

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS DE LAS INVESTIGACIONES
HECHAS POR STEFAN TENGBLAD SOBRE LA PRÁCTICA DIRECTIVA HASTA EL
AÑO 2014.”

TRABAJO DE GRADO

CLAUDIA PATRICIA DULCE ROMERO

SEBASTIÁN SIERRA CAGÜEÑAS

BOGOTÁ D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS DE LAS INVESTIGACIONES
HECHAS POR STEFAN TENGBLAD SOBRE LA PRÁCTICA DIRECTIVA HASTA EL
AÑO 2014.”

TRABAJO DE GRADO

CLAUDIA PATRICIA DULCE ROMERO

SEBASTIÁN SIERRA CAGÜEÑAS

TUTOR: RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

1. GLOSARIO	- 6 -
2. RESUMEN	- 11 -
3. ABSTRACTO Y PALABRAS CLAVES	- 13 -
4. ABSTRACT AND KEY WORDS	- 14 -
5. INTRODUCCIÓN.....	- 15 -
5.1 Necesidad Identificada	- 15 -
5.2 Justificación.....	- 16 -
5.3 Objetivos	- 21 -
5.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	- 22 -
6. MARCO TEÓRICO	- 24 -
6.1 Continuity and change in managerial work.....	- 24 -
6.2 The nature of control. A study of CEO behavior	- 36 -
6.3 Executive behavior revisited: perspectives on a classic work within management research. - 40 -	
6.4 Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later.....	- 45 -
6.5 Time and space in managerial work.....	- 47 -
6.6 Expectations and accountability in managerial work.....	- 58 -
6.7 Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work.....	- 64 -
6.8 Is there a new managerial work? A comparison with henry Mintzberg's classic study 30 years later	- 67 -

6.9 The work of managers.....	- 74 -
7. CONCLUSIONES.....	- 102 -
8. RECOMENDACIONES	- 106 -
9. BIBLIOGRAFÍA.....	- 107 -

LISTAS ESPECIALES

Tabla 1: <i>Autores que han realizado hallazgos sobre sobre el comportamiento directivo.....</i>	- 16 -
Tabla 2: <i>Publicaciones e investigaciones realizadas por Stefan Tengblad.....</i>	- 20 -
Tabla 3: <i>Aspectos generales de los participantes y sus empresas – Comparación entre Tengblad y Carlson.....</i>	- 28 -
Tabla 4: <i>Ubicación de los CEOs – Comparación entre Tengblad y Carlson.....</i>	- 29 -
Tabla 5: <i>Herramientas de comunicación - Comparación entre Tengblad y Carlson.....</i>	- 32 -
Tabla 6: <i>Fragmentación in el trabajo gerencial.....</i>	- 56 -

1. GLOSARIO

Stefan Jan Olof Tengblad: es un profesor asociado de Administración de Negocios del Gothenburg Research Institute, School of Business, Economics and Law, de la Universidad de Göteborg, Suecia. (Gothenburg, 2011) Este investigador sueco se ha encargado durante más de 20 años al estudio del trabajo gerencial y su comportamiento. (Wadel, 2013) Durante estos años se dedicó a comparar sus estudios con algunos de los realizados por los autores más relevantes en el tema como Sune Carlson y Henry Mintzberg. En estos estudios encontró que aunque existen algunas similitudes a pesar del pasar del tiempo, también hay variables que han cambiado debido a la globalización. Sus investigaciones actuales se enfocan en la gobernanza corporativa, el trabajo gerencial, y la gerencia de recursos humanos. (Gothenburg, 2011)

Trabajo gerencial o práctica directiva: este concepto es el más usado debido a que rodea todo lo estudiado en este trabajo. La práctica directiva comprende todas las actividades que los gerentes o directivos realizan en su día a día. En esta práctica se registran diferentes actividades como reuniones, eventos, construcción de redes, relacionamiento con las personas, conocimiento de la organización, entre otras. Todas estas están relacionadas con las funciones clásicas de los directivos que son: planificar, dirigir, coordinar y controlar; pero el fondo de esta práctica directa se basa en el cambio que ha tenido con el pasar de los años y la fragmentación de tiempo que existe cuando se realizan estas actividades.

Liderazgo: el concepto de liderazgo, así como su enfoque y campo de acción, ha evolucionado a lo largo de la historia. A pesar de que no hay una única definición de lo que es el liderazgo, numerosos autores coinciden en ciertos elementos que hacen parte de él. El liderazgo es, entonces, el proceso de influenciar, motivar, comunicar y orientar a otros con el propósito de generar cambios basados en valores, principios, visión símbolos e intercambios en común, teniendo en cuenta un contexto específico. De esta manera, se elabora una definición de liderazgo completa, que tiene en cuenta tres elementos fundamentales: el líder, los seguidores y la situación. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Sune Carlson: fue un economista sueco de la Stockholm School of Economics y obtuvo el título de PhD de la Universidad de Chicago en 1936. El autor tuvo una larga vida académica y ocupó varios puestos en las Naciones Unidas, la UNESCO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Participó en el comité del Nobel por el premio en economía desde 1972 hasta 1979. Escribió diferentes libros relacionados con su disciplina pero el de mayor impacto fue Executive Behaviour donde se encargó de describir lo difícil que era ser CEO, estudiando 12 ejecutivos de grandes organizaciones públicas y privadas de Suecia. (University, 2012)

Henry Mintzberg: es un profesor de la Universidad de McGill en Canadá desde 1968. Es director del Centro de Estudios Estratégicos de la misma universidad y ha ocupado diferentes cargos en otras instituciones educativas. Ha sido consultor de organizaciones a nivel mundial y de 1988 a 1991 fue Presidente de la Sociedad de Gestión Estratégica en su país. El mayor impacto que tuvo el profesor inició con su libro The Nature of Managerial Work publicado en 1973. Basado en una investigación detallada y una observación reflexiva, Mintzberg logró el reconocimiento mundial mostrando que lo que los gerentes hacían, cuando llevaban a cabo con éxito sus responsabilidades, era totalmente diferente a lo que la teoría establecía. Su enfoque es amplio ya que involucra todo lo que los gerentes hacen y cómo lo hacen. (Management & Business Studies Portal, 2015)

Fragmentación del trabajo: esta es una de las mayores características del trabajo gerencial que Stefan Tengblad menciona en sus investigaciones. Tiene dos variables, una de tiempo y una de espacio. La primera de ellas se caracteriza por una constante interrupción del trabajo del gerente. Cuando los CEOs se encuentran en sus oficinas desarrollando estrategias para la compañía, se ven interrumpidos ya sea por llamadas o visitas de las secretarías o de su mismo equipo de trabajo. La segunda variable está relacionada a la dispersión de los lugares de trabajo de los gerentes, quienes ahora pasaron de estar en la oficina a trabajar en hoteles, aviones, cenas, entre otros lugares.

La naturaleza de la fragmentación ha cambiado en términos relativos, de un foco de tiempo a un foco de espacio. El trabajo de los gerentes ahora es conducido en una variedad de lugares, escenas y ambientes. El CEO ahora tiene que ser capaz de enfrentarse al incremento de la fragmentación del espacio y trabajar efectivamente en todo tipo de espacios geográficos. También existe hoy una necesidad apremiante de coordinar actividades en diferentes tiempos y espacios, lo cual añade complejidad al trabajo gerencial. (Tengblad, 2002a)

Comunicación escrita: este tipo de comunicación se caracteriza por percibirse a través de la visión pues las palabras se leen. Al momento de llevarse a cabo, el emisor y el receptor no tienen que estar necesariamente en el mismo espacio y tiempo. Este tipo de comunicación posee un mayor nivel de elaboración debido a que las ideas deben ser planteadas de una manera clara y concisa. (Académica, 2013) Tengblad en sus investigaciones se encarga de evaluar los diferentes tipos de comunicación y esta es una de las nombradas por el autor.

Comunicación electrónica: se caracteriza por el envío de información a través de medios electrónicos, usando tecnologías sofisticadas. Con el pasar de los años, los seres humanos han visto la necesidad de mejorar sus formas de comunicación, es por esto que las nuevas herramientas han permitido llevar los mensajes a otro nivel. Dentro de esta comunicación electrónica podemos encontrar los correos electrónicos, los mensajes por celular, las videoconferencias, Webcasts, entre otros. Las ventajas de este tipo de comunicación son la inmediatez de la información y la comunicación sin importar que ubicación tengan los agentes, reduciendo así los factores de distancia y tiempo. Algunos de los contras son la seguridad en la red, y la pérdida de variables importantes y enriquecedoras como los gestos o lenguaje no verbal, el tono de voz y la retroalimentación inmediata del contenido del mensaje. (WikiSpaces, 2015)

Toma de decisiones: este es uno de los roles que describen el trabajo gerencial. Se caracteriza por elegir entre dos o más alternativas la mejor opción para cierta estrategia. En algunos casos, para tomar la mejor decisión se debe definir un propósito, evaluar las opciones disponibles, escoger la mejor y llevar esto a la acción. Esta toma de decisiones se puede dar de manera espontánea o de manera estratégica, pero lo más importante es tener en cuenta las posibles consecuencias para llevar al equipo al éxito. (DeGerencia, 2015) En algunos casos

estudiados por Tengblad, pudimos ver como los gerentes se veían enfrentados a esta situación y en qué porcentaje de su trabajo tomaban decisiones.

Valores: Son todas aquellas cualidades que brindan excelencia. Las organizaciones buscan en todos sus miembros cualidades que los llevan por el camino del éxito y la eficiencia. Entre ellas podemos destacar trabajo en equipo, responsabilidad social, buenas prácticas de manufactura, desarrollo personal.

Normas: Serie de acciones y/ o comportamientos exigidos por una autoridad para poder generar un orden en los procedimientos inherentes a la operación de instituciones

Cultura corporativa: Hace referencia a aspectos compartidos por parte de los miembros de una organización, entre ellos se resaltan comportamientos, valores, creencias, historias, y es el aspecto que lleva a que los grupos de interés desarrollen sentido de pertenencia hacia la organización ya que se sienten identificados entre ellos.

Estructura organizacional: Busca identificar los diferentes modelos y propuestas de organización y distribución dentro de una compañía, para conocer los puntos de contacto de tareas específicas al igual que para generar la comunicación correcta dentro de los diferentes niveles jerárquicos según se requiera.

CEO: Chief Executive Officer, Esta abreviatura hace referencia al gerente general de la compañía.

Expectativas internas: Las organizaciones fueron creadas siempre con un propósito, y quienes están involucrados en la operación de las compañías buscan cumplir ese propósito de alguna u otra manera, a partir de las estrategias que se deciden implementar por parte de las cabezas de la organización. Las expectativas internas hacen referencia a aquellos objetivos y aspectos que los involucrados dentro de la operación de la organización esperan del desempeño de la compañía.

Expectativas externas: En las últimas décadas los agentes externos a las compañías han venido tomando un alto grado de importancia en el manejo y desarrollo de las industrias. Los mercado bursátiles y las empresas de consultoría han llevado a que la toma de decisiones dentro de las compañías deban tener muy en cuenta lo que estos agentes externos esperan del desarrollo de ellos, a este aspecto se le llama las expectativas externas.

2. RESUMEN

Muchos autores se han dado la tarea de investigar los comportamientos de los directivos y cuáles son los patrones que predominan en esta dirección. Algunas investigaciones revelan que con el pasar de los años los estudios divergen en ciertas variables. Mintzberg (1973) realizó una investigación en la cual descubrió algunos patrones y comportamientos de los directivos. Allí fueron planteadas 13 proposiciones que fueron el resultado de su investigación. Stefan Tengblad (2006) realizó un estudio similar en el que descubrió que tan solo 8 de las proposiciones de Mintzberg seguían teniendo vigencia, 2 proposiciones habían perdido una vigencia total, 2 compartían algunas características y que la proposición 13 no era adecuada para el respectivo análisis.

Este es tan solo uno de los estudios que ha realizado el autor sueco Stefan Tengblad. Decidimos basar nuestra investigación en los hallazgos que él ha documentado durante sus años de estudio y trabajo. Lo escogimos como centro de investigación ya que tiene una visión contemporánea de la práctica directiva y nos permitirá tener acercamientos a lo que viene sucediendo desde años atrás. Tengblad nació en el 8 de septiembre de 1966 e inició sus estudios en *Business Administration* en Suecia.

A partir de lo anterior se plantea la pregunta que orientará nuestra investigación: ¿Qué conclusiones se pueden identificar a partir de un estudio y análisis profundo de los trabajos hechos por Tengblad acerca de la práctica directiva? Con esto queremos responder preguntas como ¿Cuáles son las categorías más preponderantes en los estudios realizados por Tengblad sobre la práctica directiva? ¿Cómo se ven afectadas las conclusiones obtenidas por Tengblad en sus estudios sobre la práctica directiva al momento de analizar un entorno global? ¿Cuáles variables identifica Tengblad en sus investigaciones sobre la práctica directiva? ¿Cuáles son los estudios más relevantes hechos por Tengblad sobre la práctica directiva?

Esta investigación nos ayudará no sólo a entender el comportamiento de los directivos, sino que también nos ayudará a poner en práctica lo estudiado para cuando debamos ser líderes y directivos como administradores. El objetivo principal de nuestra investigación es descubrir, analizar y comprender las investigaciones hechas por Stefan Tengblad sobre la naturaleza de la práctica directiva hasta el año 2014.

Dentro de este objetivo general desarrollaremos algunos específicos como son:

- Identificar y describir los hallazgos hechos por Tengblad.
- Comprender los métodos utilizados por el autor para obtener esos resultados.
- Analizar y discutir los hallazgos del autor.

3. ABSTRACTO Y PALABRAS CLAVES

Se realizó el análisis de ocho artículos y un libro escrito por el profesor Stefan Tengblad desde el 2000 hasta el 2012. Durante 12 años, el autor sueco se ha dado la tarea de analizar no solo los resultados obtenidos por los escritores más importantes sobre la práctica directiva, sino que también se puso en la tarea de comparar sus estudios y resultados.

En las reseñas reconstructivas se pueden identificar las variables más importantes y las conclusiones que Tengblad obtuvo después de muchos años de estudio. Nuestro principal objetivo es descubrir, analizar y comprender las investigaciones hechas por el escritor sueco sobre la naturaleza de la práctica directiva hasta el año 2014. De esta manera podremos ver si las diferentes posiciones de los autores han cambiado con los años.

Trataremos algunas variables importantes de la práctica directiva como el liderazgo, la fragmentación del trabajo, la comunicación escrita y electrónica, los valores, los objetivos, la toma de decisiones, las normas, la cultura corporativa, la estructura organizacional, las expectativas internas y externas, entre otras.

Todo esto nos llevará a identificar a profundidad el discurso del profesor Stefan Tengblad y los aportes que le ha hecho a la comunidad no solo académica sino también laboral.

Palabras Claves

Stefan Tengblad, práctica directiva, liderazgo, fragmentación del trabajo, comunicación escrita y electrónica, valores, objetivos, toma de decisiones, normas, cultura corporativa, estructura organizacional, expectativas internas y externas.

4. ABSTRACT AND KEY WORDS

We have studied eight articles and one book written by Stefan Tengblad, since 2000 until 2012. During these 12 years, the Sweden writer has studied and analyzed not only results and conclusions obtained by the most important managerial work writers, but also has compared those results with his own work.

During the different analysis made from each article published by Stefan Tengblad is possible to identify important variables that guide to some conclusions that can be determined as the basis of Tengblad work. Our main objective is to discover, analyze, and understand the different studies made by the author until 2012. Then, it would be possible to visualize the authors' positions through the years.

During the text we are going to get in contact with variables such as: leadership, word division, communication, values, objectives, decision-making, politics, and corporate culture, internal and external expectations.

All this will take us to identify the speech of professor Tengblad to his contributions to the business community.

Key Words

Stefan Tengblad, managerial work, leadership, work division, communication, values, objectives, decision-making, corporate culture, organizational structure, internal expectations, external expectations.

5. INTRODUCCIÓN

5.1 Necesidad Identificada

Como estudiantes estamos en constante contacto con las teorías organizacionales que se enseñan a nivel mundial. A lo largo de nuestra carrera universitaria hemos visto como en la historia de la administración algunos autores se han dado a la tarea de mostrar los roles del líder, de los seguidores y de las organizaciones en general. Toda esta información que hemos recibido nos ha ayudado no solo a fortalecer nuestros conocimientos, sino también a hacernos una idea de lo que encontraremos en el mundo laboral.

Consideramos necesario recopilar en un documento académico las investigaciones hechas por Stefan Tengblad sobre la práctica directiva para que sea legible por los estudiantes. Este autor sueco es relevante en la teoría de la práctica directiva y debe hacer parte de los estudios que realicen los estudiantes de administración de la Universidad del Rosario.

El programa de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario forma personas capaces de dirigir una empresa a través de calidades humanísticas, éticas y científicas. Estos administradores deben “ser competentes en el desarrollo de conocimientos suficientes, para la configuración de sectores perdurables, mediante procesos de investigación, superando la distancia que hay entre la teoría y la práctica.” (Universidad del Rosario, 2014)

Partiendo de esto y de la información suministrada por nuestro director de trabajo de grado, para la Universidad del Rosario no es solamente importante que los estudiantes tengan los conocimientos suficientes a cerca de la administración como ciencia sino que también es fundamental que dichos conocimientos logren ser aplicados de la manera más efectiva en la realidad empresarial. Tengblad surge como solución para la Escuela de Administración y para los estudiantes como uno de los autores generadores de conocimiento contemporáneo que le da

respuesta a esa preocupación e iniciativa de la Universidad por formar líderes más cercanos a la realidad empresarial.

Si los administradores rosaristas podemos identificar las variables y enseñarlas en las clases de liderazgo, crearemos una ventaja competitiva frente a otras Escuelas de Administración del país y del mundo. Enfrentarse al entorno laboral no es una tarea fácil, pero si la Universidad provee las herramientas necesarias para estar más preparados seremos sin duda grandes egresados.

5.2 Justificación

Muchos autores se han dado la tarea de investigar los comportamientos de los directivos y cuáles son los patrones que predominan en esta dirección. Algunas investigaciones revelan que con el pasar de los años los estudios divergen en ciertas variables. A continuación presentamos la Tabla 1. en la que identificamos algunos de los autores que han hecho mención sobre la práctica directiva y sobre su importancia. (Piñeros, 2014)

Tabla 1

Autores que han realizado hallazgos sobre el comportamiento directivo.

AUTORES	HALLAZGOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO
Carlson (1951)	El trabajo directivo es fragmentado y que por lo tanto no hay suficiente tiempo para planear o atender asuntos importantes, en su libro dedica dos capítulos a describir la complejidad de las comunicaciones que los directivos llevan a cabo.
Bums (1954)	Los directivos pasan gran parte de su tiempo en conversaciones, la intensidad de las comunicaciones varía dependiendo del grado de camino de las empresas en donde se encuentra.

Walker (1956)	El trabajo se caracterizaba por ser frenético, lleno de interrupciones y con una gran variedad de contactos y de problemas inesperados.
Wirdernius (1958)	La actividad más frecuente era lidiar con problemas inmediatos y el asegurarse que los procesos de producción no se detuvieran.
Sayles (1964)	Una de las principales tareas del gerente es construir relaciones recíprocas positivas; el proceso de planeación y toma de decisiones no se realiza individualmente sino como un proceso social.
Mintzberg (1973, 2009)	Los gerentes desarrollan comportamientos interpersonales, informacionales y de toma de decisiones. Más adelante, Mintzberg (2009) concluye que se esfuerzan por crear un sentido de comunidad en sus organizaciones.
Kotter (1982)	Los directivos desarrollan dos actividades principales: la definición de la agenda y la construcción de redes.
Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988)	Confirman la naturaleza social del trabajo gerencial. Enfatizan que los gerentes exitosos se dedican una gran cantidad de su tiempo a la construcción de redes, a socializar y a hacer política.
Hill (1992)	El trabajo directivo es de naturaleza social y estresante, de allí la necesidad de la inteligencia emocional.
Ogliastri (1997)	Concluyó que las relaciones humanas, la visión del futuro y una gerencia participativa, íntegra, ambiciosa y creativa eran los distintivos de los líderes organizacionales que habían conseguido resultados excepcionales y habían transformado sus empresas.

Tengblad Encuentra que el grado de fragmentación en el tiempo está disminuyendo, mientras que el grado de fragmentación en espacio aumenta. También que los ejecutivos se encuentran mucho más presionados por la junta directiva, y en consecuencia mayor valor está siendo creado para los accionistas.

Matthaei La complejidad de los problemas que los ejecutivos enfrentan ha aumentado, por lo que piden asesoría a los expertos con mayor frecuencia. También que los ejecutivos viajan más y que las tecnologías de comunicación les exigen mayor capacidad de respuesta.

Fuente: Piñeros, R. (2014). La práctica directiva en un grupo de organizaciones empresariales en la ciudad de Bogotá. Elucidación de un modelo de dirección.

Aunque todos los autores mencionados anteriormente son relevantes para el estudio de la práctica directiva, nosotros solo nos centraremos en Stefan Tengblad y en las raíces de las investigaciones de este autor.

Nuestra investigación es similar a parte del estudio realizado por Henry Mintzberg en 1973. En *The Nature of Managerial Work*, el escritor quiso realizar un análisis de la práctica directiva identificando ciertas variables que componen este comportamiento. Dentro de su investigación quiso resaltar estudios anteriores que se habían hecho y un resumen del estudio realizado sobre el comportamiento de 5 CEOs.

Dentro de esa investigación, Mintzberg formuló 13 proposiciones sobre el comportamiento de la práctica directiva. Estas formulaciones siguen siendo usadas después de 41 años ya que son una referencia en la investigación gerencial, pero existen diferentes posiciones sobre el trabajo gerencial. En primer lugar hay algunos autores como Carlson, Mintzberg Kirke y Aldrich quienes basan sus teorías en la investigación empírica sistemática. Y en segundo lugar también existen autores como Drucker, Handy, Kanter, Morgan, Peters y Zuboff que muestran como el trabajo gerencial ha experimentado cambios dramáticos durante las últimas décadas.

Stefan Tengblad, al igual que Henry Mintzberg, realiza un estudio sobre los cambios que ha presentado el trabajo gerencial con el pasar de los años; estos cambios muestran diferencias en la forma de comunicarse, transportarse, relacionarse, entre otros. Quisimos basarnos en este autor ya que él analiza en primera instancia los cambios que ha tenido el discurso gerencial desde *The Nature of Managerial Work*.

Una de las teorías que se distanció de la práctica directiva fue la plantada en la era de *systems rationalism* en la que todo giraba alrededor del liderazgo y de la idea de que los directivos debían asumir el papel del líder que comunicaba las visiones y transformaba las organizaciones. (Tengblad, 2006).

Otra teoría planteada por algunos autores es la *post-burocracia*, la cual se caracteriza por las organizaciones flexibles y poco jerárquicas en las que se construyen los valores, la confianza y el diálogo. Algunos autores creen que esta post-burocracia tendrá un gran impacto en la forma en cómo los directivos trabajen (Tengblad, 2006). Otros creen que los cambios se dan por el grande y rápido crecimiento que presenta la sociedad, el cual viene impulsado por la tecnología, las demandas y las presiones competitivas. (Tengblad, 2006).

Para lograr identificar si estas variables logran afectar o no la práctica directiva, se usan diferentes métodos que permiten estudiar el comportamiento día tras día de los directivos. Algunos de los estudios realizados por Stefan Tengblad se basaron en la metodología realizada por Sune Carlson en 1951; de esta manera podría realizar comparaciones con las conclusiones que este autor sueco realizó hace 63 años.

Para algunos teóricos, la diferencia de los resultados se da por la el uso de otros métodos. Pero podemos evidenciar que algunas de estas diferencias si son notables en la forma actual de gerenciar posiblemente por el cambio de las formas de trabajar generadas por la transición del enfoque local a un enfoque global.

Basaremos toda nuestra investigación en los diferentes estudios realizado por Stefan Tengblad para poder identificar los aportes y recopilarlos en un texto académico que sea de fácil lectura y aplicación.

Algunas de las conclusiones generales hechas por Stefan Tengblad muestran que el trabajo gerencial no es tan estable como Mintzberg lo planteó, pero tampoco tan cambiante como los proponentes de la ‘post-burocracia’ lo manifestaron. (Tengblad, 2006)

Esta conclusión surge de solo una investigación realizada por el Tengblad en el 2006. Para que este documento tenga mayor credibilidad, nos dispondremos a realizar una lectura y análisis a profundidad de la bibliografía del autor. A continuación presentaremos la Tabla 2 donde se resumen las publicaciones e investigaciones realizadas por Stefan Tengblad. Estos son los estudios que analizaremos para conocer a fondo el pensamiento y los aportes del autor hacia la práctica directiva. A medida que hagamos una investigación más profunda sobre los hallazgos de Stefan Tengblad, encontraremos otros documentos que nos servirán como base para el estudio.

Tabla 2

Publicaciones e investigaciones realizadas por Stefan Tengblad.

AÑO	OBRA
2012	The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management
2006	Is there a ‘New Managerial Work?’ A comparison with Henry Mintzberg’s Classic study 30 years later.
2004	‘Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work.’

2002	'Expectations and accountability in managerial work'
2002	Time and space in managerial work
2001	'Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later.'
2000	Executive behavior revisited: Perspectives on a classic work within management research.
2000	The nature of control. A study of CEO behavior.
2000	Continuity and change in managerial work.

Fuente: Creación propia basados en los artículos a estudiar.

5.3 Objetivos

Esta investigación ayudará no sólo a entender el comportamiento de los directivos, sino que también ayudará a poner en práctica lo estudiado para cuando los estudiantes deban ser líderes y directivos como administradores. El objetivo principal de nuestra investigación es descubrir, analizar y comprender las investigaciones hechas por Stefan Tengblad sobre la naturaleza de la práctica directiva hasta el año 2014.

Dentro de este objetivo tendremos algunos específicos como son:

- Identificar y describir los hallazgos hechos por Tengblad.
- Comprender los métodos utilizados por el autor para obtener esos resultados.
- Analizar y discutir los hallazgos del autor.

5.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Uno de los objetivos específicos de formación del programa de Administración de Empresas es “formar en investigación, que permitan contribuir al desarrollo de la administración como ciencia, alcanzando con ello una mayor comprensión del entorno empresarial.” (Universidad del Rosario, 2014) Para lograr esto, realizamos este tipo de investigaciones que nos permitirán acercarnos a la práctica directiva y a la realidad empresarial que se vive en el mundo.

Dentro de las opciones de investigación de la Escuela de Administración encontramos la línea de Liderazgo, un grupo que se encarga de estudiar al líder como sujeto y al liderazgo como proceso enfocándolos en la gerencia y en la dirección. (Universidad del Rosario, 2013). Queremos con nuestro trabajo de grado, estudiando los hallazgos de las investigaciones hechas por Stefan Tengblad, generar conocimiento válido en torno al liderazgo organizacional enfocado en la dirección.

Nuestra investigación hará parte del programa de liderazgo transformacional, el cual se encarga de “estudiar las competencias que caracterizan a un líder transformacional en la actualidad, y cómo los comportamientos asociados a este liderazgo, influyen sobre el desarrollo de los individuos y a través de estos, de las organizaciones.” (Universidad del Rosario, 2013, p. 11) Y eso es finalmente lo que realizaremos con nuestra investigación, estudiar según Stefan Tengblad las características de la práctica directiva y los comportamientos asociados al liderazgo.

Nosotros seremos asistentes de investigación del proyecto que el profesor Rafael Piñeros se encuentra realizando. Todas las conclusiones y los resultados que encontró Tengblad permitirán darle una aproximación a la práctica directiva. Nosotros basaremos nuestra investigación en un autor, lo cual permitirá darle mejor desarrollo a sus ideas y planteamientos. Este será un apoyo para la investigación que seguirá realizando el profesor.

El líder de una organización es pieza fundamental para el éxito y perdurabilidad de la misma, es por esto que lograr estudiar y determinar el comportamiento de los mismos en el día a

día empresarial, como lo hace Tengblad, es una herramienta de gran ayuda para generar una comprensión y hacer un mayor acercamiento a la premisa de la Universidad del Rosario y a las buenas practicas directivas.

6. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo está basado en ocho artículos y un libro escritos por el profesor Stefan Tengblad desde el 2000 hasta el 2012. Están organizados de manera cronológica desde el más antiguo hasta el más reciente; esto permitirá identificar y analizar a profundidad el cambio de las características del trabajo directivo.

6.1 Continuity and change in managerial work

En este estudio Stefan Tengblad llevó a cabo una comparación entre su estudio hecho en el 2000 y el estudio hecho por Carlson en 1951. Este último autor llevó a cabo un extenso estudio empírico sobre la situación del trabajo y la asignación de tiempo de 9 CEOs suecos, mientras que Tengblad estudió 50 años después 8 CEOs. De este se encuentran algunas similitudes como la preocupación por las reuniones y la baja frecuencia en la toma de decisiones y el uso de comunicación escrita.

Se encontraron también diferencias en los patrones de viajes, los medios de comunicación electrónicos, el aumento del control financiero, las relaciones con stakeholders y la disminución de la fragmentación en el trabajo del CEO. (Tengblad, 2000a). En conclusión y a simples rasgos, podemos decir que en comparación con estos dos estudios, los CEOs trabajaban de una manera más general, monitoreando el rendimiento financiero, comunicando valores y dejando de lado las actividades funcionales como la producción o el mercadeo. (Tengblad, 2000a)

Al querer replicar un estudio, los participantes deben tener características similares y los métodos de evaluación casi iguales, esto para que se puedan realizar comparaciones fácilmente. La duración de la investigación fue la misma, 4 semanas. De igual manera, se estandarizó un diario en el que los CEOs incluían las 5 dimensiones más importantes: lugar, técnicas de comunicación, área funcional, tipo de acción y patrón de contacto. (Tengblad, 2000a) Estos diarios o agendas eran llenados por los CEOs con ayuda de las secretarías.

Es importante aclarar 3 características que difieren entre los dos estudios. En primer lugar, en comparación con el estudio realizado por Carlson, el estudio de Tengblad no investiga la relación entre el comportamiento del CEO y la estructura de la organización formal. La información general sobre las compañías fue de gran ayuda para identificar el comportamiento de los directivos y para interpretar de manera correcta los resultados. (Tengblad, 2000a)

En segundo lugar, algunas de las palabras usadas por Carlson fueron cambiadas en el estudio de Tengblad debido al cambio generacional existente. La frase *dar órdenes* fue cambiada por *asignación de tareas de trabajo*. De esta manera se dejaban de lado las visiones autocráticas y se usaba una connotación más neutral. (Tengblad, 2000a) Por último, se añadieron nuevos medios de comunicación como los correos electrónicos y la Internet. (Tengblad, 2000a)

Cumplimiento de actividades

La principal suposición de ambos estudios es que el CEO conduce el trabajo a través del cumplimiento de diferentes actividades. Los límites o la duración de las actividades son difíciles de establecer ya que cada CEO establecía que era o no una actividad. Cada uno de estos llenó una hoja donde indicaba la actividad que había realizado, en qué categoría se encontraba y en qué consistía.

En contraste con el estudio realizado por Carlson, los participantes de Tengblad fueron alentados a marcar todas las categorías relevantes con respecto a la función de las actividades y con el tipo de acción. Una reunión de junta, por ejemplo, toca muchas áreas funcionales, toma decisiones importantes e intercambia información. Es por esto que estas dos dimensiones fueron medidas como tiempo neto y tiempo bruto con respecto al contenido y propósito de la actividad. (Tengblad, 2000a)

Para facilidad de los participantes, se podía agrupar actividades de muy corta duración en un solo formato de diario; por ejemplo, en media hora de descanso de los CEOs se hacían actividades de corta duración como: intercambio de información, asignación de tareas a la secretaria, llamadas telefónicas y reenvío de correos. Esto que hacía que en muchas ocasiones los formatos de diario y las observaciones directas difirieran en el número de actividades.

En otras ocasiones estas diferencias se debían a la salida constante por parte de los CEOs a otros países o a reuniones fuera de la oficina que los alejaban de sus secretarías y de las facilidades de la oficina. Pero estas diferencias no terminan siendo relevantes en la distribución total del tiempo entre la propia observación y la observación externa. (Tengblad, 2000a)

Para confirmar si la información que llenaban los CEOs era verídica y de calidad, el autor recibía los formatos de diario semanalmente y tenía entrevistas telefónicas regulares de seguimiento con los CEOs y sus secretarías. En estas entrevistas se veía la preocupación por los vacíos en la información recolectada, pero con el apoyo de las secretarías y de los CEOs se lograban cerrar esas brechas de información existentes.

Aunque para el caso de Mintzberg la autoobservación no era una buena opción debido a la poca fiabilidad del método, en el caso de Carlson y Tengblad se puede observar que era un método útil siempre y cuando fuera combinado con entrevistas. El método de observación directa puede ser usado para analizar las fragmentaciones existentes y para representar episodios genuinos de trabajo gerencial en una vía más enriquecedora. El mayor inconveniente del método directo es el acceso, ya que muchos CEOs solo lo permiten por máximo dos días. (Tengblad, 2000a)

Es por esto que podemos decir que estos dos métodos son una combinación muy fructífera para obtener la mejor información. La combinación parece ser adecuada para el propósito que no es encontrar una imagen exacta de lo que un CEO hace sino encontrar una imagen buena de esto. (Tengblad, 2000a)

Contexto nacional

Si comparamos el estudio realizado por Carlson y el estudio realizado por Tengblad 50 años después, podemos evidenciar que en el contexto del primer autor los CEOs trabajaban en un ambiente más nacional. Alrededor de 1951, año en el que se publicó el estudio hecho por Carlson, la economía era rigurosamente regulada por el gobierno y también por diferentes organizaciones industriales. Las cuotas de recursos escasos y las ventas de exportaciones tenían que ser negociadas con diferentes representantes de la industria, por esta razón los CEOs debían participar en muchas actividades de relaciones externas. (Tengblad, 2000a)

Durante el estudio de Carlson la economía sueca se expandió rápidamente. La producción industrial creció 7% anualmente (Tengblad, 2000a), mientras que para el estudio de Tengblad la tasa de crecimiento fue mucho más baja. Algunos de los principales cambios presentados por el autor sueco en el 2000 fueron:

- La estructura de la economía sueca.
- La información tecnológica y el sector de servicios reemplazaron cada vez más las industrias primarias y el sector manufacturero.
- Hubo una revolución de la comunicación (computarizada) que hizo del mundo un lugar más pequeño.
- El tráfico aéreo redujo las distancias alrededor del mundo.
- El valor del accionista tiene una gran influencia sobre la forma de trabajar de los CEOs.
- Mientras que en el estudio de Carlson se realizaban reportes anuales, para el 2000 las empresas suecas debían publicar reportes detallados cuatro veces al año incluyendo estrategias grupales, objetivos y perspectivas.

Las concepciones de liderazgo efectivo y gerencia han cambiado, en algunos escenarios se ha dejado de lado la burocracia. Todos estos cambios han incrementado las posibilidades de crear operaciones de negocios globales, y lo hemos visto a través de algunos CEOs del estudio de Tengblad.

Participantes

Cuatro de los CEOs estudiados por Tengblad (2000a) son de las mismas industrias del estudio de Carlson, mientras que los otros 4 hacen parte de otros sectores.

- CEO 1: Producción de medios*
- CEO 2: Bancos y seguros*
- CEO 3: Venta al por menor (retailing)*
- CEO 4: Servicios de energía
- CEO 5: Manufactura
- CEO 6: Industria forestal
- CEO 7: Manufactura
- CEO 8: Bancos y seguros*

*Estos sectores fueron estudiados por Carlson en 1951.

En aspectos generales podemos decir de estas empresas que:

1. Seis están en la bolsa de Estocolmo.
2. Una es una gran compañía privada.
3. El valor del mercado de las 6 compañías combinadas en 1999 era alrededor de 200 billones de SEK (aproximadamente 25 billones de dólares).
4. Algunas de las compañías tenían sus operaciones en Suecia.
5. Otras empresas tenían operaciones internacionales, lo cual significaba 40% de trabajadores internacionales y 75% de ventas por fuera de Suecia.

(Tengblad, 2000a)

A continuación presentaremos la Tabla 3 (Tengblad, 2000a), donde se hace una comparación de rasgos generales de las empresas estudiadas en 1951 y las estudiadas en el 2000.

Tabla 3

Aspectos generales de los participantes y sus empresas – Comparación entre Tengblad y Carlson.

	Estudio de Carlson	Estudio de Tengblad
Edad promedio de los CEOs	53	48
Promedio número de empleados	2100	4390
Compañías industriales	5	3
Compañías de servicios	4	5
Oficina principal en Estocolmo	5	4
Oficina principal en el resto de Suecia	4	4

Fuente: Tengblad, S. (2000a). Continuity and change in managerial work.

Comparando en términos generales con el estudio de Carlson, las compañías del estudio de Tengblad eran más grandes, más internacionales y más orientadas hacia el servicio. Todos los CEOs eran hombres a pesar del esfuerzo del autor por incluir mujeres.

La cantidad total de trabajo registrado fue 1965 horas durante 159 días de trabajo. Esto representa 12 horas y 22 minutos por día, siendo así 62 horas por semana. Hubo un participante que trabajó más de 15 horas por día mientras que hubo otro que registró difícilmente 9 horas. Pero en términos generales se califica el trabajo de un CEO de 60 horas semanales. (Tengblad, 2000a)

En cuanto a los lugares donde se encuentran los CEOs, su oficina es el primer lugar (incluyendo las salas de conferencias cercanas a esta), siendo así entre 18% y 52% del total del trabajo. En segundo lugar se encuentra transportando, siendo 1/5 del tiempo usado para esto. Aunque esta última presenta grandes diferencias entre cada CEO. (Tengblad, 2000a)

A continuación presentaremos la Tabla 4, en el que Stefan Tengblad compara los lugares más recurrentes del CEO en su estudio y en el de Carlson. De este cuadro, el autor realiza unas conclusiones que permiten obtener ideas generales de la forma de trabajar del CEO. (Tengblad, 2000a)

Tabla 4

Ubicación de los CEOs – Comparación entre Tengblad y Carlson.

	TENGBLAD		CARLSON	
	Horas por día	% del total	Horas por día	% del total
En la oficina	3:49	31%	4:48	41%
En otros lugares dentro de la empresa	2:06	17%	1:45	15%
TOTAL EN LA EMPRESA	5:55	47%	6:34	56%
En casa	0:31	4%	0:57	8%
Transportándose	2:33	21%	0:22	3%
Visita fuera de la empresa	2:03	17%	3:46	33%
En otros lugares fuera de la empresa	1:19	11%	0:00	0%
TOTAL	12:22	100%	11:42	100%

Fuente: Tengblad, S. (2000a). Continuity and change in managerial work.

Del anterior cuadro podemos afirmar 5 cosas: la primera es que el tiempo en la oficina y el tiempo dentro de la compañía era aproximadamente el mismo. (Tengblad, 2000a) Carlson descubrió que la mayoría de problemas ocurrían cuando el CEO se encontraba por fuera de sus oficinas, pero esto no se daba por el tiempo que duraban fuera de las oficinas, sino por la organización del trabajo administrativo. (Tengblad, 2000a) En tercer lugar, las empresas que presentaban mayores problemas cuando el CEO se encontraba lejos eran las organizaciones más centralizadas, esto se daba por la cercanía que tenían las directivas con las operaciones del negocio. En cuarto lugar, las diferencias en tiempo gastado por fuera de la compañía están en parte relacionadas con las técnicas de codificación. Por último, Tengblad (2000a) afirma que la diferencia más interesante entre los dos estudios es el aumento del tiempo gastado viajando, a pesar de la urgencia de tener medios de transporte más rápidos.

Carlson observó que la geografía fue un factor importante para determinar que el comportamiento del CEO sigue vigente. Los CEOs viajaban principalmente a los lugares donde las compañías tenían operaciones o donde tenían stakeholders importantes. Los destinos más frecuentes a nivel nacional eran Estocolmo (13 veces) y Göteborg (5 veces); mientras que a nivel internacional eran Gran Bretaña, Noruega y Estados Unidos (3 veces), Alemania, Francia y Suiza (2 veces) y Dinamarca, Finlandia e Italia (una vez). A diferencia del estudio de Carlson donde viajar significaba problemas en el proceso administrativo, o en el estudio de Mintzberg donde era asociado a una actividad no laboral, en el estudio de Tengblad se destaca como una actividad central del trabajo gerencial. (Tengblad, 2000a)

Todos los CEOs del estudio de Tengblad llegaron a la conclusión de que no era posible manejar todas las responsabilidades de manera efectiva solo estando en la oficina recibiendo visitantes, haciendo llamadas y escribiendo cartas. Todos percibieron la necesidad de estar cerca de las operaciones y a través de sus mismos ojos conocer a los empleados, observar las máquinas, los productos y las instalaciones. (Tengblad, 2000a)

Fragmentación del trabajo

Uno de los resultados más importantes del artículo Executive Behavior de Sune Carlson fue la fragmentación natural del trabajo gerencial, mencionada por Mintzberg (1973) y por Stewart (1967). Carlson percibe que trabajar sin ninguna molestia en una oficina es crucial para

tomar decisiones importantes. Pero por el número de interrupciones debido a visitantes y llamadas telefónicas, el promedio de duración sin ser interrumpido era de 8 minutos en un CEO. (Tengblad, 2000a)

Para esta fragmentación, el método de auto observación no capturaba la idea apropiadamente, razón por la cual era mejor compararlo con la observación directa.

Los CEOs del estudio de Tengblad no trabajaban de manera tan fragmentada como en el estudio de Carlson. Ninguno de los participantes era constantemente interrumpido en su oficina, al revés, eran los CEOs los que se interrumpían haciendo llamadas o respondiendo a solicitudes que sus compañeros de trabajo les solicitaban. (Tengblad, 2000a)

Los CEOs usaban el tiempo en el que no eran interrumpidos para hacer discursos, hacer reuniones de juntas y negociaciones. En algunas ocasiones para leer reportes de adquisición o para escribirle una carta a los trabajadores. Las tareas de planear y pensar tomaban lugar en discusiones con empleados claves y no cuando estaban solos.

Comunicación

Los CEOs del estudio de Tengblad usaban mucho la comunicación. Aproximadamente 90% del tiempo total de trabajo era utilizado para reuniones, para leer, escribir y hablar por teléfono. Los métodos escogidos para comunicarse proveen un importante conocimiento sobre la naturaleza del trabajo gerencial y sobre el comportamiento de los CEOs. (Tengblad, 2000a)

En el estudio de Tengblad (2000a), las reuniones con una persona eran la forma más dominante de comunicación y las llamadas telefónicas era la segunda forma. El uso de teléfono, e-mail e internet diferían mucho entre cada CEO, esto se daba por los diferentes estilos de liderazgo que cada uno manejaba.

La mayoría de los CEOs del estudio de Tengblad no consideraron el correo como una importante fuente de información. Normalmente, estos correos eran distribuidos a otras personas para que se hicieran cargo o los eliminaban.

Teniendo en cuenta estos aspectos de comunicación, Tengblad presenta en su estudio (2000a) una comparación entre las principales variables estudiadas por él y por Carlson. A

continuación presentamos la Tabla 5 donde se presentan los resultados de la comunicación electrónica, personal, escrita y no definida.

Tabla 5

Herramientas de comunicación - Comparación entre Tengblad y Carlson.

	TENGBLAD		CARLSON	
	Horas por día	% del total	Horas por día	% del total
Teléfono	1:20	10%	0:17	2%
E-mail	0:50	6%	-	-
Internet	0:04	0.4%	-	-
Comunicación electrónica	2:13	16%	0:17	2%
Comunicación personal	8:07	60%	7:29	64%
Comunicación escrita / No comunicación / No definida	3:18	24%	3:58	34%
TOTAL	13:38	100%	11:42	100%

Fuente: Tengblad, S. (2000a). Continuity and change in managerial work.

La gran diferencia entre los dos estudios es el aumento del uso del teléfono y los computadores. El uso de los otros medios de comunicación es alto pero no se vio reemplazado por la comunicación electrónica, la complementa. El uso del computador en el estudio de Tengblad estaba relacionado con la edad de los CEOs. (Tengblad, 2000a)

Reuniones

Como mencionamos anteriormente, las reuniones eran y siguen siendo la actividad más importante y frecuente de los CEOs. En el estudio de Tengblad (2000a), en promedio el CEO tenía 105 reuniones registradas. El tiempo gastado en cada categoría variaba de acuerdo a cada CEO y a su manera de trabajar, pero podemos ver que la categoría ‘reportar directamente a gerentes’ era de las que más tiempo abarcaba en seis de los ocho participantes.

Algunos de los CEOs se esforzaban para crear un grupo unido en el que la toma de las decisiones se hacía de manera colectiva y así se enfocaban en el compromiso de trabajo en

equipo y consenso. Pero no eran todos, había otros CEOs que consideraban que la responsabilidad por la toma de decisiones era individual. (Tengblad, 2000a)

Tanto en el estudio de Carlson como en el Tengblad, las reuniones con las secretarías no requerían mucho tiempo. Estas pocas interacciones se daban como rápido intercambio de información o dar órdenes; estas pocas interacciones no eran consideradas como reuniones dado el tiempo menor a 7 minutos por día en promedio y por el intercambio de información. (Tengblad, 2000a)

A diferencia del estudio del estudio de Tengblad (2000a), el estudio de Carlson contaba con asistentes para cada CEO, los cuales no eran aprovechados al 100%; si estos hubieran tenido más responsabilidades, los CEOs hubieran podido dedicar más tiempo para reflexionar, planear y tomar decisiones. En comparación con el estudio de Carlson, hubo más tiempo usado en reuniones de juntas en compañías externas, reuniones con analistas e inversores y reuniones con competidores y colegas. Se dejaron de lado las reuniones con clientes y proveedores.

Funciones

Si evaluamos la funciones entre el estudio de Tengblad y el de Carlson, vemos que fue posible usar las categorías del estudio de Carlson en un 84% para poder comparar ambas investigaciones; solo se diferenciaban por algunas actividades ambientales, actividades del área de IT o actividades de corta duración como leer cartas rápidamente. (Tengblad, 2000a)

Teniendo en cuenta las áreas funcionales de las actividades, se puede evidenciar que la categoría financiero-legal era la más frecuente para los CEOs. En segundo lugar, el área de las relaciones públicas requería un alto consumo de tiempo para los directivos. En la tercera categoría las diferencias se hacen más notables pero el área relacionada con los temas del personal eran más relevantes, es decir, todos los temas que involucraran a los trabajadores. Para Carlson este último tenía un carácter especial desde que las cuestiones de personal eran una preocupación para todos los directivos sin importar la función que tuvieran. (Tengblad, 2000a)

Una clara diferencia entre los CEOs del estudio de Carlson y los del estudio de Tengblad es la disminución del tiempo en los aspectos de producción. Los CEOs del estudio de Tengblad que pertenecían a empresas internacionales divididas por áreas de negocio eran más unidos en el

control general financiero y no mucho en las áreas funcionales (compras, producción, desarrollo de producto, mercadeo y personal). Los CEOs del 2000 ponen a funcionar sus compañías en un sentido más general, delegando aspectos funcionales a subordinados. (Tengblad, 2000a)

Diferente de las áreas funcionales, también se estudiaron cuáles eran las actividades que tenían más relevancia en el trabajo gerencial. En el estudio de Carlson la actividad más común era obtener información, la cual sigue siendo común en el estudio de Tengblad. Esta obtención de información ocurría en diferentes lugares y por diferentes medios de comunicación. Las personas que ubicaron esta como su principal actividad, trabajaban de manera más descentralizada y ejecutaban el control estando bien informadas de los aspectos internos y externos. (Tengblad, 2000a)

En el estudio realizado por Tengblad (2000a) se observó que la segunda categoría más común era la *ejecución*, esta significa llevar a cabo actividades que ya estaban planeadas. En gran medida esta puede usarse para categorizar diferentes actividades del trabajo gerencial, lo cual permitió incluir aproximadamente el 90% del tiempo de trabajo total de los CEOs.

La tercera gran categoría fue informar y aconsejar. Esta hubiera podido ser la tercera categoría, como fue en el estudio de Carlson, sino que ejecución se interpretó de una manera más amplia lo cual lo convirtió en la segunda categoría. Todos los CEOs tenían que informar regularmente a actores de manera interna y externa. (Tengblad, 2000a)

Conclusiones

Es difícil comparar el estudio de Tengblad con el de Carlson debido a las diferencias en el comportamiento de los gerentes, teniendo en cuenta su estilo de liderazgo, el uso del tiempo y la organización de la función gerencial. Algunas de las áreas que Tengblad (2000a) identificó con mayores diferencias comparando los dos estudios son:

- La realización de las visitas de campo y las visitas de inspección dentro de la propia empresa: los directivos dejaron de ocuparse al 100% de las actividades internas de la empresa. Cada vez pasaban menos tiempo en los procesos de producción y ocupaban mayor tiempo en actividades por fuera de la compañía con accionistas, inversionistas, entre otros.

- El número de actividades que ocurren fuera de la compañía: los CEOs en el estudio de Tengblad llevaban a cabo un mayor número de actividades por fuera de la compañía debido al aumento en los viajes.
- El funcionamiento y la organización del grupo de trabajo del gerente: debido al aumento del tiempo por fuera de la compañía, se reorganizó la forma de organizar la empresa y el grupo de trabajo.
- La existencia y la importancia de unidades de staff centrales: se enfocaron las actividades en cabeza de cada grupo para no tener centralizados todos los procesos.
- El uso de reportes escritos como una fuente de información: anteriormente los reportes se hacían una vez el año, pero en el nuevo estudio se vio la necesidad de realizarlos al menos 4 veces al año. De esta manera se podía tener seguimiento del negocio y crear estrategias.
- La ocupación con la toma de decisiones y la asignación de tareas de trabajo: la toma de decisiones se realizaba de manera más general y menos técnica, haciendo que los demás gerentes en cabeza de grupos se encargaran de asignar tareas.

En ambos estudios se pudo evidenciar un estilo de liderazgo centralizado y descentralizado. El primero de estos caracterizado por la toma de decisiones y la asignación de tareas de trabajo. Por otro lado, el descentralizado se caracteriza por recibir y enviar información a todos los agentes. Los directivos que trabajan este tipo de estilo gerencial comunican mejor y constantemente los valores y normas de la compañía. Todas estas diferencias llevan a pensar que existen muchos caminos que pueden llevar a un buen desempeño en el liderazgo. (Tengblad, 2000a)

En el estudio realizado en el 2000 los directivos viajaban más, más rápido y más lejos. El espacio geográfico dentro del cual operan las diferentes firmas se expande cada vez sobre todo el mundo. Se puede decir que los CEOs usan más medios electrónicos de comunicación.

Uno de los cambios más importantes es que los CEOs del estudio de Tengblad ejercen el control de una manera más general, concentrándose en el desempeño financiero y de negocios en general y menos en la solución de problemas técnicos, organizativos y comerciales. Los problemas de clientes insatisfechos ya no hacen parte de la agenda de los gerentes sino de niveles más bajos. (Tengblad, 2000a)

Pero no todo son diferencias entre ambos estudios. Tengblad (2000a) concluye que los directivos tienen una preferencia por las reuniones personales. Estos mismos rara vez se reúnen con clientes y consideran que la toma de decisiones no es tan central como algunos consideran que debe ser. Lo que sí es importante tener en cuenta es que los profesionales, directivos y negocios deben adaptarse rápidamente a los cambios. El contexto del trabajo gerencial ha cambiado más que su forma y contenido.

6.2 The nature of control. A study of CEO behavior

The Nature of Control es uno de varios artículos publicados por el profesor Stefan Tengblad, a partir de los cuales busca desarrollar una teoría de explicación y entendimiento de la forma en que los directivos afrontan su día a día y como a partir de la observación se pueden identificar prácticas comunes entre estos, para así lograr conocer factores de éxito en el comportamiento de un CEO.

El trabajo del profesor Tengblad, The Nature Of Control, es un texto que explica a detalle la manera en cómo este realizó un experimento para poder responder a la pregunta ¿cómo ejercen control los directivos sobre sus organizaciones? Para ello se llevó a cabo un estudio de observación directa sobre 8 directivos suecos en su día a día; el enfoque principal que se busca en el estudio es lograr determinar si un directivo debe tener un perfil de líder o más bien de un tomador de decisiones. (Tengblad, 2000b)

Este trabajo inicia con la discusión acerca de la importancia que tiene el trabajo de un gerente general, y se complementa con la parte empírica la cual se basa en la observación y acompañamiento a 8 directivos suecos en sus labores diarias. De las 300 horas de observación fue posible determinar y categorizar las maneras a través de las cuales los directivos de estas organizaciones buscan ejercer control sobre sus compañías; cómo también de abrir el debate de los roles de estos CEOs vistos como tomadores de decisiones o más bien como líderes dentro de los procesos. (Tengblad, 2000b)

Uno de los primeros temas y conceptos a tratar a lo largo del artículo es aquel en donde se presentan las diferentes caras que un CEO puede llegar a tomar dentro de una organización. El autor presenta varias perspectivas de diferentes corrientes de pensamiento de autores como Mintzberg, Drucker, Barnard y Stewart. Estos autores proponen al CEO de manera diferente, por ejemplo, Henry Mintzberg propone al CEO como la razón de éxito de una organización, ya que ellos son quienes tienen la receta ideal para el buen desempeño y obtención de excelentes resultados sobre las compañías. (Tengblad, 2000b)

En el texto presentado por Tengblad (2000b), se ve otro reconocido académico que presenta una opción un poco divergente a aquella propuesta por Mintzberg; Stewart propone que más que el CEO, lo importante es identificar su capacidad de acción, ya que si este se muestra cohibido debido a temas tanto externos como internos, su capacidad de ejecución e impacto sobre la compañía se verá perjudicada. En esta instancia propuesta por Stewart las acciones y capacidad de ejercer control de un CEO pasa a un segundo plano ya que este no tiene la libertad de acción ni decisión sobre el devenir de la compañía.

El siguiente argumento que se trata en el texto del profesor Tengblad (2000b) es el de lograr identificar a los directivos como tomadores de decisiones o como líderes. Esta posición se encuentra dividida entre los expertos. Según el texto muchos académicos como Barley, Kunda, Waring, Wren, y Fayol defienden la posición de que la gerencia y la administración se basa en la toma eficiente y efectiva de decisiones las cuales los subordinados deben simplemente acatar. Podemos concluir que Herbert Simon es uno de los promotores de la perspectiva del CEO como tomador de decisiones ya que en su libro *Administrative Behavior* la toma de decisiones es vista como la actividad central dentro de la administración. Un pensamiento común entre estos expertos es que las actividades de los directivos se resumen en la toma de decisiones de situaciones inmediatas, lo que se convierte en un círculo vicioso en donde la presión aumenta día a día.

Por otro lado encontramos la posición del CEO visto como líder. Esta posición se encuentra ligada con la escuela de las relaciones humanas de la administración, con Barnard como uno de sus principales promotores. Una de las principales premisas de esta posición es que los directivos tienen que estar enfocados a la motivación, e influenciar a su equipo de trabajo para la obtención de objetivos. (Tengblad, 2000b)

A partir de este debate acerca del rol de un directivo dentro de una organización nacen dos hipótesis las cuales buscan ser resueltas a partir del estudio empírico realizado por Tengblad (2000b).

- El directivo ejerce control sobre su organización a partir de la toma de decisiones. En esta hipótesis el directivo enfoca la mayor parte de su tiempo a recibir información para poder desarrollar un plan para la toma de decisiones.
- El directivo ejerce control por medio de la constante comunicación y motivación con sus subordinados para trabajar en conjunto en la obtención de resultados y metas de la organización.

La implementación de este estudio se basó en la observación y grabación del comportamiento de diferentes directivos a lo largo de una semana, en promedio, para cada uno. Quienes participaron en este experimento fueron ocho ejecutivos entre los 33 y 66 años de edad; cinco de ellos con pasado educacional en temas administrativos, mientras que dos de ellos estaban dedicados a las ciencias sociales. En promedio todos estos ejecutivos llevaban ocho años como directivos generales de sus organizaciones. Uno de los puntos a resaltar que dieron como resultado de la observación es que el 23 % del tiempo de trabajo estos directivos están en constante búsqueda y consulta de información. (Tengblad, 2000b)

Los directivos buscaron información que estaba relacionada a las finanzas y a las personas que tienen dentro del equipo. En primera instancia tenemos que la totalidad de los ejecutivos consultaban los reportes financieros y operacionales. En cuanto a los reportes financieros esta es una de las herramientas prioritarias para medir el desempeño de la compañía, en estos reportes se busca reflejar la realidad de la organización y lograr que las personas fijen objetivos y metas a partir de ellos. Para un 38 % de las compañías participantes el benchmarking¹ interno es común y sirve como herramienta de competencia y mejora de resultados dentro de las diferentes áreas de la organización. (Tengblad, 2000b)

Durante el experimento fue posible identificar que la totalidad de los directivos buscan información acerca de sus subordinados de manera informal, lo que se concluye con respecto a

¹ Benchmarking: consiste en el proceso de recopilar información y nuevas ideas para una empresa basada en aspectos de otro competidor del mercado.

este tema es que las evaluaciones de desempeño reales surgen en los momentos en donde ese no es el tema tratar, y que las valoraciones tomadas de manera informal que son recopiladas por parte de los CEO tienen mayor importancia que aquellas valoraciones obtenidas de manera formal. Lo anterior junto con las visitas de campo por parte de los directivos son temas en donde estos se demoran aproximadamente 19 horas a la semana. Por otro lado se encontró que los directivos disponen del 16% de su tiempo en la constante actividad de comunicar e informar a su equipo de trabajo de la misión y los valores organizacionales, la estrategia de arrojar mensajes ideológicos es comúnmente usada por estos directivos. (Tengblad, 2000b)

Los CEOs solo invertían un 7% de sus actividades laborales en tomar decisiones. En este rubro es importante resaltar que a pesar de que estos directivos en efecto si daban órdenes, siempre buscaban la manera más gentil de pedirlos. (Tengblad, 2000b)

A lo largo del estudio realizado por Tengblad (2000b) fue posible identificar que los directivos de todas estas compañías tienen la capacidad de ejercer poder, a partir de tomar sus propias decisiones, de igual manera esta capacidad de libre albedrío se encuentra restringida por varios aspectos como: la competencia, las regulaciones gubernamentales, presiones institucionales, recursos financieros y organizacionales, políticas organizacionales. Por otro lado tenemos que el directivo tiene la capacidad de decisión en temas como: definir la agenda, comunicar valores y toma de decisiones organizacionales. Finalmente está en la capacidad de demandar: creación de valor para los accionistas, satisfacción a los proveedores de recursos.

Para concluir el estudio, a partir de los resultados obtenidos, Tengblad (2000b) cierra con la premisa que hoy en día estos directivos no están para la toma de decisiones ya que la mayor parte de su tiempo se invierte en actividades diferentes a ésta, que la responsabilidad del directivo radica en la capacidad de ejercer control sobre la organización, control el cual no necesariamente se obtiene impartiendo ordenes, sino más bien a partir de tomar el rol de líder dentro de la organización.

Por tal motivo se puede concluir que la concepción del gerente general que Tengblad tenía, tomó un giro diferente en su investigación. Es decir, anteriormente los gerentes generales eran considerados los tomadores de decisiones por excelencia en donde su foco de trabajo era impartir instrucciones y tomar decisiones; todo eso se realizaba desde el escritorio en su oficina principal.

Pero al momento que Stefan Tengblad realiza su estudio se encuentra con que la concepción del gerente general pasó a un plano de liderazgo institucional en donde su foco ya no es el trabajo de escritorio sino es la capacidad para obtener y entregar información primordial para el negocio; información que no está relacionada solamente con número y cifras de progreso sin también generando conciencia en todos los equipos de trabajo de la importancia de los valores corporativos y de generar un excelente trabajo en equipo. (Tengblad, 2000b)

6.3 Executive behavior revisited: perspectives on a classic work within management research

Executive Behaviour Revisited es uno de los varios artículos publicados por el profesor Stefan Tengblad en donde enfoca su trabajo al estudio y recapitulación del libro Executive Behaviour de Sune Carlson. El artículo tiene como objetivo explicar por qué el libro escrito por Carlson brinda suficientes razones acerca del trabajo directivo como para que sea concebido como un trabajo de mayor envergadura e impacto, y no como apenas un trabajo pionero en el ámbito de las prácticas directivas.

Tengblad (2000c) inicia con una breve explicación y análisis de Executive Behaviour, seguido por una descripción detallada de los participantes que hicieron parte del estudio, continuando con la explicación de metodología y desarrollo del mismo, para terminar con las razones del por qué el trabajo de Carlson ha sido una herramienta de influencia de futuros trabajos acerca de las prácticas directivas.

De una manera breve y concisa, Tengblad recorre el trabajo de Carlson, donde a partir de un breve párrafo expone la idea principal que trata un capítulo entero. A partir de la lectura de la primera parte del artículo es posible identificar la estructura de Executive Behaviour.

En el primer capítulo Carlson se toma el tiempo de explicar el origen del estudio, el por qué surge la necesidad de generación de conceptos operacionales que estén verdaderamente ligados a la práctica, de igual manera cuestiona la teoría administrativa y como ésta se encuentra desalineada al mundo empresarial (Tengblad, 2000c). A lo largo del segundo capítulo el autor

desarrolla y explica un método para estudiar a los directivos a partir de cinco dimensiones: 1) el lugar o el trabajo, 2) los contactos con personas o instituciones, 3) las técnicas de comunicación, 4) la naturaleza de las preguntas y el tipo de acción, y 5) comentarios y reflexiones sobre la clasificación. (Tengblad, 2000c)

A lo largo del tercer capítulo Carlson se enfoca en el estudio del ambiente social que rodea a los directivos, y como este puede afectar su accionar. Como menciona Tengblad (2000c) en su artículo, una característica importante de la economía sueca fue el alto grado de centralización, donde la libertad de las actividades se redujo cada vez más por un incremento en el número de regulaciones gubernamentales y de restricciones impuestas por las asociaciones comerciales y sindicatos.

A partir de esto podemos notar que tanto Carlson como Tengblad encuentran en factores externos la capacidad de ejecución y control de los directivos dentro de sus compañías; y cómo debido a estas restricciones de instituciones externas la mayor parte del tiempo de los directivos se veía invertido en el manejo de relaciones públicas. (Tengblad, 2000c)

A través del cuarto capítulo Carlson se dedica a investigar acerca de dónde y cómo estos directivos están trabajando. En este capítulo se resalta el tema de la cantidad de tiempo que los directivos deben pasar fuera de sus oficinas y cómo este es considerablemente alto. “CEO’s spend at an average 32% of the work on activities outside the firm.” (Tengblad, 2000c) Lo anterior principalmente debido al bajo grado de descentralización de las empresas estudiadas.

De igual manera durante el capítulo número cinco la principal tarea es lograr identificar las personas con quien el directivo tiene contacto y cuáles son las técnicas de comunicación utilizadas. Estas técnicas de comunicación son analizadas a fondo en el sexto capítulo del libro.

Tengblad (2000c) expone tres conclusiones principales en el texto de Carlson. La primera de ellas es que la gran parte del tiempo de trabajo de los directivos radica en la obtención de todo tipo de información. La segunda conclusión es que existen grandes diferencias de comportamiento entre directivos de organizaciones centralizadas y descentralizadas. Y en último lugar, pero no menos importante, el autor concluye que el comportamiento directivo necesita ser estudiado en su contexto social, y enfocado en las atenciones, objetivos, y actitudes de los

actores y es por esta razón que no es posible el desarrollo de generalidades para desarrollar y aplicar un único método.

Participantes

Como menciona Tengblad (2000c) en su estudio, Carlson basa su investigación y observación en nueve directivos suecos:

1. Erik Bengtsson, CEO de Boliden. La segunda empresa de minera más grande de Suecia.
2. Torsten B Bergh, CEO de MAB & Mya, la empresa de textiles más grande del país sueco.
3. Ernfri Browaldh, CEO de Svenska Handelsbanken, el banco comercial más grande dentro de Suecia.
4. Pero Egon Gumenson, CEO de Höganäs- Billesholm, compañía minera de aproximadamente 3200 empleados.
5. Alvar Lindncrona, CEO de Thule, la compañía de seguros más grande de Suecia.
6. Ragnar Sachs, CEO de Nordiska Kompaniet, la tercera empresa de retail en Suecia.
7. Sven Schwartz, CEO de Stockholms bryggerier, la empresa cervecera más grande del país.
8. Iwar Sjörgen, CEO de Skandia la segunda empresa de seguros de Suecia.
9. Nils Ahlund, CEO de SLT Göteborg, empresa subsidiaria de la imprenta SLT.

La totalidad de los participantes en el estudio eran profesionales, dentro de un rango de edad de 38 y 62 años, con experiencia en cargo directivos entre 1 y 20 años, sus empresas contrataban en un promedio dos mil empleados cada una. (Tengblad, 2000c)

El contexto social en el cual se encontraban inmersos todos estos directivos era un ambiente pequeño, el cual se expandía pero de igual manera se enfrentaba a una economía regulada. El ambiente político era tenso debido a la segunda guerra mundial y a la siguiente pos guerra, por lo tanto el grupo de directivos a nivel nacional no era muy grande y por tal motivo la interacción entre los participantes del estudio era alta. Es importante mencionar que la mayoría de los directivos durante el estudio dedicaban gran parte de sus actividades en temas de expansión. (Tengblad, 2000c)

Cabe resaltar que el estudio propuesto por Carlson era de una ambición y complejidad alta, pues el simple hecho de realizar observación directa a cada directivo implicaba una carga laboral, administrativa, y estadística enorme la cual debería ser afrontada de la mejor manera para obtener resultados fehacientes y coherentes de comportamiento directivo de cada participante.

A esto debemos sumarle que Carlson fue severamente estricto al momento de definir conceptos y medir resultados, ya que el estudio necesitaba de herramientas medibles para cada caso particular, y por este motivo Carlson pensaba que la literatura existente en el momento de comportamiento directivo era apenas especulaciones y breves acercamientos a la realidad. “Carlson llegó a la conclusión de que aquella literatura sobre el trabajo directivo era de poca ayuda debido a que se especulaba sobre lo que un gerente debe hacer o hizo.” (Tengblad, 2000c)

Tengblad (2000c) plantea que a pesar de que el trabajo de Carlson no haya tenido la capacidad de generar y formular hipótesis claras, es de igual manera memorable ya que representa el trabajo empírico realizado en directivos más completos. Por lo tanto concluye que el trabajo directivo es arduo de describir en términos de hechos y leyes, y que es una gran pérdida para el avance en la investigación que la riqueza e ilustración de episodios de las características de líderes que fueron únicamente reveladas en estudio jamás hayan llegado a ser publicadas.

Resultados y aportes

Uno de los principales resultados y aportes de Executive Behaviour es la denominada *patología administrativa* la cual se trata de una serie de pensamientos compartidos por los directivos, los cuales buscan en ellos la explicación de las deficiencias administrativas. El profesor Tengblad (2000c) resalta los siguientes:

- Ilusiones: Carlson evidenció que los directivos se convencían del extraordinario momento que se vivía en el presente, y que este de seguro no sería igual en el futuro, por lo cual se veían en la obligación reorganizar y reajustar para manejar la situación actual de mejor manera.
- El complejo diario: en este concepto Carlson determina que los directivos enfocan sus labores diarias a lo que tienen en sus agendas, si una actividad está por fuera de su agenda

(así sea de más importancia que una que lo esté) esta pasa a un segundo plano en el desarrollo de actividades diarias.

- La falta de tiempo para el trabajo sin interrupciones: en este aspecto Carlson logró identificar que para los directivos la concentración y enfoque en el trabajo es de gran complejidad, ya que estando dentro de la oficina éste era interrumpido constantemente. Razón que lleva a los directivos a trabajar en casa para temas de enfoque y concentración.
- Carga de trabajo demasiado pesada: una conclusión obtenida en el estudio es que los directivos manejan una carga laboral demasiado alta. Esto hace que los directivos se vean obligados a sacrificar tiempo de su vida privada para poder responder al trabajo. De igual manera se identifica que los directivos están muy enfocados a la parte técnica y comercial y que carecían de habilidades y conocimiento en temas culturales y sociales.
- La organización ineficiente del trabajo de las comisiones: la cantidad de comités y reuniones representan para los directivos una fuente de gasto enorme en su día laboral, además que en la gran mayoría de estos casos la demora en la toma de decisiones, y alto volumen de tiempo consumido es el común denominador.
- Falta de voluntad para establecer políticas: Carlson logra identificar que los directivos son reacios a generar políticas y prefieren manejar los temas corporativos como si estuviesen frente a una pequeña empresa.

Conclusiones

A partir de lo mencionado a lo largo del artículo *Executive behavior revisited: perspectives on a classic work within management research* de Stefan Tengblad (2000c), nos es posible concluir que el trabajo realizado por Carlson tuvo un gran potencial el cual nunca fue desarrollado por él, ni por su asistente ya que con los pasos de los años ellos se dedicaron a ser un CEO más, tuvieron que pasar casi 30 años para que estudios en práctica directiva volvieran a tomar fuerza, y es a partir de entonces cuando el trabajo de Carlson gana importancia en el entorno académico, pues lograr la recopilación de información obtenida en *Executive Behaviour* no fue fácil, principalmente por que los directivos contemporáneos no apoyan estas iniciativas académicas y los estudios se ven obligados a ser realizados con líderes de menor envergadura. Es por esto que el aporte de Carlson al estudio de la práctica directiva es hoy día tan reconocido.

6.4 Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later

Henry Mintzberg es uno de los nombres más escuchados en el campo de la administración y los negocios, ya que ha ofrecido a las escuelas de administración grandes aportes en diferentes campos de estudio. Uno de ellos es la publicación llamada *The Nature of Managerial Work* (1973), en donde se busca identificar el comportamiento gerencial de directivos en grandes compañías. Este estudio le brindó al mundo académico un acercamiento importante a la realidad empresarial, y a partir de este se logró llegar a la formulación de trece proposiciones y diez papeles acerca de las características de las prácticas directivas.

Esta publicación ha tenido una gran perdurabilidad, e inclusive hoy en día sigue siendo utilizada como una fuente de referencia y de investigación; lo anterior principalmente debido a que los resultados obtenidos por Mintzberg en su momento fueron luego confirmados por el estudio llevado a cabo por Kurke & Aldrich en el año 1983, lo que generó una apreciación del trabajo de Henry Mintzberg en donde se concluye que las prácticas directivas son un fenómeno estable, principalmente condicionado por contingencias estructurales. (Tengblad, 2001)

Debido a la importante conclusión que se identificó en el trabajo de Mintzberg, en donde se define que los directivos hoy en día trabajan como lo harán siempre, y a la premisa totalmente contraria que manejan muchas publicaciones contemporáneas, en donde se defiende la posición de que los directivos deben cambiar sus prácticas de manera proporcional a cómo cambian las condiciones de la sociedad y los negocios; surge la necesidad por parte de Stefan Tengblad de responder a la hipótesis de si las prácticas directivas son en esencia un fenómeno estable o no.

Para poder llegar a una respuesta, el autor realiza un estudio, que comparado con el de Mintzberg tiene menor impacto, debido a durabilidad, contenido, y tamaño en donde se realiza seguimiento del trabajo de cuatro directivos suecos durante una semana. El autor usa el método de observación estructural del comportamiento como herramienta principal para la implementación del experimento. Los participantes elegidos para el desarrollo de la actividad fueron cuatro gerentes generales suecos que trabajaban para compañías del sector privado y de igual tamaño a aquellas utilizadas por Mintzberg para su estudio. (Tengblad, 2001)

Igualmente estas cuatro compañías tenían un alto grado de heterogeneidad en cuanto a su presencia de mercado: algunas ubicadas a lo largo Suecia, otra ubicada en una sola región del mismo país, o con la mayoría de su mercado en los países nórdicos o inclusive en los Estados Unidos. Es importante mencionar que a pesar de que la implementación del estudio se llevó de la manera más parecida a la metodología de Mintzberg los actores eran completamente diferentes, y esto concierne principalmente al tipo de empresas con las que se encontró Henry Mintzberg y a aquellas que encontró Tengblad en su estudio. (Tengblad, 2001)

Tengblad (2001) plantea que el entorno organizacional que se manejaba en el momento de realizar el estudio por parte de Mintzberg era un entorno en donde el empoderamiento era una característica principal y en donde el trabajo en equipo era una de las más importantes premisas de las organizaciones; características muy diferentes a aquellas que tenían las empresas en donde Tengblad hizo su estudio. Está no es la única diferencia que se presentan en cuanto al entorno y a los actores entre ambos estudios.

También se identificó que las horas de trabajo difieren notablemente entre en un estudio y otro, ya que las horas laborales de los directivos en el nuevo estudio son un 60 % más que aquellas de los directivos analizados en el trabajo de Mintzberg, es decir se pasa de un promedio de 45,4 horas de trabajo a 72,2 horas laborales. Es importante mencionar que otro aspecto en donde los resultados difieren notablemente es el tiempo invertido por cada directivo en trabajo de escritorio ya que los directivos del estudio de Mintzberg invertían gran parte de su tiempo en esta actividad, mientras que directivos suecos distribuían su tiempo de manera tal que el trabajo de escritorio podría no ser considerado una prioridad. (Tengblad, 2001)

Tengblad (2001) identificó que en la comparación de los estudios el contacto verbal mostraba algunas diferencias. El tiempo invertido en contacto verbal por parte de los directivos en su propia oficina disminuye, mientras que el tiempo invertido en esta misma actividad en salas de conferencias aumenta considerablemente. De igual manera se identifica que el tiempo invertido en reuniones con su propio equipo aumenta notoriamente de un estudio a otro, un aspecto que lleva a pensar que la concepción del directivo como única cara al exterior ya no es tan comúnmente aceptada pues ahora las reuniones con actores externos a la compañía las llevan a cabo gerentes y personas de menor rango, la función del directivo es la de mantener a su equipo informado, motivado y preparado.

Igualmente el tiempo invertido en reuniones con más de dos personas crece, esto se puede radicar a temas culturales entre los americanos y los suecos, sin embargo, este aumento evidencia que el trabajo en equipo también es más valorado que en el pasado.

El último aspecto verbal que se comparó fue el objetivo de los contactos que enfrenta el directivo, aspecto en donde los resultados obtenidos nuevamente demuestran un cambio entre unos y otros. Mientras que los directivos de Mintzberg enfocaban su tiempo en la toma de decisiones y trabajo administrativo, los directivos de Tengblad invertían tiempo en la obtención y entrega de información, manejo de ceremonias y discursos. (Tengblad, 2001)

A partir de lo anterior, Tengblad (2001) no se atreve a retar de manera directa la hipótesis propuesta por Henry Mintzberg en su publicación, en cambio, Tengblad asegura que para llegar a refutar completamente esa premisa es necesaria una serie de estudios más profundos y de mayor impacto, hacerlo sin realizar una investigación a fondo sería un acto irresponsable por parte del autor.

Lo conclusión final del artículo y estudio de Stefan Tengblad es que si bien entre ambos estudios se presentan diferencias notorias, dentro de los grupos de estudio de cada experimento la igualdad sale a relucir. Es por tal motivo que más que decir que los trabajos de Mintzberg, Kurke & Aldrich son desactualizados y erróneos para la realidad empresarial actual, las diferencias se deben principalmente al cambio de concepción que tuvo el gerente general de una compañía. Este cambio de concepción de un profesional dedicado a la toma de decisiones y al trabajo administrativo, a uno enfocado a la obtención y entrega de información como también del manejo de los equipos de trabajo, es lo que genera la brecha entre los resultados obtenidos por Henry Mintzberg y Stefan Tengblad. (Tengblad, 2001)

6.5 Time and space in managerial work

Stefan Tengblad (2002a) inicia este nuevo artículo planteándose la pregunta “¿es el trabajo directivo estable o es un fenómeno cambiante?” Es con esto que inicia la discusión, examinando la evolución de las diferentes practicas directivas en la economía internacional. Los participantes

de esta nueva investigación ejercían el control de una manera más general y orientada hacia las finanzas. El desarrollo más importante encontrado entre la comparación de su estudio y el estudio realizado por Carlson en 1951, *Executive Behaviour*, es la transformación de la naturaleza del trabajo gerencial.

El estudio sobre el trabajo gerencial se llevó a cabo con 8 CEOs de Suecia. El enfoque y los métodos de investigación fueron similares a los realizados en el estudio de Carlson, lo cual permitía realizar comparaciones. Esta era la finalidad de Tengblad, identificar las similitudes y diferencias, cuantitativas y cualitativas, entre su estudio y el estudio de Carlson. La perspectiva adoptada de la investigación de Tengblad se refiere a la continuidad versus el cambio. Evaluar qué cosas siguen vigentes y que otras han cambiado. (Tengblad, 2002a)

Transición y tradición en el trabajo gerencial

Tengblad (2002a) plantea 3 principales interpretaciones que se han presentado en diferentes investigaciones sobre la naturaleza del trabajo gerencial y sobre la continuidad y el cambio. A continuación nombraremos las diferentes interpretaciones que establece el autor:

- Énfasis escolar: el cambio es posible e incluso necesario, pero los cambios en el comportamiento directivo son determinados por restricciones externas y fuentes de dependencias.
- Posición competitiva: los altos directivos tienen capacidades estratégicas para manipular los símbolos y ejercer influencia sobre los asuntos organizacionales.
- Investigación: se ha demostrado que muchos patrones del comportamiento han permanecido estables durante en el tiempo, indicando que hay fuertes tradiciones y condiciones intrínsecas de mucha importancia en el trabajo gerencial.

Tengblad (2002a) también plantea que el ambiente entra a jugar un papel importante en el trabajo directivo. El ambiente social y físico parece determinar mucho sobre el comportamiento del CEO. Para Mintzberg, las condiciones del trabajo y las presiones fuerzan a los CEOs a comportarse de una manera superficial, argumentando que necesitan re programar su comportamiento para evitar volverse víctima de las circunstancias. Para Pfeffer y Salancik (1978, citado por Tengblad, 2002a) las organizaciones necesitan cambiar, y para llevar a cabo esos

esfuerzos necesitan hacer frente a las nuevas demandas del entorno con cambios en las estructuras de poder entre los diferentes proveedores de recursos.

Las acciones estratégicas de los CEOs están frecuentemente relacionadas a la manipulación de los símbolos. Los directivos pueden crear compromiso y unidad en su staff, dramatizando la historia de la compañía y la misión corporativa, lo cual contribuye a mantener e institucionalizar la importancia de los valores. (Tengblad, 2002a)

Existen diferentes indicaciones sobre la continuidad en el trabajo gerencial. Se ha encontrado condiciones intrínsecas sobre el trabajo gerencial las cuales son independientes de la tecnología, cultura, personalidades y tiempo. Tengblad (2002a) presenta las razones que explican porque hay estabilidad en las prácticas gerenciales. Las 3 teorías son:

- Las prácticas establecidas son eficientes: las estructuras de gobernanza ineficientes son penalizadas por el mercado.
- La estabilidad en las acciones apoya estructuras de poder establecidas e intereses elites, manteniendo el status y el poder de los superiores con relación a los subordinados.
- Teoría de institucionalización: la acción social frecuentemente desarrolla un personaje en reglas que se da por entendido en gran parte por los actores.

Metodología y enfoque del estudio

Tengblad (2002a) quiso involucrar participantes de un perfil similar al estudio previo para que fueran evaluados con métodos y conceptos que sirvieran para realizar comparaciones. Las actividades se registraron durante 4 semanas, usando un diario estandarizado, el cual tuvo las mismas dimensiones del estudio realizado por Carlson. Los CEOs registraban sus actividades individualmente aunque a veces lo hacían con ayuda de sus secretarías. Estos registros, que eran el 84% de la investigación, eran complementados con observación directa, la cual se llevó a cabo durante 26 días laborales y que representaba el 16% de la investigación. El estudio se realizó entre marzo de 1998 y agosto de 1999.

Los registros hechos por los CEOs los recibía el autor semanalmente para poder llevar un control estricto. Junto a estos registros se realizaban unas entrevistas de seguimiento que podían ser con el directivo o la secretaria, pero en la mayoría de ocasiones se realizaban por teléfono.

No hubo intentos de medir la frecuencia en temas corrientes y de desarrollo, o la frecuencia entre los temas de políticas y aplicaciones. Se observó también que la terminología usada debía ser renovada, por ejemplo, se cambió el término “dar órdenes” por “asignación de tareas”. (Tengblad, 2002a)

El autor parte de la premisa que el trabajo de los CEOs consiste en cumplir diferentes actividades. En el estudio de Tengblad (2002a) los participantes completaron una hoja por cada actividad, y se esperaba que la describieran de manera precisa usando las categorías estandarizadas. A pesar de las diferencias en la codificación de las actividades, la distribución total de tiempo fue muy similar entre la observación directa y la externa. Los CEOs no registraban actividades de muy corto tiempo, como conversaciones de 10 segundos con las secretarias, lo cual producía diferencias en los resultados. Es por eso que la combinación de los dos métodos fue fructífera.

El estudio realizado por Carlson ve a los directivos como tomadores de decisiones y manejadores de información. Sus categorías representan solo una de las diferentes formas de describir el trabajo gerencial, pero la perspectiva funcional tiene ciertos méritos que se deben examinar en la complejidad de la administración. (Tengblad, 2002a)

Participantes

Debido a los cambios de la economía sueca, muchas de las industrias estudiadas por Carlson ya habían desaparecido en el estudio de Tengblad. Es por esta razón que el rango de Tengblad se extendió en general a largas compañías privadas.

Las nuevas empresas estudiadas por Tengblad (2002a) pertenecían a las industrias:

- Ingeniería metálica (CEO 5 y 7)
- Industria forestal (CEO 6)
- Utilidades (CEO 4)
- Retailing (CEO 3)
- Bancos y seguros (CEO 2 y 8)
- Producción de medios (CEO 1)

Seis de las empresas estaban inscritas a la bolsa de Estocolmo, y en 1999 el valor del mercado combinado sumaba alrededor de los 25 billones de dólares. Algunas compañías operaban internacionalmente mientras que otras lo hacían a nivel nacional. Las empresas estudiadas por Tengblad eran más grandes, más internacionales y operaban más en el sector de servicios. También se puede decir que los CEOs estudiados por Tengblad habían estudiado más, 5 de ellos en administración de negocios. (Tengblad, 2002a)

Dimensión del espacio

La primera dimensión del comportamiento del CEO es la ubicación física. Todo el trabajo registrado se dividió por el número de días de trabajo regulares, incluyendo festivos y fines de semana. Se estudiaron 1965 horas por 159 días, lo cual suma aproximadamente 12 horas y 22 minutos por día y 62 horas por semana. Solo con esta primera variable, podemos ver que los CEOs estudiados por Tengblad trabajaban tres horas y 23 minutos más que los estudiados por Carlson, quienes trabajaban al día un promedio de nueve horas y 45 minutos. Es decir, los nuevos CEOs estudiados por Tengblad trabajaban alrededor de 13 horas y ocho minutos. (Tengblad, 2002a)

También se puede observar que el tiempo total trabajado por fuera de la compañía estaba entre el 30% y 72%, y el tiempo gastado en visitas externas estaba entre 6% y 32%. (Tengblad, 2002a)

La diferencia más notoria entre los dos estudios fue el aumento de tiempo gastado en viajes, a pesar de que aumentaron las formas de comunicación. Mientras que los CEOs de Carlson trabajaban en un ambiente nacional, los de Tengblad eran más internacionales y aumentaron sus tiempos de viajes. Esto deja ver que la globalización de las economías ha llevado a que una de las actividades principales de los altos directivos sea viajar. La estructura geográfica de la compañía afecta los viajes y los patrones de trabajo de los CEOs. (Tengblad, 2002a)

Es por esto que Tengblad (2002a) concluye que la fragmentación del espacio ha aumentado notablemente. Mientras que los directivos estudiados por Carlson estaban más enfocados a trabajar en sus oficinas y realizaban visitas en Estocolmo, los directivos del nuevo estudio no operaban dentro de ese espacio. Lo hacen en un ambiente fragmentado, donde el

trabajo está conducido a todo tipo de actividades como plantas locales, cuartos de hotel y aeropuertos.

Uso de las técnicas de comunicación

Los nuevos gerentes estudiados gastaron más tiempo comunicándose. En el estudio hecho por Tengblad (2002a) se puede ver que los métodos escogidos para comunicarse proveen información sobre la naturaleza del comportamiento y de la práctica directiva. Lastimosamente, Carlson no presentó detalladamente las formas de comunicación de los CEOs, razón por la cual la comparación es más complicada; pero se puede evidenciar que el uso de teléfonos y computadores aumentó notablemente.

Algunas de las conclusiones planteadas por Tengblad (2002a) comparando ambos estudios son: los CEOs que nacieron después de 1950 tendieron a usar más el correo y el internet, pero menos la comunicación escrita, esto se compara con los directivos que nacieron entre 1930 y 1940; los CEOs que se movían en ambientes internacionales usaban más el teléfono, lo cual reemplazaba las reuniones personales; en el nuevo estudio, los directivos gastaban un poco más de una hora leyendo o escribiendo; y la mayoría de los directivos del estudio de Tengblad no consideraban la comunicación por e-mail como una fuente importante de información.

Patrones de contacto

En el nuevo estudio se puede evidenciar que las reuniones con las secretarias no consumían mucho el tiempo de los directivos, a pesar de las frecuentes interacciones que existían entre ambas partes. Estas interacciones se daban simplemente para dar órdenes y no demoraban más de 10 minutos. En promedio, los gerentes intercambiaban información con sus secretarias menos de siete minutos por día; aunque también realizaban llamadas cuando no las tenían cerca. (Tengblad, 2002a)

En el estudio de Carlson los CEOs tenían asistentes ejecutivas, y una de sus recomendaciones al final del estudio era que usaran mejor a estas secretarias ya fuera para crear más tiempo de reflexión, planeación o toma de decisiones.

En el estudio de Tengblad ninguno de los CEOs tenía una asistente. Para ellos, “no funciona de esa manera en las compañías modernas, se tienen que delegar las cosas a otros” (Tengblad, 2002a), lo cual significaba un signo de descentralización. Los directivos no querían inflar aún más su importancia teniendo bajo su cargo aún más asuntos.

El reporte directo a gerentes consumía un tercio del total de las reuniones en ambos estudios. La frecuencia de las reuniones ejecutivas pasaron de ser semanales a ser anuales; algunos CEOs querían crear un equipo de trabajo unido y querían institucionalizar la toma de decisiones individual. De esta manera se enfatizaba en el compromiso grupal y el consenso. (Tengblad, 2002a)

En el estudio del profesor Carlson existía una baja frecuencia de contacto entre el CEO, los clientes y los proveedores, lo cual para el estudio de Tengblad fue menos común. Tan solo siete reuniones con clientes y/o proveedores se registraron en 159 días, siendo así menos del 1% del tiempo total de las reuniones. El compromiso de los CEOs con las asociaciones de comercio, las federaciones de empleados y los comités gubernamentales disminuyeron sustancialmente en comparación con el estudio de Carlson; esto se puede haber dado debido a que en 1950 la economía sueca era muy regulada por el gobierno y por las organizaciones industriales. (Tengblad, 2002a)

Las actividades de los CEOs eran examinadas críticamente en una amplia gama de periódicos, revistas, hojas informativas y grupos de internet. Estaban preocupados por generarle valor a los accionistas, es por esto que constantemente revisaban el precio de la acción. Mientras que para Carlson no había una alta influencia de los indicadores de mercado, para Tengblad el valor de los accionistas, los inversionistas, los analistas y corredores es importante para ofrecer valor. (Tengblad, 2002a)

La orientación funcional del trabajo del CEO

Tengblad (2002a) presenta en su estudio una caída de las actividades funcionales específicas como la compra, producción y desarrollo de producto, ya que los CEOs estaban más enfocados hacia un control financiero y gerencial. Esta tendencia era más notoria en las compañías que tenían una orientación internacional, y estaban relacionadas a un crecimiento

organizacional y a una descentralización pero también a un cambio de concepciones sobre la constitución de un liderazgo y una gerencia efectiva.

Carlson observó que la función del personal tiene un carácter especial desde que estos asuntos eran motivo de preocupación para todos los directivos. Los CEOs estaban comprometidos con estos asuntos sin necesidad de que algún representante estuviera presente. En ese tipo de compañías donde existía un gerente de personal en las sedes principales, solo en 38 de las 105 actividades estuvo presente este gerente, siendo todas actividades preocupantes para el personal. (Tengblad, 2002a)

El tipo de acción administrativa

La última dimensión del trabajo gerencial está relacionada al tipo de acción administrativa que sus actividades involucran. Carlson no incluyó esta dimensión en su estudio, razón por la cual Tengblad solo muestra sus resultados. (Tengblad, 2002a)

La actividad más común en el estudio de Tengblad (2002a) era obtener información y ocurría en diferentes escenarios e incluía diferentes medios de comunicación. Si se tienen en cuenta las actividades de informar y revisar la información, diariamente se realizaban actividades de información en un 51% del total. La segunda gran categoría en las actividades era ejecutar. Esta era usada para categorizar diferentes actividades en el trabajo gerencial como trabajar, actividades ceremoniales, cenas, preparación del trabajo, etc.

La toma de decisiones no era una actividad frecuente, en promedio solo un 7% del tiempo era usado para esto. Pero aún menos frecuente que la toma de decisiones, los directivos no gastaban mucho tiempo en su desarrollo personal, debido a que los gerentes muy raramente se comprometían con actividades en las que el principal propósito era su propio desarrollo. (Tengblad, 2002a)

Existe también otro tipo de actividades que son más simbólicas que teóricas, una de estas es la motivación y la otra es “contar la historia de la compañía”. Las únicas figuras que Carlson dio en su estudio sobre el tipo de acción están relacionadas a las diferencias en el uso del tiempo en organizaciones centralizadas y descentralizadas. La toma de decisiones, informar y aconsejar, son más valoradas en una organización centralizada. (Tengblad, 2002a)

Fragmentación del tiempo el trabajo de los CEOs

Una de las observaciones más conocidas en el estudio escrito por Carlson, Executive Behaviour, fue el alto grado de fragmentación del tiempo. Esto también ha sido enfatizado por Stewart, Kurke y Aldrich y Mintzberg. Carlson observó que el trabajo no interrumpido era algo crucial para la toma de decisiones. Lastimosamente, debido a las frecuentes interrupciones por llamadas o visitantes, los CEOs solo tenían 8 minutos de trabajo sin interrupciones. (Tengblad, 2002a)

Teniendo en cuenta este trabajo sin interrupciones, se realizó una comparación entre la observación directa y el auto registro. El análisis revela que en promedio los CEOs trabajaban 74 minutos por día solos en sus oficinas, en comparación con 94 minutos reportados por Carlson, y con un promedio de 18 minutos antes de que fueran interrumpidos. Los CEOs del estudio de Tengblad gastaban aproximadamente la mitad del tiempo trabajando solos y sin interrupciones por 28 minutos o más en sus oficinas. Este tiempo era usado para preparación de discursos, reuniones generales y negociaciones; en algunas ocasiones también era usado para leer reportes y componer cartas mensuales a los empleados. (Tengblad, 2002a)

El hecho de que en el estudio de Tengblad se haya presentado un bajo grado de fragmentación del tiempo se explica porque las actividades que duran menos de 9 minutos son solamente el 7% del total de las actividades. Mientras que por otro lado las actividades de una hora o más son aproximadamente el 55% del total de tiempo. Es por esto que Tengblad (2002a) concluyó que la gran mayoría del trabajo gerencial se llevó a cabo en la forma de actividades bastantes largas.

Discusión y conclusiones

Carlson mencionó en una entrevista de 1998 que el resultado más importante del Executive Behaviour era la importancia de la geografía. Una diferencia llamativa entre los dos estudios comparados es la expansión del espacio geográfico donde operan las compañías. La consecuencia más obvia de la dispersión geográfica es que los CEOs del presente estudio trabajaban más seguido y en distancias más largas. La expansión del espacio se ha visto acompañada por un cambio en las relaciones con los asociados (agencias gubernamentales y asociaciones de comercio). (Tengblad, 2002a)

En la Tabla 6 Tengblad (2002a) muestra que la naturaleza de la fragmentación ha cambiado en términos relativos, de un foco de tiempo a un foco de espacio. El trabajo de los directivos ahora es conducido en una variedad de lugares, escenas y ambientes. El CEO ahora tiene que ser capaz de enfrentarse al incremento de la fragmentación del espacio y trabajar efectivamente en todo tipo de espacios geográficos. También existe hoy una necesidad apremiante de coordinar actividades en diferentes tiempos y espacios, lo cual añade complejidad al trabajo gerencial.

Tabla 6

Fragmentación in el trabajo gerencial

		Fragmentación de espacio	
		Bajo	Alto
tiempo	Bajo		Estudio de Tengblad
	Alto	Estudio de Carlson	

Fuente: Tengblad, S. (2002a). Time and space in managerial work.

La comparación entre los estudios muestra que el contenido del trabajo gerencial ha cambiado notablemente, y mucho de esto en relación con el compromiso de los CEOs con las actividades funcionales. Esto no implica que estén perdiendo control, sino que ocurren otras formas de control. Las nuevas formas incluyen revisiones, divisiones sobre el presupuesto, planes de negocio y objetivos estratégicos; aunque también existen otras formas de comunicación como normas, valores, o expectativas, las cuales se han vuelto incluso más importantes. (Tengblad, 2002a)

La dispersión geográfica y el aumento del tamaño de las compañías pueden ser razones para explicar porque los CEOs hoy confían más en formas indirectas de control, a diferencia de como lo hacían los antecesores. La delegación y descentralización parecen ser remedios útiles para altos directivos exhaustos. Esto explica también porque los CEOs en el nuevo estudio trabajan en términos menos fragmentados de tiempo.

Hay similitudes en el comportamiento revelado en los dos estudios, reflejando condiciones que no han sido afectadas por los cambios técnicos, espaciales o comerciales. Las reuniones personales se han visto algunas veces como medios ineficientes de intercambio de información, comparados con la comunicación escrita o la computarizada. Pero la verdadera fortaleza de las reuniones personales es la capacidad para construir información. (Tengblad, 2002a)

Tengblad (2002a) menciona que una tarea central del CEO debe ser tener sentido del ambiente y tener sentido de lo que la compañía debería estar haciendo. Esta necesidad de sentido de las cosas puede explicar la continua prominencia de las reuniones personales en una época de revolución en los medios de comunicación.

Los resultados empíricos no proveen una imagen coherente con respecto a las 3 perspectivas teóricas relacionadas a la continuidad y el cambio en el trabajo gerencial. Algunos aspectos del trabajo gerencial parecen haberse mantenido estables en el tiempo, mientras que otros como la geografía y las relaciones con los asociados han cambiado drásticamente. Algunos de estos cambios pueden estar relacionados con restricciones externas o también con actos estratégicos de la alta gerencia. (Tengblad, 2002a)

La conclusión razonable de Tengblad (2002a) es que las 3 perspectivas son relevantes. Algunos aspectos del trabajo gerencial están más ligados a la tradición, mientras que otros son temas de acción estratégica por parte de los CEOs. Estas acciones son afectadas por factores externos como la globalización. El análisis sistemático de Tengblad sugiere que el trabajo gerencial no es un tema de revoluciones, pero si es un tema que evoluciona continuamente en una interacción entre la agencia y la estructura.

6.6 Expectations and accountability in managerial work

En este artículo Stefan Tengblad (2002b) realiza un estudio de observación directa en ocho CEOs suecos para examinar cómo el control es manejado en una era de transparencia financiera. Aquí el gobierno corporativo y el trabajo gerencial son investigados. Los CEOs en los mercados cambiarios sienten una gran responsabilidad frente al desempeño que tengan las empresas; es por esto que nace un movimiento social en donde nuevos agentes adquieren una importancia en las actividades económicas. La gobernabilidad corporativa, el valor de los accionistas y la transparencia juegan un papel importante.

Muchas investigaciones llevan a pensar en diferentes definiciones del rol del directivo. Una de ellas es que el gerente debe administrar, planear, organizar y coordinar; la segunda se enfoca al concepto de la toma de decisiones; la tercera definición se mueve más hacia el liderazgo, como una respuesta a las dificultades percibidas de competitividad y regulaciones. (Tengblad, 2002b) Muchos autores se han dado a la tarea de decir que el rol principal del líder es proteger y promover los valores a través del ejemplo y de las acciones simbólicas; es por esto que Tengblad (2002b) en este artículo muestra que el rol principal de los directivos es manejar las expectativas internas y externas de todos los grupos de interés para lograr cumplir el objetivo común.

La importancia de las expectativas en el sector financiero

Los inversores normalmente basan sus inversiones en indicadores financieros que les permiten ver cómo se está comportando el mercado, qué riesgo hay y qué tipo de rentabilidad se puede obtener. Estos inversores han pasado de analizar la hoja de balance, a estudiar el flujo de caja en valor futuro. Todos estos cálculos están basados en las expectativas, las cuales pueden ser más o menos exactas. (Tengblad, 2002b)

Las expectativas de los inversores sobre el desempeño de una compañía se pueden hallar de dos maneras: la primera es la encuesta del mercado de valores en las que se pueden analizar las ganancias porcentuales en cierto tiempo, el porcentaje de participación de mercado, entre otras. La segunda opción es explorar todos los instrumentos financieros de control de riesgos como derivados, opciones y futuros. (Tengblad, 2002b)

Parsons describe en uno de sus ensayos, ‘La motivación de las actividades económicas’, cuál es la importancia de las expectativas en una actividad económica integrada. Estas expectativas son las que mantienen las instituciones y son las que en ocasiones ayudan a los inversionistas a tomar decisiones. Él afirma que las expectativas bien expresadas llevan a la conformidad. Entre mayor grado de integración institucional exista, mejor será la conformidad esperada. Estas mismas expectativas que analizan los inversionistas se aplican a diario en el trabajo gerencial. Estas gobiernan la dirección del comportamiento, implicando que los actores sean recompensados por el cumplimiento de las expectativas. (Tengblad, 2002b)

Tengblad (2002b) menciona que algunos autores consideran que existe una relación entre las expectativas, el liderazgo y el desarrollo profesional. Las expectativas de un líder son un punto central en los enfoques de contingencia del liderazgo.

Linda Hill realizó el estudio ‘Becoming a Manager’ en 1992 dónde analizó la relación entre el liderazgo y las expectativas. En este, Hill estudió 19 personas que se habían convertido recientemente en gerentes; encontró que la mayor dificultad para ellos era responder a la infinidad de expectativas que tenían sus superiores y subordinados, y también sus propias expectativas, sobre cómo se comportaría ocupando un cargo alto. (Tengblad, 2002b)

Tengblad (2002b) menciona que cuando los actores perciben que las expectativas se cumplen y se celebran entre ellos, se sienten responsables de haberlas cumplido. Las personas también pueden tener expectativas en otras personas y celebrarlas; este proceso se logra a través de la alineación y la identidad laboral. Es con estas bases que Tengblad decide enfocar el estudio y evaluar la relación entre las expectativas y la rendición de cuentas - alineación.

Los cambios recientes en el gobierno corporativo, relacionados con la importancia de los mercados financieros, han afectado la manera en cómo trabajan los altos ejecutivos. Para crear valor en el accionista se asume que la compañía debe sobrepasar o cumplir las expectativas de los inversores. No existe un valor máximo para que una tasa de rendimientos sea satisfactoria; cada empresa debe esforzarse para hacer una inversión superior a las demás. Tengblad entra a analizar las implicaciones del trabajo gerencial cuando crear valor para los accionistas es la primera meta de la empresa. (Tengblad, 2002b)

En este estudio se discutieron las relaciones existentes entre las expectativas, la rendición de cuentas y la alineación entre los actores de los mercados financieros, los CEOs y los gerentes de menor cargo.

Conduciendo el estudio

El artículo del profesor Tengblad (2002b) se enfoca en el entendimiento del comportamiento de un directivo en sus actividades diarias: reuniones, revisión de datos e informes, negociación interna y externa, entrenamiento gerencial, reuniones con otros directivos e incluso el comportamiento de los gerentes dentro de aspectos más sensibles como el reclutamiento de su equipo y reuniones de mesa directiva. De dicha observación exhaustiva se confirma lo variable y diverso que puede llegar a ser un día laboral de un gerente.

El acompañamiento continuó dentro del proceso de observación de las actividades diarias de un directivo no muestra en su totalidad la conexión directa dentro de las actividades que este lleva a cabo. De esto se concluyó que no se puede estudiar el comportamiento gerencial basándose en las actividades de un directivo durante 60 horas a la semana, sino el comportamiento netamente individual de un gerente dentro de su ambiente laboral. Los directivos en estudio (ocho) trabajan 62 horas a la semana en promedio, en un rango entre 47 y 72 horas a la semana. En ellos se evidenció un interés generalizado por mantener una vida saludable que los ayude a manejar su vida laboral. (Tengblad, 2002b)

Manejando expectativas externas

Las compañías estudiadas tenían un contacto regular con entes externos como inversionistas, analistas del entorno y periodistas de negocios. El intercambio de información entre cada órgano era importante; los directivos daban información sobre las expectativas de desempeño de la compañía y los otros esperaban información sobre las expectativas que el mercado tenía sobre ellos. (Tengblad, 2002b)

Las reuniones sobre las expectativas del mercado con los analistas pueden ocasionalmente generar cambios dentro de los esquemas de negocios de una compañía. Esto influye en la toma de decisiones de los directivos al momento de analizar las estrategias a seguir dentro de un entorno de negocios cambiante, entendiendo la necesidad de cada empresa, donde

las adquisiciones, las expansiones y la venta de acciones juegan un papel importante para generar estrategias. (Tengblad, 2002b)

¿Cómo comunicar las expectativas externas internamente?

En las sesiones de retroalimentación con los participantes al final del estudio, muchos mencionaban la necesidad de convertir las necesidades de la organización como parte de la cultura organizacional que se respira de manera horizontal; de ésta manera se le brinda a los “subordinados” la confianza suficiente para tomar las decisiones necesarias. Algunas formas de lograr esta confianza son a través de reuniones con el personal, entrenamiento gerencial y las visitas de campo. Todo esto genera acercamiento de los colaboradores hacia las expectativas de la empresa. (Tengblad, 2002b)

Uno de los ejemplos citado por Tengblad (2002b) es el de un CEO que comunica a sus colaboradores la necesidad de generar un mayor crecimiento orgánico, mencionando primero lo bien que se encuentra la compañía y como una baja en los pasados meses puede afectar la imagen de la empresa en el mercado. De esta manera se muestra la importancia de la gestión de los colaboradores en aspectos fuera de sus labores comunes, lo cual genera un crecimiento mayor de la acciones de la empresa; una maniobra táctica. Respondiéndole al mercado no con números ni crecimientos extravagantes pero si por encima de las expectativas externas por medio de un acto interno. Tengblad (2002b) ejemplifica lo que uno de los CEOs comunica:

Nuestro crecimiento depende de la buena comunicación que se mantiene en todos los niveles de la empresa. Por eso se comunican los resultados de las conferencias hasta los niveles más bajos de la organización, haciendo cada eslabón igual de relevante para el accionamiento de cada estrategia. Si no se alcanzan las expectativas es por culpa de todos. Espíritu de GRUPO

(p. 12)

Monitoreando expectativas

Muchos directivos sienten que el mercado monitorea de cerca su trabajo. Existen diferentes encuestas que permiten evaluar dentro del mercado cuáles son los mejores gerentes o cuáles son los que serán despedidos pronto. Es de esta manera que las expectativas externas

pueden ser moldeadas por analistas o inversionistas del mercado y así afectar las expectativas internas. (Tengblad, 2002b)

El principal instrumento para medir la situación financiera es el reporte de desempeño mensual. Este suele ser comparado con el presupuesto establecido al inicio del año, donde se refleja el pronóstico y las proyecciones del año en curso. Son los CEOs los que consideran este presupuesto como un instrumento de control, y es por eso que inculcan a sus trabajadores bajo el mismo pensamiento de cumplir objetivos financieros ambiciosos. (Tengblad, 2002b)

Cuando los resultados no son los esperados, es decir negativos, los gerentes esperan tener argumentos apropiados para justificar el porqué de la desviación; igualmente son capaces de tomar medidas para cerrar la brecha existente.

Una de las técnicas más utilizadas para monitorear el desempeño es recolectar revisiones del desempeño informal. Las situaciones de informalidad son las que comparten gran parte de información: breaks, almuerzos, viajes, entrenamiento gerencial, reuniones de seguimiento de presupuesto, entre otras. Es en estos encuentros donde los gerentes evalúan la fluidez y las expectativas de los trabajadores. (Tengblad, 2002b)

Hacer las expectativas realidad

Hacer que los directivos estén ligados al rendimiento de la participación de la empresa genera un vínculo de motivación. El profesor Tengblad (2002b) muestra que los directivos con esta clase de vínculo tienen ganancias millonarias entre 200 000 y 700 000 euros.

Cuando existe un vínculo directo entre el crecimiento de la empresa y los beneficios hacia los directivos, en términos económicos, se ve de manera explícita el empuje hacia lograr cumplir las expectativas de la compañía e incluso a superarlas. Existen otros casos donde los gerentes analizados en el estudio fueron despedidos dado su cumplimiento ineficiente con lo proyectado para la empresa; los gerentes medios mencionaron recibir una gran presión hacia el cumplimiento adecuado de las expectativas planteadas. (Tengblad, 2002b)

La respuesta de los empleados frente a las expectativas; lineamientos y nivel de conformidad

Los empleados crean un acuerdo inactivo² frente a las opiniones y decisiones de los gerentes ya que de esta manera no se afectan los lineamientos establecidos. Lastimosamente este acuerdo bloquea la creatividad que se puede generar en las discusiones constructivas entre los equipos directivos. (Tengblad, 2002b)

Conclusiones e implicaciones

Teniendo en cuenta lo estudiado por el profesor Tengblad (2002b), se puede ver que las descripciones empíricas demuestran que el trabajo de los CEOs está gobernado por expectativas externas del mercado. Los gerentes estaban alineados a las expectativas del mercado por un compromiso ideológico de los principios del valor de los accionistas, por recompensas financieras y por el riesgo de ser despedidos.

Los CEOs expresaban todo lo que sentían para comunicar sus expectativas. Usualmente usaban historias que ayudaban a predicar los valores. Todos los gerentes esperaban que sus empleados trabajaran muy fuerte y completamente comprometidos para cumplir los objetivos financieros. La rendición de cuentas y el alineamiento siempre estuvieron presentes en la mente de los gerentes. (Tengblad, 2002b)

Finalmente, podemos concluir gracias a la investigación de Tengblad (2002b) que existen diferentes implicaciones sobre las observaciones realizadas en los ocho CEOs. La primera es que las expectativas de los accionistas sobre el desempeño superior tienen también impacto en las condiciones del día a día de los trabajadores. Esto lleva a pensar que los efectos organizacionales de las presiones de alto desempeño necesitan ser investigadas de manera más profunda.

Los gerentes tienen la obligación moral de conciliar entre las demandas y las expectativas no solo de agentes internos sino también de los externos. Estos no deben alinearse de manera pasiva frente a las demandas de los accionistas, pero trabajando de la mano junto con otros interesados se puede lograr un equilibrio entre la alineación de las expectativas y la creatividad, la comunicación abierta, la innovación, y las condiciones de trabajo sostenibles. (Tengblad, 2002b)

² Acuerdo inactivo: los empleados no comunican lo que realmente piensan o sienten. En este acuerdo los empleados afirman que sí a todo.

6.7 Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work

El manejo de las organizaciones contemporáneas ha cambiado significativamente a lo largo de los años. Lo anterior debido al entorno corporativo altamente dinámico, ya que tanto las organizaciones como sus líderes han pasado por más de una perspectiva con el paso de los años.

Lo anterior lo podemos evidenciar tomando de ejemplo a los gerentes de las empresas que han pasado de ser considerados los encargados de planear, controlar, dirigir, organizar y evaluar (Fayol, 1916, citado por Tengblad, 2004) a aquellos que enfocan sus labores diarias en la toma de decisiones (Simon, 1947, citado por Tengblad, 2004), seguido por la perspectiva del gerente con un rol netamente enfocado al liderazgo (Peters & Waterman, 1982, citado por Tengblad, 2004), para terminar siendo contemplado como un actor encargado de manejar expectativas tanto internas como externas. (Tengblad, 2004)

Esa última perspectiva es la que llama la atención de Stefan Tengblad, pues surge la inquietud de cómo ésta impacta de manera directa las prácticas directivas que habían sido estudiadas cuando el directivo era considerado un líder enfocado a la propagación de valores dentro de la organización.

Una de las principales razones en este cambio de pensamiento se debe a la importancia que los mercados financieros y bursátiles tomaron a lo largo del tiempo. En este nuevo esquema corporativo las expectativas toman vital importancia, de ahí el enfoque que le dan al rol de los directivos de manejar y gestionar las expectativas tanto internas como externas de la compañía. Los inversionistas dejaron a un lado los balances y estados financieros para tomar el flujo de caja y proyecciones lo cual les permite tomar sus decisiones. Esto hace que se estudie a detalle el futuro de las inversiones y lo que se podría llegar a esperar de ellas al momento de crear valor para los accionistas. (Tengblad, 2004)

Para Stefan Tengblad (2004), la importancia que han tomado los mercados bursátiles y financieros y por ende las expectativas, deben generar impacto en el comportamiento y las prácticas directivas de hoy día. Es por esta inquietud, que el autor incursiona en un nuevo estudio empírico en donde discute las implicaciones de la perspectiva corporativa de la creación de valor

a los accionistas en el comportamiento directivo y en las interconexiones entre expectativas, responsabilidad y alineamiento que afectan a los actores del mercado financiero y a los gerentes.

Los participantes de este estudio, al igual que el contexto, fueron los mismos identificados en el artículo escrito por Stefan Tengblad llamado “Examining the stability of managerial behaviour”, donde ocho ejecutivos suecos directores de empresas multinacionales y regionales que compartieron actos de austeridad.

A lo largo del estudio de observación los directivos sostuvieron conversaciones con inversionistas, analistas financieros y periodistas de negocios, encuentros a partir de los cuales se pudo determinar que los directivos tenían al menos una reunión semanal con actores relacionados con el mercado financiero, al igual que un constante intercambio de información. El principal objetivo de estas prácticas era que el directivo brindara información más acertada del negocio para que los involucrados tuviesen la oportunidad de generar juicios acertados y así lograr determinar las expectativas del negocio. A cambio el directivo podía obtener información de su interés, como conocer las expectativas que tiene el mercado accionario sobre su compañía. (Tengblad, 2004)

Un punto a resaltar dentro del estudio de Stefan Tengblad (2004) es el hecho de la inherencia que tienen los actores del mercado financiero al comportamiento de los directivos, al igual que a la estructuración de las estrategias corporativas. Esto se evidencia en diferentes ejemplos en donde los directivos reciben atentamente los consejos de analistas financieros, y basados en estos consejos las directivas toman decisiones y llevan a cabo estrategias que inicialmente no tenían pensado realizar pero que se deben tomar debido a las necesidades del mercado. Este hecho genera que el directivo contemple acciones que no habían pasado por su cabeza, y que contempla simplemente para satisfacer en lo que más pueda a las expectativas del mercado.

De lo anterior se desprende otro aspecto fundamental en el estudio del profesor Tengblad, y es cómo al recibir estas expectativas del mercado el directivo masifica el mensaje a todos los grupos de interés de la compañía. En los ejemplos presentados por Tengblad (2004) se evidencia que la manera más común de hacerlo es a través de los discursos corporativos y en las reuniones donde las cabezas están involucradas. De manera clara y precisa se les da a conocer lo que el

mercado espera, para luego poder empoderarles la responsabilidad de que toda la organización debe tener claras esas expectativas y trabajar en pro de ellas, lo anterior con la intención de delegar y hacer partícipe a todos los gerentes de los compromisos que la compañía tiene con el mercado.

Estas expectativas suelen ser medidas y monitoreadas constantemente por los directivos tanto de manera interna como externa. De manera externa lo hacen a través de la consulta del precio de la acción a lo largo del día, de esta manera los directivos saben que tan satisfecho está el mercado en cuanto al desempeño de la compañía. De manera interna este control y monitoreo se genera a través de la revisión del reporte de desempeño mensual, el cual brinda la información de desempeño financiero más reciente de la compañía. (Tengblad, 2004)

Una de las razones por las cuales el cumplimiento de las expectativas del mercado es tan importante para los directivos radica en los paquetes de compensación en donde se le otorga al directivo la posibilidad de volverse accionista a través del cumplimiento de objetivos impuestos por los accionistas. Esto genera que ya no solo esté en juego el dinero de los accionistas sino el del mismo directivo. Es importante resaltar que esta estrategia logra alinear y acercar más las expectativas del mercado al comportamiento directivo, lo que genera un mayor grado de sinergia entre las expectativas del mercado, los actores y los directivos de las compañías. El alto índice de rotación de directivos que se presenta en el mercado puede tener una relación con esto ya que radica en el constante fracaso que estos tienen al momento de llenar las expectativas del mercado bursátil. (Tengblad, 2004)

Esta dinámica en donde las expectativas del mercado esperan ser cumplidas en un corto periodo de tiempo genera una ausencia de objetividad dentro de los equipos de trabajo. Esto quiere decir que los directivos están tan altamente enfocados en cumplir y alinear esas expectativas del mercado que se deriva un comportamiento donde sus ayudantes prefieren acompañarlo en cualquier decisión que tome sin importar que tan de acuerdo o desacuerdo estén. Se podría decir que los directivos cierran la posibilidad, de manera inconsciente, de discusión y debate de las decisiones simplemente por el hecho de cumplir esas expectativas a como dé lugar. (Tengblad, 2004)

A partir de lo anterior se pueden identificar ciertas conclusiones. Tengblad (2004) afirma que el comportamiento directivo ha cambiado en este nuevo mundo corporativo donde el mercado gana gran inherencia en los temas organizacionales y donde el movimiento de la creación de valor para los accionistas ha impactado de manera significativa la manera en como los directivos afrontan las expectativas de los agentes externos; pues son ellos los responsables de crear valor para sus accionistas. El hecho de sentir que esa creación de valor es su principal función, al igual que a los paquetes de compensación, y al miedo de ser despedidos genera que esas expectativas se alineen con las estrategias corporativas.

De igual manera, es posible determinar que debido a la alta presión por parte de los agentes externos y al miedo de ser reemplazados por alguien que esté dispuesto a cumplir dichas expectativas, la objetividad de los equipos de trabajo se ve comprometida para la toma de decisiones acertadas para el negocio. (Tengblad, 2004)

6.8 Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later

Stefan Tengblad (2006) realiza un estudio comparativo sobre el trabajo de los ejecutivos. Este revela que existe una diferencia en algunos patrones de comportamiento en comparación con el estudio de Henry Mintzberg. Una de las grandes diferencias encontradas fue la fragmentación del tiempo ya que en estudios anteriores se veía como un principio central del trabajo directivo. Los diferentes resultados pueden estar relacionados al impacto del discurso directivo sobre el liderazgo y la cultura corporativa y a factores como la estructura organizacional y dispersión geográfica de las compañías.

En 1973 Mintzberg publicó *La Naturaleza del Trabajo Directivo*, un libro que incluye estudios previos al suyo y un estudio intensivo sobre el comportamiento de este trabajo en 5 ejecutivos. El autor formuló 10 roles y 13 proposiciones sobre las características del trabajo directivo. Este libro sigue siendo usado como fuente de referencia para la investigación gerencial y la educación. (Tengblad, 2006)

El propósito del estudio de Tengblad (2006) es intentar contrapesar dos figuras contradictorias sobre el trabajo directivo. En primer lugar, existen estudios clásicos basados en una investigación empírica sistemática como los realizados por Carlson en 1951, por Mintzberg en 1973 y por Kurke y Aldrich en 1983. En segundo lugar encontramos investigadores conocidos que reconocen el cambio que ha sufrido el trabajo directivo durante las últimas décadas como Drucker, Handy, Kanter y Morgan.

¿Existe la posibilidad de creer que el nuevo discurso sobre cambio, flexibilidad, liderazgo y cultura ha afectado el comportamiento directivo de manera sustancial? Esta es la pregunta que Stefan Tengblad desarrolla en esta investigación.

Cambios en el discurso directivo

En el periodo anterior, la era del racionalismo de los sistemas y el rol de los gerentes estaba directamente relacionada con la búsqueda de un comportamiento administrativo racional. En aquella época, el carisma del líder era visto por muchos como una reliquia del pasado empresarial. Mintzberg describe al líder, en términos administrativos, como staffing, motivar y mantener cierto grado de alerta en la organización. El cambio del discurso se dio por el interés en el liderazgo, y en la idea de que los altos gerentes debían asumir el rol de un líder que comunica visiones y transforma la organización. (Tengblad, 2006)

Métodos y escenario

El artículo del profesor Tengblad pertenece a un proyecto de investigación que reconoce el hecho de que 50 años han pasado desde el primer estudio sistemático de altos gerentes en el trabajo. Este fue hecho por el profesor sueco Sune Carlson en 1951. Para hacer un seguimiento de dicho estudio, Tengblad estudió el comportamiento de 8 CEOs suecos durante 4 semanas usando el mismo método de Carlson para lograr comparar ambos resultados. 4 de los CEOs fueron observados durante los 5 días de la semana y los otros 4 fueron observados durante 1-2 días de la semana. El artículo de Tengblad presenta los resultados de los CEOs estudiados en los 5 días de la semana. (Tengblad, 2006)

Carlson utilizó un formato estandarizado para medir el comportamiento laboral: uno de ellos registraba las actividades hechas, en qué parte del proceso estaba, por cuánto tiempo lo haría y para quién.

El estudio realizado por Tengblad y basado en el previo de Carlson, se podría comparar con el estudio realizado por Mintzberg. Pero en comparación con este último debemos decir que no hubo análisis de los correos que entraban y salían de los directivos; tampoco hubo un seguimiento de las reuniones, si estas habían sido agendadas o no; y tampoco se tomó nota sobre quienes fueron los iniciadores del contacto verbal. Estos aspectos si se tuvieron en cuenta en el estudio realizado por Tengblad. (Tengblad, 2006)

El estudio está relacionado al enfoque de investigación del trabajo de 4 líderes de negocios por más de 250 horas. Este estudio se realizó de una manera sistemática en la que se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para que se pudieran comparar de manera clara con el estudio realizado por Mintzberg. Esto permitió generalizaciones analíticas que responden a preguntas realizadas al inicio del artículo. (Tengblad, 2006)

Limitaciones

Para Tengblad (2006), su estudio y el de Mintzberg, Kurke y Aldrich tienen una limitante de tamaño, contexto y tiempo. Estas 3 limitaciones crean barreras para lograr cercar las generalizaciones que se puedan dar. No hay oportunidad para crear generalizaciones sobre el trabajo directivo; la investigación ha cubierto todo tipo de posiciones, desde capataces hasta gerentes de alto nivel.

También es peligroso comparar el nexo entre el discurso y la práctica directiva y más en este estudio que lo trata con un fenómeno complejo y ambiguo. Podemos decir que el estudio está basado en una interpretación de cuáles deberían ser las razones de las diferencias entre los estudios que se han hecho a lo largo del tiempo, y no entrar a analizar los discursos. (Tengblad, 2006)

Participantes

En el estudio realizado por Stefan Tengblad (2006) se analizaron 4 CEOs. 3 de estos provenían de empresas que pertenecían a lista del Stockholm Exchange; mientras que el último

de los CEOs lideraba una empresa familiar. En promedio, las empresas tenían entre 2000 y 15000 personas; las tres empresas de la bolsa estaban evaluadas para ese año en más de 12 billones de dólares.

Los participantes de la investigación hecha por Tengblad (2006) fueron:

- CEO 1: pertenecía a una compañía de periódicos y era graduado de administración de negocios.
- CEO 2: manejaba una de las más grandes y más exitosas compañías financieras de Escandinavia.
- CEO 3: había manejado durante muchos años la construcción de una compañía del sector retail.
- CEO 4: manejaba una compañía que se había convertido en la más grande en el sector con más del 90% de operaciones fuera de Suecia.

Cada uno de estos manejaba diferentes zonas del país, lo cual hacía que los resultados no fueran iguales. El primer CEO se concentraba en una sola región, el segundo operaba en los países nórdicos, el tercero a todo el nivel nacional y el último lo hacía de manera global. Las investigaciones se realizaron en periodos donde se podía tener acceso al trabajo de los CEOs. Como cada semana era diferente, se pudieron evaluar diferentes comportamientos dentro de los meses establecidos. Los meses escogidos fueron abril de 1998, septiembre de 1998, febrero de 1999 y marzo de 1999. (Tengblad, 2006)

Los resultados empíricos inician con la distribución del tiempo, dónde se puede evidenciar diferencias notables entre el estudio de Mintzberg y el estudio de Tengblad. La diferencia más importante es que los gerentes en el nuevo estudio trabajaron más horas que en el anterior estudio. Mintzberg reporta una hora de trabajo total por participante de 40 a 53 horas por semana, mientras que Tengblad reporta entre 61 y 81 horas. También hubo una diferencia en el transporte y el tiempo en el puesto de trabajo. Pero no solo hubo estas diferencias, también hubo similitudes en la tiempo en reuniones, tours y llamadas telefónicas. Estas conclusiones llevaron a Tengblad a pensar que el nuevo estudio no cuestiona las descripciones realizadas por Mintzberg de pensar que el trabajo directivo está caracterizado por mucho trabajo en un lugar implacable, con una preferencia por la acción y los medios verbales. (Tengblad, 2006)

Tengblad (2006) señala que en el nuevo estudio los gerentes tienen menos reuniones en sus oficinas y más por fuera de esta. Este aspecto lo relacionan a que los CEOs ahora se reúnen con más personas que antes, es decir, los grupos de reuniones han aumentado notablemente.

El aumento en reuniones está relacionado a reuniones con más de 1 y 4 personas. Se puede decir que los participantes del nuevo estudio vieron la toma de decisiones y el intercambio de información como actividades que deberían tomarse trabajando en grupo y no solo. Es de la comparación de estos dos estudios que podemos decir que en el realizado por Tengblad los gerentes se encontraban menos ocupados con reuniones con clientes, proveedores y asociados, pero se seguían encontrando con subordinados. (Tengblad, 2006)

Como mencionamos anteriormente, Mintzberg estableció 13 principios en su investigación sobre el trabajo gerencial. Teniendo en cuenta estos principios es que podemos decir que los gerentes se dedican ahora más tiempo en dar información de lo que lo hacían antes. Pero mientras que se dedicaron más tiempo a dar órdenes, disminuyeron su tiempo realizando solicitudes y tomando decisiones. (Tengblad, 2006)

Se puede decir que los gerentes estudiados por Tengblad trabajan de una manera más descentralizada que los de Mintzberg; los gerentes de este estudio prefieren que los gerentes subordinados tomen sus propias decisiones de acuerdo a su responsabilidad. También podemos ver que los CEOs ahora participan en mayores eventos de negocios como cenas o inauguraciones. Todas estas conclusiones que permiten comparar las 13 proposiciones de Mintzberg indican que al menos ha existido una lejanía entre el racionalismo sistémico y la gerencia administrativa. (Tengblad, 2006)

Análisis de los resultados

Para lograr este análisis es importante examinar qué tanto apoyo empírico existe para las 13 proposiciones realizadas por Mintzberg. Si tenemos en cuenta las distribuciones de tiempo y otras observaciones cualitativas que Tengblad menciona en el artículo, podemos decir que 8 de las 13 todavía reciben soporte; estas son:

1. El trabajo gerencial consiste en grandiosas cantidades de trabajo conducidas a un ritmo implacable.

4. El gerente gravita hacia la acción.
5. El gerente prefiere medios verbales.
7. El teléfono y las reuniones sin agendar son usadas para breves contactos entre personas que se conocen desde antes.
8. Las reuniones agendadas consumen más tiempo del gerente que otro.
9. Los tours pueden dar información valiosa pero los gerentes pasan poco tiempo en estos.
12. El gerente gasta un poco de su tiempo en superiores.

De las 13 proposiciones, 2 no reciben apoyo definitivamente en el nuevo estudio. La número 2 dice que el trabajo gerencial está fragmentado y que las interrupciones son comunes; y la número 3 establece que el gerente aparece para preferir las interrupciones y la brevedad. El hecho de que un gran número de las proposiciones se vean apoyadas en el nuevo estudio indica que un tipo diferente de trabajo gerencial no ha emergido o no al menos entre los CEOs investigados. (Tengblad, 2006)

Tengblad (2006) plantea otras diferencias entre los dos estudios teniendo en cuenta aumentos como mayor tiempo transportándose, reuniones con mayores participantes, reuniones con subordinados, dar información y la carga de trabajo en general. Mientras que también podemos decir que ahora los CEOs pasan menor tiempo en el escritorio, en reuniones con clientes, proveedores y asociados, en la fragmentación del tiempo y realizando solicitudes.

Las diferencias entre los dos estudios pueden ser interpretadas como un indicador de un cambio relativo en el comportamiento desde una gestión administrativa hacia un liderazgo institucional. En el nuevo estudio, las preocupaciones más grandes de los CEOs eran las ceremonias y el poco tiempo que tenían dentro de sus oficinas. Los CEOs se vieron a ellos mismos como líderes que debían inspirar y comunicar los objetivos y las visiones, logrando así construir cultura. (Tengblad, 2006)

Conclusiones e implicaciones

Las comparaciones muestran que el trabajo gerencial no es tan estable como Mintzberg lo describió en su estudio, pero que tampoco es tan cambiante como los proponentes de la post-burocracia lo plantean. Esta conclusión se puede evidenciar en las 13 proposiciones de Mintzberg. De estas, 8 siguen teniendo validez, y en el nuevo estudio se evidencia que existe un trabajo gerencial menos fragmentado y menos orientado hacia la eficiencia administrativa. (Tengblad, 2006)

Podemos también concluir con ayuda del análisis realizado por Tengblad (2006) que el cambio del discurso se dio por el interés en el liderazgo, y en la idea de que los altos directivos debían asumir el rol de un líder que comunica visiones y transforma la organización. Pero en este estudio no se hondó en el discurso directivo ya que como mencionamos anteriormente es peligroso comparar el nexo entre el discurso y la práctica directiva.

Este estudio fue realizado de una manera sistemática en la que se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para que fuera comparable con el realizado por Mintzberg. También existió una limitante de tamaño, contexto y tiempo para lograr obtener los resultados apropiados.

De las diferencias para recalcar entre ambos estudios Tengblad (2006) menciona los siguientes:

- Los gerentes en el nuevo estudio trabajaron más horas que en el anterior. Mintzberg reporta una hora de trabajo total por participante de 40 a 53 horas por semana, mientras que Tengblad reporta entre 61 y 81 horas.
- En el nuevo estudio los gerentes tienen menos reuniones en sus oficinas y más por fuera de esta.
- Los gerentes se encontraban menos ocupados en reuniones con clientes, proveedores y asociados, pero se seguían encontrando con sus subordinados para brindarles información.

Finalmente, Tengblad (2006) plantea tres discusiones importantes de su estudio. La primera de ellas es que las prácticas directivas tienden a desarrollarse con el tiempo pero que no presentan transformaciones significativas. La segunda es que el trabajo gerencial es un fenómeno

más complejo y paradójico de lo que se puede llegar a creer. Y el tercero es que existe una necesidad de crear vínculos más fuertes entre la teoría del desempeño y la investigación empírica.

6.9 The work of managers

Muchas de las teorías planteadas sobre la gerencia son desarrolladas para mejorar racionalmente las prácticas directivas. El trabajo gerencial en muchas situaciones significa manejar y tratar con demasiadas cosas interrelacionadas y complejas al mismo tiempo. Algunos autores establecen que los trabajos gerenciales requieren tratar con relaciones humanas y emociones. Es por esto que el trabajo mismo de los directivos está llevado a cabo en un ambiente complejo, dinámico y ambiguo. (Tengblad, 2012)

En este nuevo libro, *The Work of Managers*, Tengblad se encarga de recopilar diferentes estudios de autores que han aportado a la formación de la práctica directiva y el comportamiento gerencial. El autor (2012) expone que algunos de estos escritores no rechazan la idea de que el trabajo gerencial deba ser controlable y ordenado, pero sí reconocen las limitaciones de esa prescripción. Estos autores sugieren un enfoque alternativo para el trabajo gerencial que está mejor adaptado a ambientes complejos y cambiantes, a los cuales se tienen que afrontar los directivos hoy en día. En este libro se plantean diferentes posiciones teniendo en cuenta nuevas y antiguas contribuciones de estudios anteriores; los aspectos reales y más importantes sobre la gerencia son evaluados con el trabajo del día a día, donde los directivos se enfrentan a nuevas situaciones inesperadas.

Existen diferentes opiniones sobre el trabajo gerencial. Para algunos autores el trabajo gerencial es visto como una actividad que requiere de experiencia, habilidad y arte. Otros autores nunca han considerado el trabajo gerencial como una actividad que requiera tratos artísticos; pero si han definido, simplificado y convertido en algo rutinario las actividades gerenciales en subconjuntos de actividades y funciones. (Tengblad, 2012)

Propósito y estructura del libro

En este libro Tengblad (2012) conmemora y hace un tributo a Sune Carlson y a su trabajo investigativo, y plantea sus propósitos basado en esto. En primer lugar, el propósito del libro era diseminar los resultados de un largo número de estudios sobre el trabajo gerencial en Suecia y Noruega, muchos de los cuales se hicieron basados en el estudio realizado por el profesor Sune Carlson en 1951. En segundo lugar se quiso conmemorar el sexagésimo aniversario del libro *Executive Behaviour* escrito por el profesor Carlson. Para él, el trabajo gerencial era un arte que gradualmente se iba a convertir en una ciencia; después de sesenta años se sigue viendo al trabajo gerencial como un arte más que como una ciencia aplicada. (Tengblad, 2012)

De igual manera, Tengblad (2012) se plantea un primer objetivo de proveer grandes descripciones contemporáneas sobre el trabajo gerencial en diferentes ajustes. El segundo objetivo planteado es establecer una fundación teórica sobre el trabajo gerencial donde las actuales prácticas directivas sean reconocidas como fuentes privilegiadas para obtener conocimiento científico sobre la gerencia. Los nuevos directivos necesitan diferentes herramientas que no son adquiridas leyendo libros ni tampoco son provistas por los modelos conceptuales y analíticos; estas herramientas se aprenden con el día a día del trabajo gerencial. Es por esto que debe existir una necesidad de establecer una fuerte relación entre las realidades del trabajo gerencial y la investigación.

Cada capítulo del libro recopilado por el profesor Tengblad tiene diferentes enfoques teóricos, es por esto que se plantean marcos alternativos para la gerencia. (Tengblad, 2012) Los marcos presentados en este libro son:

- Gerencia como una práctica social: la gerencia esencialmente es un artefacto humano o una práctica social. Es por esto que las prácticas cambian en el tiempo, como también lo hace la tecnología o el conocimiento.
- Sistemas humanos-sociales complejos e impredecibles: la gerencia como un campo de práctica es caracterizado por estabilidad más que por caos. Algunos conceptos usados para describir los sistemas humanos son: no lineal, emergente, estructuras disipadoras y complejidad.

- Múltiples perspectivas en la complejidad de los sistemas humanos-sociales: Gareth Morgan afirma que las organizaciones deben ser vistas como muchas cosas al mismo tiempo.
- Excelencia profesional – Adaptado a contextos únicos: muchos investigadores han visto que los directivos con más habilidades siguen reglas y modelos complejos, pero para otros autores los directivos resuelven problemas siguiendo menos las reglas. Es por esto que las habilidades se desarrollan dependiendo del momento y las circunstancias.
- Investigación como una práctica reflectante: la investigación es un proceso reflectante donde las interpretaciones e inducciones de hechos empíricos normalmente no siguen una progresión lógica.

El libro se compone de 18 capítulos, dividido en 6 partes las cuales son clasificadas por temas. A continuación veremos cuáles son las diferentes divisiones:

1. Parte 1: se establecen los resultados claves de estudios anteriores sobre el trabajo gerencial.
2. Parte 2: estudios que discuten el liderazgo desde una perspectiva basada en el día a día de los directivos.
3. Parte 3: se presentan estudios de diferentes tipos de directivos operacionales.
4. Parte 4: presenta estudios sobre directivos administrativos.
5. Parte 5: se estudian investigaciones sobre el trabajo gerencial en pequeñas compañías donde los directivos son dueños o emprendedores.
6. Parte 6: se estudia en primer lugar la técnica shadowing³ y se estudia también la posibilidad de reducir la brecha existente entre la teoría y la práctica.

De esta manera realizaremos el análisis del libro, estudiando las seis partes que lo componen.

Parte I

³ Shadowing: hace referencia a la modalidad de investigación utilizada en el desarrollo de estudios. Consiste en que el investigador emprende una observación de manera constante y en el campo de acción a los implicados del estudio. Para el caso del estudio de prácticas directivas, se realiza un acompañamiento por parte de los investigadores a los directivos en sus labores diarias para recopilar la mayor cantidad de información.

En primer lugar se realiza una breve explicación de lo que se ha adelantado en materia de gerencia y comportamiento directivo durante los últimos 60 años. En segundo lugar se realiza una conexión entre los estudios previos y los nuevos estudios realizados por Tengblad. En este libro se analizarán 21 estudios significativos para el área.

Los estudios se dividen según la época en la que se escribió. Teniendo esto en cuenta, encontramos cuatro apartados: los estudios más antiguos que van desde 1951 hasta 1969, los estudios maduros que van desde 1970 a 1989 y los estudios nuevos que van desde 1990 a 2014. Once de estos estudios fueron creados por autores estadounidenses, seis por autores pertenecientes a Gran Bretaña, dos suecos, un holandés y un alemán. De estos escritores, 16 eran hombres y cinco mujeres. Un estudio se realizó en Noruega mientras que todos los demás evalúan el mercado sueco. Esto limita la investigación debido a que no se pueden realizar comparativos entre países; cada país y cada negocio son únicos. Es por esto que los casos son tratados como relevantes pero sin generalizar. Al final del análisis Tengblad realiza una breve discusión sobre estos once estudios. (Tengblad, 2012)

Estudios antiguos

Sune Carlson es uno de los grandes exponentes del trabajo gerencial y es considerado uno de los fundadores debido a su estudio *Executive Behaviour* escrito en 1951. Otros autores han estudiado la distribución de tiempo de los directivos usando el diario, un muestreo de la actividad o la observación directa. Estos estudios han creado una imagen de la gerencia caracterizada por numerosos contactos, fragmentación de tareas y constantes interrupciones. (Tengblad, 2012)

Hoy se cree menos que los directivos deben trabajar sistemáticamente desde los objetivos hasta el desempeño de los resultados. Después de muchas décadas de educación en gerencia y de entrenamientos diseñados para reemplazar los patrones de trabajo reactivo y fragmentado, se puede ver que algunas cosas del trabajo gerencial no han cambiado desde 1950. Estos estudios antiguos trataban muchos temas de comportamiento gerencial que fueron menos discutidos después pero que hoy en día volvieron a tener relevancia, por ejemplo el poder, el comportamiento informal y no oficial, las emociones, la toma de decisiones y la estrategia como procesos emergentes. (Tengblad, 2012)

Uno de los grandes pioneros de estos estudios es Sune Carlson, como mencionamos anteriormente. Sus conclusiones apoyaron notablemente la investigación sobre la práctica directiva, teniendo diferentes enfoques como la fragmentación del trabajo, el tiempo, las formas de comunicación y la complejidad de este trabajo. Tengblad (2012) menciona que Carlson antes de iniciar su investigación imaginó que los directivos eran directores de orquesta pero al final de su estudio llegó a la conclusión de que parecían marionetas en un teatro.

Tom Burns es otro autor exponente de estos estudios y fue uno de los continuadores de las investigaciones de Carlson. Aunque sus investigaciones se enfocaron en gerentes medios, sus conclusiones fueron también importantes. Algunas de estas estaban relacionadas con aspectos de comunicación como la proporción de tiempo gastada en conversaciones de grupos pequeños o los medios para hacerlo. (Tengblad, 2012)

Otros autores fueron Walker, Guest, Turner y Jasinki, quienes estudiaron que los jefes toman el rol de amortiguador que absorbe pero no transmite la presión laboral. Estos jefes, para los autores, gastaban la mitad de su tiempo de contacto con personas fuera del grupo de trabajo. El estudio de Wirdenius apoya los resultados de Walker, quien dice que el trabajo de supervisor es multifacético y fragmentado. El interés especial de este autor era ver como los supervisores manejaban las actividades de reclutamiento de personal, introducción, entrenamiento y seguridad laboral ya que estas eran consideradas tareas centrales. (Tengblad, 2012)

Una de las más extensivas investigaciones sobre los aspectos informales y no oficiales del trabajo gerencial fue la de Melville Dalton. Su mayor investigación es notoria debido a que en aquella época la investigación sobre la gerencia estaba relacionada con aspectos racionales y formales. Otros actores de la época son Sayles, Lewin, Horne, Lupton and Rosemary Stewart, quienes se encargaron de evaluar las formas de comunicación, la influencia de los directivos sobre las otras personas y los tipos de gerentes que podían existir en posiciones similares. (Tengblad, 2012)

Todos estos autores de estudios antiguos concluyen que la gerencia puede ser descrita como una práctica social compleja que puede ser conducida de manera personal pero que también puede verse influenciada por factores sociales y políticos. La fragmentación de tiempo

para estos autores es un factor importante y les deja poco tiempo para tomar decisiones y planear sus actividades. (Tengblad, 2012)

Estudios maduros

En este nuevo apartado Tengblad (2012) afirma que esta fue considerada la época de oro en el comportamiento del trabajo gerencial. Estos estudios contribuyeron a un avance teórico en el campo con diferentes descubrimientos que más adelante se desarrollarían. Uno de los grandes autores de la época fue sin duda Mintzberg, quien con su libro *The nature of managerial work* describió las características del trabajo como: una actividad demandante la cual requería un esfuerzo imparable, actividades caracterizadas por brevedad, variedad y fragmentación, preferencia por la acción y atracción por los medios verbales.

Moss Kanter fue otra autora que se encargó de abrir una discusión de género, donde se evaluaron las dimensiones de la estructura burocrática que influenciaba el trabajo en directivos hombres y mujeres. En tercer lugar encontramos a otro autor influyente en la discusión, Kotter, quien publicó *The General Managers*. El autor examinó la posición general del gerente evaluando su agenda de trabajo y sus conexiones con el mundo empresarial, concluyendo que los trabajos gerenciales estaban muy relacionados con la planeación y organización de todo tipo de actividades. (Tengblad, 2012)

Siguiente a Kotter encontramos a Fred Luthans se encargó de estudiar en su libro *Real Managers* las diferencias en las actividades laborales de los directivos exitosos y los directivos efectivos. Una de sus grandes conclusiones fue que la educación gerencial debería concentrarse más en la comunicación y en el manejo de relaciones y no tanto en la planeación, toma de decisiones y control. (Tengblad, 2012)

En quinto lugar encontramos al escritor del libro *Moral Mazes*, Robert Jackall, quien observó que los directivos expresan continuamente excitación sobre su trabajo incluso cuando intentan ocultar sus ansiedades. Estos directivos estaban constantemente preocupados ya que no querían cometer errores o ser culpados por otros errores. Jane Hannaway, autora del libro *Managers Managing*, fue la encargada de demostrar que la percepción de los directivos sobre la importancia de las tareas dependía de la fuente de la tarea. La autora se encargó de explicar por qué el trabajo gerencial es informal y reactivo, donde los directivos usan vías de comunicación

oral de manera informal no solo para asegurarse que los mensajes sean enviados sino también para evadir documentación que los culpe. (Tengblad, 2012)

Todos estos estudios contribuyeron a que los aportes sobre el trabajo gerencial tuvieran un gran paso. De esta manera se usaron nuevos modelos a desarrollar. Otros estudios de esta misma era contribuyeron a formar una definición que incluyera factores éticos, de legitimidad, de jerarquía y de género. Tengblad (2012) afirma que muchos de los estudios de esta época, exceptuando el de Kotter, enfatizaron que los directivos no tienen control sobre los procesos debido a las presiones del entorno y las características estructurales del trabajo.

Estudios Recientes

Estos últimos estudios se enfatizaron en aspectos emocionales, políticos y simbólicos del trabajo gerencial. Estos se enfocan en los estudios previos del comportamiento laboral y de igual manera son las mejores cuentas de incertidumbre y ambigüedad de la administración. A continuación presentaremos los estudios más relevantes que han tomado importancia en esta nueva era.

Linda Hill, con su estudio *Becoming a Manager*, examina como los nuevos directivos enfrentan el reto de convertirse en profesionales de la gestión y se encarga de describir el lado emocional de la gerencia. Su conclusión es que el aprendizaje más común ocurre en el entrenamiento del trabajo donde se aprenden las experiencias. Por otro lado encontramos uno de los libros más conocidos durante la última era el cual fue escrito por Tony J. Watson, *In Search of Management*, donde se hace un reporte etnográfico de todos los directivos de una compañía sobre sus pensamientos y actitudes del día a día. Su mayor contribución es su representación sobre el caos, incertidumbres, ambigüedades y contradicciones alrededor de los directivos. Conceptos como estrategia o cultura son presentados como artefactos empíricos importantes.

En tercer lugar encontramos a Mirko Noordegraaf, quien en su estudio evidencia una combinación interesante entre la investigación del comportamiento del trabajo gerencial y la teoría de 'la basura' sobre la toma de decisiones en la administración pública. Siguiendo a Noordegraaf encontramos a Colin Hales quien es un representante de la discusión que existe sobre la naturaleza cambiante del trabajo gerencial. Una definición importante del autor es la organización 'post-burocrática', la cual se diferencia de las organizaciones tradicionales por

tener mayor control de las redes, mayor flexibilidad, mayor libertad para acatar las reglas, una coordinación basada en el dialogo y confianza, unidades bajo su propia organización y toma de decisiones descentralizada.

En quinto lugar encontramos nuevamente a Mintzberg, quien en el 2009 publicó el libro *Managing*, el cual es una secuencia de *The Nature of Managerial Work*. Este nuevo libro es una síntesis actualizada de estudios previos sobre el trabajo gerencial, combinado con nuevo material empírico. El autor reconoce la alta complejidad, fragmentación, frenetismo y anarquismo de la naturaleza del trabajo gerencial. Para Mintzberg, la gerencia debe ser vista como una práctica aprendida básicamente a través de la experiencia y arraigada en su contexto.

Finalmente, concluimos los estudios recientes con Emilio Matthaei, escritor del libro *The Nature of Executive Work*. El autor se encargó de estudiar la asignación de tiempo de 12 ejecutivos y encontró que existe una gran influencia de las nuevas tecnologías de comunicación en el trabajo de los directivos. Por este mismo descubrimiento, el autor afirma que la línea delgada entre el trabajo y la vida privada está desapareciendo notablemente.

Con todos estos estudios, los antiguos, maduros y recientes, se pudo evidenciar que existe una alta complejidad sobre el trabajo gerencial que afecta el comportamiento laboral de los directivos. Se concluye también que la mayoría de tiempo de los directivos se gasta discutiendo temas e intercambiando información en reuniones personales en respuesta a problemas que no se habían previsto. Se presta muy poca atención a los aspectos informales y emocionales de la administración o gerencia, así como también a la influencia de las relaciones sociales.

Todos estos estudios y libros han contribuido a la construcción de una definición del comportamiento del trabajo gerencial. Algunos autores afirman que ha habido diferentes cambios sobre el comportamiento gerencial, otros como Mintzberg aseguran que “en esencia, los directivos trabajan hoy como ellos siempre lo han hecho.” (Tengblad, 2012)

Parte II

En esta nueva parte, Tengblad se encarga de recopilar diferentes historias sobre el liderazgo en el trabajo directivo. Aquí se analizan 3 capítulos, el primero de ellos es ‘Liderazgo gerencial como improvisación de eventos’ y fue escrito por Ingalill Holmberg y Mats Tyrstrup.

El segundo capítulo fue escrito por Stefan Sveningsson, Johan Alvehus y Mats Alvesson, y es ‘Liderazgo gerencial: identidades, procesos e interacciones’, y por último encontramos ‘Multi-framing como herramienta en equipos de la alta gerencia’ escrito por Gary Kokk, Sten Jönsson y Airi Rovio-Johansson. Estos tres capítulos ofrecen información que permite construir un concepto de liderazgo enfocado hacia el trabajo gerencial y la práctica directiva del día a día.

En el primer capítulo de la parte II, capítulo 3 del libro, se estudiaron 62 gerentes de la compañía de telecomunicaciones TECO en su trabajo diario. Para lograr capturar estas experiencias del día a día se le pidió a los CEOs que escribieran en una o dos hojas lo que ellos consideraban que estaba asociado al liderazgo, pero teniendo en cuenta un evento o una situación personal. Muchas de las actividades realizadas por los directivos se hacían contra reloj o contra una agenda muy apretada; es por esto que los autores afirman que lo que un día podía parecer lógico, al otro día podía ser completamente absurdo. (Tengblad, 2012)

Los investigadores se dieron a la tarea de crear un formato que les permitiera clasificar las narrativas. En primer lugar se clasificaba por introducción, si el proceso inició con problemas o con oportunidades. En segundo lugar se clasificaba por la dificultad del proceso, si había sido tranquilo o había presentado dificultades. Y en último lugar se clasificaba por el resultado para saber si era acorde a lo que se había planeado o si se había obtenido un resultado diferente. Este modelo permitía ocho diferentes posibles eventos pero se clasificaron en tres que eran más relevantes que los otros con respecto a lo que se pretendía estudiar. (Tengblad, 2012)

Para que los directivos puedan escoger la mejor opción deben crear posibles escenarios. Escoger el mejor camino involucra un balance en aspectos éticos, prácticos y económicos en el corto y el largo plazo. Weick (1969 citado por Tengblad, 2012) afirmaba que los individuos actuaban primero y después entendían el significado de las acciones. Mientras que otros autores afirman que la intensidad del trabajo está aumentando, que el modo de trabajo de ahora está basado en la coordinación de actividades en tiempo y espacio y que existe una necesidad constante de cambio y ajuste. (Tengblad, 2012)

En contraste con el trabajo gerencial, el liderazgo está definido como la habilidad para presentar visiones convincentes y objetivos alcanzables que estén enfocados al sistema de valores de la empresa. El concepto de liderazgo está conectado a una percepción de

ordenamiento de las cosas lo cual difiere un poco del pensamiento de Weick sobre el sentido de las decisiones y las acciones. Ahora los líderes toman acciones que tienen consecuencias para el futuro porque los seguidores realizan actividades como consecuencia de esas acciones. El liderazgo se convirtió en una pregunta de relaciones entre las actividades que ocurren hoy y las actividades que se espera que ocurran en el futuro. (Tengblad, 2012)

Con este primer artículo, los autores concluyen que el liderazgo está muy relacionado con encontrar las soluciones correctas para los problemas en un momento particular, y asegurando que los problemas más importantes y urgentes sean resueltos para que el trabajo continúe. En muchas ocasiones el tiempo de solución es recalculado para poder obtener resultados. Un buen líder convierte las situaciones en desafíos constructivos y en procesos sin problemas en los cuales los resultados obtenidos sean los esperados.

Teniendo en cuenta estas características y definiciones sobre el liderazgo, comenzamos a analizar el capítulo cuatro del libro *The work of managers*, donde se entrevistaron gerentes senior y se realizaron observaciones y entrevistas con las personas que estos tenían a su cargo. A los gerentes se les pidió responder cómo era su trabajo como directivos y líderes. Gracias a sus respuestas se lograron encontrar múltiples definiciones sobre el liderazgo, las cuales serán expuestas a continuación ya que no existe una definición exacta.

Yukl (1989, citado por Tengblad, 2012) argumenta que las numerosas definiciones del liderazgo que han sido propuestas parecen tener poco en común y es por esto que quisimos agrupar estas definiciones para entender el liderazgo en el trabajo gerencial y en la práctica directiva. Para Barker (1997, citado por Tengblad, 2012) el liderazgo se refiere a procesos de influir en las actividades de grupos organizados en direcciones específicas. Para otros autores el liderazgo no debería ser visto como una influencia sino como esfuerzos específicos y resultados de influencia sobre cómo piensan las personas, sienten y actúan en relación con los objetivos de la organización.

Para Bryman (1996, citado por Tengblad, 2012) el liderazgo es una actividad de crear sentido que lleva acciones simbólicas y procesos que generan sentido. Otro tipo de autores sugieren que el liderazgo está relacionado a una acción colaborativa que está distribuida entre individuos de una organización. (Badaracco, 2002, citado por Tengblad, 2012).

Algunos líderes se enfocan en el estilo mientras que otros le prestan atención a las características de las relaciones entre el líder y el seguidor. Unos autores se enfocan en el proceso de influencia de los líderes, mientras que otros ven el liderazgo como la gerencia de significado y creación de sentido. Los individuos se convierten en líderes cuando una o más personas aceptan la importancia de sus direcciones o ideas y son influenciados por esa persona. El líder que es influenciado por las concepciones o interpretaciones de alguien más está siendo manejado y se convierte en un seguidor. (Tengblad, 2012)

Al final, los autores definen el liderazgo como un proceso social complejo en el cual las interpretaciones sobre lo que está dicho y hecho son cruciales. Los supuestos, valores y normas, en diferentes niveles, marcan y guían las expectativas y evaluaciones de lo que es considerado el 'buen liderazgo'. Todas estas definiciones y afirmaciones de diferentes autores llevan a pensar que en los diferentes estudios realizados se puede observar que los gerentes ven el liderazgo con incertidumbre, inconsistencia y ambigüedad.

El liderazgo, visto no como la definición en el discurso sino visto en la práctica organizacional, es un fenómeno social genuino. El liderazgo por definición existe entre las personas, por lo tanto, es una expresión de relaciones mutuas. En conclusión, podemos decir que existen diferentes conceptos, teorías, modelos y enfoques para entender el liderazgo en las organizaciones y es por esto que el liderazgo es complicado y problemático y se debe estudiar con mayor profundidad. (Tengblad, 2012)

Para lograr concluir el enfoque de liderazgo en la práctica directiva analizamos el capítulo cinco; los autores en este nuevo capítulo se encargan de analizar los diferentes marcos o framings que pueden existir dentro de una reunión gerencial. En este estudio se analizaron los gerentes senior de una unidad de negocio de una multinacional asentada en Suecia. Para lograrlo, se realizó una observación y grabación audiovisual de diferentes reuniones en equipo y de algunas reuniones sobre proyectos que involucraban a varios gerentes de todos los niveles.

Este tipo de grabaciones sirvieron para ver como los miembros de los equipos hacían visibles los marcos a estudiar. Esto también servía para ver como los miembros se orientaban a través del cumplimiento práctico de entenderse unos con otros en las reuniones. Esta herramienta permitió

también ver como son activados los marcos y como guían el intercambio de información. (Tengblad, 2012)

Los autores afirman que el proceso de deliberación es complejo, el uso de multi-framing sirve como herramienta para analizar que competencias están involucradas y cuáles son las perspectivas de la situación en caso. El flujo permite que las personas descubran los huecos existentes en el discurso, y puedan con sus contribuciones aportar. Para que el multi-framing sea logrado con éxito, se debe tener un trabajo en equipo como elemento vital del proceso. Munro (1996, citado por Tengblad, 2012) afirma que las personas deben tener dos características, una de ellas es establecer y mantener una identidad en el equipo y la segunda es realizar contribuciones al equipo que estén alineadas con la misión establecida en el grupo. Goffman (1981, citado por Tengblad, 2012) afirma que el concepto de marcos o framings es usado como una herramienta para re contextualizar una situación.

Whittinton (2006, citado por Tengblad, 2012) descubrió que una gran parte del trabajo gerencial de crear estrategias y ejecutarlas tomaba lugar en episodios o secuencias de episodios. Estos eran importantes no solo para iniciar estas estrategias de cambio sino también para formarlas y reforzarlas. En este tipo de análisis se pueden identificar aspectos como: el principio de la compañía, el problema en cuestión, las posibles soluciones al problema y los agentes involucrados en la decisión y solución del problema (internos y externos).

Para lograr tener un análisis completo del framing se deben identificar las secuencias de la reunión, los tiempos, los puntos a tratar y los agentes a cargo. En el ejemplo, la primera secuencia se da para realizar la intervención inicial y plantear el problema al equipo. Cualquier agente puede participar ya sea para preguntar o aportar al tema. Después de la discusión se pasa a la secuencia 2 donde se toman y formalizan las decisiones. Si la respuesta es explicita, el líder del grupo debe buscar la forma de encontrar la respuesta y obtener el “estamos de acuerdo con la decisión.” Y finalmente se tocan aspectos técnicos que permiten llevar a cabo la solución. (Tengblad, 2012)

Es importante aclarar que no todos los miembros de la junta participan de manera activa. Algunos permanecen pasivos ya que no tiene contribuciones basados en su perspectiva profesional específica. En algunas ocasiones cuando los agentes hablan de un tema que ya pasó,

se puede identificar que el foco del tema se ha perdido en otro marco lo cual significa incompetencia o puede también significar que otro tema se ha tocado. Lo más importante es entender que estos multi-framing mejoran la efectividad de la conversación y aumentan la habilidad de los equipos para manejar la complejidad. En el trabajo en equipo los miembros muestran una identidad en acción y contribuyen con la alineación de sugerencias teniendo en cuenta la misión o política establecida. (Tengblad, 2012)

Estos tres capítulos nos sirven como guía para entender cuál debe ser el papel del líder en una organización y cuáles deben ser los caminos a seguir. Los trajines del día a día traen consigo nuevos retos y dificultades en el camino, pero el análisis de las situaciones y la creación de posibles escenarios, permiten crear una estrategia y guiar al equipo hacia el camino correcto. Para evaluar la opinión de todos los integrantes y concretar un tema el multi-framing es una gran herramienta que permite analizar las diferentes posiciones de los agentes y poder concretar temas; lo cual es un factor clave para el trabajo de un líder. No todas las personas toman las decisiones de igual manera ya que existen múltiples tipos de personalidades y situaciones, esto lleva a que no exista una definición exacta del liderazgo pero si una que aporte a la práctica directiva.

Parte III

En esta nueva parte se incluyen tres capítulos donde se estudian tipos de trabajo que incluyen no solo una responsabilidad gerencial sino que también incluyen otro tipo de responsabilidad. El primer caso, capítulo seis, estudia las actividades laborales y el estrés en los directivos del cuidado de la salud, este fue escrito por Rebecka Arman, Ewa Wikström, Ellinor Tengelin y Lotta Dellve. El capítulo siete estudia a los líderes de proyectos en planes de construcción y el encargado de realizar el estudio fue Alexander Styhre. Se finaliza la parte tres con el capítulo ocho donde se estudió a los directivos de empresas de Investigación y Desarrollo (I&D) que tratan con cuidado a trabajadores del conocimiento o investigadores, escrito por Ola Edvin Vie.

Tengblad inicia la parte III con el estudio de los autores Rebecka Arman, Ewa Wikström, Ellinor Tengelin y Lotta Dellve quienes analizaron 10 gerentes del cuidado de la salud, los cuales hacían parte de la primera y de la segunda línea de gerentes. El ideal del estudio era entender

como estos directivos manejan su tiempo desarrollando diferentes actividades y evaluar qué consecuencias traía este uso del tiempo, incluyendo la naturaleza y las causas del estrés. (Tengblad, 2012)

En promedio, los 10 gerentes estudiados estaban comprometidos con siete actividades por hora y 63 por día. El promedio de tiempo por actividad era de 10 minutos. Las observaciones mostraron que, al igual que en otros estudios mencionados anteriormente, los gerentes del cuidado de la salud también presentaban fragmentación del tiempo en el trabajo el cual se debía en algunos casos a las interrupciones en el trabajo del gerente. Este tipo de interrupciones ocasionaba estrés en los gerentes cuando estos tenían tareas que hacer. Como menciona Pina e Cunha (2004, citado por Tengblad, 2012) el tiempo es considerado frecuentemente como una condición que limita el trabajo.

A medida que pasa el tiempo aumenta el estrés psicosocial, el cual se ha convertido en una preocupación de salud ocupacional debido a las interacciones complejas entre los individuos y el trabajo. Esto está muy relacionado igualmente con el ambiente organizacional. El estudio revela que los gerentes del cuidado de la salud frecuentemente trabajan bajo presión extrema con altas solicitudes pero con baja latitud de decisión y con espacio limitado para actuar. Adicional a sus responsabilidades, los gerentes como líderes deben estar disponibles para ofrecer asistencia y apoyo para otros empleados para mantener el cuidado de estos. (Tengblad, 2012)

Se relacionaron igualmente medidas de estrés en los gerentes en las siguientes circunstancias: cuando eran interrumpidos y necesitaban concentración en una tarea de muchos desafíos; y cuando estaban personalmente afectados. Se puede decir que presentaron ausencia de estrés cuando estaban en trabajo clínico o interactuando con colaboradores. Una de las causas más comunes de estrés entre los gerentes del cuidado de la salud es la tensión relacionada con la necesidad de priorizar las tareas. Los gerentes gastaban menos de un por ciento de su tiempo en reuniones con una persona. Este patrón de comunicación tenía consecuencias de comunicación para implementar las ideas y tomar decisiones. (Tengblad, 2012)

Los resultados mostraron que los gerentes manejan varios niveles de molestias diariamente debido a las fuertes cargas de trabajo, fragmentaciones e interrupciones. Mucho del

tiempo de los gerentes fue gastado con sus propios empleados, ya fuera comunicando información o revisando información.

Finalmente, mencionan que hay dos tipos de desafíos en el trabajo gerencial del cuidado de la salud relacionados con el estrés y la sostenibilidad, estos son: mantener la fragmentación y las interrupciones negociando los límites; y diferentes tipos de actividades de legitimación. Para que los niveles de estrés disminuyan se proponen mejores formas de comunicación, clarificando los procesos de decisiones, tareas, responsabilidades y objetivos. Este estudio, una vez más, enfatiza que el trabajo gerencial consiste y es una consecuencia de las interacciones de los sistemas sociales. (Tengblad, 2012)

El segundo capítulo a estudiar en la parte III, escrito por Alexander Styhere, se basa en reportes de datos empíricos de gerentes de proyectos. En estos se muestra como la organización de la construcción técnica, económica y administrativa tiene implicaciones para la práctica del liderazgo en la industria. Esta es una industria muy fuerte ya que en algunos países representa aproximadamente el 10% del PIB. (Tengblad, 2012).

El autor se encarga de estudiar a los gerentes de los proyectos, los cuales tienen completa responsabilidad. Su trabajo requiere habilidad técnica, conocimiento de ingeniería, conocimiento de la rutina administrativa y habilidades de liderazgo. Es por esto que puede ser considerada, en la industria de la construcción, como uno de los cargos más demandantes; esto debido a su responsabilidad económica y financiera y a las prácticas que involucran problemas en el día a día. Aunque los estilos de liderazgo en estos cargos son diferentes, todos mantienen el objetivo de producción sin importar las consecuencias. (Tengblad, 2012)

En el texto recopilado por Tengblad (2012), el autor menciona que el proceso de construcción involucra diferentes agentes como arquitectos, diseñadores, obreros, electricistas, proveedores, entre otros, los cuales entran y salen en diferentes periodos. En su trabajo, el 'salir del paso' describe el trabajo como una serie de eventos algunos de los cuales son imprevisibles pero que requieren de atención y toma de decisión inmediata. Los gerentes están a cargo de todas las operaciones de la construcción y deben responder por los procesos y los resultados, como menciona el autor, son los capitanes del barco.

Estos gerentes gastan tiempo diariamente caminando y hablando con los trabajadores de la obra sobre el progreso del trabajo; pero uno de sus grandes problemas es que no tienen tiempo para tratar los temas administrativos del trabajo que han sido descentralizados. Es por esto que deben encontrar la forma de encontrar el equilibrio entre sus responsabilidades. Una parte de su trabajo se basa en la producción (el trabajo real de gerente de proyectos) y la otra parte está relacionada con la organización. Los niveles de estrés de estos gerentes son altos debido a su ritmo de trabajo. Sus horarios también los obliga a llegar temprano y salir tarde. Aunque no todo es estrés; hay algunos procesos de calma, otros de estabilidad y otros de problemas; es por esto que muchos de ellos están satisfechos con su trabajo. (Tengblad, 2012)

Styhre (citado por Tengblad 2012) afirma que el liderazgo ‘salir del paso’ es muy práctico debido a que insta al líder para lidiar con las diferentes políticas y materiales y para ejecutar autoridad directa. Estos gerentes trabajan en un entorno donde las actividades y los eventos son casi imposibles de anticipar. El trabajo gerencial de estos líderes de proyectos combina la solución de problemas para un propósito específico, el compromiso directo con los colegas del proyecto, y el diálogo constante con ex colegas. En este estudio se describe el trabajo gerencial como una consecuencia de tareas cortas y superpuestas, algunas terminadas y otras no. (Tengblad, 2012)

Es por esto que el autor concluye que a diferencia del trabajo gerencial tradicional organizacional, el trabajo gerencial de líderes de proyectos toma lugar en ambientes que no son familiares para ellos. Por esta razón, los gerentes siempre deben estar preparados para cualquier problema que surja y nunca asumir que las cosas serán como las planearon.

El último capítulo a estudiar de la parte III es la investigación recopilada por el profesor Tengblad y escrita por Ola Edvin Vie. Este nuevo estudio se enfoca en los gerentes medios que se encuentran en el sector de Investigación y Desarrollo (I&D) y en este se examinan las diferencias y similitudes del trabajo gerencial de este sector.

En las empresas intensivas en conocimiento los gerentes comúnmente están a cargo de un largo grupo de empleados expertos que no son cuidadosos con la supervisión. Es por esto que los gerentes de este sector deben reducir su control directo sobre el conocimiento de los empleados y

darles más libertad para que se organicen. En este tipo de organizaciones los gerentes se enfocan en la importancia del liderazgo indirecto y facilitador. (Tengblad, 2012)

En una de las investigaciones realizadas por la Universidad de Ohio (1950, citado por Tengblad 2012) se identificaron dos tipos de liderazgo: el primero de ellos es la estructura inicial de estilo gerencial el cual se enfoca en la producción y el cumplimiento de los trabajos; mientras que el segundo de ellos, el de consideración, se enfoca en los trabajadores como seres humanos. Algunos autores como Pavett y Lau (1985, citado por Tengblad 2012) encontraron que los gerentes de I&D tenían una alta calificación en flexibilidad, comunicación y escucha.

Debido a las constantes relaciones con los trabajadores, se entra a estudiar el ‘cuidado’ con los trabajadores, es decir, entender y reconocer las perspectivas de las otras personas, ya que de esta manera se puede crear y compartir conocimiento. Para Mayerhoff (1971, citado por Tengblad 2012) cuidar de otra persona es “en el sentido más significativo, ayudar al otro a crecer y actualizarse.” Esto es una clave esencial para la innovación (Krogh, 1998, citado por Tengblad 2012). Para estas empresas, el cuidado es visto como una de las actividades del día a día de los gerentes como lo es escuchar, hablar y ser alegre; y se enfoca en una dimensión emocional.

Todos los resultados obtenidos en la investigación fueron comparados con los obtenidos por Mintzberg en 1973. Los resultados muestran que los gerentes del nuevo estudio tienen patrones de actividades que de cierta manera son similares a los obtenidos en 1973 pero son diferentes en comparación con los gerentes estudiados en años recientes. Los gerentes de I&D mostraron compromiso con la comunicación y un estilo de liderazgo de apoyo. (Tengblad, 2012)

A pesar de que los gerentes del estudio de I&D demostraron cuidado o preocupación, ya son pocos los que existen y tienen esta perspectiva. El ejercicio de cuidado por los gerentes es un elemento central del comportamiento gerencial en la Investigación y Desarrollo. Muchas de las decisiones de los gerentes pueden verse tomadas con asesoría de trabajadores; es por esto que el cuidado o la preocupación para los gerentes significan aceptar el peso emocional tomando responsabilidad de los empleados.

Con estos tres capítulos podemos ver las diferencias que existen en algunas empresas de la economía. Los diferentes autores estudian a los líderes en diferentes organizaciones, ambientes y ubicaciones geográficas para así encontrar similitudes y diferencias en las acciones y estilos

gerenciales. Es importante recalcar que todos tienen trabajos muy demandantes pero este depende de las actividades del día a día ya que siempre existen diferencias en la toma de decisiones.

En los 3 estudios se pudo evidenciar que todos los gerentes se preocupaban por sus trabajadores, compartían tiempo con ellos escuchándolos y evaluando que todos los problemas se resolvieran. Aunque cada industria es diferente, construcción, salud, e investigación y desarrollo, los gerentes en estas empresas tenían fuertes cargas de trabajo, fragmentaciones e interrupciones. Mucho del tiempo de los gerentes fue gastado con sus propios empleados, ya fuera comunicando información o revisando información.

Parte IV

A lo largo de esta parte del libro se busca evidenciar que si bien los directivos son considerados como líderes y estrategas, no pueden dejar atrás un gran número de responsabilidades administrativas y que su comportamiento al igual que manejo de situaciones puede llegar a depender de los espacios y actores con quien se encuentran. Se busca evidenciar la existencia de factores diferenciales en las prácticas de acuerdo a los escenarios.

Administración Pública

Durante los primeros dos capítulos de la parte ocho el enfoque se presenta hacia la administración pública y como esta presenta diferentes actores y escenarios que generan que el modus operandi dentro de las organizaciones públicas varíe con respecto a la dirección de entidades privadas. El factor más determinante dentro de la administración de entidades públicas es la política, el hecho que la gerencia de las organizaciones entre en relación de manera directa con el ambiente político genera que las decisiones y las estrategias tengan un componente adicional que cambia de manera radical los procesos de toma de decisión y de gerencia de las organizaciones.

A partir de lo anterior los autores identifican cuatro aspectos que deben ser considerados dentro del estudio de la gerencia pública, ya que afectan de manera directa las formas de trabajo dentro de las instituciones gubernamentales y que son las causantes de la divergencia entre el ámbito público y privado.

El primer aspecto a tener en consideración trata acerca de la variedad de campos de acción que se presentan en las entidades públicas. La administración de entidades gubernamentales se mueve en campos políticos, administrativos y profesionales.

En el ámbito político, el principio fundamental es el consentimiento de los ciudadanos. La justicia es la medida del éxito, que se consigue con el argumento, la votación y la negociación. En el ámbito administrativo, el principio fundamental es la jerarquía de gestión. La eficiencia es la medida del éxito, que se logra a través de una estructura basada en rutinas. En el ámbito profesional, donde los servicios y a veces los bienes son producidos, su principio fundamental es la autonomía, que se consigue mediante el rompimiento de contacto con otros ámbitos, tanto vertical como horizontalmente, y por una estructura dependiente de compañeros y orientación al cliente. (Tengblad , 2012)

Los otros dos aspectos que se deben tener en cuenta para las administraciones públicas son: El objetivo y las razones para medir el impacto de la organización; como toda organización las entidades públicas deben tener objetivos trazados al igual que indicadores definidos que logren identificar el desempeño organizacional. Estos indicadores y objetivos suelen estar muy relacionados con la generación de utilidades para los accionistas, sin embargo, en las organizaciones públicas al ser estas enfocadas no a la creación de valor monetario sino a otro tipo de actividades con un enfoque social, presentan un dilema en la manera en cómo se debería plantear dichos objetivos e indicadores. Y por último tenemos el factor político, la flexibilidad en las estrategias y la toma de decisiones se ven fuertemente afectadas debido a que deben alinearse a aspectos políticos que en el sector privado no son tenidos en cuenta.

Los autores desarrollaron un estudio, con entidades públicas suecas, el cual tenía como propósito identificar los actores que se involucran en la administración pública al igual que las prácticas que se llevaban a cabo dentro de sus labores diarias. Los actores que se identificaron en este estudio fueron: director público, gerente financiero, gerente de departamento. Para el desarrollo del tema los autores identificaron al director público como el actor de mayor relevancia ya que su contacto con la política y la gerencia es constante.

El director público según los autores es aquel que tiene la responsabilidad de direccionar los lineamientos políticos con los lineamientos corporativos de las organizaciones públicas, él

debe velar por que administrativamente las instituciones sean eficientes pero igual manera de alinearse a la política de quienes lo eligieron para su cargo, ya que son los políticos quienes deciden a quién poner a la cabeza de las entidades gubernamentales.

El director debe tener la capacidad de ejecutar sus labores de manera tal que logre un equilibrio perfecto entre el ambiente político y el ambiente administrativo de la institución, ya que es importante que la organización presente resultados positivos y que al mismo tiempo satisfaga las necesidades de los actores políticos.

El siguiente actor analizado en este estudio fue el gerente financiero de las instituciones. Él al igual que el director entabla la mayor parte de su tiempo en reuniones con diferente grupos de interés de la organización; desde políticos hasta ciudadanos de a pie. Según los autores la tarea fundamental de estos gerentes es la de estar brindando la información financiera de cualquier aspecto antes que se tome alguna decisión, ya que los tomadores de decisiones deben contar con la mayor cantidad de herramientas posibles para poder llegar a tomar el camino más acertado. Los directivos financieros necesitan lograr el balance en su trabajo entre el establecimiento de hechos financieros y la adquisición de la confianza de los políticos. (Tengblad, 2012)

Lo anterior es clave para lograr entender el rol que toman los gerentes financieros dentro de las organizaciones públicas. Como se dijo anteriormente el fin de las entidades gubernamentales no se limita a la generación de utilidades. Esto libera de alguna u otra manera al gerente financiero, ya que al no tener como obligación la generación de riqueza su foco estará dado a ser preciso y eficaz con la información necesaria para la toma de decisiones. Sin embargo, este no puede solo dedicarse a presentar información, ya que al estar en un ambiente político él debe ganar y mantener la confianza de quienes allí lo pusieron. Ya que al igual que el director de la entidad él debe manejar las relaciones con los políticos de manera correcta y hacer lo posible para que ellos se sientan satisfechos con la ejecución del gasto.

Finalmente el gerente de departamento entra a ser parte del estudio y este a diferencia de los dos anteriores carece de contacto constante con el ambiente político de la organización. A partir de lo propuesto por los autores este actor es quién tiene un rol más cercano a la dirección de entidades privadas; ya que sus funciones radican en cumplir con las tareas administrativas y

gerenciales dentro de su departamento y toma un carácter político cuando desea que su departamento resalte sobre los demás para la toma de decisiones, para eso buscan ayuda en sus directores.

Luego de identificar los actores que resaltan en la gerencia de organizaciones públicas, el estudio enfocó sus esfuerzos en lograr categorizarlos dentro de los diferentes roles propuestos por Mintzberg. A partir de los resultados obtenidos de la investigación los directores toman el rol de la cabeza visible, pues son ellos los que van en representación de la organización a las múltiples reuniones y eventos que se llevan a cabo fuera de la institución. Mientras que los políticos son quienes toman el rol de líder. Se concluye que cada actor se mueve entre los roles de líder, cabeza visible, y enlace dependiente del escenario en el que se encuentren.

Tres papeles informativos son evidentes en la gestión del municipio: el del monitor, el del divulgador y el del portavoz. (Tengblad, 2012) Según los dueños del estudio todos los roles informacionales que establece Mintzberg están presentes en los actores de la administración pública. Finalmente en los roles de decisión dentro de los actores de la administración pública podemos identificar a el empresario el cuál se dedica a buscar oportunidades de la organización, el gestor de anomalías en donde se mide la capacidad de acción del directivo en situaciones adversas e imprevistas, el rol de asignar los recursos de la organización, y el negociador.

A partir de las diferentes ideas propuestas en párrafos anteriores los autores llegan a una serie de conclusiones acerca de la dirección en el sector público.

Para iniciar, queda claro que los roles directivos en la administración pública genera cierto grado de controversia a lo propuesto por Henry Mintzberg en su momento. Un hecho que respalda esto es que los directivos de las instituciones toman roles de acuerdo al escenario en donde se encuentran; el algunos espacios toma el rol de líder y en otros el de cabeza visible.

Otro resultado obtenido a partir del ejercicio llevado a cabo es que los directivos de las administraciones públicas deben tener la capacidad para moverse en escenarios diferentes de manera constante; ellos deben estar presentes es varios aspectos políticos como también en espacios netamente administrativos que al final impactarán el ambiente político. Una hipótesis interesante muestra que el factor que más distingue a los gerentes municipales de otros líderes es que se mueven dentro y entre ámbitos con diferentes lógicas. (Tengblad, 2012)

Para terminar un aspecto que diverge entre la dirección privada y que caracteriza a la administración pública es la objetividad de los líderes. En el mundo público se parte que los actores involucrados manejan un grado de objetividad que ayuda a la generación de confianza en los procedimientos, pero la realidad es que en el sector público se trabaja sobre un premisa considerada mito, pues el hecho de que los actores políticos tengan inherencia en las decisiones lleva a una pérdida de objetividad por parte de los directivos.

Líderes Universitarios

Luego de haber hecho un repaso por la administración pública, el siguiente paso es adentrarse en el mundo académico universitario para lograr identificar cómo las prácticas directivas pueden llegar a o no afectar el manejo de estas instituciones educativas. En esta sección se busca lidiar con el cambio de características de los líderes de las universidades.

La forma de elegir a los líderes universitarios por pares ha sido criticada por no proporcionar el tipo de líderes apropiado. Se sugiere que representantes del público en general deben nombrar a los líderes universitarios igual que como lo hacen los accionistas en las juntas directivas de las empresas. (Tengblad, 2012)

A lo largo de los últimos años las universidades se han caracterizado por el autogobierno, en donde actores internos tienen un alto grado de influencia en todos los procesos de admisión como del manejo interno de la institución en cualquier aspecto. Sin embargo, el hecho de que las universidades mantengan una relación directa con actores externos como el estado, y el mercado al igual que el dinamismo en todos estos ambientes sea tan alto lleva a que las universidades se vean expuestas a tres fuerzas, propuestas por DiMaggio y Powell.

La fuerza coercitiva tradicionalmente relacionada con estados se asocia con reglas obligatorias. Hay sanciones si se violan las reglas. El mecanismo básico de aplicación es la obediencia. La fuerza normativa tradicionalmente relacionada con las instituciones académicas se asocia con las normas que se desarrollan en ciertas culturas, como profesiones. Se adoptan a través del mecanismo de socialización. La fuerza mimética está asociada a signos o señales de comportamiento como la fijación de precios y el diseño del producto. De esta manera, se difunden modelos. (Tengblad, 2012)

El hecho de que las universidades estén tan ligadas a los estados y a los mercados ha derivado en que sus gobiernos no sólo se basen en la fuerza normativa, sino que haya empezado a mudar y a adaptarse a la fuerza que dicta el mercado principalmente.

Para lograr entender la complejidad de los sistemas directivos y gerenciales de las universidades los autores desarrollan tres estudios enfocados a dos actores fundamentales dentro de dichas organizaciones estudiantiles, los “Vice- Chancellors” (Vc) y “Department Charis” (DC). Los tres estudios fueron generados a través de Shadowing como de entrevistas a diferentes personas que gozaban de los cargos mencionados anteriormente.

Para entender como enfocan los rectores sus roles dentro de las universidades, es importante identificar como ellos conciben a las instituciones. 17 de los 30 encuestados respondieron que sus instituciones eran creativas. (Tengblad, 2012) Es decir que ellos creen que dentro de sus universidades el rol del rector es proveer un ambiente donde la potencie la innovación.

Otro resultado obtenido del estudio realizado es que los rectores ven la planeación estrategia como una de las tareas y focos más importantes dentro de su rol (la planeación estratégica vista como la generación de una visión y misión en el presente y para el futuro que de relaciones de manera directa con futuros desarrollos en el ambiente externo). De igual manera a la tarea que prestan menos atención y tiempo es a aquella relacionada con los sistemas de control; a la mayoría de los estudiados este aspecto les era poco importante dentro de su rol, y el tiempo invertido en él lo demuestra. Se puede evidenciar a partir de los estudios llevados a cabo que existe una diferencia notoria entre los rectores y ejecutivos de corporaciones privadas, mientras unos buscan ganar cuota de mercado y generar valor para sus accionistas los otros se enfocan en obtener reconocimiento académico.

Parte V

Durante la quinta parte del libro el objetivo es lograr identificar aquellas características que se presentan en la gerencia de las pequeñas firmas en cuanto a las prácticas directivas y determinar qué tan diferentes puede o no ser a aquellas prácticas presentadas en estudios previamente realizados por Tengblad y Mintzberg.

A lo largo del capítulo trece la principal preocupación de los autores es lograr identificar si en pequeñas firmas de crecimiento moderado y de aquellas con crecimiento acelerado existen diferencias que repercuten directamente en los resultados organizacionales. Es decir si dentro de cada tipo de firma las prácticas directivas son las responsables de que una empresa tenga un crecimiento acelerado o no, y lograr evidenciar esas diferencias que generan resultados diferentes.

Varias hipótesis fueron planteadas en el momento de la ejecución del estudio, una de ellas es que por necesidad de recursos las pequeñas firmas se ven obligadas a que sus directivos emprendan una mayor cantidad de tiempo en tareas operacionales. La diferencia radica en que las empresas de menor crecimiento deben afrontar una mayor restricción de tiempos y recursos los directivos deben asumir posiciones que no les corresponden ya que la operación de la organización no puede parar, a diferencia de las firmas con rápido crecimiento en donde los directivos también emprenden tareas operacionales pero en un menor grado, ya que la disponibilidad de recursos es mayor. Lo anterior con lleva a que en firmas de rápido crecimiento la planeación es mayor. Una de las diferencias es que los directivos de las empresas de crecimiento lento trabajan más tiempo en el papel de especialista. Otra diferencia es que los directivos de las empresas de crecimiento rápido asumen que el rol del liderazgo en mayor medida que los gerentes de las otras empresas. (Tengblad, 2012)

Los resultados que arroja el estudio demuestran que no existen diferencias significativas entre las labores y tareas ejecutadas por directivos de firmas con rápido crecimiento y con firmas de lento crecimiento. “Contrario a nuestras expectativas, nuestros resultados muestran que existentes más similitudes que diferencias en el comportamiento de directivos en firmas de crecimiento rápido y lento.” (Tengblad, 2012). Lo que si es posible de concluir es que dentro de pequeñas firmas tanto de lento como rápido crecimiento las labores de los directivos tienen un alto grado de inversión en tareas operacionales. La conclusión final de la aplicación del estudio de shadowing a directivos de pequeñas firmas es que no es posible determinar el desempeño de las organizaciones de rápido y lento crecimiento a partir de las prácticas directivas.

El capítulo catorce del libro ofrece un cambio interesante en el desarrollo del tema principal del texto, ya que deja de lado la corriente de pensamiento en donde se defiende la premisa de que las prácticas de los directivos están fundamentadas y relacionadas al medio

ambiente y estas son de carácter reactivo a las situaciones que se enfrentan los líderes de las organizaciones; la tesis de este capítulo es que los directivos ejercen sus actividades de manera estructurada y siguiendo marcos de conducta que no están únicamente ligados al ambiente en los que se encuentran.

También cabe resaltar que a diferencia de la gran mayoría de la literatura que tiene como temática las prácticas directivas la investigación llevada a cabo en este capítulo enfoca sus esfuerzos en las pequeñas y mediana empresas. Los investigadores por medio de la teoría de estructuración de Giddens buscan encontrar hallazgos que aporten a la investigación de prácticas directivas. El estudio y sus hallazgos se basan en tres episodios de la investigación empírica que se prestan para el estudio a fondo de este tema. Los tres episodios fueron:

1. Negociaciones con los sindicatos en épocas de crisis financieras.
2. Debates acerca del lanzamiento de nuevos productos y de generación de inversiones estratégicas.
3. Manejar un mercado a la baja y con cambio de la regulación de la industria.

Los resultados obtenidos en a lo largo de la investigación fueron: en el trabajo directivo de pequeñas y medianas empresas predominan aspectos sociales que se rigen por el simbolismo, poder, y emociones. Los hallazgos sugieren que el trabajo directivo estratégico en PYMES contiene aspectos simbólicos, emocionales y enérgicos que tienden a superponerse. (Tengblad, 2012). La presencia de estos aspectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas lleva a que este trabajo sea multifacético y complejo. Otro hallazgo de la investigación es que dentro de las prácticas directivas y de la gerencia en pequeñas y medianas empresas se mueve entre los marcos estructurales y la reactividad a las situaciones del entorno, lo que lleva a la práctica directiva en empresas de menor tamaño se rige por una dualidad entre la planeación y la reacción

Para cerrar la quinta parte del libro el capítulo quince se dedica a identificar las prácticas directivas en empresas familiares. Para poder segmentar a las empresas familiares el texto identifica siete características que se perciben en la gran mayoría de organizaciones familiares:

1. Propiedad activa y visible: Los propietarios de las organizaciones familiares suelen estar muy vinculados con la empresa y son un referente de la misma.

2. Estabilidad en el poder: La concentración y la perdurabilidad en el poder son aspectos comunes en estas organizaciones
3. Foco a largo plazo: Los propietarios tienen un alto grado de conocimiento de la industria y buscan generar un buen nivel de habilidad antes de pasar la estrategia a las generaciones futuras.
4. Autonomía de los mercados de capitales: Este tipo de empresas buscan evitar el financiamiento y prefieren utilizar sus propios recursos para gozar de independencia financiera.
5. Estructuras flexibles: Estas organizaciones tienen la capacidad de generar rápidos procesos de toma de decisiones que en otros escenarios es casi imposible de hacer.
6. Múltiples objetivos: No solo se tiene en mente objetivos financieros sino que los propietarios identifican otra serie de metas que van más allá de las finanzas.
7. Sentido de pertenencia: Los propietarios desarrollan un amor incondicional e inigualable a las organizaciones.

A partir de los diferentes estudios y análisis que se llevan a cabo a lo largo del capítulo, es posible identificar que las prácticas directivas en empresas familiares tienen componentes adicionales que las hacen únicas. Muchos de esos componentes parten de las características ya mencionadas. Dentro de ellas podemos destacar el sentido de pertenencia al igual que el enfoque de largo plazo que se le da al negocio.

Estas dos características conllevan a que la dirección organizacional se vea afectada por emociones, escenarios de debate, que entran a jugar un papel fundamental en las decisiones y comportamientos de las prácticas directivas dentro de empresas familiares. En este capítulo se mostró como las prácticas gerenciales son características importantes de las empresas familiares donde los actores, escenarios y emociones ejercen un alto grado de influencia. (Tengblad, 2012)

Parte VI

La última parte del libro se centra en analizar los métodos de estudio, identificar la brecha entre la academia en temas de gerencia y prácticas directivas. Para ello, el capítulo dieciséis hace una reflexión de los métodos utilizados en los estudios de prácticas directivas y cuáles son las ventajas y desventajas de los mismos.

Este análisis se presenta principalmente en la técnica de shadowing ya que ha sido la más utilizada en el campo. Podemos identificar que el razonamiento abductivo es una herramienta que los autores proponen puede ser de gran utilidad para el análisis de la información obtenida a través del shadowing.

Si bien los autores dejan claro que el uso de esta estrategia no es nada fácil, pues la recopilación y estructura de la información no es homogénea y muy variable es este método el que brinda oportunidades más veraces para identificar el día a día de los directivos y lograr obtener resultados que de otra manera sería muy difícil de generar.

Para el capítulo 17, el texto se enfoca en lograr identificar y analizar la brecha que existe dentro de la academia y la realidad de las prácticas directivas. La estructura se basa en ensayos cortos de diferentes autores e investigadores que algo han tenido que ver en el estudio de prácticas directivas, estos ensayos tienen el propósito de identificar diferentes alternativas para que la brecha que hoy se identifica entre la academia y la realidad disminuya; con la intención de generar investigaciones y estudios que reflejen lo que efectivamente ocurre en el mundo directivo.

Podemos destacar las sugerencias de autores como Michael G Pratt y Lars Engwall los cuales insisten en que la mejores prácticas para cerrar la brecha entre academia y realidad son la observación, pero no la observación como se ha venido trabajando en los últimos años, ya que es importante saber observar y no solo enfocarse en un único autor, estos dos investigadores concuerdan en que es importante no solo estudiar al directivo sino que es fundamental observar e investigar a fondo el contexto en el cual desempeñan las labores directivas estos gerentes, ya que de eso depende en gran parte el comportamiento emprendido por cada sujeto. Esto a su vez implica que los futuros estudios empíricos deben centrarse menos en los ejecutivos como personas y más en el contexto organizacional de los ejecutivos. (Tengblad, 2012)

También encontramos la opinión de Henry Mintzberg, uno de los autores más influyentes en este tema, la cual es una de las más radicales propuestas. Podemos resumir que la alternativa se resume en cambiar la concepción de todas las escuelas de administración, y es dejar de contar con todos los académicos en estas instituciones para contar con personas que realmente han

tenido contacto y son parte de la realidad empresarial, que conocen a fondo los escenarios de la realidad para que así sea posible llevar a las aulas de clase.

7. CONCLUSIONES

Los estudios realizados por el profesor Stefan Tengblad desde hace más de 10 años son parte de la bibliografía más extensa y detallada que existe acerca de la investigación y el análisis de las prácticas directivas. La intención del autor en emprender un estudio de este impacto radica en la necesidad de explicar de manera clara y contundente la gerencia en el mundo empresarial real. Tengblad se basó en estudios previos escritos por autores como Henry Mintzberg y Sune Carlson, precursores de las investigaciones en prácticas directivas. Muchas de las iniciativas de los trabajos de Tengblad radican en comparar los hallazgos hechos por estos autores para revalidar y/o refutar los resultados obtenidos.

Gracias a los comparativos y nuevos hallazgos del profesor sueco se logró identificar y explicar las variables endógenas y exógenas del comportamiento gerencial. A partir de lo mencionado anteriormente, se pudo establecer que el comportamiento directivo no es algo determinado por reglas y normas, sino que dependiendo del contexto y los protagonistas del mismo las decisiones y prácticas varían.

Se identificó que en los estudios analizados las organizaciones cambiaron con el tiempo en factores de espacio, impacto y maneras de trabajar. En los estudios previos se podía evidenciar como las empresas eran más pequeñas y abarcaban solo aspectos nacionales, mientras que en el estudio de Tengblad las organizaciones cubrieron ambientes internacionales. Esta apertura internacional lleva a que las empresas cambien sus prioridades y se enfoquen en las necesidades no solo de un mercado local sino también adaptar su cultura corporativa a un mercado emergente.

Por último, se puede ver que las empresas han pasado de ser menos operativas a ser más estratégicas. Anteriormente las actividades se centraban más en la parte operacional, mientras que la toma de decisiones se centraba en la cabeza de la organización. Ahora, la parte estratégica se ha delegado de manera transversal en todas las áreas funcionales.

En estudios anteriores se podía ver como las empresas cambiaban de acuerdo a sus necesidades y recursos. Ahora el mercado ha tomado mayor importancia y es quien demanda que las organizaciones estructuren sus estrategias a partir del comportamiento de este. Debido a la diversidad de oferta que se tiene en el mercado, las industrias han tenido que estar pendientes de las expectativas de inversionistas, accionistas y consumidores. Todos estos agentes externos tienen la capacidad de condicionar las decisiones organizacionales.

El cambio estructural en la realidad empresarial ha llevado a que factores los externos tengan gran inherencia en las decisiones corporativas. Como se dijo anteriormente, es fundamental conocer a fondo las necesidades y exigencias de los mercados para poder identificar las estrategias idóneas que lleven a las organizaciones a satisfacer las expectativas de todos los stakeholders. Por ello y según lo revisado en la bibliografía de Stefan Tengblad, en la actualidad la sinergia entre empresa y mercado deber apuntar a la perfección.

La manera de lograr el equilibrio entre variables exógenas y endógenas como estas es a partir de una figura que tenga la capacidad de generar satisfacción para ambos puntos de vista, y que de la misma manera logre generar resultados y desempeños excelentes para que las contrapartes tanto dentro como fuera de la organización asuman roles de colaboración y trabajo en equipo. Es aquí donde se identifique el rol del directivo; una persona capaz de lograr un equilibrio casi que natural.

Es finalmente en esta parte donde el autor enfoca todas sus investigaciones. Stefan Tengblad se encargó de analizar el día a día de los gerentes, evaluó con qué personas se reunían ellos, que porcentaje de sus tiempos eran determinados para trasladarse, para preparar discursos, para asistir a reuniones por fuera de la ciudad y de la empresa, entre otros factores que a final de cuentas determinaron el comportamiento directivo de los gerentes suecos. A lo largo de las publicaciones realizadas por Stefan Tengblad es posible identificar factores repetitivos que podemos catalogar como variables claves que condicionan el comportamiento de los mismos.

Las variables identificadas fueron:

- Fragmentación de tiempo: los directivos estudiados por Tengblad trabajan durante más horas que los directivos de estudios anteriores. Sus labores se ven interrumpidas

constantemente por los subordinados quienes solicitan información y autorización para llevar acabo ciertas actividades.

- Fragmentación de espacio: debido a la globalización, los directivos pasan menos tiempo en sus oficinas. Los desplazamientos y viajes a otras ciudades y países aumentaron notablemente.
- Mayor recolección de la información: dentro de las principales actividades de los directivos, la recolección de información toma gran importancia. En las reuniones diarias, los directivos reciben todo tipo de información la cual es comunicada a la organización para tomar decisiones y crear estrategias.
- Menor toma de decisiones: al tener todo un equipo de trabajo constituido, los gerentes de segunda línea se encargan de tomar las decisiones del día a día. El directivo toma decisiones que tienen mayor impacto en la organización pero está enterado igualmente de las decisiones que toman en su junta.
- Mayor tiempo en intentar ser líderes motivacionales y promover valores corporativos: esta cultura corporativa pasa a ser uno de los grandes retos de los directivos, motivando a los empleados a seguir los valores organizaciones y trabajar bajo los mismos lineamientos.
- Aumento de los horarios laborales: como mencionamos anteriormente, los directivos aumentan su horario de trabajo notablemente en comparación con los directivos estudiados en investigaciones anteriores.
- Aumento de los compromisos organizacionales externos (eventos, cenas, viajes): los directivos deben atender reuniones y eventos a nivel nacional e internacional debido al compromiso que tienen no solo con los colaboradores en otros lugares sino también con los clientes.
- Apertura a mercados internacionales: en estudios previos los directivos solo tenían alcance a nivel local, mientras que los directivos del nuevo estudio abarcan mercados internacionales gracias a la globalización y el rompimiento de barreras.
- Uso de nuevas tecnologías de comunicación: los directivos tienen nuevas formas de comunicarse debido a la creación de nuevas herramientas. El correo electrónico toma gran importancia y es una de las herramientas más utilizadas.

- Mayor compromiso con agentes externos (agentes gubernamentales y agencias comerciales): debido a la responsabilidad que sienten las empresas con el mercado, existe un mayor compromiso con los agentes externos que tienen un poder relevante en la industria.
- Mayor compromiso por cumplimiento de indicadores: teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede ver que los directivos deban gastar más tiempo y energía en el cumplimiento y revisión de indicadores financieros para que sean los mejores y satisfagan los intereses de los agentes internos como los accionistas y de los agentes externos como las agencias comerciales y gubernamentales.

Todas estas variables llevan a pensar de qué manera la práctica directiva ha cambiado con el pasar de los años, y es ahí donde se analiza que realmente todos estos factores están constantes en el tiempo pero lo que realmente cambia es la forma de gerenciar del directivo. Es importante recalcar que los hallazgos encontrados por Tengblad difieren con la propuesta genérica de Mintzberg. En el artículo 'Examining the stability of managerial behavior: a replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later', el profesor sueco muestra como Henry Mintzberg afirma que las prácticas directivas son un fenómeno estable, condicionado por contingencias estructurales. Pero finalmente se ve que esto no es tan cierto, ya que las prácticas directivas no solo dependen del tipo de actividades que se llevan a cabo, sino que también de la manera como se afrontan estas tareas y como se le da solución a cada una ellas.

Es importante considerar que las decisiones que se toman en las gerencias dependen de todos los factores mencionados anteriormente. Es por este motivo que los directivos presentarán comportamientos diferentes a partir del contexto en el que se encuentren, la empresa para la que trabajen, el equipo con el que cuenten, y la situación a la que se afronten.

8. RECOMENDACIONES

La bibliografía de Stefan Tengblad maneja una variedad de propuestas para lograr identificar los aspectos claves dentro de las prácticas directivas. De igual forma, constantemente entra en el debate de la brecha existente entre lo que se aprende en las aulas de clase de las escuelas de negocios y las practicas directivas que se viven en el día a día del mundo organizacional. A partir de ello es posible mencionar una serie de recomendaciones que se desprenden del trabajo realizado por Tengblad acerca del estudio de las prácticas directivas.

Dentro de estas consideraciones se encuentra una que respecta a la academia. En su libro *The Work Of Managers*, el profesor Tengblad es consciente de que se debe actuar en el mundo académico de manera directa con el fin de lograr un mejor entendimiento de lo que pasa en el día a día de un directivo en el mundo empresarial. Por eso, es importante que no se deje de lado la investigación en campo y el acompañamiento constante a directivos de diferentes tipos de empresas como de industrias, para así lograr generar un conocimiento que se asemeje a la realidad; esto con la intención de brindarles a los estudiantes de las escuelas de administración un acercamiento a la realidad más veraz a través de una amplia variedad de casos de estudio.

Queda claro que el estudio de las prácticas directivas no es una ciencia exacta, ya que depende de una serie de variables que no manejan un comportamiento predecible en ningún momento. La investigación y los estudios de observación a muestras representativas son fundamentales.

Es importante que la academia logre identificar los retos a los que se enfrentan los directivos lo más rápido posible, ya que la obligación de las instituciones académicas es formar personas que sean capaces de afrontar situaciones adversas de una manera eficaz. Una de las formas para lograrlo es por medio del uso de herramientas que provengan de investigaciones actualizadas en donde el estudiante pueda identificar las variables que tienen un alto grado de influencia en la dirección organizacional.

9. BIBLIOGRAFÍA

Académica. (2013, Julio 02). *Académica*. Retrieved Abril 14, 2015, from <http://www.academica.mx/blogs/comunicaci%C3%B3n-oral-y-escrita>

Carlson, S. (1951). *Executive Behavior*. Stockholm.

DeGerencia. (2015). *DeGerencia*. Retrieved Abril 14, 2015, from http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones

Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London.

Gothenburg, U. o. (2011, Octubre 25). *University of Gothenburg*. Retrieved Abril 13, 2015, from <http://gri.handels.gu.se/english/contact-us/associated-members/stefan-tengblad>

Hill, L. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York.

Piñeros, R. (2014). *La práctica directiva en un grupo de organizaciones empresariales en la ciudad de Bogotá. Elucidación de un modelo de dirección*. Bogotá, Colombia.

- Portal, M. &. (n.d.). *Management & Business Studies Portal*. Retrieved Abril 13, 2015, from <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/mintzberg.aspx>
- Rosario, U. d. (2013). Documento descriptivo de la línea de investigación liderazgo. Bogotá, Colombia.
- Rosario, U. d. (n.d.). *Universidad del Rosario*. Retrieved Mayo 2014, from <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Pregrados/Administracion-de-Empresas/ur/Perfil/>
- Salancik, & Pfeffer. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York.
- Tengblad, S. (2000a). Continuity and change in managerial work. Göteborg, Swedish: Göteborg University.
- Tengblad, S. (2000b). The nature of control. A study of CEO behavior. Göteborg, Swedish: Göteborg University.
- Tengblad, S. (2000c). Executive behavior revisited: perspectives on a classic work within management research. Göteborg, Swedish: Göteborg University.
- Tengblad, S. (2001). Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later. Göteborg, Swedish: Göteborg University.
- Tengblad, S. (2002a). Time and space in managerial work. Göteborg, Swedish: Göteborg University.

Tengblad, S. (2002b). Expectations and accountability in managerial work. Göteborg, Swedish: Göteborg University.

Tengblad, S. (2004). Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work. Göteborg, Swedish: Göteborg University.

Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 1437-1461.

Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers*. New York: Oxford University Press.

University, T. O. (2012). *The Open University*. Retrieved April 13, 2015, from http://www2.open.ac.uk/openlearn/business_thinkers_static/people/carlson.html

Wadel, C. C. (2013). Stefan Tengblad: The Work of Managers—Towards a Practice Theory of Management. Oxford University Press, 2012. *Nordic journal of working life studies*, 149-155.

WikiSpaces. (2015). *WikiSpaces*. Retrieved April 14, 2015, from <http://pstca007.wikispaces.com/La+comunicaci%C3%B3n+electr%C3%B3nica>