

¿Basta Solo con Liderazgo? Roles y Desafíos de Ejecutivos de Organizaciones Estatales

IS IT ENOUGH WITH ONLY THE LEADERSHIP ROLE? ROLES AND CHALLENGES OF EXECUTIVES OF CHILEAN STATE ORGANIZATIONS

Andrés Pucheu Morris

Docente Universidad de los Andes, Chile.

RESUMEN

Este artículo presenta la descripción de 15 directivos de primer y segundo nivel jerárquico, que se desempeñaban en organizaciones estatales, respecto de sus roles y desafíos. Los resultados fueron validados en tres seminarios e indican que los directivos, si bien no cuentan con representaciones o modelos teóricos que les permitan hacer descripciones precisas, sí identifican desafíos en una diversidad de roles. Los directivos de primer nivel describen desafíos que se superponen con los de sus instituciones, dedicándose fundamentalmente a la generación de proyectos y la negociación con contrapartes externas. Los directivos de segundo nivel jerárquico se dedican a labores de planificación, gestión general y de personas, en lo que se incluye liderazgo. El análisis permite concluir que el modelo de roles directivos de Mintzberg (1973) incluye buena parte de los desafíos descritos por los participantes y que, además de otras acciones, es necesario complementar el apoyo al rol de líder con acciones orientadas a formar y apoyar otros roles. Se incluyen recomendaciones, limitaciones y sugerencias para futuros estudios.

(Pucheu A, 2017. ¿Basta Solo con Liderazgo? Roles y Desafíos de Ejecutivos de Organizaciones Estatales. *Cienc Trab. Sep-Dic*; 19 [60]: 137-142).

Palabras claves: ROLES, LIDERAZGO, TRABAJO EJECUTIVO.

ABSTRACT

This article presents the description of their jobs made by 15 first and second level managers, who worked in state organizations. The results were validated in three seminars and indicate that managers, although they do not have theoretical representations or models that allow them to make precise descriptions, if they identify challenges in a diversity of roles. Top-level managers describe challenges that overlap with those of their institutions, focusing primarily on project generation and negotiation with external counterparts. Second-level managers are dedicated to planning, general management and people management, including leadership. The analysis allows to conclude that Mintzberg's model of managerial roles (1973) includes a good part of the challenges described by the participants and that, in addition to other actions, it is necessary to complement the support to the role of leader with actions oriented to form and to support other Roles. Recommendations, limitations, and suggestions for future studies are included.

Key words: ROLE, LEADERSHIP, EXECUTIVE WORK.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del liderazgo es sin lugar a dudas el proceso más estudiado en psicología organizacional y se han generado revistas especializadas tan relevantes como *The Leadership Quarter* para publicar el creciente número de investigaciones sobre el tema.¹ En el ámbito profesional pasa algo equivalente y la idea de liderazgo ha llegado a ser casi un sinónimo de trabajo

ejecutivo, siendo este el rol más apoyado en cursos y otras intervenciones. Esto parece adecuado considerando la abundante evidencia que apoya la efectividad del liderazgo sobre el desempeño organizacional en el sector público y privado.^{2,3} Sin embargo, los modelos sobre trabajo ejecutivo incluyen a varios otros roles y llama la atención el que existen pocas publicaciones sobre su importancia y la forma en que interactúan con liderazgo y otros elementos de la gestión. Buscando aportar con información sobre este tema, en este artículo se revisa la teoría existente sobre roles directivos y se presenta la descripción que hacen de su trabajo directivos de primer y segundo nivel jerárquico, que se desempeñaban en organizaciones estatales. Los resultados se analizan en función de los roles y desafíos descritos, su importancia relativa y la dedicación asignada a cada uno.

Roles ejecutivos

En el análisis de la estructura organizacional se distingue entre posiciones y roles. Siendo los primeros la ubicación en la jerarquía y los segundos los ámbitos de acción que deben ser asumidos en

Correspondencia / *Correspondence:*

Escuela de Psicología, Universidad de los Andes, Chile.

Mons. Álvaro del Portillo 12.455. Las Condes, Santiago, Chile.

e-mail: andres@pucheu.cl

Recibido: 12 de Agosto 2017 / Aceptado 28 de Septiembre 2017.

la posición, de manera tal que normalmente cada posición está asociada a varios roles.⁴ La claridad y nivel de consenso de las normas asociadas a los distintos roles son un factor clave en la coordinación organizacional^{4,5}, la adecuación de la identidad^{6,7} y el desempeño.⁸⁻¹¹ Es muy probable que el artículo que marca el inicio del estudio contemporáneo de los roles ejecutivos es *The manager's job. Folklore and fact*, de Henry Mintzberg.¹² En esta publicación, además de identificar 6 características claves del trabajo de un ejecutivo de nivel superior, como la necesidad de realizar múltiples tareas de corta duración simultáneamente o comunicarse primariamente de manera verbal, Mintzberg describe 10 roles asociados a posiciones directivas, agrupándolos en 3 categorías: Contacto Interpersonal, Procesamiento de información y Toma de decisiones.

Tabla 1.
Taxonomía de roles ejecutivos de Mintzberg.

Contacto Interpersonal	Procesamiento de información	Toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Maestro de ceremonias Desempeña tareas ceremoniales y funciones simbólicas como cabeza de la organización. • Líder Mantiene un ambiente adecuado y motiva a sus colaboradores. • Contacto con redes Desarrolla y mantiene contacto con contrapartes externas, con las que intercambia información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlador Obtiene información externa e interna relevantes. • Diseminador de información Trasmite datos e información relevante a sus colaboradores. • Vocero Comunica las políticas y resultados de la organización a las contrapartes externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor Diseña y emprende los cambios en la organización. • Controlador de eventualidades Maneja los eventos inesperados y problemas en la operación. • Distribuidor de recursos Controla y autoriza el uso de los recursos organizacionales. • Negociador Negocia con otras organizaciones e individuos.

La taxonomía de roles de Mintzberg ha sido utilizada en diversos estudios.¹³⁻¹⁸ Sin embargo, otros autores han generado modelos alternativos, que agregan o fusionan algunas de sus categorías. La siguiente tabla, tomada de Preston¹⁹, quien comparó el modelo de Mintzberg con otros autores en función de la clasificación de actividades de supervisión, muestra 4 taxonomías generadas entre 1983 y 2002, agrupadas en relación a tres ámbitos de acción: Orientación a la tarea, orientación a las personas y orientación al ambiente externo.

Asumiendo un punto de vista distinto, enfocado en las responsabilidades en vez de los roles o tareas, Dierdorff, Rubin y Morgenson²⁰ revisaron 10 modelos del trabajo ejecutivo, agrupando posteriormente los elementos descritos en cada modelo en las categorías de responsabilidades técnicas/administrativas; interpersonales y conceptuales, que pueden asimilarse de manera general a las categorías de procesamiento de información, contacto interpersonal y toma de decisiones de Mintzberg¹², así como a las categorías de orientación a la tarea, orientación a las personas y al ambiente externo y cambio, utilizadas por Preston.¹⁹ Si bien los modelos revisados tienen puntos de vista levemente distintos y las categorías de roles y responsabilidades están descritas en la forma de verbos que pueden interpretarse como

Tabla 2.
Algunas Taxonomías de Roles Gerenciales, Según Preston (2009).

	Orientación a la Tarea	Orientación a las Personas	Orientación al ambiente externo
Quinn y Rohrbaugh (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador • Director • Monitor • Productor 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor • Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Broker • Innovador
Luthans y Lockwood (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar • Toma de decisiones • Asignación de funciones • Intercambio de Información • Manejo de papeleo • Planificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinar/castigar • Manejar conflictos • Motivar/reforzar • Socializar/manejar la política • Entrenar/desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con otros
Menefee y Thompson (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear • Comunicar • Evaluar • Gestionar los recursos • Aplicar las políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar • Supervisar • Formar equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover • Definir límites • Orientar al futuro • Apalancar recursos
Yulk, Grodon y Tabar (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar • Monitorear • Planificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar • Desarrollar • Empoderar • Reconocer • Apoyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar • Tomar riesgos • Buscar información y evaluar • Generar una visión de futuro

Tomada de Preston (2009), con modificaciones.

acciones (generar e interpretar datos) o también resultados de las acciones anteriores (darse cuenta de los problemas), se observa una representación consistente del trabajo ejecutivo, que se caracterizaría fundamentalmente por:

- 1) Contar con un componente conceptual significativo, asociado a la generación de análisis y estrategias. Se incluiría aquí el manejo de eventualidades.
- 2) Incluir funciones asociadas al manejo y distribución de información. Aquí se pueden agregar el desarrollo de redes y la generación de reportes.
- 3) Incluir funciones de orientación, supervisión y control del desempeño de los colaboradores, actuando en un rango que va desde la comunicación de ideas hasta el desarrollo de equipos.

Esta representación describe el trabajo ejecutivo como uno en el que las responsabilidades se asumen de manera individual, interactuando fundamentalmente de manera vertical descendente, sin necesidad aparente de integrarse el mismo en equipos o depender de ejecutivos superiores. Es relevante que los estudios no indican diferencias por industria, niveles jerárquicos o tipo de organización.

Información sobre roles menos estudiados

Un rol que es identificado explícitamente solo en dos estudios de los mencionados anteriormente, pero que aparece con creciente importancia en la literatura es el de Generador de Redes, en el que los ejecutivos deben ser capaces de movilizar recursos a través del trabajo con pares y redes informales.²¹⁻²⁴ Otro rol que parece estar recibiendo mayor atención es el de Seguidor. Por ejemplo, Zhou, Wang, Chen y Shi²⁵ publicaron resultados que muestran que la manera en que un supervisor ejerce el rol de colaborador de su propio supervisor impacta el desempeño de sus colaboradores a través del modelaje de colaboración y también a través de la obtención de recursos, oportunidades y objetivos individuales. En otro ejemplo, Shi

Tabla 3.
Algunas taxonomías de responsabilidades del trabajo ejecutivo, según Dierdorff, Rubin y Morgenson (2009).

	Técnicas/Administrativas	Interpersonales	Conceptuales
Flanagan (1951)	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de procesos administrativos Aceptar la responsabilidad personal 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y dirigir las acciones
Stodgill et als. (1953)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar los servicios al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y manejo de las políticas de alto nivel
Prien (1963)	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y administrar los procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar a los empleados Mantener contacto y comunicación con los empleados Manejar las relaciones con el sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y administrar al personal Planificar y preparar para el trabajo
Katzell et als. (1968)	<ul style="list-style-type: none"> Presupuestar Apoyo técnico Preocupación por la operación y las funciones profesionales Controlar actividades técnicas y administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de largo plazo
Dowell y Wexley (1978)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la eficiencia y calidad Mantener áreas de trabajo seguras y limpias Mantener el equipo Mantener el registro de actividad y los reportes 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar el trabajo de los subordinados Planificar y programar
Morse y Wagner (1978)	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear las operaciones y el ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar a los empleados Mantener contacto y comunicación con los empleados Manejar las relaciones con el sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar Resolver problemas Aclarar roles y objetivos
Borman y Brush (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear y controlar los recursos Manejar proceso administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Guiar Dirigir Motivar a los subalternos Mantener buenas relaciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y organizar Decidir Resolver problemas Generar e interpretar los datos
Tett et als. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Tener claridad del proceso de trabajo y experticia Monitorear Preocupación por la seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener orientación a las personas Desarrollarse a sí mismo y los demás Comunicar Motivar 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Planificación estratégica Darse cuenta de los problemas

Tomada de Dierdorff, Rubin y Morgenson (2009), con modificaciones.

Li y Liang²⁶ han mostrado que los estilos de manejo emocional de los colaboradores median entre el tipo de supervisión que reciben y su propensión a retirarse del trabajo. No obstante la relativa escasa investigación, el rol de colaborador es identificado como claramente importante en publicaciones orientadas a formación ejecutiva.^{27,28} Otros roles que tampoco han recibido una atención equivalente a los mencionados inicialmente son los de Proveedor.^{30,31} Este desequilibrio en la información sobre los distintos roles es notoria, ya que los modelos de competencias, una de las herramientas más difundida en

la selección y desarrollo de ejecutivos, son dependientes de los contextos y roles en que se aplican.³²⁻³⁴

Un elemento adicional en los sesgos sobre los estudios en roles gerenciales es que, a lo largo de varias décadas, diversos estudios han mostrado que la actividad gerencial suele asociarse a características que se asumen como correspondientes al género masculino. Entre estas características se incluirían la orientación a la tarea, la orientación a la actividad y una comparativamente menor orientación a las relaciones y la empatía, que serían apreciadas como *femeninas*.³⁵⁻³⁷

Procedimiento

En el estudio se entrevistó a 15 directivos, pertenecientes a 8 organismos cuyos procesos de selección son administrados por el Servicio Civil. Desde el punto de vista del nivel, la participación es 5 del primer nivel y 10 del segundo. Los entrevistados fueron contactados por funcionarios del Servicio Civil, los cuales coordinaron las entrevistas, realizadas en el lugar de trabajo de los directivos. La entrevista, de tipo semiestructurado, comenzaba con la revisión de los objetivos y la petición de consentimiento. El temario incluía roles o ámbitos de acción, desafíos y estrategias ocupadas.

Las grabaciones y notas tomadas de las entrevistas se analizaron descriptivamente. Posteriormente, se realizó un análisis relacional, buscando identificar las representaciones sobre causalidad y contexto. Los resultados fueron presentados en tres jornadas con directivos públicos en La Serena, Santiago y Concepción y en las que un total aproximado de 80 directivos de primer y segundo nivel jerárquico discutieron los resultados en función de su experiencia, entregando opiniones y sugerencias. Si bien estas presentaciones no fueron diseñadas como un proceso formal de validación, permitieron recibir comentarios que refuerzan las conclusiones y recomendaciones. Se incluye un número limitado de citas, ya que la pequeña cantidad de entrevistas y las particularidades de los temas hacían imposible extraer párrafos completos sin entregar información que permite identificar a los entrevistados.

RESULTADOS

Resultados descriptivos

Resultados en el Primer Nivel Jerárquico

Al ser consultados por sus desafíos, los directivos de primer nivel jerárquico respondieron inicialmente con la enumeración de los objetivos de su organización, incluyendo temas como mejora del servicio, informatización y cambio estructural, utilizando un lenguaje preciso y fundamentalmente técnico. Al referirse a sus propios desafíos aludieron a conseguir presupuesto para mejoras, cambio cultural y modernización.

- *Hay que defender los presupuestos, primero pasar por el Ministerio y después por Hacienda y después con la Cámara de Diputados...*
- *Mi mayor desafío es ordenar la institución y, además, modernizarla, pero esto no va a estar listo ni el...*
- *El cambio lleva cambios. Aquí hay grandes dificultades por la poca calidad de las cuentas; eso genera desorden y es una fase compleja, súper compleja...*

Junto a sus desafíos aludieron a que sus posiciones eran temporales o susceptibles de cambio por razones políticas o de conflictos internos, fenómenos que estarían presionándolos continuamente.

A continuación se muestran dos citas que ilustran estas opiniones:

- *Es difícil lograr algo, las presiones que hay aquí son salvajes...*
- Entrevistador: ¿Qué hay que hacer para que los proyectos (cambio de estructura) funcionen?

Directivo: *Entender que uno se juega el pellejo en esas decisiones...* Desde el punto de vista de los ámbitos de acción, los entrevistados de primer nivel jerárquico se declaran dedicados a labores asociadas fundamentalmente a la preparación de proyectos y presupuestos para la mejora institucional, así como a actividades de lobby con sus superiores y generación de acuerdos internos, incluyendo en esto a las asociaciones de funcionarios, con las cuales deben negociar políticamente. Después de esto, mencionan la coordinación con subalternos de confianza.

- *Mi principal desafío es colocar a la Institución entre los temas del ministro...*
- *Con las federaciones yo he sido extremadamente deferente, uno sabe que el presidente tiene que validarse cada cierto tiempo y he dejado que hagan anuncios como la renovación de la Intranet... Tiene que haber una galletita.*

Las relaciones con superiores jerárquicos son descritas como distantes y solo en un caso se describió la situación como una relación de supervisión estructurada y con seguimientos formales.

- *Con el ministro tengo una reunión semanal, 100% profesional. El ministro es muy serio y formal.*
- *Los compromisos de gestión los escriben los asesores del ministro... Son muchos indicadores, pero no los he conversado nunca con él...*

Por otro lado, sí se percibe apoyo político en la negociación institucional, que se señaló recibir en la mayor parte de las situaciones.

- *(El ministro) nos apoya, cuando ha tenido que intervenir en el Parlamento él ha estado ahí, al lado, conteniendo...*

Las oportunidades para relacionarse con pares son evaluadas como escasas y los entrevistados señalan que estos contactos dependen de redes personales. En relación con sus colaboradores directos la relación es heterogénea, relacionándose más con uno a tres de sus colaboradores y menos con los demás. Esto debido a que en muchos casos no conocían a sus colaboradores, con los cuales pueden tener una relación puramente formal, ya que sus focos estratégicos no requieren de contacto con todas las funciones. Adicionalmente, en algunos casos se mencionó dificultades debido a que los subalternos habían sido antiguamente pares, teniendo distintas prioridades o redes de influencia. En cualquier caso, sus intervenciones hacia el grupo están orientadas a coordinar proyectos o procesos de trabajo que evalúan como prioritarios o factibles de terminar en su periodo de gestión. En relación a las relaciones de supervisión y relaciones con asociaciones de funcionarios, es importante señalar que el problema percibido de manera más destacada es la limitación del poder, que afecta la gestión de personas y la obtención de recursos financieros. En este aspecto las descripciones son muy similares, aludiendo a que “existe gente difícil” o “complicada”, que no sería posible de manejar sin una validación y conocimiento previo.

- *Fue complejo, ahora tengo un equipo, pero en los primeros meses tenía que andar detrás... A veces no están las personas adecuadas. ¿Pero qué culpa tiene el tipo que lleva 25 años? Seguro que no es culpa de él, lleva 25 años y nunca lo capacitaron en nada... No los preparan para el cambio.*

Las apreciaciones sobre las dificultades en la relación con las autoridades superiores, el manejo de personas y negociación presupuestarias son presentadas por los entrevistados como condiciones

no manejables, las que deben ser afrontadas adaptándose a las condiciones a medida que van ocurriendo. Lo cual contrasta con la planificación y atención al detalle con que se describen las innovaciones tecnológicas y de gestión que esperan implementar. Si bien es posible que las actividades específicas sean más complejas que lo relatado, no se mencionaron modelos teóricos, teorías específicas o procesos planificados con algún grado de formalidad.

Se pueden resumir las estrategias descritas señalando que los directivos parten por tratar de recopilar información y conocer a sus colaboradores y contrapartes, lo cual toma varios meses. De manera paralela algunos contrataron estudios diagnósticos con consultoras y universidades. En este periodo todos los entrevistados manifestaron que realizaron pocos cambios en el staff y la segunda línea, lo que fueron realizando a medida que definían algunos juicios respecto a las necesidades organizacionales, sus prioridades y las capacidades y orientaciones de sus colaboradores. 3 de los 5 señalaron espontáneamente darle mucha importancia a las comunicaciones y el compromiso. Su rol hacia superiores aparece como pasivo, en el sentido de acomodarse a las demandas y estilo de sus superiores, de los que se espera poca orientación práctica. Para el mejoramiento organizacional los planes incluían desarrollo de indicadores de gestión, creación de nuevas unidades técnicas y contratación y desarrollo de profesionales.

Resultados en el Segundo Nivel Jerárquico

Al preguntárseles por sus campos de acción, los entrevistados de segundo nivel jerárquico reportan que se dedican fundamentalmente a temas técnicos, planificación y administración de personas. Siendo esta última área la que le generaría la mayor cantidad de dificultades, debido las condiciones particulares de las distintas modalidades de contratación. Específicamente, describen situaciones en las que funcionarios de planta reaccionan de manera lenta o negligente respecto al trabajo. En general, la descripción de sus intervenciones señala la necesidad de conversar para validarse y negociar, lo que se resume en la idea de “ganarse a la gente”.

- *De todos los temas, el equipo ha sido el más complejo... Me encontré con gente que lleva muchos años y que se defiende de las visiones, se sienten inamovibles y eso hace que sea muy complejo motivarlos. Por ejemplo, me dicen que esto es la ley y que habría que cambiar la ley para hacer algo.*
- *Mi equipo venía marcado por jefes anteriores, muy antiguos, eran una especie de familia, así que llegar fue muy difícil.*
- *Los seis primeros meses son cruciales, te dicen a todo que sí, pero entiendes poco y en los siguientes empiezas a conocerlos y aparecen los temas, los problemas, hacer los cambios, los que se quedan tienen que estar alineados y solo en ese momento empiezas a salir, a revisar otros lugares.*

Al preguntársele de manera explícita sobre el tema, la mayor parte de los entrevistados describe una coordinación con el primer nivel basada en la recepción de información, en la que la mayor parte de las actividades son reuniones grupales o individuales con el superior, en las que se presentan informes sobre estados de avance o se discuten los temas de manera espontánea, sin una estructura preestablecida. No obstante, una minoría señaló estar muy coordinada debido a la realización de actividades de planificación y controles periódicos frecuentes, así como por haber trabajado anteriormente con su superior en el rol de par o jefatura. El tipo de supervisión se describe como dependiente del primer nivel y

variara según las personas en el cargo y los desafíos se asocian a informar al primer nivel de las características y necesidades de su área de responsabilidad. Lo que sería más importante en los casos en los que el primer nivel ha sido reclutado de otra institución estatal o el sector privado.

- *Los desafíos dependen de las personas, ya que cambia la gente y los temas de contingencia, la gente que rota deja espacios prolongados... Se realiza una búsqueda de promoción, pero no es sistemática...*

Los entrevistados de este nivel también señalan que la coordinación con sus propios colaboradores es realizada a través de reuniones y que sus prioridades varían en la medida que aparecen problemas urgentes o deben cumplir con compromisos de gestión o plazos formales. Esto haría que su desafío como supervisores sea el lograr formar equipos con pocos recursos y manteniendo a una parte importante de los supervisores que estaban en sus puestos cuando asumieron su posición, a los cuales no conoce o, en varios casos, evalúa de manera negativa.

De manera similar a los descritos por el primer nivel, se señala que existen pocas oportunidades de integración con pares y asociados. Estando más contactados con sus contrapartes externas, ya sea usuarios, empresas controladas o proveedores. Esto es significativo, ya que al mismo tiempo se señala que la coordinación es un atributo clave para el logro de buenos resultados.

- *Somos instituciones súper insulares, de verdad no sabemos lo que hace el de al lado.*
- *Aquí no se puede hablar de un equipo, se trata de diferentes trabajos.*
- *El acuerdo es un proceso político, somos 10 divisiones y todos pares... Se revisan muchos proyectos y se generan bastantes conflictos entre pares... Un día le pregunté al director por el plan estratégico y me contestó: "El plan soy yo".*

Las estrategias de acción descritas por los entrevistados de segundo nivel están delimitadas por la falta de posibilidades que perciben en el manejo presupuestario y el control de los planes de desarrollo institucionales. Así que sus iniciativas se orientan a tratar de mejorar los resultados por la vía de aumentar la motivación. Citas que ilustran el primer punto son:

- *El departamento no está en un estado de integración tal que pueda haber una agenda y un plan para el próximo periodo.*
- *Lo que uno echa de menos es que haya un plan transversal, que no haya que destruir todo para empezar de nuevo cada vez.*

Citas asociadas a la estrategia de mejorar resultados a través del involucramiento de los colaboradores, para luego intentar la implementación de cambios son:

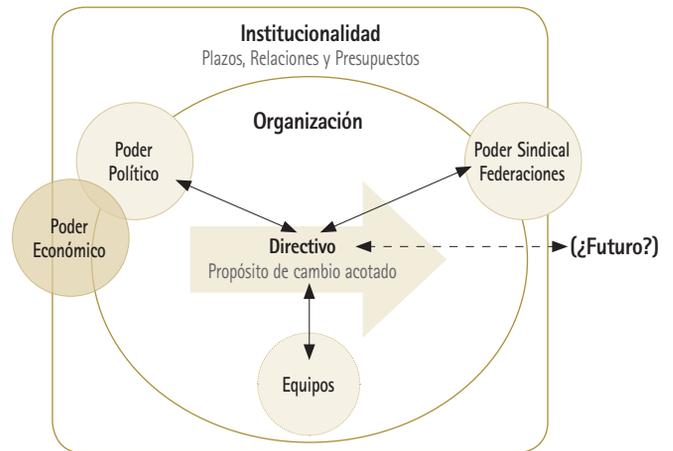
- *"hay que ganárselos, mostrar que uno puede ser la jefa".*
- *Para trabajar partí con personas y luego procesos y procesos.*
- *Lo más difícil es lograr el criterio, eso cuesta, es trabajar con lo que hay... Que haya que encantar.*

Relaciones

Al observar las relaciones entre las ideas descritas en las entrevistas del primer nivel jerárquico se observa un discurso generado desde el punto de vista de un sujeto que se percibe con limitaciones que obligan a la generación de un propósito acotado y plausible en un horizonte cercano. Esto en un contexto en el que los propósitos de largo plazo, asociados a las nociones de mejoramiento, calidad, cambio cultural o modernización, tienen una

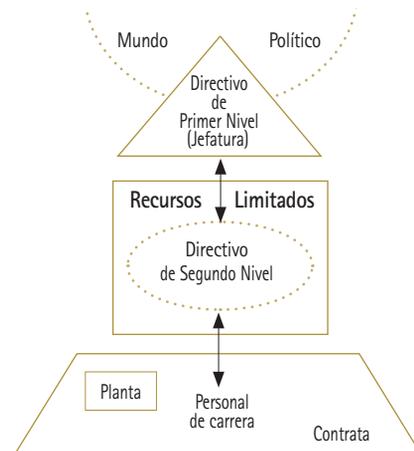
definición más imprecisa e incierta. Las limitaciones estarían generadas en primer lugar por la definición institucional de mecanismos, presupuestos y plazos, así como por la urgencia atribuida a temas como la informatización o las dotaciones, lo que obligaría al directivo a buscar apoyos de sus superiores y contener disensos y conflictos en sus equipos y las organizaciones de funcionarios. El tiempo restante estaría dedicado a la relación de supervisión con sus equipos.

Figura 1.
La situación del directivo de primer nivel.



Esta situación de falta de poder estaría reafirmada por la sensación de inseguridad respecto a su nivel de apoyo y el futuro de su carrera. En el segundo nivel jerárquico se observa una situación semejante en lo que respecta a la expresión de un punto de vista marcado por las limitaciones del contexto. Sin embargo, los límites se percibirían menos críticamente, ya que corresponderían a las directivas de la jefatura y las limitaciones en los recursos, elementos que se supondrían como parte de las condiciones esperables en el trabajo. Por el contrario, las dificultades y diferencias con los colaboradores aparecen como el ámbito de acción en el que se podría tener influencia y, por consiguiente, donde se hacen más manifiestas las opiniones críticas hacia la motivación y el desempeño de los funcionarios de planta.

Figura 2.
La situación del directivo de segundo nivel.



Las relaciones horizontales, como compañeros de equipo, clientes o proveedores, no aparecen claramente percibidas como parte del proceso de trabajo, lo mismo que redes externas a la institución. Esto reafirma la experiencia de un trabajo desempeñado de manera esencialmente individual y orientado al cumplimiento de metas y estándares.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El análisis de las entrevistas parece confirmar la utilidad del modelo de Mintzberg, en el sentido de que el trabajo ejecutivo debe ser apoyado considerando múltiples roles y no solo liderazgo. Específicamente se observa que, en el primer nivel jerárquico, la mayor importancia se asigna a roles en la categoría de toma de decisiones, como emprendedor, controlador de eventualidades, distribuidor de recursos y nego-

ciador, también del rol contacto con redes, de la categoría Contacto Interpersonal. En el segundo nivel jerárquico las actividades se focalizarían en la implementación de actividades, asociadas a roles como controlador de eventualidades, negociador y líder.

Al mismo tiempo, es posible plantear que esta taxonomía puede ser complementada y que la lista de roles mencionados está determinada por una situación en la que las limitaciones de poder y recursos parecen impedir la dedicación a propósitos menos urgentes. También parece razonable plantear que la no mención explícita de roles como colaborador, miembro de equipo o cliente no se debe a la falta de importancia de los ámbitos de acción y responsabilidades que estarían asociados a estos roles, sino a que los directivos entrevistados todavía no habían completado la generación de una teoría personal sobre su propio trabajo, lo que deben hacer sin disponer de modelos teóricos o la posibilidad de dedicar tiempo al trabajo grupal con otros directivos en su situación.

REFERENCIAS

- Dinh JA, Lord RG, Gardner WL, Meuser JD, Liden RC, Hu J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quart.* 2014; 25:36-62.
- Hong Y, Hu J, Liao H, Jiang K. Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *J Appl Psychol.* 2013; 98:237-267.
- Oberfield ZW. Public management in time: A Longitudinal examination of the full range of leadership theory. *J Publ Adm Res Theor.* 2012; 24:407-429.
- Katz D, Kahn RL. *The social psychology of organizations.* New York: John Wiley & Sons; 1978.
- Biddle BJ. Recent development in role theory. *Ann Rev Sociol.* 1986;12:67-92.
- Ashford B. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associated; 2000.
- Swann WB, Johnson RE, Bosson JK. Identity negotiation at work. *Res Organ Behav.* 2009; 29:81-109.
- Moore WE. *The professions: Roles and rules.* New York: Rusell Sage Foundation; 1970.
- Gouws D. The role concept in career development. In: Super D, Sverko B, editors. *Life roles, values, and careers.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1995.
- Bennett D, McCarthy M, O'Flynn S, Kelly M. In the eye of the beholder: student perspectives on professional roles in practice. *Med Educ.* 2013; 47:397-407.
- Dierdorff EC, Morgeson FP. Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *J Appl Psychol.* 2007; 92:1228-1241.
- Mintzberg H. *The nature of managerial work.* New York: Longman; 1973.
- Akbulut, A, Esatoglu A, Yildirim T. Managerial roles of physicians in the Turkish Healthcare System: Current situation and future challenges. *J Health Manag.*2010;12:539-551.
- Anderson P, Murray J, Olivarez A. The managerial roles of public community college chief academic officers. *Comm College Rev.* 2002; 30:1-26.
- Kurke LB, Aldrich HE. Mintzberg was right!: A replica and extension of the nature of the managerial work. *Manage Sci.* 1983; 29:975-984.
- Mount DJ, Bartlett AL. The managerial role assessment survey: Design and test of an instrument measuring Mintzberg's roles among hotel managers. *J Hosp Tour Res.* 1999; 23:160-175.
- Pearson C, Chatterjee S. Managerial work roles in Asia. An empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries. *J Manage Devel.* 2003; 22. 694-707.
- Shapira Z, Dunbar R. Testing Mintzberg's managerial roles classification using an in-basquet simulation. *J Appl Psychol.* 1980; 65:87-95.
- Preston MS. Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice setting on core managerial role competencies. *Am Rev Public Adm.* 2009; 39: 640-660.
- Dierdorff EC, Rubin RS, Morgeson FP. The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *J Appl Psychol.* 2009; 94: 972-988.
- Denis J, Lamothe L, Langley A. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Acad Manage J.* 2001; 44:809-837.
- Currie G, Procter SJ. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *J Manage Stud.* 2005; 42: 1325-1356.
- Tagliaventi M, Mattarelli E. The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations.* 2006; 59:291-319.
- Torenlvlied R, Akkerman A. Effects of managers' work motivation and networking activity on their reported levels of external red tape. *J Publ Adm Res Theor.* 2012; 22:445-471.
- Zhou L, Wang M, Chen G, Shi J. Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *J Appl Psychol.* 2011; 97:668-680.
- Shi SC, Liang S. When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *Leadership Quart.* 2013; 24:125-137.
- Gabarro J, Kotter JP. *Administre a su jefe.* Harvard Bus Rev-Am Lat. 2005; 83:132-140.
- Baker SD. Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *J Leadersh Org Stud.* 2007; 14:50-60.
- Hauser JR, Simester DI, Wernerfelt B. Internal customers and internal suppliers. *J Marketing Res.* 1996; 33:268-280.
- Lax DA. *Manager as negotiator.* New York: The Free Press; 1986.
- Maxwell J. *The 17 essential qualities of a team player: Becoming the kind of person every team wants.* Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.; 2002.
- Levenson AR, van der Stede WA, Cohen SG. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *J Manage.* 2006; 32:260-380.
- Russell RF. The role of values in servant leadership. *Leadership Org Dev J.* 2001; 22(2):76-84.
- Spencer LM, Spencer SM. *Competence at work: Models for superior performance.* Hoboken, NJ: John Wiley and Sons; 1993.
- Schein VE. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *J Appl Psychol.* 1973; 57:95-100.
- Schein VE, Mueller R. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *J Organ Behav.* 1992; 13:439-447.
- Stoker JI, Van der Velde M, Lammers J. Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *J Bus Psychol.* 2012; 27:31-42.