han intentado mejorarlo, volverlo más eficiente, formar nuevos directivos e involucrar nuevas variables entre otras cosas. Con el fin de comprender cuáles han sido los principales aportes y construir un marco teórico del tema se presentarán los dos principales autores que han realizado investigaciones y reflexiones sobre el tema, Henry Mintzberg del cual se expondrán dos libros, *The Nature of Managerial Work* (1973) y *Managing* (2009) y Stefan Tengblad del cual se expondrán 9 publicaciones realizadas desde el 2000 hasta el 2012.

Henry Mintzberg: Contextualizando, categorizando y proyectando en 1973

Henry Mintzberg es un reconocido autor que ha revolucionado el estudio del trabajo directivo y estratégico, nació en Montreal el 2 de Septiembre de 1939 y hasta la fecha ha publicado 21 libros referentes al trabajo directivo, la estrategia en las empresas, las organizaciones actuales entre otros. A continuación se presentarán los principales hallazgos sobre el trabajo directivo de Mintzberg y para ello se referenciarán dos de sus principales libros, “*The Nature of Managerial Work*” (1973) y “*Managing*” (2009).

El cuestionamiento inicial que llevó a Henry Mintzberg a dedicar su vida entera al estudio de los directivos y las organizaciones, surgió hace mucho tiempo, cuando él se preguntaba qué hacía su padre -directivo de una pequeña empresa manufacturera- todos los días cuando se iba a la oficina. Poco a poco ese cuestionamiento fue tomando forma y fuerza ya que como él mismo lo expone en su primer libro “*The nature of managerial work*”, los directivos son los héroes de la sociedad contemporánea y por ende es importante no solo realizar dicho trabajo, formar para dicho trabajo, generar teorías para dicho trabajo o proponer modelos para mejorar dicho trabajo sino antes es vital conocerlo y entenderlo. (Mintzberg, 1973)

Todo su estudio inicia recopilando las diferentes teorías o visiones sobre el trabajo directivo, con las diferentes escuelas, corrientes de pensamiento, teorías revolucionarias y demás, construyó una línea del tiempo sobre la noción del trabajo directivo. A continuación se presentarán las etapas y sus principales postulados.

El estudio directivo inicia con la Escuela Clásica, la cual inicia en 1916 con Henry Fayol y su postulado principal sobre la administración y las funciones de los directivos. Según ese planteamiento las acciones que día a día realiza el directivo son: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Posteriormente llega Luther Gulick con su teoría de POSDCORB en donde especifica que las funciones de los directivos son: Planear, Organizar, Asesorar (Staffing), Dirigir, Coordinar, Reportar y Presupuestar (Budgeting). A pesar de las investigaciones y aportes, Mintzberg afirma que esas acciones son objetivos vagos los cuales no logran describir lo que realmente hacen los directivos. (Mintzberg, 1973)

Posteriormente surge la escuela de El Gran Hombre la cual está basada en estudios biográficos sobre los directivos como individuos y los directivos en sus grupos o contextos tales como familia, educación, afiliaciones sociales, carreras y personalidades. A pesar de que los estudios no están basados en teorías sino contextualizando en una realidad, no generan gran aporte ni revelan la naturaleza del trabajo directivo. (Mintzberg, 1973)

La escuela del Emprendimiento liderada por Collins and Moore basan su propuesta sobre los directivos como tomadores de decisiones, los cuales actúan racionalmente y buscan mediante dichas decisiones maximizar las ganancias. En este modelo, los directivos poseen objetivos explícitos, conocen todos los posibles cursos de acción y sus consecuencias y por ende lo que realizan es evaluar las posibilidades y elegir la mejor. A pesar de acercarse un poco más a la realidad del directivo, existen muchos vacíos en los componentes y exponen sólo un aspecto del trabajo directivo. (Mintzberg, 1973)

La escuela de la Teoría de las Decisiones retoma el trabajo de la escuela anterior pero cuestiona el tipo de decisiones que debe tomar un directivo y N.H. Martin, Herbert A Simon y Lindblom, como principales autores, concluyen que en la realidad existen decisiones no

programadas, es decir complejas, con poca información o entendimiento, no predeterminadas, sin un sistema o un método específico de solución, con horizontes de tiempo largos, con relaciones casuales, con alternativas y consecuencias indeterminadas y con gran incertidumbre. Afirman que el trabajo directivo siempre afronta nuevas situaciones y por ende el directivo debe ser capaz de tomar dichas decisiones no programadas y programar el trabajo de sus subalternos para desarrollar dichas decisiones. Este punto cuestiona las actividades iniciales de la Teoría Clásica, ya que afirma que la mayoría de veces los directivos toman las decisiones “por salir del paso”, evitando las enfermedades más que cumpliendo los objetivos. (Mintzberg, 1973)

La siguiente escuela no centra su atención en las decisiones, sino en el liderazgo de los directivos y es por eso que la escuela de la Eficacia de los Líderes, y más específicamente Katz y Kahn proponen que sin seguidores, no existirían líderes y es por eso que se le brinda especial atención a la influencia de los seguidores en la eficacia de los directivos como líderes. Autores posteriores cuestionan el estilo autocrático de liderazgo e introducen el concepto de liderazgo humanista o participativo y la teoría de la contingencia, en donde muchas variables tales como la estructura, el poder de los directivos, la posición, la naturaleza del trabajo, el clima, las habilidades, la personalidad y las expectativas definen la eficacia, es por eso que el desempeño siempre dependerá. Una vez más Mintzberg afirma que solo se enfoca en un aspecto del trabajo directivo. (Mintzberg, 1973)

La escuela del Poder del Liderazgo se enfoca como su nombre lo indica en el poder y la influencia del liderazgo en los seguidores y en su organización. En esta escuela, autores como Melville Dalton y Richard Neustand afirman que existen 4 aspectos básicos en el poder del líder, el primero hace referencia al poder informal que existe, en el cual las fuerzas sociales de la burocracia tienden a dominar las acciones individuales, segundo hace referencia al estilo propio de la persona y la manera en cómo decide acercarse o afrontar el trabajo, el tercero hace referencia a la autoridad, la persuasión, el poder, la influencia, el control y en sí el liderazgo y finalmente el cuarto aspecto hace énfasis en las fuentes de poder (Poder de recompensa, poder coercitivo, poder referente o poder legítimo), en los que los directivos pueden controlar y la manera en cómo obtiene dicho poder. (Mintzberg, 1973)

Seguidamente, autores como George Homans, William F. Whyte, Hodgson, Levinson, Zalesnick entre otros, estudian el contenido del trabajo directivo desde el Comportamiento del Líder y proponen tres comportamientos esenciales en un directivo; primero afirman que el directivo es el miembro del equipo mejor informado, segundo el directivo es aquel miembro que permite que su equipo sobrelleve su trabajo a lo largo de las dimensiones de la tarea como tal y las dimensiones emocionales que involucra y finalmente es la persona encargada de mantener el equilibrio móvil o equilibrio dinámico, es decir es aquella persona que reacciona ante las presiones, introduce ajustes a corto plazo o cambios estructurales a largo plazo y logra balancear la estabilidad y el cambio con el fin de conseguir la estabilidad dinámica. (Mintzberg, 1973)

Finalmente la última escuela presentada por Mintzberg es nombrada la escuela de la Actividad Laboral. Esta escuela presenta todo lo contrario a la escuela de la Teoría Clásica ya que es una investigación inductiva que utiliza el método del diario para entender el trabajo de los directivos. Esta escuela tiene dos focos, el primero las características del trabajo las cuales responden a las preguntas, dónde, con quién, por cuánto tiempo, entre otras y segundo el contenido del trabajo es decir las funciones y los roles. A pesar de la contextualización de la escuela, no logran crear un diario completo que pueda mostrar en su totalidad el trabajo directivo es sumamente complicado. (Mintzberg, 1973)

Mintzberg presenta ocho escuelas las cuales proponen enfoques, metodologías, naturalezas, objetivos y perfiles diferentes sobre el trabajo directivo, a pesar de ello la realidad y la complejidad del trabajo directivo no permite que estas sean de gran aporte. Es por ello que introduce sus siguientes postulados en donde expone los seis conjuntos de características, los diez roles, las variación y programaciones y posteriormente en “Managing” su modelo de dirección.

Una vez Mintzberg contextualiza los estudios previos sobre el trabajo directivo, decide hacer énfasis en las características que presentan a diario en los trabajos de los directivos. A continuación se presentarán las seis características las cuales fueron resultado del trabajo empírico y de investigación directa.

La primera característica que define Mintzberg es la carga laboral alta que manejan los directivos y los ritmos implacables de trabajo con los cuales deben lidiar día a día. El trabajo excesivo de los directivos no consideran espacios de descanso, ya que en ellos, los directivos siguen de una u otra manera trabajando y muchas veces esta característica lleva a que los directivos vivan una aislación intelectual. De igual manera es importante entender que esta característica se presenta dado que el trabajo directivo posee una naturaleza indefinida ya que no existe un límite o un punto máximo para el éxito de una organización, siempre se puede ir un poco más allá, es por eso que Mintzberg afirma que el directivo carga con una preocupación perpetua por su organización. (Mintzberg, 1973)

La segunda característica describe el tipo de actividades que desarrollan los directivos, Mintzberg afirma que las labores diarias son enmarcadas por la brevedad, la fragmentación y la variedad y son precisamente los directivos los que buscan que sus actividades se desempeñen de esa manera, con el fin de no irrumpir el flujo de información y acción continúa en la organización. Esto a su vez los lleva a desarrollar un fuerte sentido de apreciación por el costo de oportunidad de su tiempo, el cual logra desenvolverse entre el “poder hacer” y deber hacer”. Dentro de ese marco, se logran identificar 5 tipos de días de un directivo, el primero para adelantar temas varios, el día de crisis, los días libres -los cuales no son realmente días libres en su totalidad sino con una carga de trabajo más liviana la cual es compensada con acercamiento de diferentes maneras a la organización-, día con mucha programación y días normales, en cada uno de ellos, Mintzberg afirma que los directivos se vuelven sumamente competentes en la superficialidad con el fin de mantener activa e integra a la organización. (Mintzberg, 1973)

La tercera característica hace referencia a la preferencia que desarrollan los directivos por las acciones en vivo, es decir aquellas que son corrientes, bien definidas, no rutinarias y específicas. Este tipo de preferencias se debe a la necesidad de información actualizada y rápida lo que a su vez permite que los directivos adopten comportamientos de manipuladores continuos de información y comportamientos adaptativos a un ambiente de respuesta inmediata a los diferentes estímulos. Estos comportamientos irrumpen la idea inicial del directivo como planeador estratégico y calculador que se proponía en escuelas anteriores. (Mintzberg, 1973)

Adicionalmente, los directivos poseen una preferencia y atracción por los medios verbales ya que proveen información integral y en tiempo real. Para este tipo de medios utiliza 5 herramientas principales, primero los correos, los cuales implican correspondencia formal y largos documentos, el 36% de uso de esta herramienta es para informar estatus, solicitudes o datos de referencia, el 51% para compartir reportes, eventos o ideas y el 13% restante para solicitar aprobaciones o consejos, esta herramienta consume mucho tiempo del directivo y brinda una información parcializada, es por ello que los directivos prefieren la comunicación verbal. La segunda herramienta son las llamadas telefónicas y las reuniones sin previa programación, los cuales en promedio duran de 6 a 12 minutos pero requieren que la persona tenga una relación previa con el directivo con el fin de solicitar aprobación o compartir información. La tercera herramienta son las reuniones programadas las cuales, según Mintzberg, consumen 59% del tiempo de los directivos y en ellas se transmite gran cantidad de información, se discuten temas que requieren mucho tiempo y participación de muchos agentes, generalmente las reuniones pueden ser por ceremonias, por formulación de estrategias o por negociaciones. Y finalmente la quinta herramienta son los tours o excursiones, esta herramienta es supremamente valiosa ya que permite tener una percepción general e información concreta, a pesar de ello, solo el 3% del tiempo de los directivos es destinado a este tipo de observaciones. (Mintzberg, 1973)

La quinta característica del trabajo directivo es el hecho de que está ubicado entre la organización y la red de contactos exterior. Los directivos están en continua comunicación con sus superiores, sus subordinados y con las personas externas a la organización y esto le permite tener información en tiempo real, conocer los últimos eventos, identificar las diversas oportunidades. Esta es la razón por la cual Mintzberg define que el trabajo directivo es el cuello de una reloj de arena ya que está en constantemente vinculado e interconectando el mundo externo con el mundo interno. (Mintzberg, 1973)

Finalmente la sexta característica la define Mintzberg (1973) como aquella mezcla entre los derechos y deberes de los directivos en su trabajo. Este híbrido ha generado grandes teorías al respecto en donde se postula al directivo como el director de orquesta o como la mascota en el concurso de mascotas, ya que se concibe al directivo como el ente de libertad y

máximo control pero a pesar de ello se evidencia como la mayoría del tiempo están netamente reaccionando a estímulos externos e internos. En este punto Mintzberg cuestiona la manera en cómo los directivos pueden ejercer y gerenciar su libertad y es por eso que propone dos puntos esenciales, el primero hace referencia a aquellas disposiciones y decisiones iniciales que definen los compromisos que adquieren los directivos y segundo, controlando aquellas actividades que deben realizar, es decir tomando ventaja y sacándoles el mejor provecho a aquellos deberes diarios.

Una vez propone las características y con el fin de comprender la naturaleza del trabajo directivo, Mintzberg presenta 10 roles los cuales desempeñan los directivos en el día a día y son esenciales en el desarrollo de sus actividades. Inicialmente define un rol como “Un rol es definido como un conjunto de comportamiento ordenados los cuales pertenecen a un oficio o posición identificable”¹ (Sarbin and Allen, 1968 en Mintzberg, 1973, P. 54); este conjunto de comportamientos puede ser influenciado por las personalidad, valores y demás factores de la persona pero en sí, independientemente de esas variables, el rol se desarrolla en el trabajo. (Mintzberg, 1973)

Como se evidenció en las características del trabajo, el directivo es aquel intermediario entre su organización y el exterior es por eso que se definen tres grupos de actividades, el primer grupo de actividades está relacionado con relaciones interpersonales, el segundo con transferencia de información y el tercero con tomar decisiones. Las actividades vinculadas a las relaciones interpersonales se generan ya que el directivo posee una autoridad y un estatus, las de transferencia de información es debido a que el directivo funciona y trabaja como el nervio central de la organización y finalmente el tercero se genera ya que al tener autoridad e información, se convierte en el punto central de la estrategia. A su vez Mintzberg afirma antes de explicar los diez roles que cada uno de ellos es observable en cualquier tipo de directivo, que muchas veces los directivos realizan actividades que son consideradas no directivas dada la responsabilidad que poseen y finalmente aclara que por más de que los roles se expongan de manera individual, no están aislados sino que se mezclan, se complementan y se contraponen según la situación. (Mintzberg, 1973).

¹ Traducción libre del autor

Mintzberg (1973) afirma que los primeros roles están dentro de la categoría de los interpersonales, y son definidos como la figura emblemática, el líder y el enlace. Estos tres roles surgen a partir de la autoridad que poseen los directivos dentro de la organización y el estatus que esto les genera.

Primero el directivo como figura emblemática, este rol surge a partir de la autoridad formal que maneja en la organización y es por esto que se convierte en un símbolo dentro y fuera de la organización, su participación en eventos y reuniones se convierte en un requisito legal y social y está obligado a desarrollar una serie de compromisos que a su vez le generan mayor estatus y dignidad.

Seguidamente el directivo como líder, este rol está enfocado a la guía y motivación que les brinda el directivo a sus subordinados, es aquella persona que define la atmósfera de trabajo y permea las actividades de su organización. Adicionalmente existen tres puntos esenciales para este rol, el primero define uno de los propósitos principales del líder, integrar las necesidades y objetivos individuales con los objetivos y procedimientos de la organización, esta función de alinear las personas y la organización es vital para el desarrollo de las actividades diarias y la eficiencia de las operaciones, segundo es importante aclarar que el directivo posee un poder potencial dada la autoridad formal que posee, el desarrollo del liderazgo dependerá de lo que se realice con dicha autoridad y finalmente mediante el rol de líder, el directivo construye una empresa cooperativa, la cual está alineada y motivada y por ende funciona según las necesidades propuestas.

Finalmente el directivo como enlace (conexión) el cual hace referencia a esa persona que logra coordinar o conectar a las diferentes unidades externas con la organización, es aquel que se encarga de construir y mantener las relaciones horizontales mediante el intercambio de información y favores organizacionales. Aquellas relaciones generalmente se dan entre diferentes directivos con el fin de crear las redes de trabajo necesarias con el fin de alimentar la organización y tener el sistema de conexión externa. Es importante definir que la creación de reputación dentro de este sistema es esencial, ya que según el posicionamiento que se haya desarrollado, el alcance e impacto que puede tener dentro de la organización.

Después de definir los roles interpersonales, Mintzberg (1973) presenta los roles informacionales, en ellos el punto esencial es el hecho de recibir y transmitir la información y para ello la necesidad real de tener relaciones interpersonales poderosas, el flujo de información no rutinaria implica tener el acceso único a la información externa y poder abarcar completamente la información interna. Mintzberg afirma que no es necesario que los directivos sean especialistas en todos los temas de su organización, pero que conozcan una cantidad significativa de todas sus funciones. Es por esto que se define al directivo como el nervio central de la organización y para ello se desarrollan tres roles, el monitor, el diseminador y el orador. (Mintzberg, 1973)

En primera instancia el directivo como monitor, este rol tiene como objetivo entender su organización, detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, construir conocimiento y estar informado en general, el monitor está continuamente buscando e investigando aspectos de la organización así como recibiendo y como lo afirma Mintzberg siendo bombardeado de información. En términos específicos el monitor obtiene su información de cinco fuentes, la primera las operaciones internas, los eventos externos, tercero los análisis o reportes especializados, cuarto las ideas y tendencias del medio y finalmente las presiones o demandas de otras personas. partir de sus cinco fuentes, el directivo debe crear un sistema de información que abarque todos los contactos y los canales de comunicación con el fin de poder posteriormente comunicar y compartir dicha información y así integrar la organización, encontrar problemas y oportunidades y desarrollar imágenes mentales de la situación actual de la organización.

El segundo postulado es el directivo como difusor, este rol tiene como objetivo principal transferir información a los subordinados, específicamente compartir la información externa a los miembros de la organización y compartir la información interna de un miembro a otro. Esta información que transmite puede ser información objetiva (Validada previamente) o información de valor, este segundo tipo de información es esencial ya que a través de esta se transmiten los juicios de valor los cuales permiten a los subordinados a tomar las propias decisiones, ya que permite guiar las decisiones y así incrementar el poder de los subordinados.

Para concluir los roles interpersonales se presenta el directivo como orador en el cual, el directivo es el encargado de transmitir información a los entes externos de la organización, especialmente a las influencias claves de la organización y al público en general, ya que para las personas externas, el directivo es el experto en su propia organización específicamente en sus planes, políticas y resultados.

Finalmente entran a jugar los roles relacionados a la toma de decisiones, ya que el directivo está envuelto e involucrado en todas las decisiones significativas e importantes de la empresa ya que poseen la autoridad formal, son el nervio central de información y por ende es fácil integrar las decisiones estratégicas. Dentro de las decisiones significativas existen las decisiones emprendedoras, las cuales se caracterizan por ser proactivas y las decisiones de disturbio, las cuales son reactivas; y para poder tomar dichas decisiones el director desarrolla tres fases, la primera la fase de inteligencia en donde busca y selecciona las alternativas y opciones, la segunda fase es la de diseño en donde se investigan y se evalúan de manera integral cada una de las alternativas y finalmente la tercera fase en donde se toma la mejor decisión. Para poder protagonizar la toma de decisiones, el directivo se desenvuelve como emprendedor, controlador de crisis, distribuidor de recursos y negociador. (Mintzberg, 1973)

El primer rol de toma de decisiones es el directivo como emprendedor, inicialmente es necesario hacer la claridad de que el emprendedor no es solo aquel que crea una nueva empresa, sino hace referencia a aquella persona que hace cambios y genera innovación dentro de su organización existente. Para este rol, la creatividad, la innovación, la inteligencia, el diseño y la fuerza de iniciar son básicos ya que son los que permiten que se realice un escaneo general de las actividades en donde mediante la información tangible y los estímulos formales se permita identificar las oportunidades y problemas y para determinar las acciones que se requieren para mejorar el estado actual de diferentes aspectos de la organización. Posteriormente, cuando se determina el proyecto de mejora el directivo debe estar presente en la delegación de actividades, la autorización o aprobación de funciones exactas y finalmente supervisar y conocer el estatus de todos los frentes del proyecto.

Segundo, el directivo como controlador de crisis, este tipo de rol está caracterizado principalmente por la reacción, es decir que las decisiones no se toman de manera proactiva

sino reactiva, ya que son aquellas decisiones que surgen a partir de las situaciones involuntarias e inesperadas. El directivo debe estar en la capacidad de manejar cualquier tipo de crisis que se presente en la organización, desde conflictos entre subordinados, dificultades de exposición hasta pérdida de recursos. En este rol, el directivo debe saber trabajar bajo altos niveles de presión y debe saber reaccionar rápidamente entendiendo el entorno general y tomando la mejor decisión en el momento inmediato.

Tercero, el directivo como persona encargada de asignar recursos. En las organizaciones actuales se poseen recursos limitados tales como dinero, tiempo, material y equipo, personas y reputación, el directivo es aquel encargado de lidiar con las elecciones de cómo distribuir los recursos según las actividades de la organización. Específicamente los directivos deben programar el tiempo según las prioridades de la organización, deben programar el trabajo, es decir establecer el sistema de trabajo y finalmente deben autorizar acciones, o mantener el control teniendo en cuenta la relación costo y beneficio y los costos no monetarios. Para tomar de manera correcta este tipo de decisiones, el directivo debe ser coherente con las decisiones y la distribución de recursos que hace, debe identificar el momento exacto para la división con modelos y planes.

Y finalmente, el directivo como negociador, este rol se caracteriza por realizar supervisión de las grandes y trascendentes negociaciones de la organización, es por eso que Mintzberg afirma que el directivo debe ser generalista y especialista simultáneamente.

En términos generales existe una relación interdependiente entre las tres categorías ya que el directivo dada su autoridad posee relaciones, gracias a eso obtiene toda la información necesaria y por ende puede compartirla y finalmente dada la información es aquel que puede tomar las mejores decisiones para la organización. (Mintzberg, 1973)

Un punto adicional que desarrolla Mintzberg es por qué se necesitan los directivos con sus roles en las organizaciones actuales y lo responde en los siguientes seis puntos, primero los directivos aseguran que se cumpla el propósito básico de la organización; segundo, los directivos diseñan y mantienen la estabilidad de las operaciones de la organización; tercero, los directivos se hacen cargo de la creación del sistema estratégico y adaptar la organización

a su ambiente cambiante, es decir deben mantener un balance entre la estabilidad y el cambio; cuarto, los directivos aseguran que la organización satisfaga los propósitos de los dueños; quinto, los directivos son la conexión clave de información entre la organización y su ambiente externo y finalmente sexto, los directivos responden por la operación del estado del sistema de la organización.

Una vez presentadas las características y roles de los directivos no se puede asumir que todos los directivos sin importar el país, la industria, la empresa o el cargo son exactamente igual, ya que claramente tanto la persona que desempeña el cargo como el ambiente en el cual se desarrolla aportan variables las cuales deben ser integradas con los modelos de dirección. Es por eso, que Mintzberg expone la teoría de la contingencia en el trabajo directivo en donde afirma que los roles y características no cambian radicalmente de un directivo a otro, sino que dependiendo de ciertas variables internas y externas, los roles y características se intensifican o se reducen. A continuación se presentan las variables que generar estos cambios: variables del ambiente, variables del trabajo, variables de la persona o variables situacionales. (Mintzberg, 1973)

En primera instancia se encuentran las variables relacionadas al ambiente en ellas el tema de la cultura, la naturaleza de la industria y las características de la organización definen qué roles y características son más evidentes y necesarios. En cuanto al tamaño de las organizaciones, Mintzberg afirma que esta variable influencia lo que se hace y la manera en que se hace ya que en ellas decrece la formalidad y se incrementa la preocupación por los asuntos operativos. La influencia de la industria también define los roles y características que se deben desarrollar con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos propuestos, Mintzberg hace una diferenciación entre el sector público y sector privado, él afirma que en el sector público las actividades son más formales y más políticamente sensibles, es por eso que los roles de enlace, orador y negociador se intensifican, por otro lado en el sector privado, es un ámbito mucho más competitivo, en donde las comunicaciones informales son más fuertes, la variedad y la fragmentación del trabajo es más alto y por ende las características se resaltan mucho más y el rol de emprendedor es esencial en dicho proceso. (Mintzberg, 1973)

La segunda variable es el trabajo en sí, primero Mintzberg hace referencia a los niveles de la organización y cómo en ellos se evidencian cambios estructurales, políticas diferentes y orientaciones específicas que generan cambios en el tipo de trabajo, es por ello que se afirma que los directivos de todos los niveles tienen roles comunes pero con énfasis diferentes. El segundo aspecto en el trabajo es la especialización de los roles según las funciones que desempeñan los directivos, para este punto Mintzberg presenta diferentes tipos de funciones y la explicación de cada uno de ellos; inicia presentando los directivos de producción, los cuales pasan mayor tiempo con los subordinados, tienen mayor variedad, mayor fragmentación, mayor inspección, requiere mayor velocidad en las soluciones, y pasa su mayor parte del tiempo resolviendo problemas y dificultades inesperadas, es por ellos que los roles de negociador y controlador de crisis es esencial. El segundo grupo de directivos desempeñan funciones de ventas, para ello, los roles interpersonales especialmente el enlace, la figura representativa y el líder, son esenciales, en este tipo de trabajo las relaciones públicas, la construcción de su propia imagen y los contactos que desarrolle el directivo permiten desarrollar sus funciones eficientemente. Y finalmente el tercer grupo de directivos son aquellos que trabajan con especialistas, los cuales pasan más tiempo solos, la fragmentación y variedad en el trabajo es menor y es importante que para poder manejar expertos deben ser expertos en los temas, finalmente para este tipo de trabajo los roles que se requieren son los de orador, enlace, nervio central, negociador, monitor y experto. En términos general se puede afirmar que para los trabajos de producción se necesita los roles de decisión, en ventas los roles interpersonales y en personal experto los roles de información. (Mintzberg, 1973)

El tercer conjunto de variables, es la persona que desempeña el trabajo, es decir los valores que posee, la personalidad y el estilo propio de dirección con el cual enfrenta cada una de las actividades diarias. Este tema en particular ha generado gran impacto en los modelos de dirección, ya que abren un campo individual que no permite generalizar comportamientos ni competencias requeridas. (Mintzberg, 1973)

Finalmente la última variable es el trabajo en el tiempo, en esta parte Mintzberg afirma que los factores situacionales y el comportamiento en el trabajo durante el tiempo va desarrollando patrones cíclicos en donde se evidencian diferentes roles en diferentes etapas o

momentos del año, adicionalmente se desarrollan ciclos de cambio-estabilidad en donde el directivo busca mantener el balance entre los cambios que se requieren en la organización y la estabilidad, en cada estado se requiere los roles de emprendedor y líder y posteriormente de negociador y controlador de crisis. Otro tipo de periodo o ciclo que se desarrolla es el periodo de amenaza, en donde la organización se enfrenta a grandes crisis y por ende el directivo debe cambiar el comportamiento, renovar los contactos con el entorno externo y reemplazar los recursos actuales. Mintzberg afirma por otro lado que cuando los directivos son nuevos, están construyendo experiencia y por ende poseen pocos contactos e información y es por ello que el rol de emprendedor se convierte en el más importante, ya que permite aprender a actuar con conocimiento superficial. Finalmente los cambios sociales, es decir el cambio de valores, normas y tendencias en la sociedad ha generado que las organizaciones sean más democráticas y que el tamaño y la complejidad de esas se incremente. (Mintzberg, 1973)

Mintzberg finaliza el capítulo afirmando que las variaciones en el trabajo resaltan o reducen las características o fuerza de los roles y por ende propone ocho tipos de trabajos directivos, los cuales serán presentados a continuación.

En primera instancia, el trabajo del hombre de los contactos, en este tipo de trabajo el enlace y la figura emblemática son los roles más importantes, adicionalmente el directivo debe estar pendiente del mundo externo, debe generar relaciones comerciales permanentes y desarrollar una excelente reputación.

Segundo, el trabajo del directivo político, en este trabajo los roles de orador y negociador definen el éxito de las funciones, debe estar pendiente del exterior pero con un propósito definido ya que debe alinear las fuerzas políticas con las actividades formales de la organización.

Como tercer tipo de situación, el trabajo de emprendedor. Los roles que se resaltan son el de emprendedor y negociador, pero este directivo debe estar en la búsqueda continua de oportunidad y cambios, como último punto, para ellos la clave de la supervivencia es la innovación.

Para continuar se presenta el trabajo del de adentro, este trabajo privilegia el distribuidor de recursos, es el encargado de que las operaciones internas mantengan un flujo constante y es el encargado de reconstruir la organización o establecerla después de un fuerte periodo de cambios.

Seguidamente, el trabajo del directivo en tiempo real. El protagonista de este tipo de trabajo es el controlador de crisis ya que es aquel que mantiene las operaciones internas constantes pero le toca lidiar con todas las características del trabajo directivo al extremo. Generalmente este tipo de trabajo se presenta en líneas de producción básicas, pequeñas organizaciones o en épocas de crisis severas.

Así mismo, el trabajo del equipo directivo, en este trabajo el líder es el personaje más importante ya que debe construir un equipo cohesivo y efectivo. Adicionalmente debe lograr coordinar expertos con altas habilidad para lograr un fin común.

Igualmente, el trabajo del directivo experto en el cual el directivo es el centro de información especializada, las características son menos pronunciadas pero los roles importantes son el de monitor y orador.

Finalmente, el trabajo del nuevo directivo, caracterizado porque el directivo no tiene experiencia previa en el campo e inicia a construir su red de contactos y bases de datos, en este tipo de trabajo los roles son el enlace y el monitor. Conocer los diferentes tipos de trabajos y situaciones es esencial para determinar los tipos de roles y características necesarios.

Después de analizar las características, roles y variaciones del trabajo directivo, Mintzberg afirma que no existe ciencia en la dirección de las organizaciones y que por ende la oportunidad de programar el trabajo directivo generaría un impacto supremamente grande en el mundo empresarial. A pesar de existir ciertos programas para la toma decisiones, para escanear información, diseminar información o negociación, los programas que requieren los directivos según la naturaleza de su trabajo implican respuestas humanas flexibles las cuales

no han sido posibles de programar. Adicionalmente afirma que el único programa eficiente que ha soportado la operación diaria es la agenda. (Mintzberg, 1973)

Finalmente Mintzberg (1973) afirma que los programas de los directivos requieren buscar oportunidades y problemas, presentar una relación íntegra sobre el costo y beneficio, tener la capacidad de generar construcción de modelos, brindar descripciones poderosas de fenómenos complejos, permitir un mejor entendimiento conceptual, crear pronósticos de contingencia y permitir el monitoreo de proyectos.

Después de exponer una categorización general del trabajo directivo, en el último capítulo de su primer libro "*The Nature of Managerial Work*", Mintzberg concluye su primer aporte sobre el trabajo directivo, exponiendo una visión general e integrada del trabajo directivo, posteriormente explica por qué el trabajo directivo se encuentra en un ciclo, presenta unas preguntas para que los directivos puedan realizar un estudio autónomo de su gestión y algunas consideraciones finales para los profesores de dirección y para los científicos de la dirección y finalmente presenta las opciones posibles para investigaciones futuras.

Primero que todo Mintzberg presenta la relación existente entre el propósito, los roles y las características. El propósito básico de los directivos es asegurar que la organización logre producir los bienes y servicios de manera eficiente, asegurar que la organización sirva o satisfaga los objetivos de aquellas personas que las controlan, ser el enlace clave de comunicación entre la organización y su ambiente y ser el ente responsable. Al tener estas responsabilidades y esta autoridad formal empieza a desempeñarse en los roles interpersonales, lo que a su vez le permite tener acceso a información privilegiada, convertirse en el nervio central de información y desempeñar los roles informacionales y dada su autoridad formal y la información especial que obtiene, los directivos son los encargados del sistema de creación de estrategia en la organización y así desenvolverse en los roles de decisiones. Al finalizar Mintzberg afirma que los roles de figura emblemática, orador, controlador de crisis y negociador favorecen las obligaciones que se tienen como directivos pero los roles de líderes, emprendedores y distribuidor de recursos son la oportunidad para permear e imprimir la organización con su propio estilo. (Mintzberg, 1973)

Por otro lado las características del trabajo directivo también tienen un flujo de consecuencias, la mayoría de información recibida por los directivos es verbal y por ende lograr diseminar en su totalidad dicha información requiere mucho tiempo pero dado el tipo de información el delegarla es sumamente complejo, lo que incrementa radicalmente las responsabilidades asumidas por los directivos, es por esta razón por la cual la noción de costo de oportunidad se vuelve esencial en los procesos diarios y logra obstruir el flujo de toma de decisiones. Adicionalmente en términos generales los directivos diseñan el trabajo, monitorean el ambiente interno y externo, inician cambios y renuevan la estabilidad, lideran hacia la efectividad, proveen información especial y valiosa dentro y fuera de la organización, realizan trabajos de gestión interna y trabajo regular y se envuelven en actividades organizacionales andantes. Y finalmente se afirma que dada la complejidad del trabajo directivo no existe una ciencia para el trabajo, no existen procedimientos específicos solo programas intuitivos, y es por esa razón que todos los programas de los directivos están bloqueados e impresos en sus cerebros. (Mintzberg, 1973)

Posterior a la visión general e integrada y después de entender que no existe una ciencia exacta para el trabajo directivo, Mintzberg afirma que este trabajo se encuentra en un ciclo, probablemente un ciclo vicioso generado por una sobrecarga en el trabajo. Dada la complejidad del trabajo, la delegación de responsabilidades y actividades se vuelve más difícil y es por eso que se requiere reflexiones y una perspectiva con visión del futuro para enfrentar problemas complejos. El gran ciclo vicioso se encuentra en la relación proporcional que existe entre la carga ya la presión del trabajo y las características pronunciadas, mayor presión, características mayores pronunciadas, lo que a su vez conlleva a mayor presión y así sucesivamente. Con el fin de romper el ciclo vicioso de los directivos, es necesario entender la naturaleza del trabajo, cambiar los hábitos, enseñar habilidades de dirección, crear una ciencia que permita satisfacer las necesidades de los directivos y así poder realizar mejoras significativas en esa industria que estructura y mantiene las sociedades en las que se vive actualmente. (Mintzberg, 1973). En términos generales, estos fueron los hallazgos de Mintzberg en 1973 después de revisar la bibliografía existente y realizar su propio estudio sombra de unos directivos en USA frente al trabajo directivo; a continuación se presentarán los nuevos aportes de Mintzberg 36 años después.

Henry Mintzberg: Ideas actualizadas, reformuladas y cuestionadas treinta y seis años después

En 2009, Mintzberg publica su libro *Managing* en donde retoma su publicación de 1973 “*The Nature of Managerial Work*” y evalúa sus nuevos conocimientos sobre dicha publicación. A continuación se presenta el cambio más fuerte y el gran aporte de ese libro, ya que después de reevaluar, hacer nuevas investigaciones, leer nueva bibliografía, Mintzberg se arriesga a proponer un modelo de dirección.

Después de nuevas investigaciones, nuevos cuestionamientos, nuevos aportes y nuevas ideas, Mintzberg decide sacar una nueva publicación, su libro *Managing* en donde retoma su libro y publicaciones anteriores, actualiza lo publicado y se arriesga por primera vez a proponer un modelo de dirección en donde asocia los tres diferentes planos que debe ejercer el directivo desde lo conceptual hasta lo concreto. A continuación se presentará un breve resumen sobre las actualizaciones hechas al tema.

El primer capítulo se denomina “La práctica gerencial hacia adelante”, y lo que pretende Mintzberg (2009) es encontrarle el sentido a lo que realizan los directivos y para ello desarrolla tres puntos, en el primero se explica la manera en cómo el liderazgo está incrustado e interrelacionado con la gerencia y la vida comunitaria y se postula el hecho de que hay mucho liderazgo pero muy poca administración y por eso se debería buscar ejercer un sentido de comunidad trascendente que integre liderazgo y gerencia. En el segundo punto, explica la gerencia como práctica la cual se aprende por medio de la experiencia y del contexto en el cual se esté desarrollando y es por ello que se visualiza y se entiende la dirección como un arte, presentando visión y comprensión creativa, como una ciencia, con análisis y evidencia sistemática y como un oficio en donde el aprendizaje práctico y la experiencia son básicos. En términos generales Mintzberg (2009) plantea que los directivos sacan lo mejor de las personas para que sean los mejores sabiendo, decidiendo y actuando. Y finalmente expone la manera en como la dirección se ha ejercido ayer y hoy, que así hayan existido cambios dramáticos y sustanciales, la dirección ha sobrevivido y por ende existe un lineamiento común en ella.

En el segundo capítulo, La dinámica de la práctica gerencial, Mintzberg (2009) plantea la naturaleza intrínseca del trabajo directivo y la contraposición o dilema que existe entre el saber explícito y el saber visceral o tácito de los directivos. Como primer punto, desarrolla las características de antes y ahora, en donde se concluye que a lo largo del tiempo características tales como el ritmo implacable, la brevedad y variedad de actividades realizadas, la fragmentación y discontinuidad en el día a día, la orientación y preferencia a la acción, la inclinación por la comunicación oral e informal, la naturaleza lateral y el control encubierto han perseverado a lo largo de los años. Por otro lado, presenta de manera breve el folclor o cuestionamiento frente a la figura del directivo como el ente que planea reflexiva y sistemáticamente, y en ello describen puntos tales como el ritmo frenético con el cual deben lidiar, el trabajo interminable e inherente que genera una preocupación perpetua, el dilema constante entre el manejo profundo o manejo superficial de los temas de la organización, la importancia de cambiar de estado de ánimo rápidamente, la valoración y preferencia por las interrupciones con tal no de no bloquear el flujo de información, la sensibilidad por el costo de oportunidad de su tiempo, la constante lucha entre lo que deberían hacer y lo que podrían hacer, la preferencia hacia la acción, al definición de manipuladores adaptables de información que prefieren situaciones concretas en vez de los planeadores sistemáticos, metódicos y reflexivos, el banco de datos que poseen, la búsqueda de relación desde diversos ángulos, el control ejercido a pesar de estar constreñidos y la eficiencia lograda a través del uso de cualquier grado de libertad disponible.

Adicionalmente se hace una referencia especial a la influencia que ha tenido el internet en el trabajo de los directivos y Mintzberg (2009) afirma que esta nueva realidad refuerza las características del trabajo ya que incrementa el ritmo y por ende la presión, ya que genera una comunicación frenética, superficial y sin lenguaje corporal o verbal y ya que extiende las redes externas. Frente a todo ello se cuestiona si realmente conecta más a los miembros de las organizaciones o los aleja pero también se afirma que esto no ha cambiado la naturaleza del trabajo sino que lo ha reforzado, es decir que cambia los grados de intensidad no el tipo de intensidad y que el uso excesivo de ello puede generar comportamientos disfuncionales, es decir demasiado superficiales, demasiado desconectados y demasiado conformistas.

Finalmente, Mintzberg (2009) expone que la dirección es un caos normalmente calculado, es decir un desorden controlado y eso es claro para los directivos actuales. En este tipo de trabajos no es posible ni sano intentar controlar o prever todas las variables, reacciones y oportunidades, lo que realmente se necesita es saber adaptarse y responder de la mejor manera a lo que vaya trayendo el día a día.

Stefan Tengblad: Investigaciones desde diferentes enfoques

Después de presentar las investigaciones y conclusiones de Mintzberg, es importante evaluar otro autor que ha generado importantes aportes en este campo, Stefan Tengblad. Él es profesor de *Göteborg Research Institute, School of Business, Economics and Law*, una de las universidades más prestigiosas de Suecia; A partir de sus estudios, Tengblad redactó 9 publicaciones relacionadas con el trabajo directivo y la influencia que este tiene en las organizaciones actuales. A continuación se presentará brevemente las ideas principales de dichas publicaciones con el fin de abstraer los puntos más importantes del trabajo directivo.

Tabla 1:

Publicaciones de Stefan Tengblad

PUBLICACION	AÑO
<i>Continuity and change in managerial work</i>	2000
<i>The nature of control: A study od CEO Behavior</i>	2000
<i>Executive behavior revisted: Perspectives on a classic work within management research</i>	2000
<i>Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg`s classic study 30 years later</i>	2001
<i>Time and space in managerial work</i>	2002
<i>Expectations and accountability in managerial work</i>	2002
<i>Expectations of alignment: examing the link between financial markets and managerial work</i>	2004
<i>Is there a `New Managerial Work?` A comparision with Henry Mintzberg`s classic study 30 years later</i>	2006

Elaboración propia del autor con base en las publicaciones de Stefan Tengblad

Su primera publicación se realizó en el 2000, “Continuity and change in managerial work”, esta primer publicación es una comparación entre los aportes realizados por Sune Carlson en 1951 y sus investigaciones. Sune Carlos investigó 9 CEO Suecos en 1951 y Tengblad realiza el mismo proyecto en el 2000 y en términos generales afirma lo que Carlson descubrió sobre la importancia de las reuniones y la disminución en la toma de decisiones, a pesar de ellos, también descubrió que dadas que las condiciones del ambiente y de las organizaciones fueron cambiando, los directivos trabajan de una manera más integral y general, tienen mayor involucramiento con temas financieros, las relaciones fuertes con los diferentes agentes de las organizaciones se vuelven esenciales, la descentralización de las decisiones permite incrementar el flujo de información y acción, y la comunicación de ellos debe estar enfocada a compartir e imprimir valores en los miembros de la organización. Adicionalmente entra a jugar un aspecto fuerte, la globalización y por ende el panorama de actuación expande sus límites geográficos e ideológicos y los lugares de trabajo cambian radicalmente, siendo el tema de los traslados un factor determinante en la efectividad de los directivos.

En la segunda publicación de Tengblad “The nature of control, a study of CEO behavior”, el autor pretende determinar cómo los directivos ejercen control sobre las diferentes organizaciones y se introduce el cuestionamiento si para eso, es necesario que los directivos tomen un papel de líderes o un papel de tomadores de decisiones. Cuando presenta al directivo como tomador de decisiones, Tengblad afirma que el papel fundamental en la administración es lograr tomar las mejores decisiones que conlleven a la organización al efectivo cumplimiento de sus objetivos y por ende el directivo al ser responsable de ello, debería ser un ente que toma decisiones. Por otro lado plantea la importancia del directivo como líder ya que introduce la importancia de las relaciones humanas y cómo a través de la motivación y alineación de los diferentes equipos se logran los objetivos. Después de indagar en diversas fuentes e investigaciones propias, Tengblad concluye que el directivo debe

desempeñarse más como líder, ya que es precisamente a través de los miembros de la organización se logran los verdaderos objetivos. (Tengblad, 2000)

Después de determinar la forma de ejercer control en las organizaciones, el autor decide en su tercera publicación “Executive behavior revisited: Perspectives on a classic work within management research” presentar la recopilación general que realizó del estudio realizado por Sune Carlson años atrás. A partir de dicho ejercicio, se concluye que la información es vital para los directivos y es por ello, que gran parte del tiempo y esfuerzos diarios están orientados a la obtención y divulgación de la información relevante; Segundo introduce una variable clave para el estudio del comportamiento de los directivos, el contexto social, ya que los valores, tendencias, ideologías y modelos mentales impartidos en la sociedad influyen directamente el comportamiento que debe tener un directivo a nivel interno y externo de su organización y por último Tengblad (2000), concluye que el comportamiento de los directivos también depende de si la organización tiene un modelo de decisión centralizado o descentralizado, ya que al ser un tema clave para el flujo de acción de la organización, el directivo adapta e imprime matices en dichos procedimientos. Adicionalmente Tengblad presenta su concepto de las patologías administrativas (Ilusiones, complejos diarios, falta de equipo, carga pesada de trabajo, comisiones ineficientes y falta de políticas) y como las falencias de la práctica directiva están ligadas a ellas.

Con un marco teórico y fundamentos de Sune Carlson interiorizados, un año después, se publica “Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg’s classic study 30 years later”, Tengblad (2001) decide realizar un estudio para alimentar los estudios realizados por Mintzberg especialmente cuestionar la afirmación de Mintzberg sobre la estabilidad de la práctica directiva condicionada por la teoría de las contingencias presentadas en sus estudios vs. La necesidad identificada por varios autores de que los directivos deben modificar y adaptar sus prácticas a las condiciones y situaciones de cada organización y sociedad. Al final concluye que la estabilidad o inestabilidad depende en gran medida por el cambio de concepción del directivo, anteriormente se entendía como aquella persona encargada de la toma de decisiones y Tengblad lo plantea como aquel ente encargado del flujo de información y construcción de equipos funcionales.

Posteriormente, Tengblad en el artículo “Time and space in managerial work” publicado en 2002, pretende comprender desde diferentes aspectos el cambio que ha tenido la naturaleza del trabajo directivo. El primer aspecto que se menciona son el crecimiento de las distancias geográficas y por ende la manera en cómo el directivo ha aprendido a trabajar a la distancia, con el tiempo, las implicaciones y las relaciones que eso requiere. Esto ha generado que la fragmentación en las actividades del directivo ya no están determinadas por el tiempo sino por el espacio y por ende la complejidad para coordinar actividades, mantener un flujo de información constante y la construcción de equipos tome mayores retos. Un segundo aspecto es el crecimiento de las organizaciones, no solo a nivel local sino también internacional y es por ello, que los directivos han desarrollado una preferencia por sistemas de control indirectos que permitan dar una lectura integral de la organización sin tener que estar presente en los detalles. En términos generales Tengblad, afirma que existen varios aspectos y agente de cambios, pero la dirección de las organizaciones debe ser adaptada a las nuevas necesidades de los actores y las estructuras. (Tengblad, 2002)

Seguidamente, un nuevo artículo de Tengblad (2002), “Expectations and accountability in managerial work” surge con el fin de identificar la manera en cómo los directivos ejercen control en sus organizaciones, teniendo en cuenta la transparencia y facilidad de obtener información de cualquier índole y la importancia de nuevos agentes. Frente a ellos, se afirma que el directivo debe aprender a trabajar lidiando con las expectativas de los actores externos y miembros internos de la organización, y esa manera de trabajar permitirá que las expectativas sean alineadas con las acciones de la organización y así tanto objetivos individuales como organizacionales logren cumplirse.

En 2004, Tengblad (2004) publica “Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work” su séptimo artículo en donde introduce una nueva variable en el complejo panorama de la dirección: los mercados financieros y bursátiles, este punto en particular toma mayor fuerza después del artículo anterior en donde el directivo debe aprender a manejar las expectativas externas e internas. Los indicadores de los mercados financieros y bursátiles se convirtieron en parte del valor que se debe generar a los accionistas de las organizaciones, a pesar de ello, la obsesión por lograr altos rendimientos en

corto plazo, genera dificultades para la implementación de proyectos de cambios y la evaluación objetiva del desempeño de los directivos.

Dos años después, en el 2006 Tengblad en su publicación “Is there a ‘New Managerial Work?’ A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later” decide realizar un estudio para evaluar si el comportamiento de los directivos ha cambiado debido a las nuevas percepciones que se tienen en cuanto temas como liderazgo, flexibilidad en las organizaciones y cultura. Los nuevos factores e investigaciones hicieron que Tengblad llegará a las siguientes conclusiones: primero Afirma 8 postulados de Mintzberg, carga implacable de trabajo, preferencia por la acción, inclinación por medios verbales, las reuniones programadas gastan la mayor parte del tiempo, los contactos breves se realizan por medio del teléfono o reuniones informales, poco tiempo es invertido en comunicación con superiores y que cuando tienen tiempo, los tours proveen de información valiosa.; segundo, Tengblad considera que la fragmentación del trabajo y la preferencia de los directivos a ese tipo de trabajo no aplican ; tercero, propone nuevos postulados sobre el tiempo invertido en transportarse de un lugar (local, nacional o internacional) a otro, sobre reuniones con más miembros entre otras; finalmente, Estas afirmaciones, anulaciones y postulados muestran que dados los cambios estructurales e ideológicos de la sociedad, el trabajo directivo también ha cambiado elementos fundamentales, y es por eso que se afirma que se pasa de unas labores de gestión administrativa a funciones de liderazgo institucional. (Tengblad, 2006)

Después de ocho publicaciones y en el 2012, Tengblad decide hacer una nueva publicación “The work of managers: Towars a practice theory of management”, en donde recopila los diferentes hallazgos en términos del trabajo de los directivos, este libro se explica que unos autores del campo, afirman que el trabajo directivo es simplemente un subconjunto de actividades y funciones, mientras que otros afirman que es una actividad compleja que para ser realizada de manera eficiente es necesario tener experiencia, habilidades específicas y saber asumirla como un arte, el arte de la dirección. Específicamente en esa última propuesta, Tengblad afirma que actualmente, la dirección es un arte más que una ciencia aplicada, ya que no existen patrones ni conceptos científicos específicos sobre este tema (Tengblad, 2012)

En la primera parte del libro, Tengblad afirma que el objetivo de su libro es poder hacer una recopilación de los fundamentos teóricos de la dirección para poder explicar de qué manera la práctica gerencial actual y real, es la fuente más importante para poder estructurar la ciencia de la dirección. Posteriormente, Tengblad presenta los hallazgos claves sobre la práctica directiva, entre ellos la dirección como una práctica social que se modifica a través del tiempo. la dirección dentro de un sistema humano social el cual es complejo, no lineal e impredecible, la dirección desde las múltiples facetas de la complejidad dadas las múltiples cosas que se deben realizar simultáneamente, la dirección como una excelencia profesional ya que en ella se requiere que los directivos desarrollen habilidades específicas y se adapten a cada situación, y finalmente la dirección como una práctica reflectante, en donde se hace referencia a la falta de ciencia dado que no existen patrones de comportamiento lógicos en las actividades directivas diarias. (Tengblad, 2012)

En la segunda parte del libro, Tengblad presenta un estudio sobre el liderazgo desde la perspectiva del trabajo diario de un directivo, para ello y después de varias investigaciones Tengblad define el liderazgo como primero el proceso de influir en las demás personas y sus actividades con el fin de provisionar una dirección clara al grupo, como la influencia de los pensamientos de las personas y como ellas actúan basadas en los objetivos, intereses y estrategias organizacionales, como las actividades que se deben realizar para tomar para que las acciones individuales tengan un sentido colectivo o como la acción colaborativa dentro de los miembros de una organización (Tengblad, 2012). Todo esto con el fin de identificar el rol que el líder debe tener en las organizaciones actuales y la gran conclusión fue que no existe una definición única y exclusiva de liderazgo en las organizaciones, pero que estas habilidades son esenciales en la práctica directiva de todas las organizaciones.

La tercera y cuarta parte del libro presenta estudios realizados en directivos operativos, en las industrias del cuidado de la salud, R&D y construcción y en directivos administrativos en los sectores de la educación superior, municipios y compañías privadas, respectivamente. En cuanto a los directivos operacionales, Tengblad concluye que la importancia de los miembros de la organización es esencial, los directivos siempre estaban pendientes, escuchándolos atentamente y dedicando la mayor parte de su tiempo en ellos, compartiendo o revisando información y resolviendo los problemas urgentes, adicionalmente la carga de

trabajo es muy alta así como las fragmentaciones de tiempo y espacio. En cuanto a los directivos administrativos, claramente existen muchas actividades administrativas que consumen gran parte del tiempo de los directivos, así mismo se requiere que el rol del liderazgo esté claramente definido, la necesidad de intercambio de información es supremamente alta pero a diferencia de otros campos de acción, las oportunidades para realizar actuar como líderes de transformación o decisores estratégicos es menor. (Tengblad, 2012)

En la quinta parte, Tengblad presenta los estudios realizados a directores de pequeñas empresas, generalmente dueños o emprendedores y concluye que el tiempo dedicado a actividades operacionales es mucho más alto y presenta las siete características de este tipo de empresas (también incluyó las empresas familiares): Primero, la propiedad es visible y activa, segundo, existe gran estabilidad en el poder, tercero, el foco de acción es a largo plazo, dado la intención de que sea perdurable en las generaciones, cuarto, existe una preferencia por usar recursos propios y no financiar sus operaciones, quinto, las estructuras son flexibles y eso permite la rápida toma de decisiones para responder al ambiente de la mejor manera, sexta, la búsqueda de objetivos múltiples y séptimo, el sentido de pertenencia es mucho más alto ya que se desarrolla un amor incondicional.

La sexta y última parte del libro, presenta la metodología de estudio mediante la técnica de sombra, presenta aportes académicos con el fin de reducir la brecha existente entre la realidad de la dirección y la academia y finalmente las conclusiones en donde se presenta los fundamentos para una nueva práctica directiva. Tengblad presenta un punto importante y es la importancia de investigar y entender el contexto en el cual el directivo se desarrolla ya que eso influencia y condiciona claramente el comportamiento del directivo y por ende la naturaleza de su trabajo.

En términos generales los estudios de Tengblad han actualizado y ampliado el campo de estudio del trabajo directivo, esto ha permitido sumar grandes aportes al mundo organizacional. Él define que el comportamiento en el trabajo directivo está dado por las situaciones y los actores que las compongan, incorpora la variable de expansión internacional lo que genera grandes cambios en las funciones y en los puntos de atención de

los directivos, así mismo resalta la importancia de los diferentes actores y mercados que deben tenerse en cuenta en el proceso de decisiones, confirma la fragmentación de tiempo y espacio, la importancia de obtener información real, completa y actualizada, expone que los directivos toman menos decisiones ya que las organizaciones están cada vez más descentralizadas, introduce la importancia del rol de líder que motiva y construye equipos sincronizados, soporta la carga laboral pesada dados los extensos horarios de trabajo, explica la importancia que toman los eventos externos y la apertura de nuevos mercados y el uso de nuevas tecnologías y sistemas de comunicación dada la globalización que se enfrentan día a día.

En este capítulo se pudo hacer un recorrido general sobre los dos principales autores que han estudiado de manera diferente el trabajo directivo, su naturaleza, sus características, sus roles, sus implicaciones e impactos. Mintzberg inicia con el gran cuestionamiento y desarrolla su teoría en 1973 y posteriormente en el 2009 lo estructura y lo modela. Tengblad trabaja sobre contenidos de otros autores e investigaciones propias pero bajo el lineamiento expuesto por Mintzberg inicialmente, y a partir de este cuestiona unos postulados, reafirma otros y propone otros. La categorización del trabajo directivo permite comprender de manera integral las diferentes variables que lo componen, con el fin de determinar cómo estas influyen en los perfiles y comportamientos de los directivos (Capítulo 2) y las alternativas, herramientas y competencias que se pueden desarrollar para reformular el trabajo directivo. (Capítulo 3).

CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZANDO EL TRABAJO DIRECTIVO

El trabajo directivo no es igual en todos los lugares ni en todos los tiempos, como se ha evidenciado anteriormente, existen variables internas y externas que modifican y personalizan el trabajo directivo. Una de las variables macro externas hace referencia al contexto social, económico, político, religioso y cultural del país, es por esta razón por la cual se presentarán los contextos nacionales de Estados Unidos (Estudios de Mintzberg) y Suecia (Estudios de Tengblad) con el fin de identificar cómo dichos aspectos macro pueden moldear e influenciar la naturaleza del trabajo de los directivos.

Adicionalmente, una de las organizaciones que más ha trabajado y desarrollado modelos y teorías sobre este tema se denomina “El Proyecto GLOBE” (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), es el estudio más amplio y completo en cuanto al comportamiento de los líderes a nivel internacional. Es importante conocer el planteamiento y las conclusiones del proyecto GLOBE con el fin de poder posteriormente integrar el contexto histórico con los perfiles de GLOBE para así poder definir la influencia del contexto nacional en el comportamiento de los directivos.

Para iniciar el desarrollo de esta sección, se presenta de manera general qué es el Proyecto GLOBE y qué lo compone. Según Luthans y P. Doh (2012) en su octava edición de *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, GLOBE es un proyecto internacional, basado en estudios transculturales que pretende definir la manera en como variables nacionales de cada país influyen el comportamiento de los líderes y directivos, este estudio se realizó en 951 organizaciones de 62 países diferentes, con 17000 directivos de tres sector principalmente, servicios financieros, procesamiento de alimentos y telecomunicaciones y a partir de esto se definieron 9 variables o dimensiones culturales con las cuales se evaluaron y categorizaron los 62 países.

Primero, evasión de la incertidumbre, esta variable representa la manera como los líderes lidian con los eventos impredecibles del futuro mediante la dependencia que tienen en sus normas sociales, práctica burocráticas y rituales.

Segundo, la distancia de poder; esta dimensión cultural se define como el grado en que los miembros de una organización o una sociedad en específico, cree y llega a un acuerdo sobre la manera en el que poder debe ser compartido de manera desigual.

Tercero, colectivismo I (Colectivismo social) el cual se define como el grado en que los miembros de una organización o sociedad mediante sus prácticas institucionales fomentan y recompensan las distribuciones de recursos compartidas y las acciones colectivas de cualquier índole que se puedan desarrollar.

Seguidamente, la dimensión de colectivismo II (Colectivismo en grupo); la segunda parte del colectivismo hace referencia al grado en que los individuos de una organización o una sociedad muestran o expresan coherencia, orgullo y lealtad a las organizaciones a las cuales pertenecen, iniciando por sus familias.

También, el igualitarismo de género, esta quinta dimensión cultural hace referencia al nivel en que la organización o la sociedad minimice las diferencias de roles en los géneros o la exclusión y discriminación por género.

Sexto, la dimensión de asertividad ha sido trabajada desde diferentes áreas, pero en este caso, hace referencia al nivel en que los miembros de una organización o sociedad son asertivos, de confrontación o agresivos en los diferentes tipos de relaciones sociales que se formen, ya sea de manera formal o informal.

Consecutivamente, la orientación hacia el futuro evalúa el grado en que los miembros de una sociedad u organización se comprometen, desde diferentes áreas y dimensiones, hacia un futuro con objetivos definidos, evalúa los comportamientos orientados hacia el futuro tales como planeación, investigación hacia el futuro, planteamiento de escenarios y gratificaciones dilatorias entre otros.

La octava dimensión es orientación hacia el rendimiento; las dos últimas dimensiones desarrollan el tema de los perfiles clásicos del liderazgo en donde se consideran líderes orientados a los resultados o líderes orientados a las personas. La octava dimensión

representa la orientación o prolongación de una organización o sociedad hacia el compromiso y premiación a los miembros del grupo que con mejora de rendimiento y búsqueda constante de la excelencia.

Finalmente la orientación hacia la humanidad evalúa el segundo enfoque o perfil de líder, en el cual se determina el grado en que los miembros de una sociedad u organización, se compromete y recompensan a los individuos de su grupo por ser justos, altruistas, amigables, generosos, valientes y amables con los demás miembros internos o externos de sus unidades.

Teniendo en cuenta estas nueve dimensiones culturales, a continuación se presentará el contexto histórico y el perfil presentado por GLOBE para así definir la influencia de los países en el comportamiento y la naturaleza del trabajo directivo.

Estados Unidos: Antecedentes, contextos y comportamientos

Para iniciar la contextualización de Estados Unidos, se presentará brevemente un contexto histórico con hechos e influencias, seguido de los perfiles presentados en el proyecto GLOBE para dicho país y finalmente los perfiles de comportamiento de los directivos en estados Unidos.

A lo largo de los años, Estados Unidos ha jugado un papel protagónico en los diferentes eventos internacionales, dada su capacidad tecnológica, económica y coercitiva ha tenido la oportunidad de dictar el rumbo y definir las políticas de actuación en diversos aspectos de la sociedad. A continuación se presentará una breve historia desde 1900 hasta la actualidad con el fin de identificar aquellos elementos importantes en el contexto económico, político, social y cultural.

En 1914 el mundo inicia un proceso de mucha tensión y destructor, la Primera guerra Mundial, por un lado se encontraban los poderes aliados (Francia, Gran Bretaña, Rusia y Serbia) en contra de los poderes centrales (Alemania, Austria, Hungría y Turquía). En este escenario Estados Unidos se mantuvo neutral, hasta que Alemania con el fin de evitar el

aprovisionamiento de Gran Bretaña y Francia, derriba submarinos con tripulación estadounidense, en este punto Estados Unidos brinda apoyo indirecto a Francia y Gran Bretaña. En 1918 se genera un nuevo orden mundial, en donde después de la intervención de La Liga de la Paz, organización a la cual Estados Unidos no hacía parte, cambia el panorama mundial, Finlandia, Estonia, Latvia, Lituania y Polonia consiguen su independencia, el imperio Austro Húngaro se divide en Checoslovaquia (Actualmente República Checa y Eslovaquia), Austria, Hungría y Yugoslavia (Actualmente Serbia y Montenegro), Italia y Bulgaria ampliaron su territorio y Gran Bretaña y Francia colonizaron varios territorios no limítrofes. Finalmente en 1919, Estados Unidos hace parte de la firma del Tratado de Versalles en donde Alemania se compromete a pagar e indemnizar a los países afectados por la guerra.

20 años más tarde, en 1939, se inicia la Segunda Guerra Mundial y a pesar de que Estados Unidos intentó nuevamente mantenerse neutral frente a la situación, embarga el petróleo en Japón y es por ello que en 1941, Japón decide lanzar un ataque devastador en contra de la flota de Estados Unidos en Pearl Harbor, Hawai. En este momento Estados Unidos entra oficialmente al conflicto declarando la guerra a Japón, y por ende Alemania e Italia, aliados de Japón, le declaran la guerra a Estados Unidos. Frente a este evento Gran Bretaña y la Unión Soviética se alían con Estados Unidos para contener la amenaza de los Nazis. Entre ataques, destrucciones, negociaciones y alianzas, en 1945 el presidente de Estados Unidos Henry Truman decide lanzar la bomba atómica a las ciudades de Hiroshima y Nagasaki dando fin así a la Segunda Guerra Mundial.

Una vez más Estados Unidos sale victorioso de los campos de batalla, esto, sumado a la influencia en las recién formadas Naciones Unidas y Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) genera que Estados Unidos empiece a tomar un rol protagónico y de líder mundial en diferentes aspectos dado el respaldo interno que poseían.

En este punto, en el mundo se empiezan a sentir las tensiones bipolares de las dos nuevas potencias, Estados Unidos y URSS, las cuales chocaban en cuanto al mejor modelo económico y político de gobernar, poco a poco estas diferencias fueron creciendo, se fue formando la cortina de hierro y finalmente el mundo entró en La Guerra Fría. URSS por

miedo a que Alemania desarrollara sus bombas atómicas y dadas que era el banco del mundo en ese momento, decide construir sus propias bombas atómicas, y en este panorama las dos grandes potencias tenía unos armamentos con bombas nucleares con las cuales se podían autodestruir. URSS y Estados Unidos decidieron incorporar actores en su conflicto pero mientras que Rusia ocupaba estados (tales como Polonia, República Checa, Hungría, entre otros), Estados Unidos decidió crear aliados mediante estrategias de construcción, como por ejemplo “El Plan Marshall”. Los enfrentamientos de la Guerra Fría no se dieron directamente entre URSS y Estados Unidos, sino mediante las Proxy Wars o Guerras Subsidiarias, es decir que las dos potencias se enfrentan a través de terceros como por ejemplo lo sucedido entre Corea del Norte y Corea del Sur, entre las personas de Vietnam y el Vietkong, en Irak, en Cuba, en Afganistán, entre Taiwán y China, entre otros. Posteriormente en la crisis de los misiles, Estados Unidos tenía misiles de largo alcance en Turquía y URSS tenía sus misiles en Cuba, las dos potencias reconocieron el peligro inminente de destrucción masiva y por ende URSS decide retirarse seguido de Estados Unidos

Posteriormente en Estados Unidos se estaban generando rendimientos económicos muy altos, se vivía una transición de la economía de productos a servicios, los afro-descendientes lograron aprobaciones de leyes en defensa de sus derechos civiles y electorales, los ciudadanos de Estados Unidos fueron tomando un rol de entes políticamente activos y dada la influencia que tuvieron los medios de comunicación, iniciando con BBC, decidieron frenar el apoyo a los ataques bélicos en Medio Oriente. Poco a poco, los jóvenes de la sociedad estadounidense empezaron a cuestionar los valores transmitidos por las generaciones antiguas y se empezó a crear la contracultura, en donde los fundamentos multiculturales y liberales de Estados Unidos se fueron estructurando.

En 1992 Bill Clinton es elegido como presidente y con él un cambio ideológico. El siglo XXI inicia con la elección del presidente George Bush el cual tuvo que lidiar con el ataque del 11-09, a partir de este momento la noción de guerra cambios ya que no había enfrentamientos entre naciones sino entre naciones y grupos al margen de la ley, desde ese momento la atención se focalizó al enfrentamiento contra el terrorismo. En el 2009, Estados Unidos elige al candidato demócrata Barack Obama el cual enfrenta las secuelas de la crisis

económica del 2008, trabaja en la resolución de tensiones con Irán, Irak y Afganistán y mejora la política exterior con Europa y los diferentes gobiernos del mundo.

Como se puede analizar en la contextualización de Estados Unidos, este país y sus miembros siempre han jugado un papel protagónico en los diferentes eventos regionales e internacionales. A pesar de tener en cuenta la individualidad de las personas, existen variables o rasgos nacionales que se transmiten y se evidencian en las diferentes personas, como por ejemplo los directivos de sus empresas.

Es importante aclarar que el contexto nacional de Estados Unidos ha influenciado a que existan variables intrínsecas de los directivos, tales como ese rol constante de ser protagonistas en las diferentes negociaciones y acontecimientos a nivel local e internacional, y es por esa razón que Estados Unidos se encuentra presente en las diferentes negociaciones, establecimiento de normas y políticas y demás transacciones internacionales, tanto así que la moneda global es considerada el dólar y por ende todas las transacciones económicas deben estar relacionadas a este. Adicionalmente juegan diariamente con el multiculturalismo como una fuente de potencializar los resultados, dado que Estados Unidos, es un país multicultural, las diferentes organizaciones y por ende los directivos aprenden a lidiar y gerenciar ese factor como una oportunidad de innovación, mejora y eficiencia en los diferentes ámbitos, claro está, que para ello es necesario no solo comprender las diferentes culturas, sino aprender a conformar grupos y equipos de trabajo de diferentes países que logren generar la sincronía que requieren para lograr el cumplimiento de objetivos establecidos. Otra característica para tener en cuenta es el soporte gubernamental y estatal que tienen las empresas de Estados Unidos, este soporte no solo es a nivel económico y financiero sino también con políticas, leyes y acuerdos multilaterales que permiten que los negocios se desarrollen de manera diferente, en este caso los directivos aprenden a tener un respaldo y a manejar las situaciones con una ventaja adicional a los directivos de los otros países. Y finalmente la última característica de los directivos dado el contexto histórico es la oportunidad que tienen de liderar las diferentes situaciones y la oportunidad de tener miembros de las organizaciones con poder, los directivos deben aprender a jugar como líderes o centros de información internacional, deben saber lidiar y potencializar el poder que tienen todos los miembros de la organización en cuanto a deberes, derechos y ventajas, deben saber ser los protagonistas ya

que a pesar de tener actualmente nuevas potencias formándose, tales como BRICS, Estados Unidos ha jugado un rol protagónico muy fuerte en todos los ámbitos internacionales que no solo generan aportes externos para las organizaciones, sino también dinámicas de juego internas.

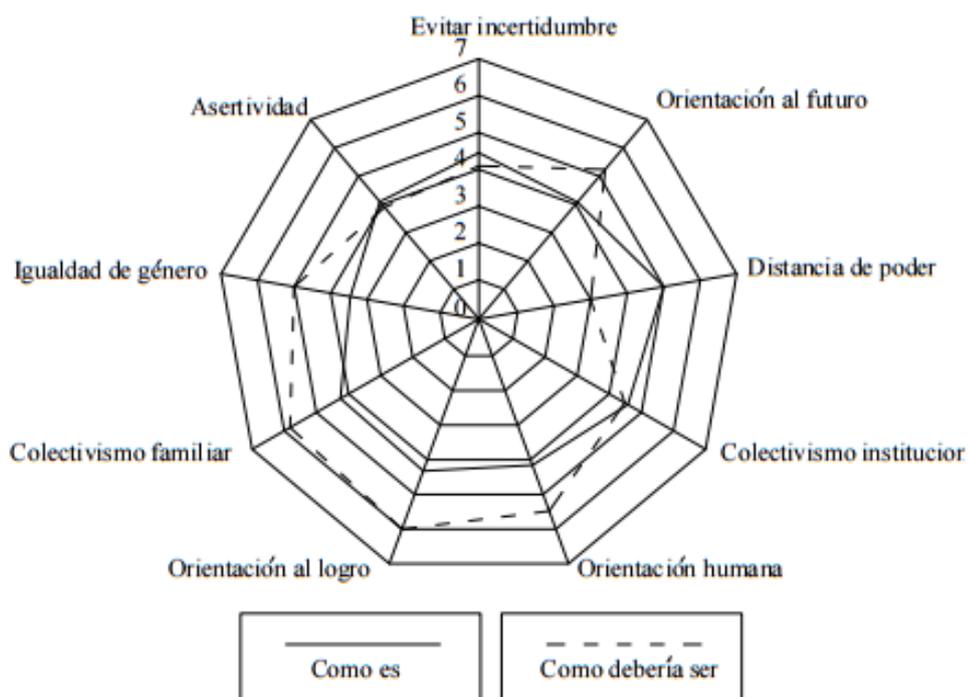
Adicionalmente a las características históricas, una publicación de School of Management, University of Queensland, Brisbane (2002) presenta una tabla de las diferentes dimensiones expuestas por el proyecto GLOBE en el Anglo Cluster (Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Estados Unidos) y como eso define el comportamiento de los líderes o directivos de dichos países. A continuación se hará énfasis especial en los resultados de Estados Unidos y el perfil que se propone.

A continuación se presentará un gráfico y dos tablas en las cuales, Ashkanasy, Trevor-Roberts y Earnshaw (2002), perfilan en términos organizacionales y de liderazgo a las personas y proponen los principales retos de los directivos. Inician afirmando que Estados Unidos posee un énfasis especial en la autoridad, en las diferencias de poder y en el estatus y eso se generó en el momento en que las comunidades estaban lidiando en encontrar una nueva cultura que conciliara la influencia británica y los acuerdos locales. También afirman que las personas están centradas a los resultados y en la búsqueda de riqueza material dada la mentalidad protestante de los británicos y el establecimiento de las colonias y las rutas de comercio en dichos países. Por otro lado afirma que primero a pesar de ser una sociedad dominada por los hombres, las personas buscan cada vez más equidad entre los géneros, segundo, afirma que Estados Unidos es una sociedad individualista ya que sus personas están buscando y luchando constantemente por su dependencia propia y la posesión personal de bienes materiales, a pesar de ello, las personas buscan cada vez más relaciones de interdependencia con las unidades familiares y mayor orgullo frente a las estructuras familiares. Adicionalmente se define que las personas están conformes con las prácticas y acciones relacionadas con el colectivismo institucional, buscan que haya menor evasión de la incertidumbre así como menor preferencia a las normas y reglas formales. En cuanto al liderazgo, los miembros de las organizaciones de Estados Unidos creen los líderes carismáticos, participativos y orientados hacia los equipos ya que le dan una prioridad especial a la libertad de cada miembro. Para finalizar, afirman que los directivos poseen dos

tipos de retos en las organización estadounidenses, el primero hace referencia a la estructura y la estrategia y el segundo a la gerencia de las personas, en el primer campo, se propone una dirección que permita el balance entre las acciones individual y los objetivos y el compromiso colectivo, y por ende se necesita plasmar una estructura flexible que permita el logro de los objetivos propuestos así como el reconocimiento y premiación de los éxitos de los grupos o equipos de trabajo, finalmente se hace referencia a la importancia de no trabajar con altos niveles de reglas y autoridad, sino como líderes carismáticos que logren inspirar a los miembros y en el segundo campo de gerencia de personas, se expone la necesidad de promover y desarrollar la equidad de género en todas las actividades que se propongan y apoyar a los individuos a trabajar en equipos para el cumplimiento de objetivos individuales y grupales.

Gráfico 1

: Puntuaciones culturales del grupo angloparlantes (Canadá, Australia, Inglaterra, Nueva Zelanda, Sudáfrica (Muestra blanca), Estados Unidos e Irlanda.



Elaboración propia del autor con base en Ashkanasy, N. M., Trevor-Roberts, E., & Earnshaw, L. (2002).

Tabla 2:

Dimensiones culturales y perfiles de liderazgo del proyecto GLOBE para Estados Unidos

Estados Unidos		
Como es	Evitar la incertidumbre	4,15
	Orientación al futuro	4,15
	Distancia de poder	4,88

	Colectivismo institucional	4,2
	Orientación humana	4,17
	Orientación al logro	4,49
	Colectivismo familiar	4,25
	Igualdad de genero	3,34
	Asertividad	4,55
Como debería ser	Evitar la incertidumbre	4,02
	Orientación al futuro	5,22
	Distancia de poder	2,71
	Colectivismo institucional	4,59
	Orientación humana	5,47
	Orientación al logro	5,98
	Colectivismo familiar	5,74
	Igualdad de genero	5,14
	Asertividad	3,7

Estados Unidos	
Liderazgo carismático	6,12
Liderazgo orientado al grupo	5,8
Liderazgo auto-protector	3,15
Liderazgo participativo	5,93
Liderazgo humano	5,21
Liderazgo Autónomo	3,75

Elaboración propia del autor con base en Ashkanasy, N. M., Trevor-Roberts, E., & Earnshaw, L. (2002)

Suecia: Antecedentes, contextos y comportamientos

Para continuar con la contextualización y ahora hacer énfasis en Suecia, se presentará brevemente un contexto histórico con hechos e influencias, seguido de los perfiles presentados en el proyecto GLOBE para Suecia y finalmente los perfiles de comportamiento de los directivos.

A diferencia de Estados Unidos, el desarrollo histórico de Suecia ha sido completamente diferente, y por ende existen muchas variables que logran modificar los comportamientos de los directivos. Durante toda su historia a excepción de unos conflictos menores, Suecia ha asumido un papel neutral y conciliador y esto ha logrado que su economía permanezca relativamente estable y se haya podido desarrollar estrategias y políticas internas que fortalezcan las oportunidades y la calidad de vida.

El siglo XIX para Suecia se caracterizó principalmente por el surgimiento vigoroso de diversos movimientos populares, tales como los movimientos de templanza, movimientos feministas, movimientos de las iglesias libres y sobre todo el movimiento obrero, el cual continuó con el ritmo de la industrialización e inició el siglo adoptando una posición reformista.

La fuerte presencia de los reformistas y la independencia de Noruega en 1905 le dieron un nuevo matiz al siglo XX, ya que las dinámicas sociales y políticas empezaban a tomar rumbos diferentes. Cuatro años más tarde, en 1909 el sufragio masculino fue introducido en la política y a partir de eso, en 1917, los socialdemócratas llegan al gobierno por primera vez y rompen con la hegemonía del sistema parlamentario. En 1921 el sufragio femenino es aceptado por la sociedad y los socialdemócratas iniciaron a esbozar los primeros planes para desarrollar el Estado de Bienestar Social.

Durante la Primera Guerra Mundial, Suecia mantuvo una posición neutral al igual que en la Segunda Guerra Mundial, pero a diferencia de la primera, durante la segunda dentro de Suecia se generaron unos cambios políticos importantes y se logró un gobierno de coalición en donde los cuatro partidos demócratas (excluyendo al partido comunista) lograron trabajar unidos. Una vez finalizada la guerra, a diferencia de la mayoría de países de Europa que habían quedado totalmente destruidos y con fuertes crisis económicas, Suecia empezó a experimentar una prosperidad económica, una industria en expansión y un ambiente político cordial ya que a pesar de que los socialdemócratas encabezados por Per Albin Hansson retomaron el poder, trabajaron de manera cooperativa con los otros partidos democráticos.

Estas variables generan el ambiente adecuado para que los planes del Estado de Bienestar Social, se llevaran a cabo.

Años más tarde, se formó la Alianza Escandinava, se introdujo un nuevo instrumento político en donde el poder público emanaba del pueblo mediante la elección de los miembros del parlamento en elecciones libres. En 1946 se une a las Naciones Unidas y posteriormente a la OTAN, en ambas organizaciones Suecia siempre ha sido un actor neutral que lucha por la paz y las buenas relaciones en los diferentes países. En 1970 Suecia afronta una de sus crisis económicas más fuertes y es por eso que la hegemonía del poder socialdemócrata se acabó y desde 1975 se genera una alternancia de poder pero en términos cordiales.

En 1995, Suecia se adhiere a la Unión Europea sin unirse al euro. Esta nueva etapa le permite desarrollar nuevas estrategias de paz y conciliación y le permite tomar la presidencia de la UE dos veces, en 2001 y en 2009.

Dada la contextualización de Suecia, se puede ver cómo a lo largo de la historia, ha sido un ente neutro y conciliador, con un gobierno estructurado e integrado a todos los ámbitos de la sociedad, un poder coercitivo fuerte que limita cualquier intento de desestabilización y una bonanza económica relativamente constante. Estos factores han logrado que los miembros de ese país, incluidos los directivos, adopten ciertos comportamientos los cuales son puestos en práctica en su día a día. Los directivos tienen perfiles altamente conciliadores y buscan siempre la manera de llegar a acuerdos en consenso e incluyendo a los diferentes grupos mediante asociaciones cordiales, así mismo se evidencia una fuerte presencia e intervención del gobierno y el estado en temas organizacionales y es por ello, que los directivos deben saber aprovechar el acompañamiento y apoyo que les brinda los diferentes entes gubernamentales, por otro lado es importante resaltar la estabilidad y prosperidad económica la cual permite que los negocios se desarrollen en ambientes con ventajas. Finalmente, Suecia es un Estado de bienestar social, ello implica que una de las prioridades del gobierno es satisfacer todas las necesidades socioeconómicas de los miembros del país, y esta característica también es adoptada por las diferentes empresas, las cuales buscan contribuir de manera directa e indirecta con los propósitos gubernamentales.

Adicionalmente, a continuación se presentará la publicación de Hochschule Fulda, *University of Applied Sciences* de Estocolmo sobre el liderazgo y la cultura de Suecia en donde se evalúan las variables del Proyecto GLOBE.

Como se evidencia en las tablas y en la publicación, Holmberg y Åkerblom (2007) afirman que Suecia es uno de las sociedades más colectivos del mundo a pesar de ser una sociedad extremadamente individualista, ya que a pesar de darle importancia a este aspecto, el sentido de comunidad está fuertemente impreso en sus actitudes diarias, así mismo es uno de los países con personas más asertivas y no agresivas pero no están acostumbrados a expresar sentimientos y emociones fuertes, es decir que los directivos deben aprender a tener relaciones cordiales y asertivas con todos los miembros de la organización sin sobrepasar el límite de las emociones, en cuanto a la evasión de la incertidumbre, se considera un país con puntajes altos, ya que poseen instituciones fuertes y coherentes que respaldan y guían dicha incertidumbre, por otro lado tienen una fuerte orientación hacia el futuro y un claro ejemplo de ello es la cantidad de inversiones que tienen en las diferentes organizaciones en la educación y desarrollo de sus miembros, en cuanto a la dimensión de los géneros, en Suecia a pesar de que existe una inclinación hacia el lado masculino, es uno de los países más igualitarios y equitativos, así como uno de los países en donde la distancia de poder es más pequeña y eso se puede evidenciar en ejemplos tan sencillos como la igualdad de código de vestimenta, los lugares públicos y espacios con fines específicos para las personas de las organizaciones. Por otro lado, afirman que es un país en donde existe una fuerte orientación a la sociedad humana y en donde el desempeño no es una prioridad, finalmente características como la independencia, autonomía y soledad son calificadas como prioridad. En términos de los modelos de liderazgo, en la sociedad Sueca se buscan líderes confiables, honestos, que inspiren y comprometan a los miembros del equipo. Los directivos no solo tienen estas características inculcadas en su personalidad sino que también, saben dirigir y potencializar dichas características de los miembros de sus organizaciones y así buscan aprovechar las ventajas que esto genera.

Tabla 3

Dimensiones culturales y perfiles de liderazgo del proyecto GLOBE para Suecia

SUECIA	La forma en la que es*	La forma en que debería ser*	Diferencia
Dimensión cultural	Puntaje	Puntaje	(Debería ser-Es)
Colectivismo (- Individualismo)	5,22	3,94	-1,28
Asertividad	4,97	3,58	-1,39
Evitar la incertidumbre	5,32	3,6	-1,72
Igualdad de genero	3,84	5,15	1,31
Orientación al futuro	4,39	4,89	0,5
Distancia de poder	4,85	2,7	-2,15
Orientación humana	4,1	5,65	1,55
Orientación al logro	3,72	5,8	2,08
Colectivismo familiar	3,66	6,04	2,38

Escala de Liderazgo (GLOBE)	Puntaje del país	Ranking Variable
Autónomo	3,97	13
Orientación humana	4,96	10
Equipo II: Integrador de equipo	5,98	4
Diplomático	5,27	9
Integridad	6,29	2
Carismático II: Inspiración	6,31	1
Equipo I: Orientación al equipo colaborativo	5,5	7
Carismático I: Visionario	6,05	3
No participativo	2,51	17
Orientación al desempeño	5,96	5
Carismático III: Auto sacrificio	4,81	11
Decisivo	5,59	6

Modesto	4,59	12
Autocrático	2,41	18
Cara protector	2,39	19
Competente administrativamente	5,44	8
Procesal	3,19	16
Inductor de conflicto	3,33	14
Egocéntrico	1,79	20
Conciencia de estado	3,3	15
Malévolo	1,52	21

Elaboración propia del autor con base en Åkerblom, S., & Holmberg, I. (1997).

Después de presentar la situación de cada uno de los países, es preciso presentar la comparación entre ambos con el fin de tener una noción general en donde la historia vivida y las características sociales, culturales, económicas y políticas definen la manera en como los directivos se forman y se desenvuelven en el día a día. En la tabla que se presenta a continuación se evidencia como las diferencias que existen entre los países demarca perfiles de liderazgo y dirección diferentes, en Estados Unidos se resalta un comportamiento en el distanciamiento de poder y un enfoque alto a la orientación al logro y se presentan en la dimensión menos marcadas la igualdad de género; por otro lado en Suecia se muestra un perfil directivo caracterizado por las acciones realizadas para evitar la incertidumbre y el colectivismo institucional, mientras que la menos marcada es el colectivismo familiar. Ambos países tienen un margen de diferencia a su situación ideal pero Suecia en términos generales está más cerca de conseguirlo.

Tabla 4

Comparación entre Estados Unidos y Suecia de las dimensiones culturales del Proyecto GLOBE

Dimensión cultural	EEUU		SUECIA	
	Como	Como debería ser	Como	Como debería ser

	es		es	
Evitar la incertidumbre	4,15	4,02	5,32	3,6
Orientación al futuro	4,15	5,22	4,39	4,89
Distancia de poder	4,88	2,71	4,85	2,7
Colectivismo institucional	4,2	4,59	5,22	3,94
Orientación humana	4,17	5,47	4,1	5,65
Orientación al logro	4,49	5,98	3,72	5,8
Colectivismo familiar	4,25	5,74	3,66	6,04
Igualdad de genero	3,34	5,14	3,84	5,15
Asertividad	4,55	3,7	4,97	3,58

Elaboración propia del autor con base en Åkerblom, S., & Holmberg, I. (1997) y Ashkanasy, N. M., Trevor-Roberts, E., & Earnshaw, L. (2002)

Para poder finalizar este capítulo, es importante entender que no solo las variables del trabajo, de la industria y de la persona, modifican el comportamiento de los directivos, sino que aspectos nacionales generan cambios en el ambiente de trabajo y en la formación de los directivos como tal, es por esto, que la diferenciación internacional se vuelve esencial para el estudio del comportamiento y la naturaleza de trabajo de los directores. A lo largo de la historia, han existido muchos modelos de dirección, modelos con diferentes enfoques, estrategias, procedimientos, actores, entre otros, y con el fin de plantear el siguiente capítulo en donde se proponen competencias y conceptos para reinventar el trabajo directivo, es importante inicialmente contextualizar al país en el cual se vaya a desarrollar.

A pesar de vivir actualmente en un mundo globalizado, interconectado y con tiempos de respuesta y comunicación inmediata, se podría llegar a pensar que los límites geográficos son solo eso, que no existen diferencias entre países, pero lo que se puede evidenciar es que a pesar de estar viviendo en un mundo interconectado, existen variables intrínsecas de cada país que influyen en el comportamiento de cada una de las personas y adicionalmente el impacto e influencia que esas variables tienen dentro del trabajo directivo es supremamente amplio, ya que a pesar de las diferencias personales, existen ciertos patrones de comportamiento tanto en el directivo como en los miembros de la organización, los diferentes actores, las dinámicas de los negocios, entre otros que deben ser contempladas, entendidas y potencializadas con el fin que obtener resultados eficientes que satisfagan los intereses y objetivos de los diferentes actores internos y externos.

CAPÍTULO 3: REINVENTANDO EL TRABAJO DIRECTIVO

El trabajo directivo es un tema complejo y esencial en la sociedad actual, toda la sociedad está estructurada alrededor del funcionamiento de las diferentes organizaciones, desde la más simple como la familia hasta las más amplias como lo son el gobierno, las religiones o las grandes multinacionales. Esta complejidad como se ha evidenciado posee actualmente elementos que no le permitan fluir de manera indicada, no le permite aprovechar nuevas oportunidades, no permite explotar las ventajas y así potencializar los resultados y es por esta razón que a continuación se presentarán una serie de herramientas para que los directivos actuales y futuros, puedan evaluar su desarrollo actual o futuro desde los siguientes puntos. Un tema esencial en el capítulo que se presentará a continuación es el hecho de que no se expondrá fórmulas mágicas ni modelos 100% asertivos ni efectivos, se propone que cada uno de los directivos realice una lectura reflexiva y logre generar y formular su propio modelo de dirección flexible pero con sus propios mínimos no negociables.

Reinventando el trabajo directivo con Mintzberg

Teniendo en cuenta la visión general, especificaciones, características, roles y realidades de la naturaleza del trabajo directivo, Mintzberg afirma que la dirección no es una ciencia, es un arte y por ende la complejidad y carga de trabajo es mucho mayor y con el fin de no obstruir el flujo natural de información y decisiones, los directivos deben entender mejor la naturaleza de su trabajo y cambiar ciertos hábitos de trabajo con el fin de que el flujo constante, real, complejo y necesario de las organización se dé con naturalidad. A continuación se presentarán las preguntas de estudio propio que propone Mintzberg así como los hábitos que deberían cambiar.

Para finalizar esta publicación, Mintzberg propone quince preguntas para el estudio propio, diez puntos y un modelo para que la dirección sea más efectiva, estos aportes deben conocerse y adaptarse posteriormente al cargo, al trabajo, a la persona, al ciclo y a las características esenciales de cada uno de los directivos.

Preguntas de estudio autónomo (Mintzberg, 1973)

1. ¿De dónde obtengo mi información y cómo? ¿Puedo hacer mayor uso de mis contactos para obtener información? ¿Otras personas pueden hacer algo exploración por mí? ¿En qué áreas es más débil mi conocimiento y cómo puedo hacer que otros me brinden la información que necesito? ¿Tengo modelos mentales lo suficientemente fuertes de esos aspectos dentro de la organización y en su ambiente que yo debo entender? ¿Cómo puedo desarrollar un modelo más efectivo?

2. ¿Qué información difundo en mi organización? ¿Qué tan importante es que mis subordinados obtengan mi información? ¿Conservo mucha información para mí mismo porque la difusión de la misma consume tiempo o es poco conveniente? ¿Cómo puedo hacer que otros obtengan más información para que puedan tomar mejores decisiones?

3. ¿Tengo un balance entre la recolección de información con la toma de acción? ¿Tiendo a actuar apresuradamente antes de tener la suficiente información? ¿O espero tanto tiempo por “toda” la información, que las oportunidades me pasan por el lado y me convierto en un cuello de botella para mi organización?

4. ¿Qué ritmo de cambio estoy pidiendo que mi organización tolere? ¿El cambio está balanceado de tal modo que nuestras operaciones no sean excesivamente estáticas ni demasiado interrumpidas? ¿Hemos analizado suficientemente el impacto de este cambio en el futuro de nuestra organización?

5. ¿Estoy suficientemente bien informado para juzgar las propuestas de mis subordinados? ¿Es posible dejar la autorización final para los proyectos a algunos de mis subordinados? ¿Tenemos problemas de coordinación porque el hecho de que ahora los subordinados toman muchas de estas decisiones independientemente?

6. ¿Cuál es mi visión de dirección para esta organización? ¿Estos “planes” están ante todo en mi propia mente en forma suelta? ¿Deberían hacerse explícitos, con el fin de guiar mejor las decisiones de otros en la organización? ¿O necesito flexibilidad para cambiarlos a voluntad?

7. ¿Estamos experimentando muchos disturbios en esta organización? ¿Habría menos, si reducimos el ritmo de cambio? ¿Los disturbios reflejan una reacción retrasada a los problemas? ¿Experimentamos disturbios poco frecuentes porque estamos estancados? ¿Cómo manejo los disturbios? ¿Podemos anticipar algunos y crear planes de contingencia para estos?

8. ¿Qué tipo de líder soy? ¿Cómo reaccionan los subordinados a mi estilo administrativo? ¿Qué tan bien entiendo sus trabajos? ¿Soy suficientemente sensible a sus reacciones de mis acciones? ¿Encuentro un balance apropiado entre estímulo y presión? ¿Sofoco sus iniciativas?

9. ¿Qué tipo de relación externa mantengo y cómo? ¿Existen cierto tipo de personas que debería conocer mejor? ¿Gasto mucho de mi tiempo manteniendo estas relaciones?

10. ¿Existe algún sistema para mi programación de tiempo o solo estoy reaccionando ante la presión del momento? ¿Encuentro la mezcla apropiada de actividades o tiendo a concentrarme en una función en particular o en un solo tipo de problema sólo porque lo encuentro interesante? ¿Soy más eficiente con tipos particulares de trabajo en momentos especiales del día o de la semana y mi horario está reflejando eso? ¿Alguien más (aparte de mi secretaria) puede tomar responsabilidad de mucha de mi programación y hacerlo más sistemáticamente?

11. ¿Trabajo en exceso? ¿Qué efecto tiene mi carga de trabajo en mi eficiencia? ¿Debería forzarme a mí mismo a tomar descansos o a reducir la carga de mi actividad?

12. ¿Soy muy superficial en lo que hago? ¿Realmente puedo cambiar de estados de ánimo tan rápido y frecuentemente como mis patrones de trabajo requieren? ¿Debería tratar de reducir la cantidad de fragmentación e interrupción en mi trabajo?

13. ¿Me oriento demasiado hacia actividades corrientes y tangibles? ¿Soy un esclavo de la acción y la emoción de mi trabajo, de tal forma que ya no soy capaz de concentrarse en asuntos? ¿Los problemas claves reciben la atención que merecen? ¿Debería gastar más tiempo leyendo y explorando ciertos asuntos? ¿Podría ser más reflexivo?

14. ¿Uso las diferentes formas de los medios de comunicación apropiadamente? ¿Sé cómo aprovechar al máximo la comunicación escrita? ¿Me confío mucho en la comunicación cara a cara, poniendo de este modo a algunos de mis subordinados en desventaja informativa? ¿Agendo suficientes de mis reuniones de forma regular? ¿Paso suficiente tiempo recorriendo mi organización para observar la actividad de primera mano? ¿Estoy muy separado del corazón de nuestras actividades, viendo las cosas solo de una forma abstracta?

15. ¿Cómo mezclo mis derechos y mis deberes? ¿Mis obligaciones consumen todo mi tiempo? ¿Cómo puedo liberarme lo suficiente de las obligaciones para asegurar que estoy llevando la organización a donde quiero llevarla? ¿Cómo puedo hacer que mis obligaciones sean una ventaja?

Algunas de estas preguntas pueden sonar retóricas. Ninguna es intencionada a serlo. No hay soluciones simples a los problemas complejos del trabajo administrativo. Este libro puede quizá preguntar algunas de las preguntas correctas; pero si el gerente a de mejorar hoy su trabajo, debe proveer sus propias respuestas. Por esta razón es crucial que el gerente desarrolle un mejor entendimiento de su propio trabajo. (p.176)²

A continuación se presentarán los puntos claves determinados por Mintzberg (1973) para lograr que la dirección sea más efectiva:

Primero compartir información, Mintzberg (1973), afirma que es necesario que los directivos compartan los valores y objetivos de la organización con el fin de imprimir el sentido de dirección y el plan, de esta manera permitirán el flujo libre de información y así la toma de decisión. Igualmente es importante tener en cuenta el límite de información que debe ser compartido ya que dado que la información es poder, el riesgo de exposición se incrementa a medida que se comparte. El directivo debe saber que compartir, a quién compartirlo y cómo compartirlo.

Por otro lado, es esencial aprender a lidiar conscientemente con la superficialidad. El directivo debe tener en cuenta que no podrá trabajar ni conocer el 100% de todos los asuntos de su organización, es por eso que debe aprender a lidiar y a tener un balance entre aquellos asuntos que puede tratar profundamente y aquellos que se deben tratar marginalmente. Para ellos deben aprender a delegar, lidiar con los asuntos de manera marginal y dar atención especial y profunda a aquellos asuntos más importantes, complejos y sensibles de la organización. En términos generales los directivos deben aprender a ser competentes con la superficialidad y a aprovechar mejor los recursos de los analistas para comprender lo necesario de cada asunto.

El tercer punto clave es saber cuándo y cómo compartir la información si esta puede ser compartida. Si es el caso, el directivo debe aprender a crear su equipo directivo el cual logrará que la carga laboral se disminuya y los roles se especialicen, dando así una mejor

² Traducción propia del autor

manera a cada uno de los asuntos. Un tema esencial en este tipo de equipos es que el equipo se complemente, sea coherente, coordinado y compatible entre los miembros.

Seguidamente, los directivos deben hacer la mayor cantidad de obligaciones, en un punto se afirma que el directivo debe lidiar con el querer hacer vs con lo que tiene que hacer, en donde las responsabilidades y obligaciones consumen gran parte del tiempo y energía de ellos, es por eso, que en vez de luchar contra sus deberes, los directivos deberán aprender a cumplir con sus responsabilidades imprimiendo su propia marca y estilo personal en ellas, con el fin de aprovechar las obligaciones como oportunidades y así moldear la organización con su marca personal.

Adicionalmente, Mintzberg postula la necesidad de liberarse a uno mismo de las obligaciones, los directivos, dada las cargas de trabajo que manejan, no poseen tiempo libre, lo que a su vez no les permite realizar ciertos proyectos y estabilizar sus vidas, las presiones de hoy, no les permiten pensar en los cambios del mañana, es por esta razón que los directivos deben buscar controlar su propio tiempo, liberarse a ellos mismo de asuntos que creen necesarios ya que el tiempo libre para reflexionar y pensar no se encuentra, se hace.

El sexto punto clave, el hecho de aprender a hacer énfasis en el rol que implique o requiera la situación, es decir que el directivo debe ser capaz de identificar la situación que está viviendo, entenderla y así adoptar un rol específico que pueda responder de manera eficiente la situación, debe aprender a conocer las necesidades de la situación y personalizar su trabajo acorde a eso.

Es importante también, saber ver una imagen amplia en términos de sus detalles ya que para un directivo es muy importante ser capaz de entender los modelos mentales propios y de las demás personas, determinar los puntos valiosos de los modelos propios y de los modelos de los demás y así ser capaz de construir el mejor modelo para cada organización.

Por otro lado, reconocer la influencia propia en la organización es vital, dado que el tiempo y la energía es limitada, los directivos deben ser capaces de establecer las prioridades y sobre todo coordinar su distribución de tiempo con dichas prioridades. Los asuntos a los

cuales se les invierte mayor tiempo, son aquellos que son más importantes para la organización, dado que de esa manera se están disponiendo los recursos y esfuerzos. El tiempo del directivo debe estar sincronizado con las prioridades de la organización.

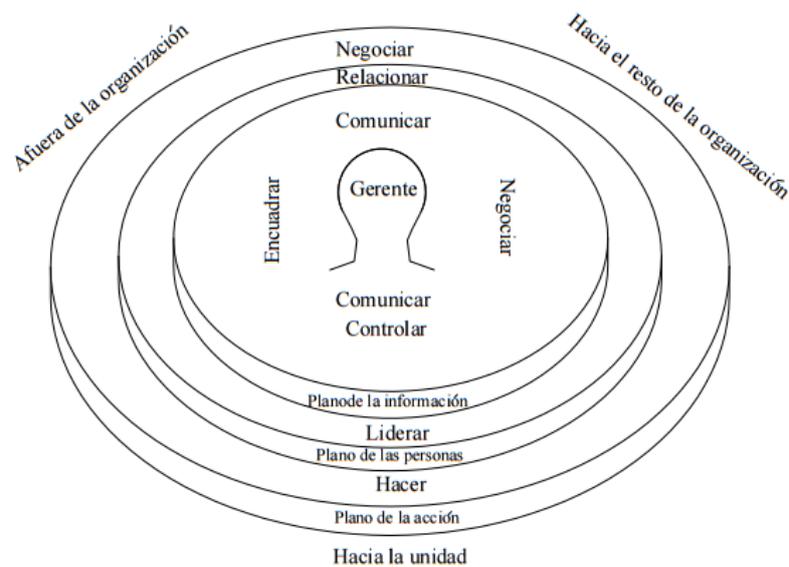
El noveno punto presentado se enfoca en saber lidiar con una coalición creciente, ya que las tendencias ideológicas del mundo también han logrado permear las organización, es por eso que las organizaciones son cada vez más democratizadas y diferentes entes de influencia entran a jugar papeles determinantes en ellas, es por esta razón que los directivos deben actuar como líderes que logren adaptar y responder a esta nueva estructura de poder con el fin de mantener su organización a flote.

Para finalizar, se enfatiza en saber usar la ciencia de la dirección, con el fin de poder potencializar la dirección en las organizaciones, los científicos y los directivos deben encontrar la manera de poder trabajar juntos para lograr un fin común. Los directivos tienen la información y la autoridad, los científicos el tiempo y la tecnología, si esas cuatro variables y dos actores logran trabajar en un proyecto común, los resultados podrían mejorar radicalmente el ritmo de trabajo diario de los directivos y sus organizaciones.

Adicionalmente a los 10 puntos presentados anteriormente, Mintzberg cuestiona un poco los modelos de dirección anteriores, ya que cada uno desarrollaba un tema de manera aislada, Mintzberg afirma que el directivo debe controlar, hacer, negociar, pensar, liderar, decidir y muchas más cosas más pero de manera conjunta y simultánea es por eso que presenta un modelo de dirección en el cual debe existir un equilibrio dinámico entre los diferentes planos. Con el fin de desarrollar un diagrama sencillo, entendible, replicable y sobre todo adaptable, Mintzberg (2009) presenta el siguiente modelo de dirección:

Gráfico 2

Modelo de dirección propuesto por Henry Mintzberg



Elaboración propia del autor con base en Henry Mintzberg. “*Managing*”, Grupo Editorial Norma, 2009

Según Mintzberg (2009) el propósito básico de un directivo es asegurar que su unidad u organización cumpla con el propósito básico definido y lo logra mediante la motivación a su equipo para que se realice lo determinado o mediante el impulso que le brinda a su equipo dada la información que posee. Para el cumplimiento de los propósitos, el directivo debe actuar y ejercer sus acciones diarias en tres planos como se evidencia en el diagrama, estos planos deben lograr que el directivo se ejerza desde lo conceptual hasta lo concreto.

En el centro del modelo se presenta el directivo como tal es decir la persona la cual desarrolla el trabajo y dentro de ello los postulados principales según Mintzberg (2009) es encuadrar el trabajo y programar el trabajo. Cuando se refiere a encuadrar el trabajo afirma que el directivo establece el contexto por el cual la organización tomará cierto curso y esto lo realiza cuando comparte las preocupaciones, desarrollan ciertas estrategias, tomando decisiones particulares y priorizando aspectos específicos de la organización. En cuanto a la programación del trabajo, se afirma que la agenda del directivo muestra y refleja las

prioridades de la organización y por ende es muy importante segmentar los intereses y utilizar de la mejor manera el grado de libertad que poseen.

El siguiente plano del modelo es el desarrollo de la práctica gerencial mediante la información, o como Mintzberg (2009) lo afirma, es ubicarse a dos pasos del propósito de la práctica directiva, con el fin de procesar la información que se requiere para que otros puedan emprender acciones que contribuyan a los resultados globales y a su vez se genere mayor valor para los accionistas. Para lograr ello deberá comunicarse en derredor y controlar dentro de la unidad. Comunicarse en derredor implica promover un flujo constante y libre de información en torno al directivo y recopilar información de todas las fuentes posibles y difundirla de la mejor manera, y para ello Mintzberg plantea monitorear cualquier tipo de información, ser el centro nervioso de la organización, es decir ser la persona más informada de toda la organización, difundir o compartir la información dentro de la organización y ser la voz representante hacia el exterior y tener la sensibilidad para percibir la información de manera oral, visual y visceral. En la segunda acción, controlar dentro de la unidad, implica dirigir el comportamiento de las personas de la organización mediante el ejercicio formal que permite el nivel jerárquico, el estatus y la autoridad y para ello se requiere diseñar estrategias y propósitos de la organización, diseñar estructuras, diseñar sistemas, delegar, asignar, distribuir y determinar las metas.

El segundo plano es ejercer la dirección desde las personas, es decir ubicarse a un paso de la acción y lo que busca precisamente es ayudar, motivar, facultar, influir y empoderar a otros a que las cosas ocurran. Esto se realiza mediante el liderazgo de las personas de la unidad para ello deben revitalizar a las personas, es decir que las mediante este ejercicio las personas puedan potencializar la energía que existe dentro para mejorar los resultados, desarrollar individuos, armar equipos que sean sostenibles y coordinados y establecer y fortalecer la cultura de la organización. Por otro lado, el segundo plano requiere que el directivo se relacione con personas externas a la unidad, especialmente con pares sociales y con los cuales se debe construir una relación de reciprocidad mediante la construcción de redes de contactos, representar y defender la organización, comunicar y convencer las necesidades de la organización, transmitir información y amortiguar las presiones y flujos de influencias.

El tercer y último plano del modelo de dirección planteado por Mintzberg (2009), propone ejecutar la dirección mediante la administración directa de la acción y para ello propone hacer internamente y negociar externamente. Hacer internamente se define como “casi hacer”, es decir que el directivo debe asegurar y permitir que las cosas que se establecieron se hagan y lo logran mediante la administración de proyectos y manejar reactivamente las perturbaciones. En cuanto a las negociaciones externas, Mintzberg afirma que se deben generar grupos o coaliciones que movilicen el apoyo desde diferentes frentes, aportar a la credibilidad de la organización, proveer los recursos necesarios para lograr los planes y aportar la información completa para que el flujo de acción sea imparabile.

Una vez presentado el modelo, Mintzberg (2009) presenta un cuadro sobre los papeles de la práctica gerencial y las competencias necesarias para practicarla.

Tabla 5

Papeles de la práctica gerencial según Henry Mintzberg

	Internas	Externas
	Comunicar	
Plano de la información	Monitorear	Vocero
	Centro Nervioso	Centro Nervioso
		Difundir
	Controlar	
	Diseñar	
	Delegar	
	Designar	
	Distribuir	
	Determinar	
Plano de las personas	Liderar	Relacionarse
	Vitalizar a las personas	Cultivar redes
	Desarrollar a las personas	Representar

	Construir equipos	Convencer/Comunicar
	Fortalecer la cultura	Transmitir
		Amortiguar
Plano de la acción	Hacer	Negociar
	Administrar proyectos	Armar coaliciones
	Manejar perturbaciones	Movilizar los apoyos

A Las competencias personales

- 1 Administrar a sí mismo, internamente (reflexionar, pensar de manera estratégica)
- 2 Administrar a sí mismo, externamente (el tiempo, la información, el estrés, la carrera)
- 3 Programar el trabajo (segmentar, establecer prioridades, programar la agenda, hacer malabares, decidir los "cuándos")

B Las competencias interpersonales

- 1 Liderar a las personas (seleccionar, enseñar/servir de mentor/ entrenar, inspirar, negociar con los expertos)
- 2 Liderar grupos (armar equipos, resolver conflictos /mediar, facilitar los procesos, dirigir reuniones)
- 3 Liderar la organización/ la unidad (forjar cultura)
- 4 Administrar (organizar, asignar recursos, delegar, autorizar, sistematizar, establecer metas, considerar el desempeño)
- 5 Relacionar la organización/ la unidad (cultivar redes, representar, colaborar, promover/ hacer cabildero, proteger/ almacenar información)

C Las competencias para la información

- 1 Comunicar oralmente (escuchar, entrevistar, hablar / presentar/informar, escribir, recopilar información, difundir información)
- 2 Comunicar por vía no oral (ver [alfabetismo visual], percibir [alfabetismo visceral])

3 Analizar (procesar datos, modelar, medir, evaluar)

D Las competencias para a acción

1 Diseñar (planear, forjar, crear una visión)

2 Movilizar (apagar incendios, administrar proyectos, negociar, intervenir en política, administrar los cambios)

Elaboración propia del autor con base en Henry Mintzberg. “*Managing*”, Grupo Editorial Norma, 2009

Reinventando el trabajo directivo con el liderazgo ignaciano

Puede llegar a ser extraño plantear la posibilidad de reinventar el modelo de dirección actual mediante algunos postulados que fueron escritos por unos sacerdotes del siglo XVI, pero a partir de la admiración, interiorización y experiencias de personas como Chris Lowney entre muchas, es posible afirmarlo, ya que estos postulado no buscan una única respuesta, un único modelo di liderazgo, una única verdad sino que cada uno descubra que es y lo que significa ser líder de su propia vida. Este fragmento del texto puede tener predisposiciones por creencias, juicios y valoraciones religiosas o demás, pero la invitación es a leerlo de manera neutra, percibiendo y reflexionando un poco más allá y sobre todo generando cuestionamientos que permitan la construcción del modelo propio de dirección.

Para iniciar, es necesario hacer claridad en la concepción de liderazgo que plantean los jesuitas. Lowney (2003) plantea cuatro puntos esenciales sobre el liderazgo, el primero hace referencia a que todas las personas son líderes, y lo son el 100% del tiempo, así lo hagan bien o mal, este primer postulado rompe con todos los esquemas de liderazgo previos a ello en donde se definía que necesariamente para la existencia de un líder debería existir unos seguidores, y no es que los jesuitas decidieron acabar con todos los seguidores, sino que decidieron iniciar el proceso desde lo más profundo de cada ser humano y a partir de ello construir el liderazgo. Para iniciar entendiendo el por qué, los jesuitas cuestionaron el modelo 1-99, en donde todo el centro de atención se enfocaba en el 1 (el líder) que debía dirigir a los

otros 99 y decidieron no enfocarse en el 1 sino brindar herramientas y desarrollo para que el 1 y los 99 restantes fueran capaces de desarrollarse y liderarse a ellos mismo, también se preguntaron a cuántas personas efectivamente es necesario liderar para ser 'un líder verdadero' y cuando los números no estaban respaldado con nada, decidieron creer en que tan solo uno mismo era suficiente y que desde ahí iniciaba el gran proceso de liderazgo personal. El segundo postulado afirma que el liderazgo nace desde adentro, en este punto en particular se cuestiona sobre los libros, modelos y *tips* para convertirse en líderes, en vez de trabajar con postulados exteriores, los jesuitas decidieron trabajar el liderazgo desde la persona como tal, quien es, que busca, que quiere y cómo lo logra y a partir de ello concluyeron que hay tantos perfiles y modelos de liderazgo, como personas en el mundo. El tercer postulado afirma que el liderazgo no es un acto, sino una forma de vida, los jesuitas lo describen como la forma de proceder ya que no es un oficio que se realice en las organizaciones o en momentos específicos, sino es una manera de vida la cual se manifiesta todo el tiempo. Y finalmente el cuarto postulado habla sobre la perpetuidad que tiene este tema, ya que el proceso del liderazgo es continuo, a medida que se va cambiando interna y externamente, el liderazgo también se va adaptando a eso.

Estos postulados rompen un poco con la noción de 'el gran líder' que se tiene y se defiende, pero es una plataforma amplia e incluyente y que lleva más de 450 años en el mundo. Este liderazgo, el liderazgo personal está basado en cuatro pilares que definen un camino a seguir y los cuales se expondrán a continuación con el fin conocerlos y que cada directivo busque la manera de adaptarlo o integrarlo a su modelo de dirección.

El primer pilar es el autoconocimiento, dado que el liderazgo se centra en la persona como tal, es esencial que los líderes se conozcan, se comprendan, se acepten y se reten. Entender las fortalezas, debilidad, sueños, prioridades y visiones enmarca el camino y la manera de caminar en él, ya que teniendo claro que se quiere y que se es, se puede poner todas las energías, recursos y disposición para lograrlo.

El segundo pilar es el amor, y el tema del amor en el mundo organizacional es recibido con cierta cautela, pero es un elemento primordial e incluso varios autores han escrito sobre la dirección con amor y no con temor. Este principio trasciende la idea del amor netamente

entre parejas, y como nadie da de lo que no tiene, se busca que los líderes identifiquen y descubran el amor de sus vidas, para así ponerlo en todo lo que hace. Este amor busca que los líderes se rijan bajo una actitud positiva con ellos mismos y los demás miembros de su equipo.

El tercer pilar es la creatividad o el ingenio, el mundo antiguo y actual requiere una adaptación rápida e integral y solo mediante la creatividad, mediante la posibilidad de ver las cosas de manera diferente, mediante la oportunidad de innovar y desarrollar ideas no convencionales se logra dicho requerimiento. Como San Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús, lo decía, siempre vivir con un pie levantado, listos para afrontar las oportunidades y nuevos retos que lleguen.

Y finalmente el cuarto pilar es el heroísmo, en donde los líderes se fortalecieron a sí mismo y por ende a los demás con aspiraciones y grandes deseos. Este pilar busca que los líderes saquen lo mejor de cada uno para así poder lograr algo más grande, más inspirador, más eficiente. Este postulado se resume en "Ser más, para servir mejor".

Como se puede evidenciar en los cuatro pilares no se presenta una actitud, motivación o acción única o específica sino una plataforma para que cada uno desarrolle su liderazgo personal. La discusión entre dirección y liderazgo tiene un fin de aportes, pero independientemente de ello, como se planteó anteriormente el liderazgo se define como una manera de vivir, y por ello se plantea como una oportunidad para reinventar la dirección, porque independientemente del cargo, de la industria, de la organización, del país o de la tipología, todos los directivos son seres humanos, y como es importante evaluar los elementos internos de la organización y externos a ella, es aún más importante desarrollar puntos que vayan un poco más allá, o más bien, un poco más adentro y así poder construir desde adentro. Antes de ser directivos, son seres humanos y por más intocables que se perciban, todos tienen vidas, sueños, miedos, aspiraciones, limitaciones, sentimientos y emociones, y es importante y esencial comenzar a incluir dichos temas en el estudio y desarrollo del trabajo directivo.

Reinventando el trabajo directivo con habilidades específicas

A lo largo de las diferentes intervenciones, estudios, testimonios, autores y reflexiones sobre el trabajo directivo, sus mitos y realidades, sus impactos e influencias y su desarrollo diario, a continuación se presentarán una serie de habilidades, herramientas o puntos para reflexionar identificadas en 5 categorías que se consideran esenciales en el contexto actual. Al igual que los modelos o puntos importantes presentados anteriormente, no existe una única respuesta ni forma 100% correcta de aplicarlos al trabajo directivo.

Tabla 6

Categorías y habilidades para reinventar el trabajo directivo

Categoría	Habilidad
Responsabilidades	Reuniones
	Lo suficiente de todo
	Visualizar la imagen completa
	Reflexionar en el accionar
	Aprendizaje al vuelo
	Potencializar la fragmentación
Equipos	Sincronía y empatía
	Sensibilidad
	Plataforma de acción
	Descentralización de decisiones
	Conocer el equipo
Información	Espichar botones
	Relojeros
	Consiguiendo

	información
	<i>Networking</i>
	Los chismes
	Sistema de información
Autoconocimiento	Interiorización
	El fin del trabajo
	Cambio de estado anímico
	Aprender a incomodarse
Límites	La dirección un asunto de límites

Elaboración propia del autor

La primera categoría hace énfasis a los eventos o responsabilidades que debe cumplir y desarrollar los directivos en las diferentes organizaciones. Dentro de esta categoría se encuentran las actividades reales que realizan los directivos día a día, desde aquellas que consumen gran porcentaje del tiempo, hasta aquellas que parecen imperceptibles.

Primero que todo, los directivos pasan gran cantidad de su tiempo en reuniones, formales o informales, un tema esencial para ellas es poder expresar de manera clara y convincentemente sus ideas y propuestas, es por ello que los directivos deben poseer una oratoria que permita el logro de esos objetivos. Dentro de la experiencia que se tiene en el campo, se afirma que no existe una única oratoria correcta, que existen *tips*, herramientas y generalidades, pero lo más importante es que cada uno conozca y encuentre su propio estilo de oratoria.

Por otro lado, dada la magnitud y caracterización de los temas de un directivo, es indispensable que estos aprendan a no ser expertos pero sí saber lo suficiente de todos los temas relacionados con su organización. Cada directivo debe tener en el radar todos los acontecimientos fuerzas, tendencias y procesos de su organización, el punto acá es definir qué es “lo suficiente de todo” y eso es algo que deberá definir el directivo con el fin de poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Dentro de conocer sobre su organización por

ejemplo, es indispensable que el directivo sepa leer y comprender correctamente los indicadores financieros, ya que en el mundo actual, es una manera tangible de reconocer los logros de una organización, y por ende conocer el funcionamiento e implicaciones es esencial. En este punto es importante definir que, según las características de la organización, el directivo no estará realizando los trabajos a profundidad, pero debe conocer para poder guiar, filtrar y darle el respaldo que la organización requiere.

Seguidamente, las actividades diarias están divididas en programadas o inesperadas, todo tipo de acontecimiento puede categorizarse dentro de ellas dos, y para poder lidiar con las programadas o inesperadas es esencial que los directivos tengan la capacidad de ver la imagen completa, que puedan tener una mentalidad clara con el fin de tener muchas cosas al tiempo, que puedan identificar aquellos detalles aislados pero su funcionamiento e interrelación en toda la organización, es por ello que se deben desarrollar habilidades de reconocimiento, comprensión y trabajo individual y sistemático. Cada directivo determinará en qué proporción debe tratar con las habilidades y de qué manera es más eficiente para su organización.

Conectada con la anterior, el trabajo de los directivos se desarrolla de manera frenética e imparable, es por ello que los directivos no poseen de grandes cantidades de tiempo en los cuales puedan realizar una profunda reflexión frente a los eventos y tendencias o realizar un completo análisis de las variables de entrada, los requerimientos del proceso y las implicaciones de las opciones de salida, pero esto no pueden impedir que el directivo tome las mejores decisiones para su organización, por lo cual es importante que los directivos aprendan a reflexionar en el accionar es decir pensar en el hacer y hacer en el pensar. Desafortunadamente no existe la manera de detener el tiempo y congelar los procesos, los directivos deben seguir andando pero también reflexionando con el fin de tomar las mejores decisiones. Mintzberg (2009) afirma que los grandes capitanes de los equipos deportivos, tienen la posibilidad de analizar el juego dentro de él y tomar ventaja sobre esto ya que tienen la capacidad de vivir el juego unos segundos más despacio y esa es la habilidad que se debe desarrollar en los directivos.

Siguiendo con la idea de la rapidez en el trabajo, los directivos deben desarrollar la capacidad de aprender rápidamente, ya que siempre se enfrentan a temas desconocidos, oportunidades no esclarecidas, personas nuevas y demás. Saber todo no es un requisito para ser directivo, pero el aprendizaje veloz -y la correcta composición de los equipos- les permitirá moverse en el todo.

De igual manera y como muchos autores lo han expuesto, la fragmentación de tiempo y espacios es una realidad en el día a día de los directivos, es por ello que cada uno debe buscar las herramientas necesarias para poder no ser víctima de esta característica, sino potencializarla. Las herramientas no serán únicas sino dependen del tipo de fragmentación y de la realidad de la organización; Teletrabajo, VPN, medios de comunicación (*Whatsapp, Skype, Hangout, Viber, FaceTime, Twitter, etc.*) salas VIP en aeropuertos, Internet Móvil, *Power Banks, Note It*, entre muchas otras herramientas permitirán darle un uso adecuado a esa realidad laboral. Estas habilidades relacionadas a las responsabilidades deben ir adaptadas a la tipología de trabajo y los objetivos propuestos inicialmente. Así mismo es importante comprender que el directivo de manera individual logra muchas cosas, pero con un equipo coordinado y coherente, logra aún más.

La segunda categoría se ha definido como los equipos, desde 1920 con la influencia de la Escuela de las Relaciones Humanas, las diferentes organizaciones empezaron a ser conscientes sobre la importancia que tienen los seres humanos dentro del éxito de las organizaciones y es precisamente por el hecho de que las organizaciones están compuestas por y para personas que grandes esfuerzos de los directivos se han enfocado a potencializar dicho talento y así poder cumplir a cabalidad los objetivos de la organización. A continuación se presentarán unas herramientas necesarias para poder potencializar los resultados mediante las personas y los equipos.

Primero que todo, la sincronía y la empatía de los directivos con los miembros de su organización es vital para que se pueda tener un desarrollo óptimo y un flujo constante de acción e información, a pesar de ello, no existe una sola manera de ser empático con el equipo, el directivo debe conocer a su equipo y que pretende conseguir con ello y así poder definir la manera auténtica en cómo desarrollará las relaciones dentro de la empresa. Un

ejemplo para ello, es la sincronía o conexión con las secretarías, los directivos podrán invertir el tiempo que se ahorran realizando actividades que podrían ser desarrolladas por ellos/as, podrán tener un flujo diario coordinado y minimizar los detalles que pueden alterar las operaciones y labores diarias.

Es necesario que el directivo desarrolle una sensibilidad adicional con las personas de su equipo con el fin poder detectar situaciones, emociones, expresiones y tendencias en los diferentes miembros de su equipo. Algunos autores lo definen como una sensibilidad visual y visceral, es decir que los directivos deben aprender a sentir, aprender a escuchar, aprender a leer, aprender a percibir. No se hace referencia a una lectura psicológica de cada uno de los miembros de su equipo, pero si saberse conectar de manera diferente con cada uno de ellos.

Igualmente dentro de los equipos, uno de los principales roles de los directivos es establecer, compartir y alimentar la plataforma de acción, esta plataforma de acción hace referencia a todos aquellos objetivos, valores, lineamientos, estrategias y experiencias que permite que los miembros del equipo puedan conocerlo, interiorizarlo, ponerlo en contexto y con ello tomar decisiones y acciones que sean pertinentes para la organización. Es muy importante que los directivos no solo expongan dicha plataforma, sino que enseñen, acompañen y refuercen la interiorización y logren conocer a sus miembros y así congeniarlos en el funcionamiento de dicha plataforma.

Adicionalmente, un tema clave actualmente para los equipos es la descentralización de las decisiones, y para ello se propone que los directivos trabajen en programas de Directivos formando Directivos, la mejor manera para ello, es poder compartir directamente sus experiencias con las personas que trabajar en ello, con el fin de tener personas preparadas, conscientes y entrenadas para la toma autónoma de decisiones, Para este punto es importante desarrollar el punto de los miedos de los directivos y el egoísmo en cuanto a este tipo de información, hay casos en que las personas y los mismos directivos son egoístas con sus herramientas, planes, *tips* y forma de trabajar, ya que creen que pueden estar desarrollando y dando ventaja a su competencia, pero es importante desligarse de ese concepto y comprender que cada persona es única e irrepetible, que el compartir no hará directivos iguales a él o ella, sino directivo o líderes diferentes, capaces de tomar decisiones autónomas y permitir el flujo

constante del trabajo. Para que el modelo de empoderamiento funcione, es vital que las decisiones se compartan y que la plataforma que se mencionó anteriormente está totalmente establecida.

Seguidamente, conocer el equipo es vital para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto le permite al directivo enfocar las formas de trabajo, desarrollar nuevas estrategias, respaldar y capacitar en puntos débiles y potencializar puntos fuertes, así mismo el directivo dará la posibilidad de que sus miembros sean libres y auténticos sin que la organización se desborde ni pierda su foco, es esencial crear un ambiente en donde los objetivos individuales y los objetivos organizacionales están en la misma dirección.

Pep Guardiola dijo que su trabajo en el equipo de fútbol de Barcelona era “espichar botones”, presionar el motor del ser humano con el fin de alcanzar grandes resultados, y es preciso que los directivos aprendan a espichar el botón correcto, en el momento correcto. Para ello, deben conocer a sus equipos, tener dicha sensibilidad y saber el momento y las palabras exactas con las que podrá no solucionarles los problemas, pero si cuestionar a los miembros de su equipo con el fin de que ellos mismos desarrollen sus respuestas y sus aportes al equipo y a la organización.

Finalmente, el directivo D. Aparicio (comunicación personal, 10 de Noviembre, 2015) comentó que para él, los directivos son como los relojeros, un reloj es un sistema que funciona si cada una de sus piezas realiza su trabajo pero si el reloj empieza a fallar, es esencial que el relojero sepa identificar que pasa, pueda arreglarlo y prevenir que vuelva a suceder. Los directivos deben tener esa sensibilidad para detectar, esa capacidad para arreglar y ese tacto para prevenir que vuelva a fallar. Las habilidades relacionadas a los equipos deben igualmente adaptarse y buscar la manera en que mejor funcione en el día a día y así mismo es esencial entender que el equipo necesita un insumo inicial para poder realizar sus actividades y es precisamente la información y según la calidad de esta serán los resultados obtenidos.

La tercera categoría hace referencia a temas relacionados con la información, como se obtiene, como se retiene y cómo se comparte con el fin de que el flujo libre y constante sea una realidad en las organizaciones actuales.

Para iniciar la tercera categoría, la información que debe buscar y filtrar un directivo debe ser integral, debe poder realmente dar a conocer un acontecimiento, una tendencia o por lo menos dar una pista de las situaciones ocurridas. Los directivos deben desarrollar la capacidad de investigar, de completar, de integrar, de darle forma, de definir, de filtrar y de compartir la información relevante para su organización, y quien definirá que es relevante, pues precisamente los directivos los cuales conociendo más la organización, conociendo más los equipos y conociendo más lo que se busca, logra establecer las prioridades y tomar las mejores decisiones.

Así mismo, uno de los temas más importantes es el *networking*, es normal que un directivo no sepa hacerlo todo, pero siempre saben quién lo hace de la mejor manera, siempre saben en dónde o a quien preguntar, siempre saben por dónde re direccionar. Los directivos deben buscar la manera de tener claramente definido y documentado el *networking*, con el fin de poder mantenerse en contacto, actualizar la información y poder conectar puntos en el momento correcto. La documentación de este *networking* está dada por una memoria excelente, una secretaria con memoria excelente, una base de datos, una app de registros, entre otras, cada uno de los directivos identificará cual es la manera más eficiente para guardar la información y sobre todo que tipo de información quiere guardar de cada una de las personas, y los límites para ello son infinitos, se puede solo tener documentados el nombre y la empresa, o sus habilidades, fechas importantes, estructura familiar, entre otros. Esta información documentada permitirá que los directivos puedan re direccionar las decisiones o acciones en el momento oportuno, permitirá mantener el contacto con las personas y así estar escaneando constantemente los ambientes internos y externos.

Por otro lado es importante resaltar que una de las fuentes de información más actualizadas es el chisme o murmullos de pasillo, a pesar de ser una información probablemente parcializada y poco objetiva, es una fuente muy importante y a la cual debe tener acceso el directivo, y esto se logra mediante la confianza y la conexión que logre

establecer con los miembros de su equipo. Es esencial que el directivo indague y pueda comprender de manera general e integral lo que está sucediendo pero el chisme permite tener información reciente, actualizada e incluso con los matices de agrado o desagrado del equipo.

Un vez se tenga la información la manera en que se clasifica y se guarda también es fundamental y por esta razón, el sistema de información es uno de los grandes retos que tienen los directivos actualmente, ya que son la fuente principal para que los directivos puedan recibir, filtrar y transmitir la información dentro y fuera de la organización, cada uno de ellos, conociendo la organización, conociendo la información y conociendo las dinámicas, deberá buscar cual es el sistema de información y comunicación más óptimo para la organización. Para este punto, la creatividad e innovación son elementos claves, ya que todo modelo o sistema de información es válido siempre y cuando sea correctamente adaptado a la organización. El gran reto radica en elegir el sistema correcto y ser capaz de alimentarlo diariamente para que no se convierta en una traba burocrática o iniciativas sin sentido, sino una herramienta que potencializa los resultados. Las habilidades de información deben coordinarse con el equipo y las responsabilidades propias del directivo para crear una sinergia en la planeación, acción y evaluación pero adicionalmente el factor que permitirá que el trabajo tenga el toque personal del directivo es el proceso personal que este realice día a día.

La cuarta categoría se presenta como el autoconocimiento, esta característica sencilla y que también fue desarrollada en el módulo del liderazgo ignaciano es un tema que permitirá que el directivo tome postura frente a lo que hace, frente a lo que es, frente a lo que busca y así pueda mejorar su actuación en el mundo organizacional.

Dentro del proceso directivo, es esencial que cada uno de los directivos realicen un proceso continuo de autoconocimiento en donde evalúen los diferentes aspectos de su vida, de su personalidad, sus objetivos personales, entre otros con el fin de poder conocerse a sí mismos y así adaptarse al medio organizacional buscando los mejores resultados y prácticas para sí mismo y la organización. Este proceso debe realizarse periódicamente ya que al igual que las condiciones del ambiente cambian, elementos de ellos mismos también lo hacen.

Como Mintzberg (1973) planteaba en su libro, los ciclos y procesos de un directivo son infinitos, él propone un ejemplo de los abogados, una vez ganan o pierden el caso terminan su labor, los ingenieros o arquitectos entregan el proyecto y terminan sus labores, pero los directivos no tienen un momento en el que hayan “finalizado” sus labores, es un proceso continuo y perpetuo. Esta característica del trabajo directivo, es una variable de doble filo, siempre habrá oportunidades de mejora, siempre habrá campo de acción, siempre existirán alternativas pero al no existir unos límites definidos puede absorber en su totalidad las iniciativas, la vida privada, la motivación y muchos otros factores del directivo. Para que aquello no ocurra es importante que se definan objetivos, puntos hasta los cuales llegarán y prioridades, sin indicar que los directivos no se comprometan con el trabajo pero que lo lleven de una manera equilibrada.

Por otro lado, una de las características del trabajo directivo es la alta fragmentación, es decir que el cambio de espacios y temas es supremamente alto y por ende los directivos deben tratar y trabajar diversos temas simultáneamente en diversos lugares. Dado que cada una de las labores diarias implican un modo o estado emocional, cognitivo y físico, es importante que los directivos aprendan a cambiar rápidamente de estado anímico con el fin de adaptarse y poder responder de la mejor manera, para lograr ello, los directivos deben conocer sus emociones, sus estados anímicos y sus ciclos (causas, desarrollo y estabilización), con el fin de no apegarse a ningún estado ni entorpecer las diferentes acciones.

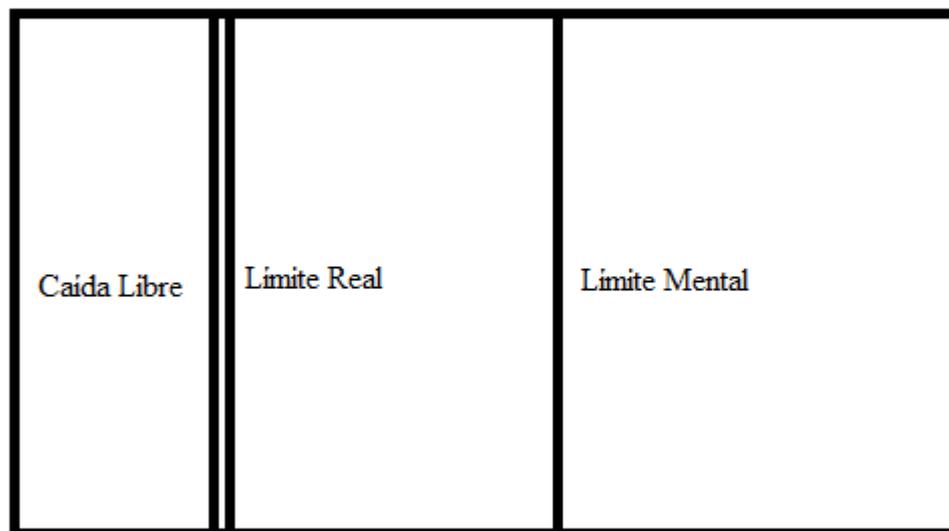
Un último punto en cuanto al autoconocimiento y desarrollo de los directivos, hace referencia al hecho de aprender a incomodarse, normalmente el trabajo de los directivos no está enmarcado en la zona de confort, constantemente se están retando lo establecido, se está buscando nuevas formas de proceder, y por ende es importante saber salir de la zona de confort y mantener un equilibrio dinámico constantemente con el fin de poder mejorar diariamente. Cada directivo sabrá hacia donde tiene que enfocar su movimiento y el de su equipo y sobre todo de qué manera lo va a lograr.

La quinta categoría y última, se ha definido como: La dirección, un asunto de límites. En los diferentes escenarios que se enfrentan los directivos tener criterio y saber los límites de

ellos mismos, de su equipo, de su organización e incluso de su industria se vuelve en un tema esencial, y no solo para definir que no se puede hacer, sino aprovechar al máximo el campo de lo que sí se puede realizar. A continuación se presenta un gráfico sencillo sobre los límites, encontramos un límite real que separa la plataforma de actuación (Todas aquellas posibles combinaciones de decisiones) y la caída (Aquel punto en donde las decisiones son en contra del directivo, de su equipo y de su organización), los directivos muchas veces al no tener claridad sobre el límite deciden ser más precavidos y establecer un límite mental (Límite en donde ellos creen que pueden actuar y tendrán un margen para no tomar decisiones incoherentes y perjudiciales) y actuar hasta donde este lo permite, a pesar de tener un campo de acción amplio, las oportunidad que existen entre los límites mentales y los límites reales es muy alto, pero como no se tiene claridad sobre ello se limitan muchas posibilidades, oportunidades y situaciones para potencializar.

Gráfico 3

Límites y dirección



Elaboración propia del autor

Esta definición de límites no sólo aplica para la gestión de la dirección, sino para muchos temas y sí claramente la definición de límites, sobre todo externos, muchas veces no es tan sencillo, pero iniciar estableciendo los límites interiores genera grandes beneficios. Saber conocer los límites externos y establecer los límites internos implica tener y desarrollar

criterio, firmeza y flexibilidad, definir los mínimos no negociables es el primer paso y permite posteriormente ser flexible en el día a día. Lo importante es que no existe un único límite correcto, sino que cada directivo debe conocer y plasmar el límite real propio.

A lo largo del capítulo y para concluir esta tercera sección, se ha afirmado que no existe una única forma correcta de ejercer la dirección, no existe un único modelo de dirección ni un único perfil de directivo, es por ello lo que se pretendió realmente en el capítulo no era plasmar un plan el cual debe ser acogido en su totalidad, sino una serie de herramientas o cuestionamientos para que cada una de las personas que sea o quiera ser directivo, se detenga y lo interiorice. El punto más importante es que, a pesar del poco tiempo, fragmentaciones, información, equipos y demás variables, los directivos se tomen un espacio para interiorizar, reflexionar y deducir su propio modelo de dirección.

A partir de la lectura y reflexión sobre los diferentes puntos que se presentaron es posible, y sería ideal, que los directivos busquen cómo adaptarlo a su modelo de dirección propio, pero también encuentren otros elementos, herramientas o cuestionamientos sobre su práctica diaria, y aprovechen esta oportunidad para compartirlo, socializarlo y así poder generar espacios cooperativos en donde diferentes integrantes tanto directivos actuales y potenciales, investigadores, aficionados o de más, puedan desarrollar nuevas propuestas y alternativas que permitan mejorar constantemente y así fortalecer las diferentes sociedad e instituciones desde adentro.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se desarrollaron diversos temas, cuestionamientos, realidades, propuestas y de más con el fin de no solo comprender mejor el trabajo directivo como tal y la influencia de variables nacionales sino también una serie de herramientas con el fin reinventar, fortalecer y mejorar las practicas directivas actuales. Igualmente es importante dejar en claro que este tema es esencial en la actualidad por tres ámbitos principales, el primero es el hecho de que existen millones de programas, experiencias, pregrados, posgrados, entre otros enfocados en formar directivos para diferentes campos, pero es fundamental conocer, comprender y entender el trabajo como tal para así poder generar propuestas enfocadas a una verdad, segundo, la organización como tal, actualmente vivimos en una sociedad que está constituida desde la organización más pequeña –familia- hasta la más grandes – gobiernos, religiones, multinacionales, etc- y por ende el presente y futuro de las organizaciones está siendo encaminadas y demarcadas por los directivos y por ende la formación y mejoramiento impactará directamente el presente y futuro de las sociedades y tercero porque es un tema que ha sido estudiado desde diferentes aspectos pero que muchas veces deja de lado la realidad específica del trabajo.

En el primer capítulo, Categorizando la práctica directiva se presentaron los principales autores que han decidido desarrollar y abarcar el tema de la dirección desde un ámbito más real, aterrizado y cercano, Mintzberg y Tengblad. En sus diferentes intervenciones sacan a relucir las diferencias que existen entre los modelos o figuras planteadas y la realidad. Mintzberg (1973) presenta en su publicación de 1973 desarrolla diez puntos sobre el trabajo directivo, en el primero afirma que el trabajo de los directivos es relativamente similar ya que a pesar de las diferencias, existen 10 roles y 6 características que se aplican en toda la práctica directiva; En el segundo punto explica que las diferencias en los trabajos lo que causa es que esas 6 características y 10 roles se intensifiquen o se disminuyan, es decir que lo que varía es el grado no la esencia del trabajo; Como tercer punto afirma que a pesar que muchas personas no lo crean, los directivos desarrollan actividades ordinarias y rutinarias en su trabajo: El cuarto punto los define como generalistas en su organización y especialistas como directivos: En el quinto punto explica que su fuente de poder está basada en la información verbal que requiere y al ser tan complejo distribuirla, se vuelve un privilegio el

cual le genera ese estatus dentro de las organizaciones; El sexto punto afirma que lo más difícil para un directivo es volverse hábiles con la brevedad, fragmentación y superficialidad, saber manejar la carga laboral tan pesada que requiere y aprender a ser adaptativos, manipuladores de información y trabajar en ambientes de estímulo respuesta; El séptimo desarrolla la idea de que no existe ciencia en el trabajo directivo ya que este se basa en información verbal y procesos intuitivos; El octavo presenta que la dirección está en un ciclo vicioso, dadas las características del trabajo, no hay una ayuda para los directivos, al no existir una ayuda, se vuelve necesario trabajar con superficialidad para poder responder con todo lo que se requiere, esa superficialidad genera mayor presión en el trabajo, lo que a su vez genera que las características de trabajo sean más marcados y así continuamente; El noveno punto argumenta que la ciencia puede romper con dicho círculo vicioso mediante la incorporación de esta en temas como procesamiento de información y la estrategia de las decisiones; Y finalmente en el décimo punto termina explicando por qué el trabajo directivo se puede definir como complejo. En el 2009 realiza una actualización de los temas y decide plantear un modelo de dirección en tres planos, información, personas y acción. Por otro lado Tengblad reafirma y cuestiona los postulados por Mintzberg pero se enfoca en aplicar dichas teorías y especializarlas en diferentes sectores, ámbitos, roles, entre otros. Este capítulo permite conocer, comprender y entender el trabajo directivo desde una nueva perspectiva en donde se cuestiona la idea existente sobre los directivos y propone una nueva versión de la naturaleza de este trabajo en donde temas como la información, equipos, variedad, superficialidad, presión, objetivos y estrategia entre otros se vuelven temas primarios.

En el segundo capítulo, Contextualizando el trabajo directivo se evidencia como los contextos nacionales de cada país influyen en el desarrollo y práctica del trabajo directivo. Se realiza la contextualización y relación con Estados Unidos y Suecia – Estudios de Mintzberg y Tengblad respectivamente- y adicionalmente se expone al proyecto GLOBE, como uno de los estudios más grandes realizados a nivel global sobre la influencia del país en el comportamiento de líderes y en ello se estudiaron las 9 dimensiones, evasión de la incertidumbre, distancia de poder, colectivismo social, colectivismo en grupos, igualdad de géneros, asertividad, orientación a futuro, orientación al desempeño y orientación humana. Con esto se concluye que existen fenómenos históricos, sociales, económicos, políticos, culturales y religiosos que influyen directamente el desempeño, desarrollo y planteamiento

del trabajo directivo y es por ello, que dentro de las organizaciones se vuelve sustancial ser conscientes de aquellos aspectos para el mejoramiento de cada directivo y de sus relaciones con otros pares.

Finalmente, en el tercer capítulo, Reinventando la Practica Directiva, se afirma que no se presentara un modelo, un único camino, una verdad absoluta o una fórmula mágica para mejorar el trabajo de todos los directivos, sino pretende funcionar como herramientas y plataformas en donde cada uno de los directivos actuales y futuros puedan entrar a cuestionar su trabajo reciente, evaluar sus habilidades y competencias y ser capaces de mediante las herramientas planteadas por Mintzberg, liderazgo ignaciano y competencias específicas, logren estimular sus prácticas, desarrollar sus propios modelos, compartiendo experiencias y herramientas propias y así mejorar las realidades actuales.

RECOMENDACIONES

La administración es una ciencia estudiada y desarrollada pero muchas veces indescifrable e inconclusa y por ende surge la posibilidad y es más, la obligación que como estudiantes, docente y practicantes de ella, tomemos la oportunidad de entenderla, experimentarla y sobre todo transformarla. A partir del desarrollo del trabajo, se concluyó que no existe un modelo único y correcto para ser directores exitosos, y esto dificulta aún más la gestión, ya que no solo se debe aprender temáticas o modelos y simplemente aplicarlos, sino desarrollar de manera individual y autentica la mejor manera, la mejor dirección. Por otro lado, cabe la invitación a que el estudio y la práctica directiva trabajen en conjunto, con el fin de poder plantear nuevos modelos que coincidan y aporten a las realidades del día a día. Finalmente, las recomendaciones generales están basada en no solo absorber información, sino absorber, cuestionar, definir y tomar el riesgo de hacer las cosas de manera diferente.

REFERENCIAS

- Åkerblom, S., & Holmberg, I. (1997). *Stockholm School of Economics*. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de Swedish culture, leadership and organizational practices: <https://www.hhs.se/en/research/institutes/casl/research-areas/swedish-culture-leadership-and-organizational-practices-in-an-international-perspective/>
- Ashkanasy, N. M., Trevor-Roberts, E., & Earnshaw, L. (2002). The Anglo Cluster: Legacy of the British Empire . *School of Management, The University of Queensland, Brisbane*. Brisbane, Australia: Journal of World Business.
- Dulce Romero, C., & Sierra Cagueñas, S. (2015). Descripción y análisis de los hallazgos de las investigaciones hechas por Stefan Tengblad sobre la práctica directiva hasta el año 2014. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Grove, C. N. (s.f.). GroveWell LLC. Obtenido de Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide: www.grovetwell.com/wp.../pub-GLOBE-intro.pdf
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (s.f.). Primus Inter Pares. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Leadership and Culture in sweden: https://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/sweden/sweden.pdf
- Hoppe, M. (2007). Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE study. 6.
- Lowney, C. (2004). El liderazgo al estilo de los Jesuitas: Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo. Editorial Norma.
- Lowney, C. (2010). Vivir Heroicamente. Editorial Norma.
- Luthans, F., & P Doh, J. (2012). International Management: Culture, Strategy, and Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. San Fransisco: Editorial Norma.
- Tengblad, S. (2012). The work of managers: Towards a practice theory of management. Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2000a). Continuity and change in managerial work. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2000b). The nature of control. A study of CEO behavior. Gteborg, Swedish: Gteborg University.

- Tengblad, S. (2000c). Executive behavior revisited: perspectives on a classic work within management research. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2001). Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2002a). Time and space in managerial work. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2002b). Expectations and accountability in managerial work. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2004). Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work. Gteborg, Swedish: Gteborg University.
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzbergs classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 1437-1461.