



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Base de expertise directiva (Modelo de descriptores, identificación de componentes, orígenes, desarrollo, utilización y valoración en las funciones directivas)

Barrientos, Jorge Washington

2015

Cita APA: Barrientos, J. (2015). Base de expertise directiva (Modelo de descriptores, identificación de componentes, orígenes, desarrollo, utilización y valoración en las funciones directivas).

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DOCTORADO**

**TESIS**

**Base de expertise directiva**

(Modelo de descriptores, identificación de componentes, orígenes, desarrollo,  
utilización y valoración en las funciones directivas)

Alumno: **Jorge Washington Barrientos**

Director de Tesis: **Juan Carlos Gómez Fulao**

Miembros del Tribunal de Tesis: **María Teresa Casparri, Alejandro Pablo Cardozo, Horacio Meléndez**

Fecha de defensa de Tesis: 29 de octubre de 2015



En Buenos Aires a los 29 días del mes de octubre de 2015, siendo las 11.00 horas, se reúne el Jurado designado para evaluar la tesis del Lic. Jorge W. Barrientos titulada "Base de expertise directiva. (Modelo de descriptores, identificación de componentes, orígenes, desarrollo, utilización y valoración en las funciones directivas)". Director de Tesis Dr. Juan Carlos Gómez Fulao.

Se encuentran presentes los Jurados Dres. María Téresa Casparri y Alejandro P. Cardozo. El Dr. Horacio Meléndez, ausente con aviso. También asiste el Director de Tesis Dr. Juan Carlos Gómez Fulao.

Se deja constancia que los Jurados han prestado previamente su conformidad para que la tesis sea presentada para su defensa.

Luego de la presentación del tesista y de sus respuestas a los comentarios del Jurado, éste decide por unanimidad calificar la tesis con 10 (diez) sobresaliente y recomendarla para el premio Facultad considerando que se trata de una investigación profunda realizada en forma rigurosa, que trata una temática original y concluye con un aporte significativo a la disciplina. Se destaca asimismo la calidad y claridad de la exposición.

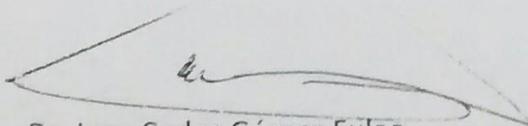
Con lo que se da por terminado el acto, siendo las doce horas.



Dra. María T. Casparri



Dr. Alejandro P. Cardozo



Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Esta tesis cumple con los requisitos y formalidades dispuestas por el Departamento de Doctorado de la Secretaría de Investigación y Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ha sido redactada íntegramente por el autor utilizando el procesador de texto Microsoft Word © versión 2013 y en su redacción ha adherido al método de citas y referencias APA (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2010) utilizando la funcionalidad incluida en el mencionado software.

Página dejada en blanco intencionalmente

## **Dedicatoria**

*Dedico esta tesis a Eulogia de Jesús Guzmán (“Pocha”), mi madre, por sus enseñanzas sobre el valor del sacrificio, la perseverancia.*

*A Rosa Beatriz Ises, mi esposa, por su compañía, comprensión y constante apoyo.*

*A Orlando Llanos (QEPD) y Josefa Grabauskis, mis tíos de la vida, por su influencia positiva.*

*A Santiago del Estero, mi lugar de nacimiento.*

*A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por permitir mi desarrollo.*

Página dejada en blanco intencionalmente

## Agradecimientos

Concretar esta tesis fue posible por el apreciado aporte de personas que me guiaron, inspiraron, ayudaron, toleraron y contribuyeron. Mi primer agradecimiento va para Juan Carlos Gómez Fulao quien despertara mi interés por la docencia e inculcara la sana insatisfacción que empuja hacia el progreso académico; Juan Carlos fue profesor en mi carrera de grado y años después en el doctorado, también Consejero de estudios y Director de tesis.

Agradezco a Adriana Fassio, profesora de Metodología de la Investigación, su entusiasmo y conocimiento me han ayudado de sobremanera para mantenerme en un camino metodológicamente sólido y al mismo tiempo viable.

Mi aprecio y reconocimiento a María Teresa Casparri, Juan José Gilli autoridades del Doctorado, a Pedro Andrieu por refrendar mi postulación y a Alberto Souto, colega, amigo y gran lector.

Deseo recordar a Ricardo Solanas (QEPD) quien fuera mi profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, mi modelo como docente; también deseo extender mi gratitud a James Terence Coulter Wright, Director del *"MBA - Ejecutivo Internacional"* de la FIA/FEA/Universidade de São Paulo, por su aliento e inspiración.

Agradezco a los "sujetos de estudio" que participaron en la investigación de campo, en especial a quienes me autorizaron a utilizar sus nombres (por orden alfabético): María Elena Barros, Patricia Bonatti, María Teresa Bottom de Oliveira, Alejandro Cardozo, Luis Castiella, David Castiglioni, Clelia Coelho, Augusto Coello, Cristián De Antoni, Fernando Del Pozo, Isidoro Gabriel Dworkind, Javier Faintini, Marcelo Fiorito, Antonio Fovakis, Martin Eduardo Gauto, Matías González Togmomi, Adrián Hetteima, Gustavo Kahl, Matthias Kleinhempel, Lucas Labbad, Claudio Man, Roberto Alfredo Montenegro, Ricardo Nicola Candia, Hernán Pardo, Cristián José Paz, Marcelo Puyol, Ricardo Rezzónico, Laura Roca, Jorge Tadeu Rosseto, Julio Ángel Rosso, Juan Manuel Ruiz, Ramiro Serial de la Torre, Daniel Silva, Eduardo Steffano y Adriana Turdera.

Mis últimos agradecimientos van para mi familia a quienes está dedicada esta tesis, a todos y a cada uno de Ustedes les digo ¡Muchas Gracias!

Jorge Washington Barrientos

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, marzo de 2015

# Índice

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	v
Índice .....	vi
Listado de tablas.....	xi
Listado de ilustraciones.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract .....	xv
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación del tema .....	2
1.2. Acerca de la expertise y su significado.....	3
1.3. Fundamentación y motivación.....	5
1.4. Organización de la tesis.....	7
1.5. Formulación del problema .....	9
1.6. Objetivos de la investigación .....	10
1.6.1. Objetivo general.....	10
1.6.2. Objetivos específicos.....	11
1.7. Aporte a realizar .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. Estado del arte .....	13
2.1.1. Contribuciones sobre el trabajo directivo.....	13
2.1.1.1. El trabajo directivo como área de actuación.....	14
2.1.1.2. El trabajo directivo como historia de éxito .....	20
2.1.1.2.1. Ejemplos de modelos de experiencia.....	21
2.1.1.2.2. Ejemplos de estilo de conducción.....	21
2.1.1.2.3. Ejemplos de casos particulares .....	23
2.1.1.2.4. Ejemplos de transposiciones.....	24
2.1.1.2.5. Ejemplos de meta análisis de biografías .....	25
2.1.1.3. El trabajo directivo como actividades concretas.....	27
2.1.2. Contribuciones en el estudio de la expertise.....	43

2.1.2.1.	Evolución temática .....	44
2.1.2.2.	Conceptos relacionados.....	57
2.1.2.2.1.	Desempeño.....	57
2.1.2.2.2.	Competencias.....	63
2.1.2.2.3.	Inteligencia .....	66
2.1.2.2.4.	Creatividad .....	70
2.1.2.2.5.	Intuición.....	74
2.1.2.2.6.	Talento.....	79
2.1.2.2.7.	Complejidad.....	85
2.1.2.3.	Elementos y estructura de la expertise .....	88
2.1.2.4.	Expertise en la dirección.....	92
2.2.	Marco teórico .....	95
2.2.1.	Introducción al marco teórico .....	95
2.2.2.	Modelo de expertise directiva.....	97
2.2.2.1.	Caracterización del modelo propuesto.....	98
2.2.2.2.	Los componentes de la expertise directiva .....	98
2.2.2.3.	Factores que contingen a los elementos de la expertise directiva .....	99
2.2.2.4.	Representación del modelo y configuraciones.....	101
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>103</b>
3.1.	Consideraciones iniciales .....	103
3.1.1.	Métodos privilegiados por otras investigaciones sobre el trabajo directivo .....	104
3.1.2.	Métodos privilegiados por otras investigaciones sobre la expertise .....	106
3.2.	Diseño de la investigación .....	108
3.2.1.	Caracterización de la investigación .....	108
3.2.2.	Variables de estudio .....	110
3.2.2.1.	Variables de caracterización del sujeto de estudio y el puesto ocupado.....	110
3.2.2.2.	Variables de caracterización de la jornada de trabajo .....	111
3.2.2.3.	Variables referidas a la expertise directiva y valoración intra-componentes ...	112
3.3.	Sujeto de estudio .....	113
3.3.1.	Unidad de análisis, precisiones y características prototípicas .....	113
3.3.2.	Tamaño de la muestra.....	114
3.4.	Instrumentación de la investigación.....	116
3.4.1.	Antecedentes.....	116
3.4.2.	Instrumentos para la revisión bibliográfica.....	116

3.4.3. Instrumentos para la investigación de campo .....	117
3.5. Procedimiento de trabajo .....	119
3.5.1. Investigación bibliográfica.....	119
3.5.2. Investigación de campo .....	119
3.5.2.1. Cómo se identificaron y contactaron a los sujetos de estudio .....	120
3.5.2.2. Cómo se utilizó el instrumento de indagación .....	120
3.5.2.3. Cómo se organizaron y tabularon los datos.....	121
3.5.2.4. Análisis de los datos .....	122
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>125</b>
4.1. Posición de la base de expertise y la búsqueda de descriptores.....	125
4.1.1. Taxonomía de los componentes de la expertise directiva.....	127
4.1.2. Conceptualización del rol, origen y fuentes de aprendizaje de técnicas, habilidades y experiencias directivas.....	128
4.2. Pesquisa de campo.....	130
4.2.1. Tipificación de la muestra .....	131
4.2.2. Caracterización del trabajo directivo .....	134
4.2.3. Características de las jornadas directivas .....	139
4.2.4. Valoración intra-elementos de la expertise, su origen, fuentes de desarrollo.....	144
4.2.1. Valoración de las técnicas directivas.....	145
4.2.2. Valoración de las habilidades directivas .....	147
4.2.3. Valoración de las experiencias directivas.....	150
4.2.4. Características de la experiencia <i>marcante</i> .....	151
<b>5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>155</b>
5.1. Introducción .....	155
5.2. Principales hallazgos, coincidencias y divergencias con otros estudios .....	157
5.2.1. Taxonomía de la base de expertise directiva.....	157
5.2.2. Caracterización de los sujetos indagados .....	159
5.2.2.1. Soledad en el trabajo directivo.....	160
5.2.2.2. Cuáles son los errores más importantes que deben evitarse .....	160
5.2.2.3. Cuáles son los objetivos generales más valorados.....	161
5.2.3. Caracterización de la jornada directiva.....	162

5.2.3.1. Prioridad de tiempo e importancia de las actividades .....	162
5.2.3.2. Nivel de recurrencia y conflictividad en la jornada directiva .....	163
5.2.3.3. Medios de contacto privilegiados.....	164
5.2.4. Valoración de los intra-componentes de la base de expertise directiva .....	165
5.2.4.1. Frecuencia e importancia de las técnicas directivas más utilizadas.....	165
5.2.4.2. Opinión y origen de las habilidades directivas .....	166
5.2.4.3. Valoración de la experiencia directiva.....	168
5.2.5. Caracterización de las experiencias <i>marcantes</i> .....	169
5.3. Análisis crítico al camino metodológico, limitaciones y su tratamiento .....	170
5.3.1. Respecto de la pesquisa bibliográfica .....	170
5.3.2. Respecto a la investigación de campo.....	170
5.3.3. Respecto de la estrategia de contacto con los sujetos indagados.....	171
5.3.4. Respecto del instrumento de indagación.....	171
5.4. Validez y generalización de los resultados .....	173
5.5. Respuestas a las preguntas de la investigación .....	174
5.6. Resumen e implicancias.....	178
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>183</b>
6.1. Introducción.....	183
6.2. Repuestas que aporta esta tesis .....	184
6.2.1. Respecto del esquema de descriptores .....	184
6.2.2. Respecto de la indagación de campo .....	184
6.3. Recomendaciones.....	186
6.4. Palabras finales .....	187
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>211</b>
Anexo A - Presunciones orientadoras.....	211
Anexo B – Cuestionario de entrevistas .....	212
Anexo C – Prioridad de tiempo e importancia de las actividades diarias .....	218
Anexo D – Importancia de errores directivos típicos .....	222
Anexo E – Fuentes de conocimiento para la solución de conflictos.....	224

Anexo F – Medios de contacto preferido por tipo de público .....	226
Anexo G – Tiempo insumido e importancia asignada a grupos de interés.....	234
Anexo H – Frecuencia de utilización e importancia de técnicas directivas .....	238
Anexo I – Importancia de las habilidades directivas .....	240
Anexo J – Experiencias <i>marcantes</i> .....	242

## Listado de tablas

Tabla 1. Utilización de medios de comunicación gerenciales .....	41
Tabla 2. Tabla periódica de la expertise .....	55
Tabla 3. Diferentes abordajes que explican el alto desempeño .....	58
Tabla 4. Algunas configuraciones de la base de expertise directiva .....	102
Tabla 5. Principales contribuciones en el estudio del trabajo directivo.....	104
Tabla 6. Razones para no realizar observaciones directas del trabajo directivo y gerencial .....	105
Tabla 7. Métodos de indagación utilizados en investigaciones sobre trabajo gerencial .....	105
Tabla 8. Variables de caracterización del sujeto de estudio y del puesto ocupado.....	110
Tabla 9. Variables que caracterizan la jornada directiva .....	111
Tabla 10. Variables referidas a la expertise directiva y valoración intra-componentes .....	112
Tabla 11. Clasificación de fuentes documentales consultadas .....	126
Tabla 12. Distribución de la muestra por franja etaria, nivel jerárquico y sexo.....	131
Tabla 13. Participantes por título universitario .....	132
Tabla 14. Sujetos indagados por rubros y actividades .....	133
Tabla 15. Grados de acuerdo sobre la soledad en el trabajo directivo .....	135
Tabla 16. Ordenamiento de errores directivos evitables .....	136
Tabla 17. Importancia de objetivos generales en el desarrollo directivo .....	138
Tabla 18. Ranking de tiempo e importancia de actividades.....	141
Tabla 19. Recurrencia de circunstancias cotidianas .....	142
Tabla 20. Medios de contacto preferidos por tipo de público .....	143
Tabla 21. Tiempo asignado e importancia atribuida distintos grupos de interés.....	144
Tabla 22. Frecuencia de utilización e importancia de las técnicas directivas .....	146
Tabla 23. Áreas de capacitación y perfeccionamiento sugeridas.....	147
Tabla 24. Importancia y origen de las habilidades directivas.....	149
Tabla 25. Fuentes de conocimientos más útiles para la resolución de conflictos .....	150
Tabla 26. Dominios, temporalidad, sujeto de las experiencias <i>marcantes</i> .....	152

## Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Organización de la tesis.....	8
Ilustración 2. Olas y palabras clave de las teorías de la expertise .....	56
Ilustración 3. Elementos de la expertise directiva .....	101
Ilustración 4. Modelo de base de expertise directiva .....	102
Ilustración 5. Mapa conceptual de la posición de la base de expertise directiva .....	127
Ilustración 6. Componentes de la base de expertise directiva .....	128
Ilustración 7. Flujo de participantes en la investigación .....	130
Ilustración 8. Nube de claves de experiencias <i>marcantes</i> para los CEOs .....	152
Ilustración 9. Nube de claves de experiencias <i>marcantes</i> para los Gerentes.....	153
Ilustración 10. Relación entre preguntas problematizantes, objetivos generales y específicos ..	156

*“Quando quieres realmente uma coisa,  
todo o Universo conspira para ajudar-te a conseguí-la.”*

**PAULO COELHO**

*“Most claims of originality are testimony to ignorance  
and most claims of magic are testimony to hubris”*

**JAMES MARCH**

*“La ciencia no tiene el monopolio de la verdad,  
sino sólo el de los medios para someter la verdad a prueba y reforzarla”*

**MARIO BUNGE**

## Resumen

Responder a la pregunta por qué y cómo actúan quienes conducen organizaciones se presenta como una curiosidad atrapante, compleja y desafiante. La presente tesis contribuye al respecto abordando el fenómeno de la expertise directiva.

La extensa pesquisa temática permitió la construcción de un aparato crítico con cerca de 300 referencias sobre un total de más de 600 fuentes documentales consultadas; en tanto que la investigación de campo incluye respuestas de 31 CEOs y 18 gerentes que trabajan en 27 rubros económicos en 5 países.

De la revisión del estado del arte y el posterior recorte para el marco teórico surge el modelo de descriptores. Conocimientos técnicos-profesionales, las habilidades y las experiencias directivas son expuestos como agrupamientos que dan origen a la expertise. El modelo luego integra al sentido de oportunidad, la valoración de la circunstancia y la capacidad de adaptación como factores condicionantes del desempeño de la expertise.

La investigación de campo confirma la mayoría de las presunciones sobre el trabajo directivo en cuanto a estabilidad, generalización y universalidad de sus características. De la valoración de intra-componentes surgió que CEOs y gerentes coinciden en 2 de las 3 técnicas más utilizadas, aquellas que se relacionan con el monitoreo de la marcha de los negocios y las relacionadas con la conceptualización del mismo. CEOs y gerentes también coinciden en que el liderazgo, armado de equipo, la motivación, la decisión y la comunicación, son las 5 habilidades más importantes; extendiendo el acuerdo al origen de cada una de ellas.

Ambos subgrupos ponderan de sobre manera la propia experiencia en la conducción; y en el caso particular de las experiencias “*marcantes*”, se verifica que comparten enseñanza, no obstante, las verbalizan con sujetos gramaticales distintos.

Los hallazgos y la metodología son analizados críticamente, así como también se exponen implicancias y sugerencias para futuras investigaciones.

*Palabras clave: expertise, dirección, trabajo directivo.*

## **Abstract**

Answering the question of why and how corporate executives behave is a captivating, complex and challenging subject. This doctoral dissertation contributes to address the phenomenon of managerial expertise.

An extensive research was performed and it allowed the construction of a critical apparatus with almost 300 references from 600 documentary sources originally reviewed; fieldwork included answers from 31 CEOs and 18 managers working in 27 different economic sectors in five countries.

A review of the state of the art and subsequent theoretical framework allowed the conceptualization of a descriptor model. Technical-professional knowledge, skills and experience were exposed as clusters that generate managerial expertise. The model developed also integrates the sense of opportunity, situational assessment and adaptability as contingency factors affecting managerial performance.

Fieldwork confirmed most of the assumptions about managerial work in terms of stability, generalization and universality of its characteristics. Appraisal of intra-components stated that CEOs and managers agree on 2 of the 3 most used techniques, those related with monitoring the progress of business and related to its conceptualization. CEOs and managers also agree that leadership, team building, motivation, decision-making and communication are the five most important managerial skills. Agreement on skills source also emerged.

Both subgroups weighted their own managerial experience; and in the particular case of the significant experience, it was verified that they share teachings, notwithstanding the different verbalization.

The findings and methodology were critically analyzed, and their implications and suggestions for future research were also discussed.

*Keywords: expertise, management, managerial work*

Página dejada en blanco intencionalmente

# 1. INTRODUCCIÓN

La trascendencia de una organización suele explicarse desde la grandeza de su obra y de la labor de quienes las conducen; a menudo se encuentran referencias acerca de la grandiosidad de las organizaciones como instrumentos sociales, pues ellas permiten conquistar gestas que de manera individual no se podrían haber logrado, la característica potenciadora de la organización merece la atención constante de quienes las estudian y trabajan en ellas.

Parafraseando a DRUCKER (1973) se puede afirmar que el surgimiento del *management*<sup>1</sup> en el siglo pasado pudo haber sido un punto de inflexión de la historia; la transformación de una mera sociedad en una sociedad pluralista de instituciones, en las cuales el *management* es un órgano efectivo.

Al mismo tiempo, se da por sentado que quienes dirigen poseen cualidades que los distinguen de aquellos que son dirigidos; tal diferencia se da inicialmente por el rol o jerarquía, pero también por el impacto de su participación. Ciertamente, la distinción puede explicarse a partir de la valoración de la propia transición de carrera hasta llegar a la posición de conducción y a la manera que aprecian lo aprendido en su camino a la cima, en tal sentido el *“management puede ser visto indistintamente como un grupo de personas que gestiona una organización, un conjunto de conocimientos y competencias, una forma social y una práctica”* (CUNLIFFE, 2009, pág. 12, traducción propia).

El abordaje de una faceta de la conducción de organizaciones en una tesis doctoral implica una labor interesante y desafiante, pues en el camino han de tomarse decisiones que van delineando su alcance y contribución; así, aparecen como requisitos esenciales (a) identificar claramente el fenómeno de estudio, (b) precisar el alcance de la conducción, (c) delimitar las organizaciones que han de considerarse y (d) definir la metodología de indagación y los recaudos necesarios. Para responder a los interrogantes anteriores, se impone la necesidad de focalizar y recortar para dar forma a una contribución significativa.

---

<sup>1</sup> Se recurre directamente al anglicismo en el entendimiento de su amplia utilización y aceptación en la comunidad de estudio.

Como respuesta, la presente tesis se concentra en (a) el estudio de la expertise directiva, (b) las principales posiciones de conducción en (c) organizaciones de conducción profesional. Para ello se recurre a (d) cuestionarios de indagación y entrevistas de confirmación.

En cuanto al grado de originalidad, sirva de orientación la siguiente cita:

Existe un abrumador volumen de investigación sobre la expertise, porque el concepto una y otra vez prueba ser en sí mismo una fuente de diferencias interpersonales muy importante en el campo de la psicología organizacional y en otros ámbitos (...) sin embargo, todavía la investigación sobre la expertise [gerencial] y profesional se encuentra en sus inicios (BOŠTJANČIČ, BRAČIČ, & IVANČIČ, 2014, pág. 131, traducción propia).

## **1.1. Presentación del tema**

Quienes conducen son los principales protagonistas en el desarrollo de las capacidades organizacionales, pues contribuyen en la definición de objetivos, rumbos y eficiencia en la utilización de los recursos; al número uno le toca asumir el desafío de *“disponer de gerentes capaces en toda la organización [...] tal capacidad gerencial incluye no solamente qué hacer, por qué hacer y cómo hacer; sino también cuándo hacerlo”* (BLACK, 2005, pág. 81, traducción propia).

Si se quiere conocer por qué actúan de la manera que actúan quienes conducen, se debe estar presto para una amalgama de respuestas que incluirán cuanto menos a las capacidades del sujeto, su motivación, la experiencia con que cuenta, sus conocimientos y finalmente la manera y ocasión de la intervención.

En el marco de dichas preguntas, esta tesis aborda la expertise directiva desde la convergencia de dos campos de estudios, el primero de ellos responde a la tradición de la investigación del trabajo directivo y el segundo a la investigación sobre la expertise general.

## 1.2. Acerca de la expertise y su significado

En la tesis se recurrirá de manera extensiva al anglicismo “*expertise*”, el cual, a pesar de su uso frecuente en el ámbito empresarial, amerita una breve presentación; tal necesidad radica en dos (2) razones, la primera es que a la fecha dicho término no es incluido en el diccionario de la Real Academia Española; por otro lado, su traducción al español (pericia) evoca significados imprecisos y no necesariamente concordantes con su significado en el idioma inglés.

Recientes trabajos en idioma español han recurrido a expresiones alternativas para el vocablo en cuestión, hay quienes la presentan como “competencia experta”, “experticia” (GILAR CORBI, 2003; HERNANDEZ TORRANO, 2010); pero también han surgido otros neologismos diferentes tales como “expertiz” (WIKILENGUA, 2014) y “expertez” (GILAR CORBI & CASTEJON SUAREZ, 2003).

Por lo expuesto, se toma la decisión de preservar el término en el idioma inglés y se lo utilizará sin la convención típica de inclusión de comillas para términos en otro idioma que no sea el español.

Si la traducción da espacio para interpretaciones, la definición de expertise tampoco escapa a la complejidad de la cuestión; esto ya fue alertado por HARTELIUS (2008) quien afirma que *“todas las definiciones de expertise están en función de motivos particulares y tienen diferentes implicancias. Cualquiera que ofrezca una definición la construye al servicio de sus intereses”* (pág. 4, traducción propia). En esto parece concordar HOFFMAN (1996) quien expresa que *“tanto la investigación psicológica como los esfuerzos de desarrollo de sistemas expertos han tendido a definir a la expertise con poco rigor”* (pág. 82, traducción propia).

De manera introductoria, se han identificado tres (3) definiciones operativas de expertise, siendo la primera aquella que la considera como un fenómeno procesal:

Se puede descomponer la expertise en tres abordajes, el primero de ellos como entrada (posesión de conocimiento o habilidad, retención y capacidad evocativa de estructuras complejas, desarrollo de la memoria, capacidades innatas). El segundo abordaje trata a la expertise como proceso (calificación de problemas y situaciones, estrategias para el tratamiento de problemas y situaciones); finalmente el tercero se refiere a la expertise como salida (Diferencial de desempeño, integrar y conectar la salida con el proceso y entrada). (BOU, SAUQUET, & BONET, 2006, traducción propia)

La segunda considera a la expertise como un fenómeno amplio:

La expertise como un prototipo multidimensional de variados grados de (1) procesos avanzados de solución de problemas, (2) conocimientos, (3) organización del conocimiento propio y ajeno, (4) habilidad para utilizar el conocimiento de un modo efectivo, (5) creatividad para utilizar nuevos conocimientos, (6) internalización de rutinas, (7) habilidad práctica para actuar en la realidad (STERNBERG, 1997, traducción propia).

Por último, está la expertise como un fenómeno emergente:

La expertise directiva es un emergente sistémico de las habilidades, las experiencias directivas, y los conocimientos técnico-profesionales; su efectividad es contingente de las oportunidades (conveniencia de tiempo y lugar), de la situación (valoración relativa de la posición del directivo) y de la propia inteligencia (capacidad adaptativa), siendo a su vez esta última condicionada por la actitud (explicitación la motivación) y el estado afectivo-emocional del directivo (BARRIENTOS, 2006).

En el capítulo II se dará una discusión en extenso sobre las contribuciones al estudio de la expertise y el recorte efectuado para el marco teórico.

### 1.3. Fundamentación y motivación

Parafraseando a BECKER (2009) se puede afirmar que no hay tesis sin motivación, sin curiosidad, sin indagación, sin análisis y sin conclusión. La razón para llevar adelante esta tesis responde a tres (3) motivaciones; la primera originada en la actuación profesional:

En donde son frecuentes las situaciones en que una organización decide “potenciar” (mejorar la expertise directiva) de sus mandos medios. En tales casos, usualmente se recurre a actividades de capacitación donde las currículas suelen focalizarse en técnicas directivas, que, aunque útiles, rara vez se concentran en el desarrollo de las habilidades y menos aún en la articulación de experiencias directivas.

Esto ha evidenciado la ausencia de un modelo de referencia que resalte el tipo de actividades efectivamente requeridas, hay veces que se intenta solucionar con técnicas lo que requiere experiencia (DRUCKER, 1973).

Para contribuir en esta motivación, se propone un modelo que identifica los elementos de la expertise directiva desde una perspectiva de aprendizaje y los integra en una taxonomía que intenta zanjar esta ausencia (desarrollar conciencia).

La segunda motivación proviene del campo docente:

Al considerar la formación universitaria de grado como un camino que contribuye al desarrollo de un futuro directivo, esta se concentra en mayor medida en la transmisión de conceptos y técnicas.

En aquellos casos en que las propuestas pedagógicas incluyen habilidades directivas, mayormente son enseñadas como si fueran técnicas y en muy contadas ocasiones se orientan a didácticas vivenciales que pongan a prueba las capacidades directivas; siendo que este abordaje práctico se ha considerado esencial para el desarrollo de la expertise.

A nivel de posgrado, en especial las Maestrías en Dirección suele ofrecer una combinación de las siguientes variantes: (a) Brindar “más de lo mismo” profundizando conceptos y técnicas vistas en el grado, (b) revisar temas de actualidad (o moda) y (c) integrar las

habilidades en la modalidad de actividad práctica o taller; sin embargo, no son tan frecuentes las propuestas de desarrollo que privilegien la experiencia directiva (Ej.: simulaciones, actividades de extensión).

El modelo propuesto de descriptores y las indagaciones a los sujetos de estudio, intentan ofrecer un parámetro o referencia para la discusión de contenidos de propuestas pedagógicas.

El tercer grupo de motivaciones son de índole personal:

En lo cotidiano, varios factores contribuyen a ponderar el juicio y la opinión propia por sobre la evidencia, muchas veces olvidando que la opinión es la interpretación de aquella; más aún surgen dudas sobre los reparos para garantizar consistencia y coherencia por la obnubilación provocada por la locuacidad de los actores.

Esta tesis intenta superar anécdotas, generar conocimiento desde la evidencia, balancear los protagonismos de la opinión y los hechos tal como lo afirman PFEFFER & SUTTON (2006). Se intenta contribuir a través de las indagaciones efectuadas a los protagonistas de la conducción, cuyas respuestas han sido confirmadas en entrevistas personales y los hallazgos discutidos con muchos de ellos.

En cuanto a la curiosidad, los interrogantes para encaminar la tesis fueron:

La búsqueda por identificar un conjunto de descriptores de la expertise que articulados en un modelo sirvan con propósitos pedagógicos y de orientación al desarrollo directivo.

Conocer cómo valoran los sujetos de la conducción tales descriptores y cuál es la contribución de dichos elementos en el desarrollo propio.

Cuál es la historia "*marcante*"<sup>2</sup> que se relaciona con el temple directivo.

---

<sup>2</sup> A lo largo de la tesis se adopta la palabra "*marcante*" del portugués, cuya habitual traducción al español son las palabras importante, impronta, impactante, destacable, notoria; siendo que ninguna de ellas transmite el sentido que tiene en portugués: Dejar una huella y realzar.

Finalmente, para responder la insinuación de BECKER (2009) la tesis identifica agrupamientos e intra-elementos de la expertise directiva, indaga a los sujetos de la dirección, identifica descriptores y los articula en un modelo siguiendo recaudos metodológicos pertinentes.

#### **1.4. Organización de la tesis**

La presente tesis está compuesta por seis (6) capítulos:

En el capítulo 1 se incluye la Introducción, presentación del tema escogido, motivación, formulación del problema, objetivos y aporte a realizar.

En el capítulo 2 se presenta todo el referencial teórico incluyendo recapitulación de aportes destacados relacionados con la expertise y los fundamentos teóricos que soportan el trabajo, presunciones e hipótesis orientadoras; se compila el marco teórico y se postula el modelo de descriptores de los componentes de la expertise directiva.

El capítulo 3 da cuenta de las definiciones metodológicas, incluyendo consideraciones iniciales, diseño de la investigación, unidades y variables de estudio. El método de recolección, la investigación de campo, sus definiciones operativas, también son incluidas.

El capítulo 4 hace un extenso análisis de los datos recopilados, identificando relaciones en cuadros comprensivos.

En el capítulo 5 se efectúa el análisis y discusión de los hallazgos, mostrando acuerdos y discrepancias con otras investigaciones comparables; también se repasa críticamente el camino metodológico escogido, considerando la validez y generalización de los resultados y por último dando respuestas a las preguntas problematizantes y dejando asentadas las implicancias y recomendaciones.

La tesis continúa con el capítulo 6 donde se presenta las conclusiones, finalizando luego con las referencias bibliográficas y anexos.

## **1. Introducción**

Presentación del tema. Acerca de la expertise y su significado. Fundamentación y motivación. Organización de la tesis. Formulación del problema. Objetivos de investigación. Aporte a Realizar

## **2. Referencial teórico**

Estado del arte (Contribuciones sobre el trabajo directivo, contribuciones sobre la expertise). Marco teórico (Introducción, modelo de expertise directiva)

## **3. Metodología**

Consideraciones iniciales. Diseño de la investigación. Sujeto de estudio. Instrumentación de la investigación. Procedimiento de trabajo

## **4. Resultados**

Posición de la base de expertise y búsqueda de descriptores. Pesquisa de campo.

## **5. Análisis y discusión**

Principales hallazgos. Respuestas a preguntas de pesquisa. Análisis crítico al camino metodológico. Validez y generalización de los resultados. Respuestas a las preguntas problematizantes. Implicancias y recomendaciones

## **6. Conclusiones**

Introducción. Respuestas que aporta la tesis. Recomendaciones. Palabras finales.

Ilustración 1. Organización de la tesis

Fuente: Elaboración propia

## 1.5. Formulación del problema

Se ha dicho que *“plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación”* (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991); para indagar la expertise directiva, se han definido las siguientes preguntas problematizantes:

### a. ¿Cuáles son los diferentes abordajes en el estudio del trabajo directivo y de la expertise?

Esto permite la composición de lugar y toma de conocimiento de las principales contribuciones paradigmáticas en cada campo que se pretende indagar.

### b. ¿Cuáles son los componentes de la expertise directiva?

Su identificación permite proponer una taxonomía y articular una explicación de su interacción en un modelo descriptivo.

### c. ¿Cuáles son las explicaciones de la bibliografía sobre sus componentes, formación y aprendizaje?

La pesquisa bibliográfica aporta explicaciones sobre los elementos, el proceso de formación y consolidación de cada elemento.

### d. ¿Cuál es la valoración intra-componente según los directivos indagados?

La investigación de campo indaga a los sujetos de la investigación para ordenar protagonismos de los elementos internos de cada agrupamiento de la expertise.

### e. ¿Cuál es la dispersión entre la valoración y el tiempo insumido en la agenda directiva?

El análisis de datos provee conclusiones comprensibles sobre correlaciones entre las valoraciones de los elementos de la expertise y su protagonismo en la agenda directiva.

**f. ¿Cuáles son los principales significados e importancia atribuida a las experiencias *marcantes* de aprendizaje?**

Utilizando análisis de texto se trabaja en la identificación de puntos comunes de experiencia, naturaleza del dominio en donde se produjeron y rescate de la ponderación realizada por los sujetos indagados.

El conjunto de respuestas a las preguntas aquí expuestas permiten nuevas reflexiones sobre la expertise directiva mediante el análisis de las respuestas de los sujetos que conducen las organizaciones.

## **1.6. Objetivos de la investigación**

Para completar la formulación del problema corresponde integrar los objetivos a las definiciones previamente realizadas sobre las preguntas de investigación y la justificación del estudio (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991).

Los objetivos son *“enunciados sobre lo que quiero conocer. Se corresponden con las preguntas de investigación, ya que no se pueden escribir los objetivos si previamente no se ha interrogado al objeto de estudio”* (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002, pág. 21); responden al interrogante de para qué se realiza la investigación, constituyendo la justa orientación de la tesis (SALAZAR CORDOBA, 2008).

Para dar tratamiento a los interrogantes incluidos en la formulación del problema se presentan a continuación los objetivos generales y específicos.

### **1.6.1. Objetivo general**

El objetivo general de la tesis es:

Proponer un esquema de descriptores que identifiquen los componentes de la expertise, sus orígenes, fuentes de desarrollo, utilización y valoración en la función directiva.

Conocer a través de la interpretación de cuestionarios y entrevistas, cómo los directivos valoran los intra-componentes de su expertise en el marco de su rutina de trabajo.

### 1.6.2. Objetivos específicos

Cuando se procura capturar y entender la esencia de la expertise directiva, el principal desafío es describir los elementos particulares del funcionamiento cotidiano de los “*practioners*”, sus tareas, sus actividades, comportamientos, resultados y formas de valoración de su conocimiento (ERICSSON & CHARNESS, 1994). Por lo tanto, se han diseñado un conjunto de objetivos particulares que integran la expertise y la rutina directiva, según el siguiente detalle:

(a) Respecto del esquema de descriptores:

1. Proponer una taxonomía de los componentes de la base de expertise directiva.
2. Conceptualizar el rol, origen y fuentes de aprendizaje de las técnicas, habilidades y experiencia directiva como elementos de la base de expertise.

(b) Respecto de la valoración a través de una investigación:

3. Desarrollar una pesquisa de campo que permita:
  - a. Describir las características de las jornadas directivas.
  - b. Recabar opinión sobre los intra-elementos de la expertise, su origen, sus fuentes de desarrollo y valoración.
  - c. Analizar las experiencias *marcantes* en la consolidación del temple directivo.

## **1.7. Aporte a realizar**

La presente tesis pretende (a) contribuir a la discusión de los alcances y pertinencia de la base de expertise directiva como tema de estudio, (b) como abordaje pedagógico y (c) como criterio práctico en el ejercicio profesional.

El lector encontrará dos (2) grupos de contribuciones, el primero de ellos derivado del repaso del marco referencial y la proposición de un modelo de expertise directiva; el segundo como resultado de la investigación de campo.

a. Aportes a realizar desde la integración de campos de estudio:

- (1) Identificación de los descriptores de la expertise directiva.
- (2) Propuesta de taxonomía de los descriptores.
- (3) Explicación de sus componentes y cómo interactúan.
- (4) Integración de un modelo contingente del funcionamiento de la expertise directiva.

b. Aportes a realizar desde la investigación de campo:

- (1) Orígenes de los intra-componentes de la expertise directiva.
- (2) Valoración de los intra-componentes de la expertise directiva.
- (3) Relación con variables descriptivas.
- (4) Identificación de experiencias relevantes para la consolidación del temple directivo.

Adicionalmente se incluirán referencias a las características de las jornadas directivas. Por último, a partir de las conclusiones se pretende fomentar la discusión de los principales factores de contingencia del desempeño de la expertise directiva y de los criterios de asignaciones laborales en el desarrollo profesional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

El propósito de este capítulo es sustentar la tesis, en tal sentido se apropia una de las funciones que han sido prescriptas para determinar el rol del referencial teórico:

Al acudir a los antecedentes, nos podemos dar cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación -qué tipos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizado- (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991, pág. 33)

La revisión teórica que se presentará incluye el estado del arte donde se repasan las contribuciones paradigmáticas y corrientes de pensamiento en los campos de conocimiento del trabajo directivo y de la expertise.

En la continuidad se efectúa el correspondiente recorte para la delimitación del marco teórico, que luego se esquematiza en el modelo de expertise directiva propuesto y utilizado como referencia en la investigación de campo.

### **2.1. Estado del arte**

La revisión de contribuciones constituye la base conceptual de la investigación sobre la expertise directiva, la construcción de tal plataforma requiere el repaso de los aportes sobre el trabajo directivo y los estudios sobre la expertise.

#### **2.1.1. Contribuciones sobre el trabajo directivo**

Para dar inicio, debe decirse que el trabajo directivo ha merecido la atención de distintos autores, quienes han descrito qué hacen quienes ocupan las más altas posiciones de las organizaciones; estos aportes han sido realizados desde diferentes abordajes bien diferenciados, los cuales se repasan a continuación.

### 2.1.1.1. El trabajo directivo como área de actuación

La primera referencia corresponde a los trabajos que han identificado conceptos como áreas de actuación, actividades cotidianas y responsabilidades que les competen a los directivos; temporalmente fue la primera línea de aportes y su valor es relevante en la comprensión del objeto de estudio.

Es oportuno alertar que en la siguiente enunciación se incluyen sólo algunos trabajos relevantes y paradigmáticos, en la enumeración conviven aportes de diferentes quilates e importancia académica:

- TAYLOR (1911) en su “Principios de la Administración Científica” mencionó los cuatro (4) principios fundamentales: (a) El desarrollo científico para reemplazar los métodos empíricos, (b) selección científica del personal y la posterior instrucción, (c) cooperación entre gerencia y empleados, (d) distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad.

Para TAYLOR, *“el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”* (1981, pág. 11).

El autor fijó la identidad del gerente y definió el rol gerencial como el enlace entre el empleador y empleado con el propósito de perseguir la prosperidad mutua.

- FAYOL (1930) en un trabajo que reconoce antecedentes tan lejanos como 1909, definió áreas típicas de una organización (técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad, administrativas) y luego postuló los principios de administración como criterios prácticos en la conducción (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, y la lista sigue).

El mayor aporte en la línea que pesquisa esta tesis fue la conceptualización del peso relativo de esas funciones en base a la definición de *“importancia relativa de las diversas capacidades necesarias al personal de las empresas industriales”* (FAYOL, 1981, pág. 115); al respecto, enunció un sistema de puntos para indicar el peso relativo de cada factor, el autor arriesgó

guarismos y le asignó al Director General los siguientes valores: gerenciales<sup>3</sup> con un valor de cincuenta (50), y las restantes cinco (técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad) con un valor de diez (10) cada una de ellas.

Finalmente se puede reinterpretar a FAYOL (1981) para postular que a mayor tamaño de la organización mayor desplazamiento del protagonismo de las funciones técnico y comercial hacia las funciones gerenciales.

- FOLLET (1924; 1926; 1949) definió tempranamente el rol de la conducción, la necesidad del manejo creativo del conflicto, la relación entre pares y subordinados

En su opinión es la función y no el puesto lo que legitima la autoridad, también señaló que la articulación de la cadena de mando, más que el hecho de mandar es lo que define al puesto de conducción (FOLLET, 1924).

Adicionalmente, debe resaltarse el aporte de la autora en la relativización contingente de la intervención directiva:

Esto significa que primero hemos de ser conscientes de los diferentes métodos para hacerlo, en segundo lugar, que debemos sentirnos parte de la responsabilidad..., es decir, que debemos decidir deliberadamente cuál de estos métodos que pensamos es el mejor, en tercer lugar, que debemos a continuación, seguir estos métodos en cuanto a las costumbres de lo permitido en la empresa, y en cuarto lugar que debemos mirar con mucho cuidado los resultados. (FOLLET, 1949, pág. 22, traducción propia)

No es menos importante la referencia a la expertise... *“la posición debe estar determinada en una organización con tres (3) cosas: conocimientos, experiencias, habilidades para aplicar aquel conocimiento y aquella experiencia”* (FOLLET, 1949, pág. 31, traducción propia).

---

<sup>3</sup> Se toma la libertad de reemplazar la palabra “administrativas” del texto original por una más pertinente “gerencial”, pues al consultar el original en inglés se encuentra la palabra “managerial” que admite ambos significados en la lengua hispana.

- DRUCKER ciertamente dispone de una frondosa producción intelectual y en opinión de muchos es el autor más influyente en la historia de la administración, su contribución conceptual es enorme y se debe resistir a la tentación de mencionar muchas de sus obras para homenajear su aporte; sin embargo, él ha identificado (a) los elementos característicos de la función directiva, (b) la convivencia de saberes del directivo profesional y (c) tareas específicas de la función:

En primer lugar, identificó a la responsabilidad como elemento característico:

Pareciera apropiado destacar que el primer criterio de la identificación de una persona de una organización que asumen responsabilidad administrativa no es el mando sobre los individuos. Es la responsabilidad por la contribución. La función más que el poder debe ser el criterio distintivo y concepto organizador. (DRUCKER, 1973, pág. 268)

En segundo lugar, tomó posición sobre la convivencia de saberes del directivo profesional:

El profesional de carrera -y sobre todo el especialista- necesita ser un administrador. Su principal problema es la relación de área de saber y conocimiento experto con el desempeño y los resultados de toda la organización. (DRUCKER, 1973, pág. 269)

Luego definió que las tareas específicas incluyen la efectividad de los recursos vía la sinergia y la armonización de decisiones de corto y largo plazo mediante el criterio de la coherencia; en cuanto a las operaciones básicas sostuvo que estas son cinco (5): fijar objetivos, organizar, motivar y comunicar, evaluar el desempeño y desarrollar los recursos.

En una línea argumental similar (DRUCKER, 2004) expuso ocho (8) reglas para que el ejecutivo sea efectivo, a saber:

“(a) Preguntar qué precisa ser hecho, (b) preguntar qué es lo correcto para la empresa, (c) desarrollar planes de acción, (d) asumir la responsabilidad por las decisiones, (e) asumir la responsabilidad por la comunicación, (f) focalizarse en las oportunidades más que en los problemas, (g) realizar reuniones productivas, (h) pensar y hablar en plural más que en primera persona” (pág. 2, traducción propia).

- Herbert SIMON, laureado Premio Nobel en 1978 es otro de los autores que amerita su inclusión por peso propio; tempranamente en 1947 dio a luz su *“Administrative Behavior”*, donde expuso una notable elaboración sobre el proceso decisorio.

En la mencionada obra (SIMON, 1947) también destacó el rol de la autoridad estableciendo diferencias entre influencia y autoridad, además de los límites de aquella entre otros temas; sin embargo, debe rescatarse que identificó a la expertise como una consecuencia de la alta especialización.

En una posterior contribución postuló que:

Expertise, sin embargo, implica mucho más que el conocimiento de una gran cantidad de hechos. La expertise se basa en un profundo conocimiento de los problemas que surgen continuamente en un trabajo articular. Se acumula en los años de experiencia en la lucha contra estos problemas y se organiza en la mente del experto de forma que permita que él o ella pueda superar los límites del razonamiento. (PRIESTULA & SIMON, 1989, pág. 120, traducción propia)

Luego de una frase provocativa donde se afirmó que la *“expertise es la mezcla de intuición y análisis”*, le reconocieron tres (3) limitaciones que se enmarcan en la famosa metáfora de la computadora, ellas son (a) la limitación de la atención, (b) limitación en la memoria de trabajo y (c) acceso a la memoria de largo plazo.

- FOX (1998) bosquejó una serie de consejos prácticos sobre cómo una persona podría cumplir la apetencia de llegar a ser el número uno de una organización.

La lista de consejos prescriptivos incluye setenta y cuatro (74), allí conviven criterios prácticos, manejos situacionales, breviaros de anécdotas; entre los más desatacados puede incluirse: (a) Buscar protagonismo, (b) mantener clientes, (c) mantenerse en forma, (d) pensar al menos una hora al día, (e) hacer aliados, (f) ser amable y educado con todos, y la lista sigue.

- SALLENAVE (1991) conceptualizó la acción empresarial y la sustentó en una serie de proposiciones, para luego exponer el interés fundamentado de diferentes públicos:

Tanto el académico como el administrador buscan entender la acción empresarial, pero sus perspectivas de estudio difieren radicalmente. El uno quiere entender para poder explicar, el otro quiere entender para actuar. (SALLENAVE, 1991, pág. 8)

Otra contribución interesante es la conceptualización de meta-objetivos (supervivencia, crecimiento, utilidad) como parte de las responsabilidades de primer orden que debe atender el directivo.

- BENTON (1996) presentó el libro *“How to think like a CEO: the 22 vital traits you need to be the person at the top”*, una obra que es fiel exponente de las recetas *“best-sellers”* en la que enumeró rasgos que adoptan quienes dirigen las organizaciones.

También expuso sobre qué hace efectivamente un número uno, allí incluyó que: (a) Trabajan con personas, (b) establecen condiciones y toman decisiones, (c) conducen y asisten a reuniones, (d) crean y mantienen la ambientación para la venta, (e) supervisan las operaciones y aseguran la rentabilidad.

- CHARAM (2001) identificó áreas de atención directiva como la esencia del pensamiento comercial; recurriendo a analogías entre pequeños empresarios y directivos de grandes corporaciones, expuso la necesidad de: (a) Hacer crecer a las personas, (b) compatibilizar protagonismos, (c) corregir errores, (d) diseñar mecanismos sociales operativos.

Para concluir CHARAM propuso construir una agenda para comprender la esencia del negocio, manejar la incertidumbre y armonizar decisiones.

- STETTNER (2002) realizó su aporte conceptual enumerando mitos sobre el *management*, este trabajo se destacó por repasar aspectos situacionales donde se requiere conveniencia postural del directivo para lograr su propósito.

En la enumeración propuesta se encuentran sugerencias tales como: Dirigir escuchando, motivación a colaboradores y reparto de críticas, manera correcta de delegar, entre otras.

- MONTAÑEZ DUATO (2003) enunció un modelo de Dirección General compuesto por la gestión de la estrategia, estructura, recursos humanos, palancas de cambio, cultura, liderazgo y gobierno; respondiendo todos ellos a la doble naturaleza de la función directiva como (a) responsable de un negocio y (b) como conductor de una coalición de poder.

El autor asigna al Director General la responsabilidad por la puesta en funcionamiento y conducción de los elementos, para contextualizar luego su modelo al afirmar que estos *“aspectos configuran toda la labor de creación y de diseño de la personalidad de una organización que, por lo tanto, la hacen irrepetible”* (MONTAÑEZ DUATO, 2003, pág. 49).

- REES Y PORTER (2003) presentan la actuación directiva como una reexpresión de varios aportes conceptuales, en el mismo incluyeron una secuencia de pasos circulares, siendo ellos: La identificación de objetivos, el establecimiento de metas, la planificación, la organización de recursos, la comunicación, la medición, la retroalimentación y control, finalmente, las acciones de recuperación.

También dejaron sentado el disenso entre la comunidad de estudio al afirmar que *“algunos autores consideran que el ciclo directivo es un modelo simplista con una visión excesivamente racional del directivo”* (REES & PORTER, 2003, pág. 3).

- HUERTA MATA & RODRIGUEZ (2006) realizaron un ensayo sobre el desarrollo de habilidades directivas, en ese trabajo reformularon funciones y roles; se generó un compendio incluyendo a la planeación, la organización, la dirección, el control, la comunicación, la creatividad, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la dirección y liderazgo.

Finalmente aplicando un abordaje sistémico se destacó el rol de la situación y el estrés como factores contingentes del desarrollo y desempeño directivo.

- GIBBSON & HENDERSON (2012) presentaron un *“working paper”* donde exploraron las diferencias en el desempeño gerencial en organizaciones aparentemente similares. Los autores expresaron que la diferencia del desempeño puede explicarse a partir de la adopción de diferentes prácticas gerenciales.

El trabajo incluyó una compilación de obras clasificadas en influencias, aportando una hipótesis sobre el desempeño que descansa en contratos relacionales entre los distintos actores involucrados.

Una fuerte reserva puede hacerse en la contribución de los autores, quienes justificaron la lenta adopción de nuevas prácticas en razones exógenas: (a) Inviabilidad y costos prohibitivos; (b) cooperación entre agentes; (c) dificultades de comunicación (GIBBSONS & HENDERSON, 2012, pág. 61).

Es importante reconocer que la mayoría de las propuestas educativas relacionadas se identifican con este tipo de aportaciones, las de mayor rigor formativo (Ej.: Universidades) recurren a las obras de autores de tradición (Ej.: FAYOL, TAYLOR, DRUCKER, SIMON, entre otros). Por su parte, las propuestas de menor rigor, suelen ir a trabajos inspiracionales o de menor exhaustividad.

Al margen del reconocimiento de los aportes de esta línea de contribuciones, se pueden establecer varias reservas sobre sus hallazgos.

En primer lugar (a) esta postura sólo identificó conceptualmente qué hacen los directivos y poco han abrevado sobre los orígenes de la expertise.

En segundo lugar, (b) estas contribuciones se han derivado de simples observaciones y algunas de ellas metodológicamente cuestionables, lo que a menudo las coloca como especulaciones intelectuales, que, aunque acertadas, tienen valor acotado para quienes estén interesados en profundizar el estudio de la dirección basado en evidencias.

#### **2.1.1.2. El trabajo directivo como historia de éxito**

El segundo grupo de aportaciones se ha encaminado hacia la recopilación biográfica o autobiográfica de distintos directivos de éxito, son numerosos los trabajos que han destacado: (a) Modelos de experiencia del testimonio protagónico de tales personas; (b) estilos de conducción aplicados por tales directivos; (c) estudio de casos particulares desarrollados en el ejercicio de sus funciones; (d) transposición sobre cómo se hubiera actuado en hipotéticas circunstancias; (e) meta-análisis de biografías.

A continuación, se hace una enumeración ilustrativa (no exhaustiva) de estos aportes:

#### **2.1.1.2.1. Ejemplos de modelos de experiencia**

- SCULLEY & BYRNE (1987) produjeron un libro que repasa la experiencia de SCULLEY en la transición de una empresa consolidada como PepsiCo a una más innovadora y dinámica como lo era “*Apple Computer*”; por momentos en primera persona SCULLEY expone sus esfuerzos orientados a la función de marketing relegando otras tales como finanzas y operaciones.

Los propios autores exponen que el origen de la diferencia se da en la experiencia de SCULLEY en una empresa orientada al marketing con ciclos de innovación largos, esto eclipsó su atención en el desarrollo tecnológico vertiginoso de computadores personales en los cuales descansaba la mayoría de las ventas de Apple; parafraseando a los autores la última innovación en el negocio de las bebidas había sido la transición del vidrio al plástico mientras que la industria de los computadores hogareños se reinventaba en cuestión de meses.

- Richard BRANSON (1998/2002/2005/2007/2011) produjo un “*best-seller*” donde expuso la metamorfosis evolutiva en su camino empresarial, comenzando desde sus experiencias infantiles, su incursión adolescente en la industria editorial, para luego encaminarse al negocio musical.

En su relato también comparte las principales decisiones de negocios como por ejemplo la decisión de transformarse en una empresa de capital abierto. Luego expone su filosofía de trabajo que incluye entre otros: (a) El importante rol que le otorga a sus impresiones instintivas iniciales las que en su testimonio determinan la continuidad o no en un negocio; (b) la importancia de pensar en el largo plazo; (c) el recurso humano como el activo más importante y (d) la informalidad como remedio anti burocracia.

#### **2.1.1.2.2. Ejemplos de estilo de conducción**

- Al igual que John SCULLEY, Jack WELCH también trabajó con John BYRNE en su obra autobiográfica (WELCH & BYRNE, 2001), allí repasó sus años formativos desde su temprana edad hasta la construcción de su estilo de liderazgo.

El trabajo rico en testimonios también incluye referencias a los negocios más exitosos en su gestión expansiva en General Electric (Ej.: Adquisición de RCA), incorporación de prácticas (Ej.: Six sigma), identificación de motores de cambio (Ej.: e-business); también aborda las circunstancias del retiro y el desapego que esto implica.

Es interesante la contribución que describe de qué se trata esto de ser CEO<sup>4</sup> (págs. 377-400); allí se expusieron varias conclusiones: (a) La extensa duración de la jornada laboral; (b) el valor de la integridad como conducta; (c) la importancia social de la competitividad; (d) la importancia de la intensidad en la tarea cotidiana; (e) la búsqueda del mejor intelecto para la organización; (f) escoger a las personas correctas antes que a la estrategia; (g) la trascendencia de la flexibilidad y la informalidad; (h) la autoconfianza; (i) la pasión; entre otras varias cuestiones.

- En compañía de su esposa WELCH produjo el libro *“Winning”* en el que desarrollaron posturas prescriptivas más que auto-referenciales (WELCH & WELCH, 2005), allí repasaron lo que subyace y trasciende en cada organización (Ej.: Misión y valores, diferenciación, etc.); los aspectos cruciales de una compañía (Ej.: Liderazgo, administración de las personas, etc.); la competencia (Ej.: Estrategia, crecimiento orgánico); la carrera personal (Ej.: El trabajo correcto, balance entre trabajo y vida personal).
- IACOCCA & NOVAK (1984) presentaron el trabajo *“IACOCCA – an autobiography”* donde se repasó la vida del ex CEO de General Motors con una cronología secuencial que incluye: (a) Los orígenes del legendario ejecutivo, (b) su paso por la escuela, (c) la experiencia en Ford Motor Company, (d) sus innovaciones comerciales, (e) las claves del *management*, entre otras.

Dos (2) capítulos pueden considerarse una referencia para la temática bajo análisis en esta tesis, por un lado *“Las claves del management”* y por otro *“El armado del equipo”*. En el primero de ellos se repasaron prácticas que le dieron reconocimientos y resultados a IACOCCA (Ej.: Objetivos trimestrales, construcción de consensos, limitación de riesgos) del mismo modo se rescató la importancia de las personas por sobre la información en el éxito gerencial.

---

<sup>4</sup> Abreviatura de la expresión en inglés *“Chief Executive Officer”*.

En el segundo capítulo, se aplicó un reduccionismo al afirmar que el éxito se fundamenta en: (a) Personas con las que se trabaja, (b) producto que se comercializa, (c) rentabilidad que se obtiene. De allí se explicó cómo IACOCCA llevaba un detallado inventario de personas y sus desempeños, algo que le fue útil en su posterior paso por Chrysler.

#### **2.1.1.2.3. Ejemplos de casos particulares**

- Bill GATES, legendario cofundador de la empresa Microsoft también se ha animado a esta tendencia; así replicó, al menos a nivel título la obra de John T. FLYNN (1949).

A diferencia del trabajo de FLYNN, GATES no se muestra pesimista sobre el protagonismo estadounidense; por el contrario, su visión optimista comienza por mostrar cómo se gestó la industria de las computadoras, y el rol del país en la posterior evolución de internet.

El trabajo dejó planteado el rol de los ejecutivos ante el desafío de la adaptación y oportunidades (GATES, MYHRVOLD, & RINEARSON, 1995).

Años más tarde (GATES & HEMINGWAY, 1999), repasaron lo aprendido e ignorado desde que se escribiera la anterior obra, por sobre todo el trabajo enfatizó cómo la internet se iría transformando en un nuevo paradigma con impacto en múltiples niveles, tales como las relaciones humanas, sociales y económicas. Por ende, quienes dirigen las organizaciones debieran exponerse al fenómeno y entender las profundas implicancias en su manera de gestionar y hacer negocios.

- Respecto de Steve JOBS se han escrito decenas de biografías en más de un centenar de libros, tal vez la más renombrada sea la realizada por ISAACSON (2011); el libro en cuestión es el resultado de múltiples entrevistas con el propio JOBS y en sus cuarenta y dos (42) capítulos repasó temas tan diversos como el sentimiento de abandono de JOBS por ser adoptado, su vida espiritual y el éxito empresarial.

El capítulo denominado *“Think different, Jobs as iCEO<sup>5</sup>”* (ISAACSON, 2011, págs. 431-445) es muy rico en anécdotas sobre el manejo publicitario de productos, pero también se refiere a él como número uno de Apple luego de un período de búsqueda en la que muchos candidatos simplemente descartan la idea de tener a JOB mirando sobre sus hombros; posteriormente se repasa una serie de decisiones cruciales que perfilaron el éxito en los negocios (Ej.: No licenciar hardware ni software, manejo de la cadena productiva).

Por su parte, en el capítulo *“CEO still crazy after all these years”* (págs. 471-500) se enuncian los cambios que evidenció JOBS para volverse un verdadero CEO, entre los cuales se encuentran: (a) Una mayor orientación al costo, (b) mayor valoración de operaciones, (c) pasión por las reuniones, (d) decisiones expeditivas, (e) fomentar el espíritu colaborativo, entre otros.

#### **2.1.1.2.4. Ejemplos de transposiciones**

- MORRIS (1997) escribió una transposición titulada *“If Aristotle ran General Motors<sup>6</sup>”*, una obra en donde hizo sugerencias *“a quien se preocupe por lograr la excelencia duradera en los negocios y vivenciar la felicidad personal en tiempos difíciles y turbulentos en los que vivimos”* (pág. 8, traducción propia).

El libro rico en aportes prescriptivos utilizó abundantes citas a filósofos para luego repasar implicancias en las organizaciones y en la vida de quienes las conducen. Cuatro (4) partes son articuladas alrededor de valores: (a) La verdad (págs. 39-90); (b) la belleza (págs. 91-140); (c) la bondad (págs. 141-206) y (d) la unidad (págs. 207-257).

- El propio MORRIS (2006) da otro ejemplo en *“If Harry Potter Ran General Electric: Leadership Wisdom from the World of the wizards”*, sólo que en este caso se concentró en el fenómeno del liderazo empresarial, en las decisiones y en el desarrollo de colaboradores.

---

<sup>5</sup> Parodiando el nombre iPHONE.

<sup>6</sup> A la fecha existe versión en español, pero el autor consultó la versión en inglés.

El autor replicó la dinámica de maestro y aprendiz de la obra anterior, sólo que esta vez recurrió a dos personajes ficticios (Dumbledore y Harry) en lugar de dos personajes históricos (Aristóteles y Alejandro Magno).

De manera análoga repasó valores y virtudes transpuestas a una imaginaria situación: (a) El liderazgo, (b) el coraje, (c) la ética, (d) la verdad y la mentira, (e) la alquimia del liderazgo, (f) la sabiduría, (g) la felicidad y su significado.

#### **2.1.1.2.5. Ejemplos de meta análisis de biografías**

- PANDY & SHELL (2005) publicaron un trabajo resultante de la colaboración entre *“Nightly Business Report”* y *“Knowledge@Wharton”* en el que seleccionaron a veinticinco (25) personalidades de una lista de setecientos (700) potenciales bajo el criterio *“líderes de negocios quienes crearon nuevas y rentables ideas”* (pág. xv).

El libro en cuestión incluyó entrevistas a tales personalidades y cuando esto no fue posible se recurrió a fuentes públicas; así el resultado es rico en análisis de varios aspectos en la conducción, tales como: El impacto sobre consumidores (Ej.: Sam Walton de Wal-Mart’s en la universalización de productos para el consumidor promedio, Muhammad Yunus y el desarrollo de los micro préstamos vía Banco Grameen); la integridad (Ej.: Warren Buffett de Salomon Brothers en el manejo de la crisis en Wall Street); el desarrollo de equipos (Ej.: Steve Jobs y el desarrollo de su Macintosh); el valor de los desafíos (Ej.: James Burke y el manejo de la crisis de Tylenol, actuación de Andy Grove en el fallo del procesador Pentium); y la lista continúa.

Destacando la perdurabilidad e influencia positiva, los autores estructuraron su libro alrededor de los ocho (8) atributos en los que se destacan los CEOs seleccionados, a saber: (a) Creación de una cultura corporativa fuerte; (b) decir la verdad; (c) búsqueda y servicio a mercados desatendidos; (d) ver el potencial invisible; (e) utilización del precio como una ventaja competitiva; (f) manejo y construcción de una marca; (g) aprender rápido y (h) administrar el riesgo.

- Roger HAMILTON publicó *“Your life, your legacy: An entrepreneur guide to finding your flow”*; y a diferencia del trabajo de PANDY & SHELL que se recurrió mayoritariamente a entrevistas, HAMILTON realizó su clasificación y meta-análisis basándose en fuentes bibliográficas y en menor medida entrevistas (HAMILTON, 2006, págs. 306-312).

En su obra, el autor, se valió de la metáfora de un río como la vida, e ilustró cómo una serie de destacadas personalidades de los negocios han encontrado su corriente para navegar en la verdadera búsqueda que es la generación de riqueza más que ganar dinero.

En la segunda parte del libro (págs. 58-192), el autor clasificó a treinta y ocho (38) personalidades en ocho (8) perfiles de generación de riqueza, a saber: (a) Los creadores (Thomas Edison, Walt Disney, Bill Gates, Steve Jobs, Richard Branson); (b) las estrellas (Oprah Winfrey, Martha Stewart, Arnold Schwarzenegger, Amithabh Bachan, Paul Newman), (c) los partidarios (Jack Welch, Michael Eisner, Steve Case, Meg Whitman); (d) los hacedores de negocios (Donald Trump, David Geffen, Masayoshi Son, Henry Kravis, Rupert Murdoch); (e) los comerciantes (George Soros, Peter Lynch, John Templeton, Jim Rogers); (f) los acumuladores (Benjamín Graham, Warren Buffett, Li Ka Shing, Sandy Weill, Paul Allen); (g) los señores (Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jean Paul Getty, Lakshmi Mital, Sergein Brin); (h) los mecánicos (Henry Ford, Ray Krock, Sam Walton, Ingvar Kamprad, Michael Dell).

En la tercera parte del libro (págs. 194-303), el autor sintetizó a los diez (10) valores para la creación de riquezas encontradas en los casos analizados: (a) Pasión, (b) talento, (c) conocimiento, (d) red de contactos, (e) carácter, (f) propósito, (g) satisfacer una necesidad, (h) cumplir un deseo, (i) componente de valor, finalmente (j) la inversión de valor.

Finalmente, su trabajo se vuelve auto referencial cuando da cuenta de las iniciativas en su propia organización, y cierra su obra con un esquema de autodiagnóstico para quien busque encaminar su proyecto emprendedor.

- RIGBY (2011) aisló en *“Business Thinkers who changed the world: The management gurus and mavericks who changed the way we think about business”* lo que en su opinión son los veintiocho (28) pensadores que han “cambiado el juego”, en su listado incluye a

emprendedores (Ej.: Jeff Bezos, Mark Zuckerberg), autores (Ej.: Peter Drucker, Tom Peters), gerentes de éxito (Ej.: Jack Welch, Akio Morita), y la lista sigue.

Su trabajo ensayó una explicación del contexto histórico en donde se produjeron esas contribuciones y el rol del pensamiento anglosajón dominante; posteriormente repasó la biografía de los veintiocho (28) pensadores sin aportar otro análisis que la justificación de su inclusión.

Este tipo de contribuciones recalcan de sobremanera las experiencias y circunstancias formadoras de la vida de los protagonistas y cómo sus manejos coyunturales les ha asegurado trascendencia en el ambiente empresarial.

Sin embargo, estas recopilaciones sólo han puntualizado características admirables y/o estereotipadas cuyo valor inspiracional supera holgadamente al análisis exhaustivo. Claramente la riqueza narrativa de estas contribuciones se opaca por su limitada capacidad de constituirse en fuente de transmisión de conocimiento.

### **2.1.1.3. El trabajo directivo como actividades concretas**

El último grupo de contribuciones sobre el trabajo directivo se caracteriza por estar originadas en investigaciones de campo o meta-análisis sobre datos secundarios; su principal originalidad viene dada porque la indagación es realizada directamente a sujetos de estudio que actúan en las funciones de conducción.

- BARNARD (1938) puede ser considerado el primer referente de esta línea, al sentar una contra evidencia a la prescripción de los trabajos de la administración científica.

El trabajo referenciado tiene la particularidad de poderse incluir indistintamente como un aporte conceptual, un trabajo autobiográfico, y también en esta tercera categoría de aportes que están basados en actividades concretas. Dicho esto, se prefiere su inventario como obra inicial de los aportes basados en investigación y evidencia puesto que en la Parte IV de su libro de 1938, el autor expuso cuatro (4) capítulos significativos como estudio de evidencia, a saber: Las funciones ejecutivas (págs. 215-234); el proceso ejecutivo (págs. 235-257); la naturaleza de la responsabilidad ejecutiva (págs. 258-284) y las conclusiones generales (págs. 285-296).

El autor destaca la coordinación de esfuerzos y la comunicación para la realización del trabajo, luego enfatiza que esto transforma a las *“funciones ejecutivas en una complejidad organizada (...) las funciones ejecutivas sirven para mantener un sistema cooperativo de esfuerzos”* (pág. 216, traducción propia).

Deben ciertamente colocarse en perspectiva los elementos claves que introdujo, entre ellos la voluntad de cooperación como elemento esencial y vertebrador de una organización, la habilidad de comunicación de quien conduce, la aceptación de los fines institucionales y la existencia de la zona de indiferencia.

Al respecto GALAMBOS (1988) sintetizó el aporte de BARNARD al afirmar que *“la primera de las funciones directivas es proveer a la organización de un sistema de comunicación; segundo, promover el aseguramiento de los esfuerzos esenciales; y finalmente, formular y definir un propósito”* (pág. 244, traducción propia).

- CARLSON (1951) es reconocido por el aporte al conocimiento del trabajo directivo en dos (2) facetas cruciales.

En primer lugar, definió pioneramente un método de indagación al recurrir al diario como variante de auto-registro por parte de los directivos y la agenda como complemento de análisis; es dable notar que el autor pudo compartir jornadas de trabajo con los sujetos de estudio.

En segundo lugar, estableció diferentes dimensiones de análisis, entre ellas: (a) Cantidad de horas, (b) distribución de tareas, (c) localización de las mismas, (d) medios de comunicación utilizados, (e) red de interacción, (f) área funcional de actividades y (g) naturaleza de las actividades.

Como reseña TENGBLAD (2000a) expuso:

En 1951, el comportamiento ejecutivo, la primera explicación sistemática sobre lo que hacen los directivos fue publicada; el libro [de CARLSON] sigue siendo considerado como una fuente importante de conocimiento (...) todavía da una visión general y completa sobre

el trabajo directivo, ya que cubre un amplio espectro de temas. Muchas de las conclusiones han sido replicadas en estudios posteriores. (pág. 3, traducción propia)

El propio TENGBLAD (2000a) rescató que las cualidades únicas de la obra de CARLSON han sido reconocidas en las últimas décadas, al mismo tiempo relativizó la debilidad de la presentación de los resultados de aquella investigación, toda vez que muchos de ellos fueron luego replicados por estudios posteriores como por ejemplo STEWART (1967), MINTZBERG (1983), entre otros.

- STEWART (1963) publicó una obra en la que mostró una separación fundamental con los trabajos conceptuales que mayormente caracterizan las obras clásicas; para ello primero reportó las características de la organización y el surgimiento de la burocracia (págs. 16-29); luego repasó a la estructura organizacional, su gente y la manera de organizarla (págs. 30-70); en la segunda parte de dicha publicación profundizó el estudio del trabajo directivo (págs. 71-135).

La autora, repasó brevemente las contribuciones conceptuales dominantes en aquellos años para luego expresar que:

La descripción de los teóricos de las funciones gerenciales es tan general que se puede aplicar a cualquier líder en cualquier lugar. Lo que precisamos son descripciones más específicas que puedan ser utilizadas en la selección de gerentes y su entrenamiento. (STEWART, 1963, pág. 77, traducción propia)

STEWART rinde honores a la contribución de CARLSON antes de ingresar en lo que en su opinión son las grandes diferencias que se ocultan en las sobre simplificaciones de los teóricos del *management* (pág. 70).

Luego ingresa en tres (3) áreas en las que fundamenta el aspecto central de su postura: (a) Cómo se toman las decisiones, definen objetivos, reconocen limitaciones, etc.; (b) cómo se consigue que el trabajo sea realizado mediante la comunicación, cooperación, motivación, etc.; y finalmente (c) cómo se ejerce el liderazgo y el desarrollo explicando las cualidades de la conducción.

Resulta trascendente la parte final de su obra (págs. 139-192), en donde aporta bases para una contextualización contingente del desempeño directivo al repasar: (a) El clima social, el abordaje del negocio, los antecedentes del directivo, etc.; (b) la dirección en grandes organizaciones, ventajas y desventajas, etc.; (c) la administración del cambio, su planificación, la innovación, y resistencia entre otros.

Si bien el trabajo de la autora se lo ha ponderado como una investigación de campo, en verdad está más cerca de un meta-análisis de obras de investigación empírica integrada con su larga trayectoria académica.

STEWART se redime con su trabajo *"The nature and variety of flexibility in managerial job"* de 1979, en donde la autora repasó la naturaleza y variedad de la flexibilidad en los trabajos gerenciales; allí se refiere a la indagación realizada en dos (2) investigaciones, la primera con noventa y ocho (98) gerentes en compañías industriales y comerciales; y la segunda investigación referida a cuarenta y un (41) ejecutivos *"seniors"* en puestos similares del Servicio Nacional de Salud, ambas pesquisas realizadas en el Reino Unido.

El trabajo exploratorio y comparativo concluyó que para entender lo que es el trabajo gerencial se debe conocer su naturaleza, su flexibilidad y las demandas centrales del puesto, por lo tanto se precisa ser cauteloso acerca de generalizaciones y más consciente de las excepciones a dichas generalizaciones (STEWART, 1979, pág. 26).

- BOYATZIS (1982) publicó *"Competent Manager"*, libro en el que dio cuenta de su investigación con dos mil (2000) gerentes en doce (12) organizaciones, cubriendo tanto la órbita pública como privada; dicha publicación reconoció la influencia del trabajado cuestionador de McCLELLAND (1973) quien sugiriera que las mediciones convencionales (Ej.: registros académicos y los test de inteligencia) no son predictores fiables del desempeño profesional.

En concreto BOYATZIS articuló su trabajo alrededor de las competencias que inciden en el desempeño directivo y concluyó que existen características personales que deberían poseer de manera general quienes conduzcan y otras que eran propias de quienes se desempeñaban de manera excelente.

En su décimo capítulo (págs. 191-204) presentó su modelo integrado de competencias, allí expuso la siguiente advertencia:

Usted no puede entender la competencia gerencial mirando a uno de sus componentes o mirando uno de sus grupos de competencias fuera del contexto de sus otras competencias. Esto sería similar a intentar determinar si alguien está vivo mirando uno de sus órganos expuestos en una mesa luego de haberlo separado del resto de los otros órganos. (BOYATZIS, 1982, pág. 191, traducción propia)

Para el autor es la integralidad la que otorga una comprensión de las competencias del sujeto. El modelo que luego propuso es una compilación de elementos que aparecen en los grupos de las competencias, de allí resultan:

Tres (3) grupos de competencias interrelacionadas, a saber: (a) Competencias de administración del recurso humano (Reconocimiento positivo, uso del poder de socialización, manejo de grupos, autoevaluación); (b) competencias de liderazgo (Auto confianza, utilización de presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico); (c) competencias de administración de objetivos y resultados (Orientación a la eficiencia, proactividad, capacidad diagnóstica en la utilización de conceptos, preocupación por el impacto).

Un cuarto grupo de competencias es el denominado (d) competencias de dirección de subordinados (Espontaneidad, utilización unilateral del poder, desarrollo de las personas), que sólo interactúa con el grupo de competencias de administración de objetivos y resultados.

Para completar su modelo, el autor estableció que conviven relaciones primarias (elementos de un mismo grupo) y secundarias entre los diferentes grupos.

Se ha sugerido (CUNLIFFE, 2009) que la contribución esencial de BOYATZIS es la identificación de competencias como base para el entrenamiento al postular características que conducen a la efectividad gerencial.

- KOTTER (1982) publicó los resultados de su investigación con quince (15) gerentes generales, allí destacó: (a) Seis (6) temas principales; (b) similitudes en el manejo del tiempo y (c) diferencias en el comportamiento:

(a) Respecto de los seis (6) temas principales:

En primer lugar expuso que las exigencias asociadas con el trabajo de tales directivos son severas, aún en las pequeñas y medianas organizaciones. En segundo lugar, señaló que no existe evidencia de que el éxito se deba únicamente (o mayormente) a las habilidades interpersonales o conocimiento del negocio, en su lugar, un gran número de factores motivacionales, interpersonales, temperamentales, cognitivos son importantes.

En tercer lugar, *“Un tema que surgió de los análisis de datos a través del estudio se relaciona con la especialización y la adaptación. Los Directores Generales se ven a ellos mismos como generalistas; muchos creen que tienen las habilidades para manejar casi todo bien. En realidad, ellos están altamente especializados en muchas maneras. Ellos tienen un conjunto especializado de intereses, habilidades, conocimientos y relaciones”* (KOTTER, 1982, pág. 17, traducción propia).

En cuarto lugar, indicó que, para entender las exigencias del trabajo directivo superior, se debe tener una mirada longitudinal del último siglo y medio; adicionalmente indica que las muchas características que han contribuido con el buen desempeño de estos ejecutivos han sido desarrolladas en toda su vida, su niñez, su educación formal, y sus primeras experiencias laborales.

Su quinto hallazgo se refiere al concepto erróneo que popularmente se tiene del *“manager”* profesional, pues en su opinión ninguno de ellos se ajusta a tal concepción pues no suelen utilizar estrategias formales, estructuras bien definidas, reflexivos y proactivos... *“Ninguno de estos directivos se comporta muy profesionalmente, aún con ello este comportamiento no profesional funciona, y es así por razones que son fáciles de ver si uno tiene un entendimiento realista de la complejidad del trabajo directivo actual”* (KOTTER, 1982, pág. 18, traducción propia).

Un sexto hallazgo lo denominó *“complejidad entendible”* en relación con la característica suprema que tiene el trabajo en cuestión, es por esto que a menudo se asocia el *management* con la palabra arte, sin embargo (en opinión del autor) es posible encontrar regularidades, estudiarlas y generalizarlas.

(b) Respecto de las similitudes en el manejo del tiempo:

En la obra de KOTTER subyace la preocupación por el manejo del tiempo, y lo resalta para las instancias iniciales del trabajo, en donde usualmente se fijan las prioridades de agenda, se desarrollan contactos, establecen recursos y finalmente se instaura una dinámica para el monitoreo de su cumplimiento (pág. 47).

Luego el autor enumeró los doce (12) patrones de utilización del tiempo, siendo ellos:

(1) Pasan la mayor parte del tiempo con otros (...); (2) la gente con la que pasa el tiempo incluye a muchos más allá de sus subordinados (...); (3) el abanico de temas que cubren estas discusiones es extremadamente amplio (...); (4) en estos encuentros los GMs<sup>7</sup> típicamente hacen muchas preguntas (...); (5) en estas conversaciones, los GMs rara vez parecen tomar grandes decisiones (...); (6) estas discusiones típicamente contienen una considerable cantidad de humor, bromas, y temas no relacionados con el trabajo (...); (7) en un número no pequeño de estos encuentros, el tema substancial de la conversación es relativamente poco importante para el negocio y la organización (...); (8) en estos encuentros, los GMs rara vez dan órdenes en el sentido tradicional (...); (9) sin embargo, los GMs frecuentemente se ven involucrados en intentos de influenciar a otros (...); (10) en el tiempo dedicado a otras personas, frecuentemente actúan en forma reactiva (...); (11) la mayoría del tiempo con otros se gasta en pequeñas conversaciones inconexas (...); (12) ellos trabajan largas horas... (KOTTER, 1982, págs. 59-60, traducción propia)

(c) Respecto de las diferencias en el comportamiento, el autor expresó:

Hubo una considerable variación entre los GMs en este estudio acerca de la tendencia [anteriormente descripta]. Esta variación se encuentra en casi todos los aspectos del comportamiento: en la fijación de la agenda, en la construcción de redes de contacto, en la ejecución, y en las actividades diarias. Esto es particularmente verdadero en términos de cuatro grandes dimensiones: (1) con quién interactúan, (2) acerca de qué temas hablan, (3) por cuánto tiempo duran los contactos, (4) y cómo interactúan. En casos extremos, las

---

<sup>7</sup> Abreviatura del inglés "General Managers".

diferencias parecen ser más grandes que las similitudes. (KOTTER, 1982, pág. 71, traducción propia)

Finalmente hizo una observación sobre las características personales de los GMs efectivos, al comentar:

Los individuos de este estudio tenían trabajos de Gerentes Generales, y se creía que ejecutaban bien su trabajo; fueron seleccionados por esa similaridad y no otras. Sin embargo, demostraron ser similares en muchas otras maneras. Casi todos ellos eran ambiciosos, orientados a los logros, se sentían cómodos con el poder, emocionalmente estables, temporalmente optimistas, inteligencia superior al promedio, moderadamente analíticos, fuertemente intuitivos, personalistas, buenos para relacionarse con otros, y hábiles para relacionarse con un amplio conjunto de especialistas. También eran conocedores de sus negocios y sus organizaciones, y disponían de buenas relaciones laborales con un amplio número de personas. (KOTTER, 1982, pág. 92, traducción propia)

- MINTZBERG (1983) también se encuentra entre los autores fundamentales en esta línea de contribución, en su obra *“La naturaleza del trabajo directivo”* publicada originalmente en inglés en 1973 estudió a cinco (5) directores generales.

La obra de MINTZBERG estableció (a) una serie de conclusiones fundamentales sobre el trabajo directivo; (b) luego expuso sus particularidades; (c) continuó con la presentación de proposiciones sobre tales características; en la continuidad (d) identificó un conjunto de roles ejercidos para luego finalizar con (e) formulaciones sobre los roles directivos.

(a) Respecto de las conclusiones fundamentales:

1. Los distintos puestos directivos son sumamente parecidos (...)
2. Las diferencias (...) son ampliamente explicables en los propios términos de los roles y características comunes (...)
3. Tal como suele pensarse, gran parte del trabajo directivo se presenta en forma de estímulos imprevistos (...)
4. El directivo es a la vez polifacético y especialista (...)
5. Gran parte del poder del directivo se deriva de su información (...)
6. El grave peligro de la profesión directiva es la superficialidad (...)
7. No existe una ciencia subyacente al trabajo de gestión, los directivos siguen trabajando como lo han hecho siempre (...)
8. El directivo se encuentra en una especie de círculo vicioso (...) las presiones a las que se ve sometido le

obligan a adoptar características de trabajo, como pueden ser la fragmentación de la actividad o el énfasis en la comunicación verbal (...) 9. El científico de gestión puede contribuir a romper este círculo vicioso (...) 10. El trabajo directivo es inmensamente complejo. (MINTZBERG, 1983, págs. 26-28)

(b) En cuanto a las características del trabajo directivo, el autor ha propuesto: (1) Mucho trabajo a un ritmo agotador; (2) actividad caracterizada por la brevedad, variedad y fragmentación; (3) preferencia por la acción directa; (4) atracción hacia los medios verbales; (5) interacción dentro y fuera de la organización; (6) combinación de derechos y deberes” (MINTZBERG, 1983, págs. 54-82).

(c) En relación con las proposiciones sobre características del trabajo directivo:

1. (...) el directivo se siente obligado a realizar un enorme volumen de trabajo a un ritmo agotador (...) 2. A diferencia de las actividades de los demás, las del directivo se caracterizan por su brevedad, variedad y fragmentación (...) 3. Parece que el directivo prefiere la brevedad y la interrupción en su labor (...) 4. El directivo experimenta una atracción hacia los medios más activos de su trabajo (...) 5. El trabajo de un directivo consiste en contactos verbales y escritos, y sus principales instrumentos son el correo, el teléfono, las reuniones imprevistas y concertadas y las giras de observación (...) 6. El correo recibe un tratamiento superficial, aunque deba tratarse con regularidad (...) 7. El directivo suele recurrir a medios informales para los contactos breves (...) 8. La reunión concertada ocupa más tiempo que cualquier otro medio que utiliza (...) 9. Las giras le proporcionan la oportunidad de observar la actividad de un modo informal e imprevisto (...) 10. El directivo podría compararse con el cuello de un reloj de arena, situado entre su organización y una red de contactos externos (...) 11. Los subordinados suelen ocupar entre la mitad y una tercera parte del tiempo que el directivo le dedica a los contactos (...) 12. El directivo dedica relativamente poco tiempo a sus superiores (...) 13. El puesto directivo implica una combinación de derechos y deberes. (MINTZBERG, 1983, págs. 82-84).

(d) En lo que atañe a comportamientos organizados expuso un conjunto de diez (10) roles que se aglutinan en tres (3) agrupamientos. El primero de ellos se relaciona con los roles interpersonales del nivel gerencial (Cabeza visible, líder, enlace con otras organizaciones).

El segundo grupo incluye a las relaciones que establece el nivel de conducción con la información (Monitor del estado de la organización, difusor de noticias, y portavoz de la organización).

Concluye con un tercer conjunto que considera la faceta decisoria de los gerentes (como empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

- (e) Posteriormente identificó una serie de veinticuatro (24) proposiciones, siendo las más destacadas: (1) la tareas se dividen en categorías (interpersonales, tratamiento de información, toma de decisiones); (2) el trabajo de cualquier directivo puede ser descrito como una combinación de dichos roles; (3) el directivo en persona es un centro neurálgico para la organización; (4) la posesión y la voluntad de uso de la información le da poder; (5) a menudo sufre de un dilema de delegación; (6) debe responsabilizarse plenamente por el sistema de definición de las estrategias; (7) al asignar tiempo define de manera implícita prioridades; (8) aun siendo polifacéticos son especialistas destinados a desempeñar roles especializados; y la lista sigue.

Por último, expuso que los ocho (8) tipos de cargos directivos postulados resultan de la agrupación de roles principales, a saber: (1) Hombre de contacto como enlace y cabeza visible; (2) directivo, político, portavoz y negociador; (3) empresario y negociador; (4) figura interna como asignador de recursos; (5) directivo de tiempo real como gestor de anomalías; (6) jefe de equipo-líder; (7) directivo experto como monitor y portavoz; y (8) directivo de enlace y monitor.

- HALES (1986) ha realizado un significativo aporte al revisar críticamente la evidencia resultante de las investigaciones sobre el trabajo directivo publicadas hasta ese entonces.

En opinión del autor, sólo se ha respondido parcialmente qué hacen los directivos, una de esas respuestas está originada en la distancia entre lo que se supone deben hacer y lo que efectivamente hacen. Luego expresa que no hay certezas que los resultados serían mejores si los gerentes hicieran lo que se supone debieran hacer, en sus propias palabras... *“algunos de los más celebrados trabajos sobre efectividad del management son singularmente reticentes*

*acerca de especificar en qué son efectivos los gerentes efectivos”* (HALES, 1986, pág. 89, traducción propia).

Luego de repasar las limitaciones de la evidencia disponible, HALES mencionó las cinco (5) áreas resaltadas por la evidencia al momento de publicación de su trabajo (Qué hacen, cómo lo hacen, con quién lo hacen, qué hacen más allá de las expectativas de su puesto, qué calidad tiene el trabajo resultante).

Como conclusión comparativa, el autor expuso que la evidencia converge hacia un hallazgo común y presumiblemente universal:

(1) Actuar como cabeza visible y líder de una unidad organizacional; (2) enlace, formación y mantenimiento de contactos; (3) monitoreo, filtro y diseminación de la información; (4) asignación de recursos; (5) manejo de controversias y preservación del flujo del trabajo; (6) negociación; (7) innovación; (8) planeamiento; (9) control y manejo de subordinados. (HALES, 1986, pág. 95, traducción propia)

Su meta-análisis fue un repaso de la división del tiempo gerencial, niveles de interacción, comunicación, aspectos informales y no oficiales del rol, entre otros. Luego de destacar coincidencia en la literatura y mencionó que el “conocimiento del conocimiento” (sic) gerencial puede ser resumido de la siguiente manera:

(1) Combina un elemento profesional/especialista y un elemento gerencial general; (2) los elementos substanciales involucrados, esencialmente, enlace, administración y responsabilidad por el proceso de trabajo, debajo del cual están subsumidos elementos del trabajo más específico; (3) los elementos característicos del trabajo varían por duración, abanico temporal, recurrencia (...); (4) la mayoría del tiempo lo dedican a la solución de problemas cotidianos y no rutinarios; (5) la mayoría de la actividad gerencial consiste en pedir o persuadir a otros para hacer cosas, involucrando la comunicación cara a cara de corta duración; (6) los patrones de comunicación varían en términos de qué y con quién se comunica; (7) poco tiempo es dedicado a una actividad en particular, en forma consciente y sistemática formulación de planes (...); (8) Los gerentes dedican mucho tiempo a asumir responsabilidades y explicar qué hacen, de manera informal y politiqueando; (9) las actividades gerenciales se caracterizan por contradicciones, conflictos y presiones cruzadas

(...); (10) existe abundante opciones y discrecionalidad para decidir qué hacer y cómo actuar. (HALES, 1986, pág. 104, traducción propia)

- En 2001, el propio HALES nuevamente revisa críticamente el estado del conocimiento del trabajo directivo, allí expuso que: (a) Las actividades comunes para todos o la mayoría de los gerentes (Ej.: Actuar como cabeza visible); (b) el énfasis otorgado a su tarea por los propios gerentes (Ej.: Sentido de urgencia); (c) las características del trabajo en cuestión (Ej.: Rutina con frecuentes interrupciones); (d) variedad y diversidad entre los distintos puestos (Ej.: Patrones y ritmos de trabajo).

Aún con este conocimiento, el autor postula que existen preguntas sin responder:

Sin embargo, el cuerpo de evidencia no es por ningún motivo la última palabra sobre el tema. La plétora de diferentes categorías, taxonomías, esquema conceptuales y perspectivas confirma la sospecha que lo que conocemos sobre el trabajo gerencial depende de cómo buscamos averiguarlo. Más importante aún, hay preguntas que este cuerpo de investigación no ha logrado responder, o preguntar. (HALES, 2001, pág. 51, traducción propia)

Para HALES (2001), los cuatro (4) interrogantes no resueltos por las investigaciones son: (1) No está claro cuáles de las actividades realizadas por los gerentes son exclusivamente gerenciales; (2) las descripciones de las actividades son mostradas como no problemáticas, sin cuestionarse por qué hacen lo que hacen; (3) a pesar que las variaciones en el trabajo directivo tienen sentido, no han sido explicadas sistemáticamente; (4) los investigadores han omitido de juzgar si lo que los directivos consideran efectivo y eficiente es igualmente considerado por las personas a quienes ellos dirigen.

- Stefan TENGBLAD es actualmente uno de los referentes de mayor importancia en el campo de la investigación sobre el trabajo directivo, su amplia y variada obra sobre el particular amerita referenciarse.

Quien desee comenzar con la temática, encontrará en la revisión del autor sobre la contribución de CARLSON un interesante punto de partida, en sus propias palabras:

El objetivo de este artículo (Executive Behavior revisited – perspectives on a classic work within management research) es explicar por qué *Executive Behavior* [Libro de CARLSON] es una fuente válida de conocimiento sobre el trabajo directivo y por qué se le debe dar una posición de mayor preponderancia que sólo considerarlo un trabajo pionero. (TENGBLAD, 2000a, pág. 4, traducción propia)

El trabajo se ha basado en una lectura profunda de la obra de CARLSON (1951), en el análisis de sus referencias; y en entrevistas del autor con CARLSON, que aportaron riqueza y otorgan autoridad al respecto.

TENGBLAD conmemoró el cincuentenario del trabajo de CARLSON indagando a ocho (8) “CEOs” con fines comparativos (TENGBLAD, 2000b); en la instrumentación el autor tomó ciertos recaudos metodológicos, a saber:

Puesto que el propósito ha sido replicar un estudio, la ambición ha sido la de involucrar al mismo tipo de participantes y utilizar el mismo tipo de métodos y conceptos como lo hizo CARLSON, con el fin de facilitar las comparaciones. La duración del período de la investigación es la misma; todas las actividades de trabajo a lo largo de cuatro semanas han sido el alcance de la investigación. Una forma estandarizada de diario, usado en los ocho casos de estudios, incluyó las mismas cinco dimensiones principales como en el estudio de CARLSON (localización, patrón de contacto, técnica de comunicación, área funcional y el tipo de acción)... (TENGBLAD, 2000b, págs. 4-5, traducción propia)

En la parte conclusiva, TENGBLAD dejó asentado las diferencias entre las dos poblaciones en comparación; entre las que más destaca es el hecho que *“los CEOs del presente estudio ejercitan el control de una manera general, concentrándose ellos mismos en las generalidades financieras y del desempeño del negocio, y menos en resolver problemas técnicos, organizacionales y comerciales”* (pág. 37, traducción propia).

A continuación, expresó las similitudes entre ambos estudios; por ejemplo, la amplia coincidencia en que la carga de trabajo es exigente y desafiante, al tiempo que se mantienen las preferencias por los encuentros personales. Finalmente concluyó que toda la evidencia sugiere una estabilidad en los comportamientos directivos, con las obvias salvedades

originadas en la creciente sofisticación de las herramientas por el avance de la tecnología (TENGBLAD, 2000b, pág. 38, traducción propia ).

En la continuidad TENGBLAD trabajó en las dos (2) conclusiones anteriormente expuestas lo cual resultó en dos (2) nuevas contribuciones significativas, la primera de ellas estuvo orientada a la naturaleza del control por parte de los directivos (TENGBLAD, 2000c); la restante, indagó la estabilidad del trabajo directivo (TENGBLAD, 2001). En esta última contribución, el autor apuntó a examinar la robustez del trabajo previo de MINTZBERG (1983), para ello observó a cuatro (4) CEOs durante una semana.

Un estudio acerca de la replicación de los CEOs suecos revela un patrón de comportamiento diferente en comparación con el estudio original de Henry MINTZBERG. Los directores generales en el nuevo estudio, por ejemplo, pasaron mucho más tiempo en reuniones con subordinados, intercambio de información y ceremonial, y mucho menos tiempo en las tareas de administración como trabajo de oficina y la toma de decisiones. Los resultados divergentes en comparación con el estudio de MINTZBERG se explican por el cambio de las concepciones sobre el papel del primer ejecutivo. (TENGBLAD, 2001, pág. 3, traducción propia)

Otros hallazgos mencionados por TENGBLAD son: (a) El aumento de la carga de trabajo superior a las setenta y dos horas (72.2) semanales versus las más de cuarenta y cinco (45.4) en el trabajo de MINTZBERG; (b) el aumento de los contactos verbales de casi veinte (20) horas semanales adicionales se relacionan con conferencias, tiempo fuera de la organización; (c) el incremento de las horas de contacto se relacionan con los roles informacionales; (d) reducción de la fragmentación del trabajo principalmente debido al aumento de los contactos telefónicos por sobre el trabajo de escritorio; varias comparaciones se muestran en Tabla 1 (ver página 41).

Con posterioridad, TENGBLAD (2002) trabajó con ocho (8) CEOs de grandes corporaciones, allí examinó cómo se ejerce el control, en particular el enlace entre el gobierno corporativo y el trabajo gerencial en la era actual.

Tabla 1. Utilización de medios de comunicación gerenciales

Más prominente	Menos prominente
Viajes	Trabajo de escritorio
Reuniones con subordinados	Reuniones con clientes, proveedores y asociados
Reuniones con más de cuatro personas	Trabajos con requerimientos y solicitudes
Actividades ceremoniales	Actividades de toma de decisiones
Intercambio de información, en particular brindando información	Actividades con menos de nueve minutos de duración
Actividades de larga duración, una hora o más	

Fuente: TENGBLAD (2001, pág. 19).

- Recientemente, el autor (TENGBLAD, 2012) editó una compilación titulada *“The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management”*, allí revisa más analíticamente sus propios trabajos de comparación previamente mencionados y aglutinando también una serie de trabajos de autores nórdicos en la tradición del espíritu de CARLSON.

En su capítulo I. llama la atención hacia los aspectos artesanales del trabajo directivo, allí expone que:

Los teóricos del *management* rara vez han considerado a éste como una tarea artesanal, es decir, que requiere un manejo gerencial artístico, en lugar de ello han definido, simplificado y rutinizado el trabajo directivo (...) el primer problema obvio resultante es que este abordaje produce resultados complejos, detallados y contradictorios (...) el segundo problema resulta en que dichos modelos son rara vez útiles y frecuentemente no son aplicados por la cantidad de cuestiones que no se pueden anticipar (...) es tiempo de verlos como prácticos competentes y adaptables (...) con intensas exigencias, complejidades e incertidumbres. (TENGBLAD, 2012, pág. 3, traducción propia)

El libro en sí se completa con: (a) El marco de trabajo (Parte I, págs. 3-104); (b) la perspectiva práctica del liderazgo y el trabajo directivo (Parte II, págs. 105-166); (c) el trabajo administrativo gerencial (Parte III, págs. 167-244); (d) el trabajo gerencial en pequeñas y medianas empresas (Parte IV, págs. 281-300); (e) el camino por seguir (Parte V. págs. 301-351).

- TSAKIRI (2002) es una buena exponente del cambio en la investigación del trabajo directivo, que pasó a centrarse mayormente en el estudio de las características del comportamiento directivo.

La autora, buscó explicar cuánto del tiempo directivo de trabajo es realmente de categoría gerencial en términos de su importancia e impacto organizacional, la sospecha aquí era que buena parte de la rutina de un directivo involucra tareas de relativa poca importancia e impacto.

Su trabajo involucró a sesenta (60) ejecutivos, en los cuales se estudiaron noventa y seis (96) variables y entre sus principales conclusiones se encuentran:

(1) Los altos ejecutivos en realidad dedican una gran porción de su tiempo para ir detrás de los problemas cotidianos (...) menos del diez por ciento (10%) están relacionados con actividades de mayor prioridad (...); (2) existe una significativa diferencia entre la manera real que utilizan su tiempo y cómo les gustaría utilizarlo (...) de acuerdo a los resultados, en promedio les gustaría al menos dedicar un veinte por ciento (20%) de su tiempo a tareas prioritarias (...); (3) el estudio mostró una clara relación entre la utilización del tiempo gerencial y el logro de resultados deseables, de hecho, a menor tiempo dedicado a cuidar de las tareas prioritarias, mayor la probabilidad de ser exitosos. (TSAKIRI, 2002, pág. 205, traducción propia)

- GLICK expuso una detallada lista de secuelas del trabajo seminal de MINTZBERG (1983), en la parte conclusiva de su tesis se expone que *“mientras que el trabajo no ha encontrado significativas diferencias en los roles del CEO, si ha añadido algunos nuevos [...] exponiendo refinamientos a la teoría original de MINTZBERG”* (2011, pág. 168, traducción propia).

Como se evidencia, la perspectiva del trabajo directivo ha producido aportes fundamentales por al menos tres (3) razones; en primer lugar han superado la mera especulación intelectual aportando evidencias basadas en investigaciones de campo; en segundo lugar han caracterizado diferentes alternativas de indagación que han sido determinantes para la continuidad de las investigaciones en esta área; finalmente porque de dichos trabajos han surgido la mayoría de las orientaciones que inspiraron la elaboración de esta tesis.

Tal como sugiere CUNLIFFE (2009):

Lo que ellos [CARLSON, STEWART, MINTZBERG, KOTTER, BOYATIZIS] encontraron contradice la clásica visión del *management* defendida por TAYLOR y FAYOL, sugiriendo en su lugar que el trabajo gerencial está pobremente definido y sujeto a incertidumbres, y que la administración de actividades está fragmentada, involucra tomar decisiones con restricciones, comunicar y desarrollar redes y requiere competencias específicas. (pág. 23, traducción propia)

A pesar de los elogios, ninguno de estos aportes ha indagado sobre la relación entre el trabajo directivo y la base de expertise, tampoco han identificado, ni siquiera sugerido sus componentes, mucho menos sus orígenes, desarrollo, utilización y valoración en la función directiva. Bien vale la siguiente síntesis *“No conocemos lo suficiente acerca del comportamiento real de los gerentes efectivos y de los líderes. Si vamos a desarrollar entrenamiento para administradores, gerentes, líderes y evaluar la efectividad de dicho entrenamiento, necesitamos conocer el comportamiento que buscamos desarrollar”* (CHIPMAN, 2009, pág. 487, traducción propia).

### **2.1.2. Contribuciones en el estudio de la expertise**

La expertise ha atraído atención de varios campos disciplinarios, sirva de simple enunciación las contribuciones en Psicología (FELTCOVICH, PRIETULA, & ERICSSON, 2006), en ciencias de la educación (AMIRAULT & BRANSON, 2006), en los aportes de las ciencias de la computación (BARRETO & D'EREDITA, 2004) y en sociología (KOPPL, 2010).

Su área de interés ha pivotado entre el estudio de la adquisición de una capacidad superior y la comprensión del desempeño sobresaliente; por lo general los aportes se han concentrado en rescatar los aspectos más estables del desarrollo de la expertise y de las razones que los explican. La lógica detrás de este razonamiento es que los elementos estables pueden potencialmente ser replicados, o al menos deja un camino para la comprensión de causas y fundamentos.

Algunos esfuerzos se han concentrado en la comprensión de la expertise como una cuestión hereditaria, otras la explican como un proceso de adquisición en combinación con la personalidad, en otros casos hay un interés concreto por un dominio específico.

Dos (2) son las referencias originarias que la mayoría de los aportes destacan; en primer lugar el trabajo del proceso decisorio basado en modelos estadísticos (MEEHL, 1954), y en segundo lugar el estudio de diferencias entre jugadores de ajedrez recién iniciados y expertos (DE GROOT, 1965/2006).

La intención de este capítulo es repasar el estado del arte desde: (a) Una perspectiva evolutiva del tema rescatando los principales autores y aportes; (b) realizar una contextualización de la expertise con conceptos frecuentemente emparentados en la literatura de referencia; (c) enumerar aportes relacionados con la adquisición de la expertise; (d) identificar elementos que componen la expertise y cómo esta se estructura; finalmente, (e) rescatar la expertise en la dirección de organizaciones.

#### **2.1.2.1. Evolución temática**

Los trabajos pioneros de la expertise encuentran su punto de partida en la búsqueda del desempeño superior y la explicación de los factores que determinan dicho funcionamiento; su origen se lo debemos a la preocupación de la psicología clínica por mejorar la calidad de sus diagnósticos, y al posterior intento de comprender el razonamiento de los jugadores de ajedrez, la evolución continúa hasta nuestros días con más propuestas completas e integradoras.

- MEEHL (1954) consiguió publicar su obra *“Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and review of evidence”* luego de haber sido rechazada por numerosas editoriales. En dicha publicación, el autor exploró cómo la predicción estadística bien trabajada puede superar a la evaluación aplicada al dominio de la psicología clínica.

En el campo de la expertise, el trabajo de MEEHL es reconocido por haber contribuido a la comprensión del buen juicio y la toma de decisiones. El autor comparó la eficiencia de las decisiones basadas en métodos estadísticos con las decisiones de los expertos; en tal sentido

rescató brevemente que los expertos pueden superar la predicción estadística. Sin embargo, postuló que debe considerarse poco conveniente recurrir al juicio experto cuando está disponible un método predictivo con mayor capacidad predictiva (MEEHL, 1954, pág. 116).

Adicionalmente, son tres (3) los capítulos de su libro que merecen rescatarse por la contribución a la temática bajo revisión: (1) Observaciones sobre la intuición clínica (págs. 68-82); (2) comparación empírica de la predicción clínica y actuarial (págs. 83-128); (3) inevitabilidad de las estadísticas (págs. 136-138).

En el primero de tales capítulos el autor abordó un tema central del cual tenía una postura crítica al afirmar que *“no existe nada más irritante para los no-clínicos que la situación en la cual un clínico responde con un diagnóstico, predictivo o postdictivo acerca de un paciente y que cuando se interroga sobre la evidencia responde que lo siente intuitivamente”* (pág. 68, traducción propia); MEEHL luego continua exponiendo que la dificultad natural por verbalizar algunos aspectos de la intuición impide una indagación confiable de los decisores que la utilizan como soporte de decisión.

Otras contribuciones integraron al arte en la formulación de las respuestas clínicas, como ser *“(a) Habilidades en la utilización de un conjunto de herramientas; (b) exploración individual dentro de lo desconocido; (c) posesión de un don o talento único; (d) las mentadas operaciones intuitivas”* (MEEHL, 1954, pág. 74, traducción propia); al respecto expresó que si no se puede explicitar el análisis previo al diagnóstico, entonces estaríamos rindiéndonos ante un método súper-empírico y abandonando todo método científico.

En el segundo de los capítulos antes resaltado (comparación empírica de la predicción clínica y actuarial), el autor comenta la escasez de estudios actuariales aplicados en la época de su libro, también reportó que *“no desea minimizar la tremenda dificultad encontrada en intentar hacer predicciones de comportamiento a partir de los datos psicométricos”* (pág. 87, traducción propia); luego repasó las contribuciones de otros investigadores, incluyendo las mediciones que soportan la conveniencia y confiabilidad de las métricas actuariales.

En cuanto al capítulo referido a la inevitabilidad de las estadísticas el autor hace un juicio predictivo y le asigna un futuro promisorio, en especial en su rol de validación de conclusiones

diagnósticas (pág. 135); un camino que tiene el desafío de integrar esta práctica a situaciones de la vida real (pág. 137).

A partir de esto, puede que su trabajo haya incomodado a la comunidad de la psicología clínica, pero es el propio MEEHL quien en el prólogo de la reimpresión de 1996 se encargó de merituar lo que es su trabajo y lo que constituye la leyenda... *“Uno de los fenómenos más remarcables es el hecho que atribuyeron posiciones y puntos de vista que yo no tenía y que no estaban implícitos de ningún modo en lo que yo dijera”* (MEEHL, 1996, pág. ii).

Son varios los autores que han rescatado el valor pionero de esa obra, tal vez la mejor síntesis le corresponda a GROOVE (2005) quien identificó los cuatro (4) aportes esenciales de MEEHL:

(a) MEEHL formuló la pregunta sobre si la combinación de datos clínicos o estadísticos mejoran las predicciones, en el escenario de la psicología aplicada; (b) convincentemente argumentó, en contra de una serie de objeciones, que la clínica frente a la predicción estadística era un problema real (no inventado) y que requería un estudio a fondo; (c) meticulosamente y con imparcialidad diseccionó la lógica de la inferencia clínica desde puntos de vista teóricos y probabilísticos; y (d) revisó estudios disponibles en 1954 que pusieron a prueba la validez de las predicciones clínicas frente a métodos estadísticos. (GROOVE, 2005, pág. 1233, traducción propia)

La contribución de MEEHL debe también meritarse como un camino para cuestionar explicaciones, pero también puede ser una referencia hacia la filosofía de la ciencia, tal como sugiere BISHOP & TROUT (2002).

- DE GROOT (1965/2006) aportó otra obra habitualmente referenciada como un punto de partida, en tal sentido el propio autor inició su trabajo exponiendo... *“A pesar que muchos buenos libros han sido escritos acerca del ajedrez, el lado psicológico del juego ha permanecido largamente en un territorio virgen”* (DE GROOT, 1965/2006, pág. 1, traducción propia).

Reconociendo antecedentes, DE GROOT enunció precondiciones al afirmar que *“la capacidad de jugar (...) descansa en tres requisitos fundamentales (BINET, 1894, p. 262): (1) Conocimiento y experiencia en el campo del ajedrez (l'érudition); (2) imaginación (l'Imagination); (3) memoria (l'mémoire)”* (DE GROOT, 1965/2006, pág. 3, traducción propia).

El su libro, DE GROOT estudió las reacciones de seis (6) grandes maestros, cuatro (4) maestros y dos (2) jugadoras campeonas nacionales de Holanda; en su capítulo VII, DE GROOT abordó los ingredientes que componen el talento, en su caso, aplicado al dominio del ajedrez, allí concluyó de manera general que son *“Las habilidades [...] conocimiento y control de la ‘métier’, ejemplo: del típico aspecto manual y técnicas intelectuales y métodos en el campo en cuestión”* (pág. 316, traducción propia).

Posteriormente, reflexionó acerca de la interacción entre el conocimiento y el entendimiento en una situación particular, y sugirió que el sentimiento de seguridad proviene de un sistema de operaciones típicas y hábitos de pensamiento originados en la experiencia.

Sólo algunos ajedrecistas alcanzan el nivel de maestría, en ellos se destaca: (a) La importancia de la técnica y del acceso a información relevante en el momento oportuno; (b) el rol formativo de la experiencia práctica como complemento del conocimiento enciclopédico; (c) la memoria profesional que resulta de la rutina y de la experiencia; de allí concluye que los prerrequisitos mencionados *“ut supra”* integran la experiencia en múltiples formas.

- Siguiendo con el dominio del ajedrez, CHASE & SIMON (1973) publicaron un trabajo que tuvo amplia repercusión en los estudios iniciales de la expertise por desarrollar una técnica para el aislamiento y estudio de las estructuras perceptuales.

La investigación tomó como punto inicial las posiciones (de ajedrez) estudiadas previamente por DE GROOT (1965/2006) y se concentró no sólo en el movimiento de los ojos, sino fue más allá al centrarse en la actividad perceptual de los jugadores.

Aunque a menudo se ha considerado este trabajo como limitado en enfoque porque sólo se concentró en (a) la percepción, (b) la memoria, y (c) porque la muestra sólo incluyó a tres (3) jugadores, se debe resaltar que permitió replicar los hallazgos básicos y fundamentales de la investigación realizada por DE GROOT (CHASE & SIMON, 1973, pág. 57).

Estos hallazgos también dieron cuenta de un aspecto contingente, pues se concluyó que un jugador más avanzado sólo muestra un nivel de desempeño superior cuando se le muestran

partidas razonables, y sus resultados se asimilaban a los jugadores menos dotados en situaciones y partidas con bajo nivel de razonabilidad.

Otro aspecto destacado, es que los autores afirmaron que los jugadores con desempeño superior exteriorizan su memoria hacia los aspectos relevantes de la situación.

- GLASER (1985) abordó el proceso que convierte a un principiante en un ejecutor maduro en un dominio específico; en relación con la naturaleza de la expertise identificó cinco (5) generalizaciones:

[a] Parece ser un continuo de desarrollo de la competencia, como la experiencia que se acumula en un campo [...]; [b] la expertise parece ser muy específica [...]; [c] los expertos desarrollan la habilidad para percibir patrones amplios y significativos [...]; [d] el conocimiento de los expertos es altamente procedimental [...]; y [e] estos componentes de expertise habilitan al reconocimiento de patrones de hechos y capacidad representacional que facilita la percepción de problemas, reduciendo el rol de la memoria para la búsqueda y procesamiento en general. (GLASER, 1985, pág. 7, traducción propia)

El trabajo de GLASER merece entidad por arriesgar veinticuatro (24) proposiciones.

1. La expertise es desarrollada durante cientos y miles de horas de aprendizaje, experiencia, y continuos desarrollos [...] 2. Durante el aprendizaje, mesetas y no “*monotonicidades*”<sup>8</sup> de desarrollo son observadas para indicar cambios en entendimientos y estabilización de automaticidades [...] 3. Expertos y recién iniciados trabajan con similares capacidades para procesar: El desempeño extraordinario de los expertos se deriva de cómo se estructura su conocimiento [...] 4. La representación de los expertos es cualitativamente diferente de los recién iniciados [...] 5. La representación de los expertos (esquematización instantánea) son como accesos rápidos para el reconocimiento de patrones que reducen la carga de procesamiento y la necesidad de búsqueda de heurística [...] 6. La representación de expertos tiene significado procesable: el conocimiento de los expertos es altamente procedimental y con abundante aplicación de su conocimiento [...] 7. En algunos dominios, los expertos son planeadores oportunistas; nuevas características de los problemas resultan

---

<sup>8</sup> En inglés “*monotonities*”.

en nuevas representaciones [...] los principiantes son menos flexibles [...] 8. Expertos pueden ser desarmados por patrones azarosos (o sin sentido), perdiendo su capacidad perceptual [...] 9. Los expertos son esquematizados y sus esquemas dirigen su desempeño [...] 10. Los expertos están muy orientados a los objetivos, dado un objetivo complejo, representaran tal problema de manera acorde; dado un objetivo simple pensarán tan profundamente como sea necesario [...] 11. Los expertos demuestran inteligencia centrada en un dominio, no necesariamente inteligencia general [...] 12. Los principiantes demuestran buen uso de procesos heurísticos de solución de problemas; los expertos lo usan primariamente en situaciones desconocidas [...] 13. Los expertos pueden ser más lentos que los recién iniciados en la codificación de problemas, pero en general son más rápidos en la resolución de ellos [...] 14. El desarrollo de la expertise está sujeta a demandas laborales y la 'estructura social' del ambiente laboral [...] 15. Expertise en algunos dominios puede ser más generalizable que en otros [...] 16. Expertos desarrollan automaticidad (procesamiento inconsciente), particularmente en operaciones básicas, de manera tal que la memoria está disponible para procesamiento consciente [...] 17. El entendimiento experto puede surgir luego de una extensa práctica con habilidades procedimentales [...] 18. En dominios pobremente estructurados, los expertos emplean métodos relativamente generales y amplios de descomposición de problemas... su conocimiento está menos orientado por principios y aspectos procedimentales [...] 19. En dominios pobremente estructurados, trabaja desde su memoria histórica para representar problemas e idear argumentos para soluciones alternativas [...] 20. Expertos desarrollan procesos autorregulados tales como el monitoreo de soluciones, fijación de la atención, y sensibilidad a la retroalimentación informativa [...] 21. Expertise puede ser 'rutina' o 'adaptativa y reflexiva' dependiendo de la variedad de experiencia y cultura en la cual se desarrolla [...] 22. El conocimiento experto no es inerte; es altamente procedimental, condicionado y compilado [...] 23. Los súper expertos pueden desarrollar habilidades generalizables a otros dominios utilizando mapeos y analogías de su propio dominio [...] 24. El pensamiento general y las habilidades para la resolución de problemas pueden ser desarrollados durante el cambio entre diferentes dominios. (GLASER, 1985, pág. 9, traducción propia)

- DREYFUS & DREYFUS (1986) presentaron un modelo de expertise evolutivo-experiencial de cinco (5) etapas, sintéticamente dichos estadios son: (1) Principiante o recién iniciado, (2) principiante avanzado, (3) competente, (4) proficiente, y (5) experto.

En cada una de las etapas se da una integración paulatina de la instrucción con la experiencia del sujeto, esto llega hasta la consolidación de un profundo conocimiento en la quinta etapa. La misma está caracterizada por los autores como el entendimiento de qué debe hacerse, seguido por la automaticidad en el reconocimiento de patrones de situaciones y la adopción de decisiones cuasi-intuitiva.

La combinación de sistema perceptual desarrollado, memoria evocativa y la rapidez en la toma de decisiones son elementos que los autores destacan.

Estos altos refinamientos es lo que distingue al desempeño experto permitiéndole conocer lo que es posible y viable, la utilidad de lo conocido y la eventual necesidad de una innovación.

- ERICSSON & SMITH (1991) elaboraron un esfuerzo integrador en *“Towards a general theory of expertise”*, en el que se ha sintetizado el estado del arte de la temática en diferentes dominios tales como el ajedrez, la física, la medicina, el deporte, las artes, la música, la escritura y la toma de decisiones.

En su capítulo introductorio, los autores explicaron tres (3) objetivos claramente diferenciados en el tratamiento de la expertise, a saber: (a) Estudios sobre el tema de un modo genérico y con independencia del dominio; (b) origen de la naturaleza de la expertise y la metodología de estudio y (c) estado del conocimiento sobre la expertise, su perspectiva y limitaciones.

Luego de examinar los trabajos pioneros sobre el ajedrez, los autores identificaron los tres (3) pasos de los abordajes originales sobre la expertise, siendo ellos: (a) Capturar la esencia del desempeño superior mediante la identificación de tareas representativas bajo condiciones de laboratorio; (b) analizar detalladamente el desempeño superior para identificar procesos cognitivos mediante manipulaciones experimentales; (c) establecer esfuerzos para explicitar la adquisición de las características cognitivas que se visualizan en el desempeño superior.

Ciertamente, el libro de los autores se nuclea acerca de la expertise como una propiedad derivada de los expertos en ciertos dominios, repasando cómo se la adquiere, cómo utilizan la memoria evocativa, e identificando tareas que llevan a un desempeño superior.

En una temprana conclusión, los autores toman posición sobre la especificidad de la expertise al sugerir que *“en todos los estudios discutidos que involucran un desempeño superior se encuentran operaciones cognitivas que son específicas de cada dominio”* (ERICSSON & SMITH, 1991, pág. 25, traducción propia). En la visión de la obra, no se puede disociar dominio de expertise específica.

- Anders ERICSSON es considerado como el gran difusor del estudio de la expertise, la introducción del concepto de la práctica intencional (del inglés *“deliberate practice”*) es sólo uno de sus aportes, tal concepto explica que la formación de la expertise se origina en el compromiso consciente de experiencia y aprendizaje dentro de un dominio por un período prolongado de tiempo (ERICSSON, KRAMPE, & TESCH-ROMER, 1993; ERICSSON & CHARNESS, 1994).

Como editor, estuvo presente en tres (3) trabajos seminales: *“Toward a general theory of expertise: Prospects and limits”* (ERICSSON & SMITH, 1991); *“The Cambridge handbook of expertise and expert performance: Its development, organization and content ”* (ERICSSON, CHARNESS, FETCOVICH, & HOFFMAN, 2006); *“Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments”* (ERICSSON A. K., 2009b). En todos ellos se aglutinaron trabajos y compilaciones de los más prestigiosos investigadores en la materia.

- James SHANTEAU, ha realizado importantes aportes en varias líneas de investigación relacionadas con la expertise, así por ejemplo trabajó en la toma de decisiones por parte de expertos, concluyendo que aún se precisan grandes esfuerzos metodológicos (SHANTEAU & STEWART, 1992), en dicha contribución abordó la teoría de la competencia experta sugiriendo que tal capacidad depende de cinco (5) factores:

(1) Conocimiento suficiente de un dominio; (2) rasgos psicológicos asociados con los expertos; (3) habilidades cognitivas para tomar decisiones difíciles; (4) habilidad para usar estrategias de decisión apropiadas; (5) tareas con características adecuadas. (SHANTEAU, 1992, pág. 1, traducción propia)

El autor postuló que el origen de las diferencias entre las competencias de expertos de diferentes dominios son predecibles por las propias características de cada uno de los dominios (SHANTEAU, 2002); es decir, es el dominio de actuación lo que define las particularidades y no el estatus del experto.

En colaboración, conceptualizó un índice para la identificación de expertos, el denominado índice CWS<sup>9</sup> (SHANTEAU J. , WEISS, RICKEY, & POUNDS, 2002; WEISS & SHANTEAU, 2003); tal construcción se origina en criterios necesarios pero no suficientes que debe satisfacer el juicio experto; para su cálculo se arma un cociente entre discernimiento e inconsistencias, existe también una variante denominada “p” en la cual se incluye al factor discernimiento en el denominador.

Los autores a la fecha dirigen el proyecto “*CWS-Index of performance*” que asiste a organizaciones interesadas en aplicar tal herramienta.

- Robert HOFFMAN resaltó la contribución de los estudios experimentales, los cuales dieron impulso a la investigación básica en varios fenómenos de la cognición y promovió la discusión de la teoría cognitiva (HOFFMAN R. R., 1996).

El autor también trajo a discusión la vaguedad de etiquetar como experto a una persona, comentando que hay dominios en los cuales existen estándares que documentan conocimientos, mientras que en otros sólo existen referencias mínimas presuntas. Ante esta circunstancia HOFFMAN colocó su atención en la necesidad de generar definiciones operativas de la expertise.

Puesto que las mediciones de inteligencia habitualmente son utilizadas en ambientes académicos, el autor destacó la diferencia entre expertise e inteligencia. Mientras que la expertise se aplica más a entornos prácticos, la inteligencia se presenta como algo más

---

<sup>9</sup> Representa las iniciales de los apellidos de William Cochran, David Weiss y James Shanteau; debe aclararse que William COCHRAN nunca participó en la construcción del índice, su nombre conmemora en el acrónimo CWS su contribución de 1943 que sugiere que un ratio de varianzas puede ser utilizado para evaluar la calidad de un instrumento (SHANTEAU & WEISS, CWS Index of performance, 2014).

general, incluso sugiere que es posible encontrar personas con bajo nivel de inteligencia fuera de sus dominios de expertise.

- CLANCEY (1997) trabajó en la relación entre (a) conocimiento y las situaciones en las que se lo aplica y (b) las actividades que se llevan a cabo para tratar tales circunstancias.

Su estudio es rico en análisis y reflexiones sobre el conocimiento, la situación, y las actividades, pero también encuentra ocasión para referirse a la expertise:

La expertise profesional en particular está encuadrada por conceptualizaciones personales de múltiples actividades en curso, las cuales son esencialmente entidades, intenciones comprometidas, normas y coreografías. Estas concepciones son una importante fuente de conflicto, juicios, y valores en la acción humana. La expertise consiste de conceptos generalmente útiles para coordinar actividades, especialmente maneras de encuadrar situaciones problemáticas de modo que las técnicas y los métodos descriptivos puedan ser aplicados rutinariamente. (CLANCEY, 1997, pág. 286, traducción propia)

- SIMON & GOBET (2000) analizaron y respondieron al hallazgo postulado por VICENTE & WANG (1998) en el cual se sugirió una correlación entre dominios de expertise y el desempeño en la recuperación (memoria) luego de un breve tiempo de exposición; lo cual fuera denominado como *“hipótesis de armonización de restricciones”* (en inglés *“Constraint Attunement Hypothesis”*).

La colaboración entre SIMON & GOBET no sólo tiene el valor de responder a una contribución, sino la de sugerir que hay aspectos que son previsibles y que anteriormente fueron anticipados; finalmente es de destacar que el propio VICENTE (2000) rebatió algunos de los comentarios de SIMON & GOBET.

- HINDS, PATTERSON, & PFEFFER (2001) resaltaron que los principiantes recién iniciados codifican el conocimiento de manera diferente en comparación con los expertos, los unos utilizan representaciones concretas, y los otros estructuras más complejas y abstractas.

Los autores proveen argumentos sobre cómo evolucionan esas representaciones y la necesidad del tiempo en un dominio para su consolidación.

- Otros investigadores, (LEONE, FERNANDEZ SLEZAK, CECCHI, & SIGMAN, 2014) avanzaron en el razonamiento establecido que sugiere que la representación experta está menos anclada en la proximidad espacial y puede en su lugar estar determinada por la relación intrínseca entre la estructura y gramática específica del dominio de expertise.

Utilizando al ajedrez como dominio, concluyeron que los jugadores débiles tienden a (1) producir movidas consecutivas en ubicaciones próximas dentro del tablero, (2) mueven más frecuentemente la misma pieza y (3) reducen más rápidamente la cantidad de piezas en el tablero.

Como resultado, surge como poderosa la idea de la mayor abstracción de los sujetos más avanzados, lo que tiene implicancias en cualquier dominio.

- Harry COLLINS realizó importantes contribuciones, entre las cuales hay cuatro (4) que merecen destacarse.

En primer lugar se encuentra el trabajo en colaboración con Robert EVANS en donde presentan metáforas de olas en los estudios de la ciencia, los denominados estudios de la expertise y la experiencia; los cuales vienen a dar respuesta a la relación asincrónica entre la velocidad de las decisiones políticas (legitimidad) y la formación de los consensos científicos (extensión), esta realidad conduce al desvanecimiento entre la barrera de las decisiones políticas y el ámbito de los expertos (COLLINS & EVANS, 2002).

Brevemente, la primera ola (1950s-1960s) se caracterizaba por el interés de los científicos sociales en el entendimiento, la explicación, y en reforzar el éxito de las ciencias más que a cuestionar sus fundamentos. En la segunda ola (1970 en adelante), la ciencia se reconceptualiza como actividad social, los estudios de la ciencia se han dirigido al uso del conocimiento científico en instituciones sociales tales como juzgados, escuelas, procesos políticos. La tercera ola se transformó en una teoría normativa de la expertise, reconstruyendo el conocimiento y sus elementos (COLLINS & EVANS, 2002, pág. 249).

Posteriormente, en otra colaboración (COLLINS & EVANS, 2004) postularon su famosa tabla periódica de la expertise, herramienta que permite referenciar los componentes de la expertise.

De manera sintética dicha tabla presenta diferentes niveles de consideración: (a) las “expertises omnipresentes” tales como el lenguaje natural; (b) las disposiciones (o predisposiciones) que son características propias de cada individuo; (c) la expertise de especialistas que van desde el conocimiento que resulta de la rutina circunstancial hasta la generación de conocimiento; (d) las meta-expertises tanto externas como internas al individuo y (e) los meta-criterios para dar evidencia de la expertise.

Tabla 2. Tabla periódica de la expertise

EXPERTISES OMNIPRESENTES					
DISPOSICIONES	Habilidad interactiva Habilidad reflexiva				
EXPERTISE de ESPECIALISTAS	UBICUIDAD (Conocimiento tácito)			ESPECIALIZADAS	
	Conocimiento de bar	Conocimiento popular	Conocimiento de fuente primaria	Expertise interaccional	Expertise contributiva
Poli fórmico					Mineo mórfica
META EXPERTISE	EXTERNAS		INTERNAS		
	Discernimiento de ubicación	Discernimiento local	Conocedor técnico	Discernimiento descendente	Expertise referida
META CRITERIOS	Credenciales	Experiencias		Historial	

Fuente: Adaptación (COLLINS & EVANS, 2004; COLLINS & EVANS, 2007b)

- GERMAIN (2011) propuso una alternativa a las olas de COLLINS & EVANS (2002), realizando una cronología de aportaciones en tres (3) olas de expertise, las cuales son el resultado de clasificar las palabras claves de sesenta (60) contribuciones significativas.

Según el autor, la primera ola comenzó en la década de 1950 con el creciente interés en las ciencias de la computación y la inteligencia artificial en general. La segunda ola se inició en la década de 1980 con el interés focalizado en la velocidad de la toma de decisiones, la tercera y actual ola da cuenta de la inteligencia emocional y su impacto en la expertise.

GERMAIN plantea una hipotética cuarta ola en la cual los expertos deben tener conciencia y respeto por otros, por lo tanto, se dan avances para ser mejores y más completos seres humanos.

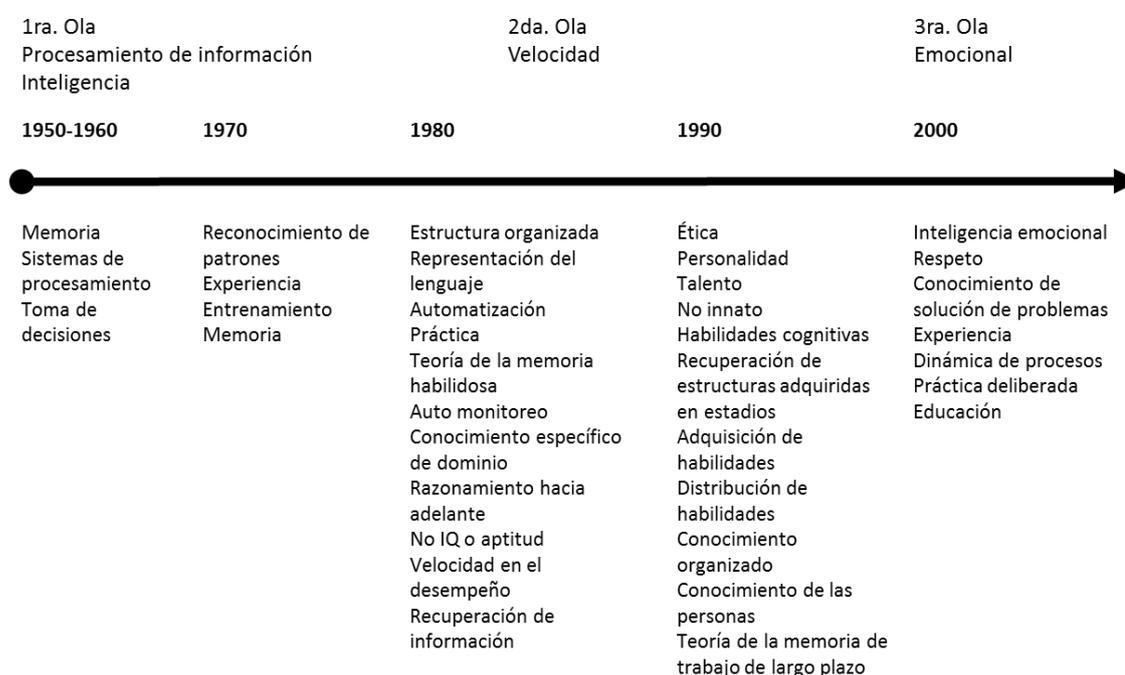


Ilustración 2. Olas y palabras clave de las teorías de la expertise  
Fuente: Adaptado de GERMAIN (2011)

Debe concluirse, que a la fecha, el estudio de la expertise continúa vigoroso y es frecuente encontrar refinamientos y cuestionamientos que redundan en progresos de la comprensión de la expertise.

Así, por ejemplo, TISELIUS (2013) se ha preguntado acerca de la posibilidad de generar expertise sin práctica intencional, sugiriendo que la misma es posible, aunque dificultosa de constatar de manera empírica; analizando en profundidad entrevistas concluyó que la práctica intencional no es conscientemente aplicada por el sujeto. Lo cual implica un reconocimiento tácito a la base genética de al menos una parte de la expertise.

### **2.1.2.2. Conceptos relacionados**

Existen una serie de conceptos que resultan de interés para esta tesis y contribuyen al mejor entendimiento del fenómeno de la expertise y su aportación a la base de expertise directiva; entre ellos se han seleccionado: (a) Al desempeño como explicación, caracterización y búsqueda del desarrollo de la expertise; (b) las competencias como un esquema alternativo de explicación; (c) la inteligencia como desarrollo comprensivo de la expertise; (d) la creatividad como método de potenciación de la expertise; (e) la intuición como el factor oculto en la conceptualización de la expertise; (f) al talento como una fuente de desarrollo de las habilidades; y finalmente (g) la complejidad como una realidad y a su vez el contexto donde funciona la expertise.

#### **2.1.2.2.1. Desempeño**

Como ha sido resaltado, el estudio de la expertise a nivel general pretende entender qué distingue a los individuos sobresalientes respecto de otros menos destacados en un dominio específico (ERICSSON & SMITH, 1991):

En casi todas las actividades humanas parece existir algunas personas quienes se desempeñan a un nivel superior que otras, personas que se destacan de la mayoría. Dependiendo del período histórico y de la actividad particular involucrada, tales individuos han sido etiquetados como superiores, dotados, talentosos, especialistas, expertos.

Limitamos nuestra discusión a aquellos casos en los que el desempeño superior puede ser atribuido a características relativamente estables en el tiempo (...) Creemos que la estabilidad de las características individuales es una condición necesaria para cualquier abordaje empírico que procure identificar comportamientos atribuibles a dichas características (...) Esta restricción no distingue si la característica es innata o adquirida, sino que procura eliminar el aspecto ambiental del comportamiento. (pág. 2, traducción propia)

Son varias las aportaciones destacadas que relacionan expertise y desempeño. A manera de referencia se presentan las siguientes contribuciones:

- SIEDENTOP & ELDAR (1989) reconocieron la existencia de la expertise en la enseñanza, sugiriendo que la misma es específica para cada materia y su contexto.

Los autores señalaron que quien posee expertise se desenvuelve mejor en contextos complejos por disponer de una mejor respuesta en su repertorio; y concluyeron que la efectividad y el desempeño están fuertemente relacionados con la preparación del individuo, a mayor preparación mejor desempeño.

- ERICSSON & SMITH (1991) sintetizaron los elementos estables que han sido núcleo de hipótesis para explicar el desempeño sobresaliente y asociar estos atributos con constructos teóricos y métodos de investigación. Los elementos en cuestión son incluidos en la Tabla 3, donde se muestran que el desempeño sobresaliente puede abordarse desde dos (2) explicaciones que actúan como discriminantes. (a) Está el desempeño influenciado por factores hereditarios o es el resultado del aprendizaje y (b) se encuentra determinado por características generales del individuo.

Tabla 3. Diferentes abordajes que explican el alto desempeño

Atributo	Construcción	Abordaje de investigación
Primariamente heredada		
Habilidades generales	Inteligencia, personalidad	Correlación con perfil de personalidad, inteligencia general
Habilidades específicas	Ej.: Habilidad musical, habilidad artística, desarrollo corporal	Correlación con medidas de la capacidad específica
Primariamente adquiridas		
Aprendizaje general y experiencia	Conocimiento general y estrategias cognitivas	Investigación de estrategias de aprendizaje comunes.
Entrenamiento y práctica específica de cada dominio	Conocimiento específico o práctica dentro del dominio	Análisis de ejecución de actividades (Ej.: Abordaje de la expertise).

Fuente: Adaptado de ERICSSON & SMITH (1991, pág. 4, traducción propia).

El abordaje de la expertise es diferente de aquellos que señalan con exclusividad la existencia de una presunta transferencia de aptitudes, que luego se potencian en la adolescencia y en la práctica (ERICSSON & SMITH, 1991).

El abordaje de la expertise es un intento por describir el desempeño crítico bajo condiciones estandarizadas, analizar e identificar componentes del desempeño que lo hacen superior. Dos características distinguen el enfoque de la expertise de otros abordajes: el primero, la

insistencia en que es necesario identificar o diseñar un conjunto de tareas para capturar los aspectos relevantes del desempeño superior en un dominio (...) segundo, la propuesta que un análisis empírico sistemático de los procesos que llevan a un desempeño superior permitirá la evaluación de los mecanismos involucrados; es posible analizar los tipos de aprendizajes o procesos de adaptación por los cuales estos mecanismos pueden ser adquiridos y estudiados en la vida real. (ERICSSON & SMITH, 1991, pág. 8, traducción propia)

- ERICSSON & CHARNESS (1994), mediante análisis de contribuciones postularon que la expertise, a contrario sensu, es predominantemente adquirida por complejas habilidades y constantes adaptaciones psicológicas durante ese proceso de adquisición.

Los autores señalaron que la práctica intencional, durante un extenso periodo de tiempo, constituye el factor de explicación central en la adquisición de la expertise y un requisito necesario para un mejor desempeño. Para el caso particular de los sujetos de élite, el inicio del entrenamiento y la práctica intencional a una edad temprana pero mantenida al menos por una década es un factor determinante.

- FORD & WEISSBEIN (1997) estudiaron cuatro (4) áreas: (a) Cómo y cuándo medir la transferencia por entrenamiento; (b) generalización de los estudios de entrenamientos; (c) la cuestión de la selección de los entrenados y (d) la conceptualización y operacionalización de los factores ambientales.

Concluyeron que el desarrollo de la expertise y su desempeño dependen de las características del sujeto, el diseño del entrenamiento y los factores ambientales en donde esta se desarrolla; es la conjunción de predisposición, estímulos y contexto lo que potencia el logro de la expertise.

- STAUDINGER (1999), revisó evidencia de otras investigaciones y concluyó que la edad no es el factor principal para adquirir sabiduría; en su lugar, postuló que con la edad aparecen amigos de la sabiduría (Ej.: experiencia) pero también su contraparte (Ej.: rigidez y caída en las capacidades cognitivas).

Al analizar resultados, STAUDINGER encontró que los grupos de adultos mayores tienen mejor desempeño que los jóvenes, pero ninguno de ellos supera a quien ha desarrollado expertise.

Los hallazgos demuestran que un complicado patrón de personalidad y capacidades intelectuales, junto con las experiencias permiten entender más o menos quién desarrolla conocimiento sabio y buen juicio.

El estudio del autor, dio por demostrado que es posible identificar condiciones de desempeño (Ej.: activación de conocimiento) lo cual compensaría la aparición de algunos no-amigos de la sabiduría.

- HINDS, PATTERSON, & PFEFFER (2001) recurrieron a un método experimental para demostrar la relevancia de la organización del conocimiento por sobre la experiencia y las habilidades del sujeto.

Para los autores, los recién iniciados y expertos codifican el conocimiento de manera diferente, los unos hacia representaciones concretas, los otros a estructuras más complejas y abstractas; por lo tanto, se concluye que las características de la representación se relacionan con el nivel de la expertise.

Por otro lado, la evidencia sugirió que conceptos avanzados y abstractos dirigidos por expertos facilitan la transferencia de aprendizaje en diferentes tareas; sin embargo, un alto nivel de abstracción no parece ser algo bueno en la comunicación de tareas concretas, pues se encontró que instrucciones prácticas, en tareas concretas, pueden incrementar el desempeño.

- WEISS & SHANTEAU (2003) buscaron desarrollar una medición empírica del desempeño experto, para ello establecieron que dos (2) características empíricas son necesarias para verificar la expertise, el discernimiento de los estímulos en un dominio y el tratamiento consistente de dichos estímulos.

Los autores postularon el índice CWS (Cross-Weiss-Shanteau) de medición de la expertise. Tal índice recurre a comprobaciones empíricas para determinar un cociente entre el discernimiento y las inconsistencias.

Ambos resaltaron finalmente, las potenciales implicancias en el reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación de candidatos; algunas de las cuales se incluyen en el trabajo de los autores.

- DWECK, MANGELS, & GOOD (2004) revisaron investigaciones mostrando cómo las creencias motivacionales y los objetivos de las personas afectan sus procesos de atención, estrategias cognitivas, y desempeño intelectual.

Empíricamente demostraron el poder de las variables motivacionales en el desempeño, su dinámica y naturaleza maleable.

Los hallazgos sugieren una convivencia positiva entre motivación, emoción y cognición; estos factores trabajan mancomunadamente para producir el desempeño intelectual.

Se puede concluir que el alto desempeño no puede atribuirse aisladamente a la expertise sin al menos repasar los aspectos contingentes de la situación.

- CASTEL, P., ROEDIGER III, HEITMAN (2007) examinaron la relación entre la expertise como evocación de la memoria y cómo esa evocación puede también tener efectos negativos.

Empíricamente demostraron que ciertas circunstancias organizacionales que benefician a los poseedores de expertise también tiene un “lado oscuro”. Específicamente puede motivar la evocación de información relevante que no fue presentada o no se encuentra disponible, siendo estos resultados consistentes con la noción de errores de memoria producidos por la activación asociativa, lo cual puede generar sesgos potencialmente distorsivos.

- BJORK (2009a), luego de examinar varias contribuciones concluyó que los desafíos del entrenamiento que actualmente enfrenta la sociedad en diferentes dominios (Ej.: Medicina, Industria) son desalentadores.

El panorama merece mejor consideración por la esperanzadora contribución de la nueva tecnología que origina un potencial sin precedentes para mejorar la transición del aprendizaje al desempeño en niveles de élite.

Es decir, es la integración de la tecnología a la expertise propia la que puede potenciar un mejor nivel de desempeño.

- BAKER (2009) repasó las contribuciones sobre el diseño de evaluaciones en relación al desempeño.

El autor resaltó la necesidad de no sólo trabajar en el entrenamiento en contextos actuales, sino en prepararse para anticipar futuros requerimientos e incorporar o nuevas perspectivas.

También estableció que los resultados de calidad deben redefinirse e integrar al desempeño experto la posibilidad de que ese entendimiento pueda ser asequible para cualquiera que desee replicarlos.

- ERICSSON A. K. (2009a) estableció que, si bien la experiencia es necesaria y explica mejoras en los resultados, no alcanza para llegar a un desempeño superior. En tal sentido, la explicación tradicional de que el desempeño está limitado por factores innatos y que la experiencia no puede cambiar el desempeño debe al menos ser revisada

A continuación, el autor fija posición al basarse en la evidencia secundaria cuando afirma que la mayoría de las características humanas pueden ser modificadas a través del entrenamiento por un periodo extenso de tiempo; es decir la práctica intencional tiene un beneficio concreto en tales características.

- BOŠTJANČIČ, BRAČIČ, & IVANČIČ (2014) convalidaron empíricamente la solución de dos (2) factores (excelencia y profesionalismo) según el modelo de MIEG (2009).

Mediante un cuestionario fueron capaces de demostrar que individuos con mejor factor de excelencia alcanzar altos logros, y que la expertise como excelencia está unida al individuo como tal.

Por su parte los individuos con mayor factor de profesionalismo están orientados a desarrollar su propio conocimiento.

Del repaso de contribuciones sobre la expertise y el desempeño, se desprende que el mismo es un tema trascendental en el estudio de la expertise, pues ella es el camino para un mejor resultado dentro de un dominio. Aun cuando coexisten diferentes perspectivas, debe decirse que el enfoque de la expertise se orienta fuertemente al rol de la práctica intencional más que otras explicaciones.

Al mismo tiempo su formación, implica una organización más eficiente del conocimiento (HINDS, PATTERSON, & PFEFFER, 2001), pero no puede omitirse que se trata de un desempeño que está condicionado por la motivación, la emoción, y la cognición (DWECK, MANGELS, & GOOD, 2004).

#### **2.1.2.2.2. Competencias**

A las competencias en el ámbito de la administración se la entiende como la capacidad para hacer algo satisfactoriamente, no necesariamente de manera excepcional, pero si en un nivel mínimo y aceptable; el término originalmente expuesto por McCLELLAND (1973) surgió como un interés práctico y útil en contraposición a las exteriorizaciones convencionales (en aquel tiempo) de la inteligencia.

Refinado posteriormente su tratamiento por otros autores (Ej.: BOYATZIS, 1982) no tardó en surgir una necesaria digresión para establecer diferencias con el concepto de expertise; en la actualidad se acepta que el concepto de expertise se refiere más a un conocimiento profundo de implicancias sólo alcanzable por la práctica intencional (ERICSSON A. K., 2009a).

La expertise no se refiere a una capacidad umbral, ni a los requisitos mínimos para cumplir con niveles aceptables; sino que la expertise es la comprensión contextual que surge de la interacción entre la práctica, conocimientos y habilidades (BARRRIENTOS, 2006).

Son varias las aportaciones las que se han referido al particular, algunas de ellas se referencian a continuación:

- DREYFUS & DREYFUS (1986) en su modelo evolutivo-experiencial de cinco (5) etapas incluyen las instancias (a) principiante, (b) principiante avanzado, (c) competente, (d) proficiencia, y (e) expertise.

Por contraste, se mostraron diferencias entre la etapa tercera que se refiere al nivel de competencias y al quinto que supone alcanzar el estatus de experto.

La mencionada etapa de la competencia se alcanza por la integración entre instrucción y experiencia, mientras que la quinta se alcanza con el conocimiento profundo, alta automaticidad en el reconocimiento de patrones y cuasi intuición en las decisiones.

- SIMONTON (2000b) analizó la relación entre expertise, la competencia y la habilidad creativa; en su trabajo señaló que contrariamente a lo que se puede pensar existe cierta adquisición de la creatividad a lo largo del tiempo.

En su obra se insinuó que las personas creativas en etapa de aprendizaje tienen mayor tolerancia a los errores, de allí que la perseverancia sea la actitud valorada y característica de las personas creativas.

Sintéticamente, predisposición, tolerancia y aprendizaje se unen como explicación a las competencias.

- KAWAMURA (2007) estudió la comunicación entre un director desinformado y un experto, teniendo ambas valoraciones asimétricas (confianza) en la habilidad experta (competencia), mientras que uno la sub-valora, el otro sobre-estima.

La posesión de competencia sumada a la confianza tiene consecuencias en la transmisión de información. Basado en un modelo, se demostró que el exceso de confianza del lado del experto puede potenciar la transmisión de información cuando está severamente sesgada, no siendo este el caso cuando existe baja confianza.

Se concluye que, dado un nivel de competencia, un pequeño grado de exceso confianza mejora la comunicación cuando el experto está sesgado.

- FREDERIKSEN, KOSCHMANN, MACWHINNEY, & SEIFERT (2008) describieron la relación entre expertise y competencia, En su opinión se trata de dos (2) términos fuertemente asociados que han atraído atención diferente.

Para los autores, la relación entre la teoría de la expertise y la medición de la competencia no han sido suficientemente exploradas.

Luego, los autores llamaron la atención sobre la relación con los procesos cognitivos que coexisten; la perspectiva de la expertise parece haberse centrado en cómo se desarrollan los niveles altos de desempeño y no en los aspectos regulatorios.

- GILLARD (2009) estudió las implicancias de las “habilidades blandas” en el éxito de los administradores de proyectos.

Se determinó que las competencias técnicas básicas son requisitos necesarios pero insuficientes para obtener resultados positivos y alcanzar el alto desempeño. La autora concluyó que la mera posesión de competencias es insuficiente para demostrar alta expertise. Por lo tanto, se insinúa que el conocimiento técnico-profesional es una plataforma insuficiente para el desarrollo de la expertise, una base que, aunque sólida necesita complementarse.

- HERNANDEZ TORRANO (2010) aportó evidencia para el estudio de la “alta habilidad” desde una perspectiva más amplia que las anteriormente mencionadas.

Centrado en la evaluación de alumnos sostuvo que cualquier evaluación debe realizarse utilizando diferentes técnicas y procedimientos para reconocer la diversidad de formas en que puede exteriorizarse la “alta habilidad”.

El trabajo identificó cinco (5) factores que representan habilidades integradoras: (a) Creativa, (b) académica, (c) socio emocional, (d) no académica y (e) artística.

Finalmente concluyó en la necesidad de proveer procedimientos diseñados para brindar respuestas educativas a las características de los alumnos.

Como se ha visto, existe cierta tentación de relacionar y hasta confundir los términos expertise y competencia; sin embargo, la posesión de competencia es vista como un paso intermedio para llegar a la expertise (DREYFUS & DREYFUS, 1986), y que sólo se acercan cuando la competencia requerida es la de un experto. Allí la definición como capacidad umbral coincide (BARRIENTOS, 2006)

Aún con la definición nominal de capacidad que tiene embebida la competencia, debe recordarse que la exteriorización de algunas capacidades técnicas pueden no ser suficiente para lograr la expertise (GILLARD, 2009).

### **2.1.2.2.3. Inteligencia**

Convencionalmente se entiende por inteligencia a la capacidad para adaptarse a las circunstancias, esta definición se ha encontrado a menudo relacionada con la expertise puesto que la propia expertise puede ser considerada como una manera de adecuarse satisfactoriamente dentro de un dominio específico.

La inteligencia no sólo es adaptación sino también integración con nuevas experiencias, no se trata de una sola cualidad, sino de una capacidad general que se integra y nutre de otras bien específicas (STERNBERG, 2009).

La idea de la inteligencia como un potencial ha sido largamente tratada por GARDNER (1983/2011), que postuló la existencia de múltiples inteligencias para indicar la existencia de ocho (8) inteligencias (Lingüística, musical, lógica matemática, espacial, corporal kinésica, intrapersonal, interpersonal, naturalista).

A continuación, se referencian algunas aportaciones que trataron la inteligencia y la expertise:

- STERNBERG & FRENSCH (1989) estudiaron condiciones en las cuales los recién iniciados pueden superar a los expertos; para ello se definen las condiciones que limitan a los expertos y los costos de la expertise.

En el camino, dejaron asentado que se trata de una capacidad práctica y relativa a un dominio más que un absoluto aplicable a todos los dominios; los autores también sostuvieron que la expertise garantiza calidad de desempeño y sólo en ocasiones mejores desempeños.

Al considerar los costos de la expertise, se mencionó la inflexibilidad, definiendo a ésta como la incapacidad para cambiar la forma de pensar, razonar y decidir. Los autores demostraron la doble cara de la misma, allí expresaron que los patrones que permiten actuar rápidamente a los expertos pueden volverse una debilidad cuando se precisa flexibilidad y creatividad en una situación.

Finalmente, concluyeron que la primera es más general y no está sujeta a un dominio específico.

- STERNBERG (1999) sugirió que la inteligencia puede ser vista como el desarrollo de la expertise e identificó cinco (5) elementos claves en el desarrollo de la misma: (a) Habilidades meta-cognitivas, (b) habilidades de aprendizaje, (c) habilidades de razonamiento, (d) conocimiento y (e) la motivación.

El trabajo discutió el rol de los test de inteligencia y su capacidad para medir, señalando que habitualmente se enfocan sólo en una parte de la expertise relevante para el éxito en la vida, por lo tanto, resultan ser incompletos.

- MAYER (2003) Propuso un modelo de determinantes de diferencias individuales en el desempeño cognitivo, según tal modelo la habilidad y la experiencia interactúan para producir el conocimiento especializado que eventualmente se traduce en desempeño cognitivo.

Uno de los resultados explicados en su modelo es el desempeño experto, el cual resulta de la fluidez de la inteligencia y la práctica intencional que se retroalimentan positivamente.

- THEILER (2003) efectuó un análisis comparativo entre la teoría de la expertise basada en ERICSSON<sup>10</sup> y la teoría de las inteligencias múltiples GARDNER (1983/2011).

El análisis comparó los componentes de ambas teorías (Ej.: Práctica intencional, edad de iniciación, etc.) y la posición que toma cada teoría respecto de las habilidades, la cognición y el desempeño.

Dos (2) aspectos críticos merecen rescatarse, respecto a GARDNER se cuestiona la aparente falta de validez y datos empíricos. En cuanto a ERICSSON [& SMITH] se señala que la sobrevaloración de la práctica intencional es cuanto menos controvertida.

---

<sup>10</sup> Refiriéndose a ERICSSON & SMITH (1991).

- KRAMPE & BALTES (2003) se concentraron en las tareas que conducen a la adaptación en la etapa adulta de la vida, así describieron un modelo específico explicando el rol que tiene la inteligencia y el desempeño.

El punto de partida fue la comprensión de la coexistencia de adaptaciones oportunistas y restricciones que se traducen la forma de cambios a lo largo de la vida.

Presentaron una relación entre el modelo SOC (Selección, Optimización, Compensación) la inteligencia y la expertise.

Finalmente, los autores destacaron que los adultos jóvenes tienden a utilizar más el razonamiento en comparación con los adultos mayores que ya tienen internalizados aprendizajes de similares características.

Del mismo se rescata que la expertise requiere trayectorias más individuales y específicas en comparación con las trayectorias más generales para el estímulo y desarrollo de la inteligencia.

- BRACKETT, LOPES, IVCEVIC, MAYER, & SALOVEY (2004) se ocuparon de la inteligencia emocional, presentándola como una nueva conceptualización de la relación entre razón y emoción. Expusieron luego las características de la medición y la teoría de la inteligencia emocional, rescatando la necesidad de avanzar en modelos más abarcativos que la sola perspectiva individual.

Los autores señalaron que la medición tradicional está enfocada en el conocimiento y no en los restantes elementos del sistema personalidad (conocimiento, energía, rol, conciencia) concluyendo que la evidencia sugiere que la inteligencia emocional está positivamente asociada con la calidad de la interacción social, comportamiento saludable, bienestar en la adolescencia tardía o madurez temprana.

- STERNBERG (2005) presentó la teoría de la inteligencia exitosa considerándola de mayor amplitud que otras teorías relacionadas; en dicho contexto el autor definió a la inteligencia exitosa en términos de: (a) Capacidad para alcanzar los objetivos propios en la vida dentro de un contexto socio cultural (b) capitalizando las fortalezas y corrigiendo o compensando las

debilidades (c) para adaptarse y seleccionar contextos, (d) a través de una combinación de capacidades analíticas, creativas y prácticas.

El autor posteriormente expuso que la inteligencia es una manifestación práctica general en contraposición con la expertise que siendo necesariamente práctica se circunscribe a un dominio.

- HORN & MASUNAGA (2006) retomaron la discusión sobre la teoría de la inteligencia y la teoría de la expertise, resaltando que ambas pueden ser correctas y también incorrectas, al ser incompletas se precisa una revisión.

Utilizando una analogía con la biología, ubicaron los rasgos conductuales (o de comportamiento) como el principal descriptor, siendo estos los que distinguen un individuo de otro sin importar la variación de las circunstancias en las cuales los individuos se encuentran; para los autores, estos rasgos emergen durante el proceso de aprendizaje y desarrollo.

Luego de considerar cuáles capacidades declinan o mejoran durante la adultez, rescataron que las capacidades necesarias para el desarrollo de la expertise aparecen en los adultos mayores y que la teoría de la inteligencia usualmente no las evalúa.

Con posterioridad concluyeron que, aunque ciertas capacidades tienen un origen genético, son alteradas por factores ambientales que afectan la estructura de funcionamiento.

Como ha sido expuesto, la inteligencia debe ser considerada un fenómeno más general que la expertise, pues esta última es más dominio-céntrica (STERNBERG & FRENSCH, 1989). Es la fluidez con que se logra la integración lo que permite conectar a la inteligencia con la expertise (MAYER, 2003); así, se ha sugerido que la expertise en el dominio del *management* es la inteligencia directiva aplicada, por ende, una capacidad de ajustar lo conocido a una circunstancia de actuación (BARRIENTOS, 2006).

#### **2.1.2.2.4. Creatividad**

La creatividad puede ser definida como la generación de novedades originales en un contexto específico y se trata de una cualidad bien valorada y relacionada con la expertise (STERNBERG, 2005; AMABILE, 2012), al punto que se ha postulado como una consecuencia y no una precedencia de la expertise (REILLY, 2008).

De allí que pueda pensarse indistintamente que se trata de una competencia (requerimiento) o de un elemento de la expertise (particular del dominio), para dar cuenta del particular se presentan algunas referencias:

- SIMONTON (2000a) sugirió que el desarrollo creativo puede funcionar diferente de acuerdo al dominio al que pertenece el sujeto; el estudio consideró haber sido el primero en evaluar sistemáticamente la asociación entre experiencias relevantes en un dominio y el diferencial de éxito de productos creativos; también se refirió a varias mediciones de adquisición de experiencia y al análisis de las curvas de expertise.

Según SIMONTON, la evidencia soporta que las experiencias relevantes para cada dominio son un factor importante en los logros creativos, es decir potencian la creatividad.

- El mismo autor, (SIMONTON, 2000b) relacionó el fenómeno de la creatividad con la naturaleza de las capacidades, la expertise y las competencias.

Su análisis incluyó tres (3) discusiones, (a) la creatividad como habilidad y capacidad, (b) la medición de la creatividad y (c) la potencialidad genética de la creatividad.

El razonamiento sostenido es que, si la creatividad es simplemente expertise, entonces es específica a cada dominio, por lo tanto, depende de la inteligencia general.

El autor expuso que la investigación empírica de la expertise no se ha concentrado en dominios creativos, sino en aquellos dominios en los cuales las habilidades y el conocimiento lo son por antonomasia.

En la parte concluyente, se afirma que: (a) La creatividad es un fenómeno complejo; (b) que puede ser distinguida como una habilidad, pero sólo considerando la capacidad para abarcar atributos tanto cognitivos como disposicionales; (c) la creatividad presupone cierta cantidad de expertise específica de un dominio y que (d) es una mezcla complicada y dinámica de varios componentes, algunos de ellos innatos, en tanto que otros son experimentales.

- WEISBERG (2006) analizó evidencia de casos de estudio para afirmar que la expertise juega un rol en la creatividad.

Repasó las distintas posturas respecto a la relación entre la expertise y la creatividad, y destacó que hay quienes consideran que aquellas no se encuentran relacionadas y que eventualmente la expertise puede ser un freno a la creatividad. La idea detrás de este razonamiento es que la automaticidad de comportamiento de la expertise restringe la novedad requerida por la creatividad. La otra postura, considera que la creatividad es un refinamiento de la expertise

Luego de repasar el tema en varios dominios, se concluye que en algunos casos existe un paralelo entre los logros creativos de alto nivel y la expertise de dominios específicos.

Finalmente se rescata que los nuevos abordajes son importantes no sólo porque sean mejores que los anteriores sino porque resultan diferentes y novedosos.

- KAUFMAN & KAUFMAN (2007) estudiaron de manera empírica la relación entre la regla de los diez (10) años postulada por la práctica intencional y el tiempo que se requiere para alcanzar la grandeza creativa.

Después de analizar a más de doscientos (200) escritores de ficción concluyeron que le demanda a cada autor diez puntos seis (10.6) años producir su obra más significativa, tomando como punto de partida el primer trabajo.

Esto plantea la existencia de una etapa de diez (10) años que constituye la práctica intencional, pero luego se da una segunda que produce una obra más significativa, al menos en el dominio de los escritores de ficción.

- RELLY (2008) pretendió analizar la relación entre las habilidades de pensamiento experto y la creatividad en dominios pobremente definidos (o ambiguos).

Con evidencia empírica, la autora apoyó la conclusión de que la creatividad se basa en la expertise, específicamente las habilidades de pensamiento experto tales como, representación de problemas, descripción estructural/organizacional y representación mental del problema.

- SORIANO de ALENCAR, GALVAO, & DE SOUZA FLEITH (2009) se concentraron en un repaso de contribuciones teóricas y estudios empíricos acerca de la creatividad y la expertise.

Al considerar la complementariedad de la expertise y de la creatividad, repasaron diferentes contribuciones teóricas, concluyendo que adhieren a:

La idea de que el desarrollo de la expertise (en patrones típicos de entrenamiento) llevan al dominio y la superación creativa de los límites en un campo de conocimiento dado, colocando a la expertise como una base operacional a partir de la cual se desarrolla la innovación creativa más profunda y revolucionaria (SORIANO de ALENCAR, GALVAO, & DE SOUZA FLEITH, 2009, pág. 69).

- AMABILE (2012) repasó los componentes de la teoría componencial de la creatividad, la cual requiere la confluencia de cuatro (4) componentes: (a) Una persona intrínsecamente motivada, (b) alta expertise en el dominio, (c) alta habilidad en pensamiento creativo, y (d) trabajo en un ambiente con alto apoyo para la creatividad.

Dicha teoría se basa en la definición de creatividad que supone novedad y pertinencia práctica de los resultados. La teoría en cuestión esboza una fuerte interrelación entre la creatividad y la expertise, al punto que se vuelve una precondition entrelazada de una con la otra.

Por lo expuesto, la creatividad resulta ser un diferencial en dominios o situaciones en donde ella sea requerida, también cuando analizamos desempeño comparativo entre dos o más sujetos.

Para algunos autores puede ser considerada una forma de inteligencia (SIMONTON, 2000b) o un refinamiento de la expertise (WEISBERG, 2006), que se encuentra relacionada con la práctica intencional (KAUFMAN & KAUFMAN, 2007).

Se da un comportamiento paradójico entre los patrones y la creatividad; así la generación de esquemas para tratamiento rápido de situaciones, algo característico de la expertise puede beneficiarse ampliamente de la creatividad en su gestación y conceptualización; pero al mismo tiempo patrones consolidados pueden ser un freno a la misma (WEISBERG, 2006).

### **2.1.2.2.5. Intuición**

Habitualmente nos referimos a la intuición como la respuesta cognoscitiva de un individuo que no transita por el razonamiento; VAUGHAN (1979) citado por FIELDS (2001) expresó que *“es una manera de conocer donde frecuentemente no se conoce saber que sabemos lo que se sabe”* (pág. 9, traducción propia); mientras que DANE & PRATT (2007) sugirieron que es correcto decir que la intuición son *“juicios afectivamente influenciados que surgen de una asociación rápida, no consciente, y holística”* (pág. 40, traducción propia).

Hay ocasiones en donde la respuesta es atribuida a la intuición para ocultar el razonamiento, en otras la sobre-estimación de la intuición funciona; en especial cuando uno reemplaza con intuición el desconocimiento y el conocimiento está disponible, valga la advertencia *“piensa dos veces antes de decidir confiar en la intuición por sobre un análisis racional”* (CHABRIS & SIMONS, 2010).

A continuación, algunas referencias que atañen a ambos conceptos:

- FIELDS (2001) utilizando metodología de ingeniería organizacional estudió el rol de la intuición en la toma de decisiones mediante un análisis de fuentes bibliográficas y mediciones en organizaciones.

Entre varios hallazgos, resultó significativo que (a) el estilo innovador esté positivamente correlacionado con la posición jerárquica, y que (b) el patrón conservador fuera más frecuente en las posiciones jerárquicas bajas<sup>11</sup>.

- DANE & PRATT (2007) realizaron una amplia recopilación de definiciones y se concentraron en el desarrollo de un modelo de proposiciones que incorporó elementos explicativos de la efectividad de la intuición, entre ellos el conocimiento específico de un dominio, el aprendizaje implícito y explícito entre otros.

---

<sup>11</sup> Se mencionan los resultados de las hipótesis 1, 3.

Señalaron que existen dos (2) barreras en el tratamiento de la intuición en la literatura del *management*, la primera se refiere a la confusión en el término propiamente dicho que va desde la improvisación hasta un componente místico; la segunda barrera se refiere a la incapacidad de los académicos para distinguir cuando se utiliza la intuición y cuando es utilizada efectivamente.

Al enunciar las proposiciones se pueden asociar algunas de ellas con la expertise, pues los autores mencionaron que es más probable encontrar decisiones intuitivas efectivas cuando la persona dispone de esquemas complejos y relevantes de un dominio; de manera análoga cuando el decisor se expone al aprendizaje explícito. Para los autores hay un enlace fortalecedor entre la práctica intencional y la intuición.

- BJÖRKLUND (2007) llevó adelante una revisión de contribuciones desde múltiples áreas, concluyendo que la evidencia neuropsicológica proporciona razones para creer que los expertos utilizan memoria implícita y no declarativa para desempeñarse mejor.

El autor reconoció que los sesgos pueden producir el conocimiento implícito y que la búsqueda de familiaridad se acentúa cuando hay condiciones que promueven una rápida decisión (Ej.: Razonamiento clínico de un médico).

Por su parte, la búsqueda de familiaridad está relacionada con la experiencia profesional; para ello se insinuó que ese nivel de entendimiento no se alcanza con la reflexión sino con el ejercicio práctico.

- HODGKINSON, LANGA-FOX, & SADLER-SMITH (2008) repasaron variadas contribuciones teóricas y empíricas en una amplia gama de dominios, incluyendo el *management* y la educación.

En la parte conclusiva, resaltaron que la intuición ha sido relegada en la psicología por ser científicamente débil; sin embargo, autoproclamaron que debe darse por demostrado que el concepto de intuición emerge como un tema legítimo para la investigación científica y que tiene importantes ramificaciones para variados dominios (Ej.: Educación, medicina, toma de decisiones organizacionales).

- HARTEIS, KOCH, & MORGENTHALER (2008) se concentraron en las teorías de la intuición y la evidencia empírica en el campo del trabajo profesional.

El objetivo declarado fue reportar el estado del arte de la investigación sobre la intuición, en ese camino sintetizaron que hay tres (3) raíces de perspectivas cognitivas distintivas (la espontaneidad heurística; la expertise y el conocimiento implícito; y la teoría de los dos sistemas).

Al tratar la expertise señalaron que se trata de un abordaje de aprendizaje porque sugieren que la intuición está relacionada con su desarrollo.

- KAHNEMAN & KLEIN (2009) realizaron un trabajo ambicioso cuya idea central era explorar las condiciones para una expertise intuitiva, para ello analizaron diferencias entre dos (2) abordajes presuntamente en conflicto (la heurística y sesgos versus la toma de decisiones naturalista<sup>12</sup>), en el camino intentaron separar las genuinas habilidades intuitivas del exceso de confianza e impresiones sesgadas.

Los autores señalaron que, para considerar la calidad de un juicio intuitivo se requiere una evaluación de la previsibilidad del entorno en el cual se toma la decisión y la oportunidad que tiene la persona de captar las regularidades de dicho entorno.

Los resultados alcanzados no sorprendieron a los autores, pues ellos sostienen que están en sintonía con otros (Ej.: SHANTEAU, 1992); entre los puntos rescatados se encuentran:

- (a) Los juicios intuitivos pueden surgir indistintamente de habilidades genuinas y de la aplicación inapropiada de los procesos heurísticos.
- (b) Los expertos parecen saber cuándo no saben, lo que no ocurre con los no expertos, de allí que la confianza no se presente como un indicador confiable.

---

<sup>12</sup> En inglés "*Naturalistic Decision-Making*".

- (c) Aunque las verdaderas habilidades no pueden ser desarrolladas en entornos irregulares e impredecibles, los individuos pueden hacer juicios apropiados por pura suerte, estos sujetos son susceptibles de una ilusión de habilidad o exceso de confianza.
- GOBET & CHASSY (2009) utilizaron la teoría de plantillas (del inglés *“Template Theory”*) para explicar la intuición en los expertos.

Al analizar la evidencia se mencionaron diferentes dominios considerados en sus aspectos teóricos (Ej.: ajedrez, física, etc.).

En el estudio realizaron un contrapunto entre dos (2) teorías, la primera considera a la intuición desde una perspectiva holística (se referencia a DREYFUS) y la segunda que considera a la intuición como reconocimiento de patrones (se referencia a SIMON). Sin embargo, se señala que existen coincidencias entre ambas posturas (Ej.: Velocidad, fluidez, tiempo para alcanzar el nivel de experto), que en opinión de los autores resultan frecuentemente ignoradas.

Al presentar su nueva teoría de la intuición, exponen que la misma para ser exitosa debe explicar *“la rápida aparición de la intuición y sus enlaces con la emoción, proveer mecanismos de aprendizaje, disponer de procesos que muestren cómo la percepción se relaciona con la acción, y explique cómo los expertos capturan la totalidad de la situación”* (GOBET & CHASSY, 2009, pág. 14, traducción propia).

Luego de explicar el modelo CHREST (*“Chunk Hierarchy and REtrieval SStructures”*) los autores repasan en detalle la contribución de la teoría postulada; en contraste indican que las restantes teorías aún con aciertos, se quedan cortas en aportar datos empíricos en profundidad.

Es propio resaltar la conclusión final de los autores que caracteriza algunas facetas de la intuición como holísticas, pero que sin embargo los aspectos que la guían son locales al dominio de práctica.

- LUNENBURG (2010) se interrogó sobre qué tipo de metodología utiliza usualmente un gerente en las típicas condiciones en las que debe decidir, por ejemplo, cuando arrecia la restricción de tiempo.

El trabajo declaró el objetivo de examinar el poder de la intuición en la toma de decisiones en el ámbito laboral; y luego de realizar un repaso de fuentes bibliográficas, resaltó que el tiempo es una limitante en las decisiones, ponderando el rol de la experiencia en la formación de patrones y postulando que a mayor experiencia mayor capacidad intuitiva.

Finalmente expuso la necesidad de reconciliación entre las decisiones racionales y la intuición, al manifestar que no se las debe ver como opuestas sino como complementarias; sugiriendo que sería interesante realizar estudios en los que el método racional sea utilizado para verificar juicios intuitivos.

- MOXLEY, ERICSSON, CHARNES, & KRAMPE (2012) examinaron la contribución positiva que puede tener una deliberación lenta (del inglés "*slow deliberation*") en expertos que muestran mejores resultados en el dominio del ajedrez.

Los autores basados en la evidencia concluyeron que expertos y recién iniciados se benefician significativamente al extender (temporalmente) la deliberación sin importar el grado de dificultad del problema que estén enfrentando.

- HARTEIS, MORGENTHALER, KUGLER, ITNNER, & ROTH (2012) expresaron que existen dominios que potencian el requerimiento de la intuición como parte de su expertise, en especial donde el tiempo adquiere una criticidad extrema (Ej.: medicina de emergencia).

Dejaron asentado que la intuición no es necesariamente consciente y por lo tanto es difícilmente verbalizable, lo que hace necesario una indagación indirecta para evidenciar su contribución.

En las conclusiones dieron cuenta que la investigación arrojó resultados dispares, sin embargo, los consideraron como prueba suficiente para contradecir la presunción de que la intuición es un componente importante de la expertise y también del alto desempeño.

Se puede concluir que son varios los hallazgos que sugieren una relación positiva entre la expertise y un mejor desempeño intuitivo (DANE & PRATT, 2007; BJÖRKLUND, 2007).

Una poderosa implicancia de estas citas es que la habitualidad en un dominio internaliza muchas respuestas presumiblemente automáticas e “intuitivas” que pudieran ser no más que experiencia acumulada que el decisor ha almacenado o como se sugiere en el artículo de KHANEMAN & KLEIN (2009) es necesario dejar un espacio para la suerte.

Sin embargo, se abre un gran potencial para la integración de los modelos racionales y de las prácticas intuitivas (LUNENBURG, 2010) que eventualmente puedan apalancar la expertise.

#### **2.1.2.2.6. Talento**

En el contexto de estudio de la expertise, el talento se define como la posesión de una habilidad innata, a menudo esta definición ha requerido una digresión entre habilidad y talento; se trata de una discusión que está lejos de agotarse, siendo bastante frecuente la acepción que muestra a la habilidad como una exteriorización práctica del talento innato.

A continuación, una serie de referencias que relacionan a la expertise con el talento:

- ERICSSON & CHARNESS (1994) intentaron ampliar la discusión del desempeño extraordinario, superando la concepción del “don aportado por los dioses”.

Según los autores, la visión tradicionalmente errónea atribuye al talento innato el desempeño extraordinario cuando un sujeto no dispone de experiencia.

Los autores repasaron contribuciones tomando como base el dominio del ajedrez y postularon gráficas explicativas de la expertise en función del tiempo.

Afirmaron enfáticamente que *“la visión tradicional del talento, que concluye que los individuos exitosos tienen habilidades innatas y capacidades [...] no es consistente con la evidencia revisada”* (ERICSSON & CHARNESS, 1994, pág. 744, traducción propia).

- HOWE DAVIDSON, & SLOBODA (1998) centraron su análisis en la existencia o no del talento innato, para lo cual revisaron aportaciones en favor y en contra de tal posición, posteriormente integraron el rol de la práctica intencional en el desarrollo exitoso.

Postularon una serie de explicaciones alternativas a la visión tradicional que considera al talento como la explicación superlativa del desempeño superior. En la conclusión los autores expresaron que la responsabilidad del talento en el éxito no es totalmente errónea, pero simplemente exagerada y sobre-simplificada.

Entre múltiples definiciones, resulta interesante la propuesta de HOWE DAVIDSON, & SLOBODA (1998) quienes han postulado cinco (5) propiedades del talento:

- (1) Se origina en una estructura genéticamente transmitida y por lo tanto es parcialmente innata.
- (2) Sus efectos completos pueden no ser evidentes en estadios iniciales, pero pueden existir algunos indicios tempranos, permitiendo a personas entrenadas identificarlo antes que se llegue a demostrar niveles maduros de desempeño.
- (3) Estos indicios tempranos proveen una base para predecir quien probablemente se destaque.
- (4) Sólo una minoría es talentosa, si así no fuera [...] no habría manera de predecir o explicar el éxito.
- (5) El talento es relativamente específico a un dominio. (pág. 399, traducción propia)

De los cinco (5) atributos propuestos por los autores, son tres (3) los que en opinión de los practicantes resultan cruciales para justificar la selectividad (ser identificados antes de alcanzar el alto rendimiento, proveer la base para predecir rendimiento, ser específicos de un dominio); los restantes no cumplen con ese rol (diferencias que pueden ser parcialmente genéticas, existiendo atributos que sólo una minoría posee).

- FELDHUSEN (1998) estableció que el talento precoz precisa de un ambiente de contención para potenciar su desarrollo y consolidación.

El autor precisó que algunos de los elementos de la expertise se inician en la niñez y culminan con logros creativos en la adultez; en su opinión, el desarrollo del talento, puede ser potenciado cuando existe un buen planeamiento personal, social, educacional y de carrera, que además fije objetivos, haga un control meta-cognitivo y provea autorregulación del talento.

Por último, se menciona que un contexto rico en desafíos y oportunidades potencia el desarrollo del talento.

Si bien el trabajo hizo foco en el talento joven a nivel estudiantil, sus conclusiones tienen interesantes implicancias para el desarrollo de la expertise, en especial durante la adquisición de la misma en un dominio específico.

Es de recordar que KOTTER (1982) sugirió que la adolescencia directiva comienza alrededor de los veinticinco años o aún más tarde.

- CHARNESS, TUFFIASH, & JASTRZEMBSKI (2004) también eluden a la explicación convencional que trata de resolver el tema de las altas habilidades desde la perspectiva del talento innato.

Los autores sugirieron que existen otras explicaciones que tratan mejor dicha complejidad temática; no obstante, la práctica intencional también les resulta insuficiente sino se involucran aspectos como la motivación, emoción y la personalidad.

Estos aspectos (motivación, emoción, personalidad) son repasados por los autores, para concluir en la necesidad de explorar la relación entre los factores intrapersonales e interpersonales.

- ERICSSON, NANDAGOPAL, & RORING (2005) también trabajaron en la misma línea y exploraron variantes a la explicación tradicional que asume que sólo los dotados pueden alcanzar niveles altos de desempeño.

Tomando como fenómeno central la práctica intencional consideraron las transformaciones y adaptaciones que ella produce, es decir las consecuencias que genera el ejercicio práctico consciente.

A continuación, los autores relataron condiciones del entorno que potencian el desarrollo a niveles de élite; ello se da cuando en el desarrollo se integra una mecánica lúdica, fijación de objetivos acertada, y la práctica en solitario.

Dos (2) proposiciones aparecen como trascendentes, la primera es que la mayoría de los adultos llega a un desempeño estable, en tanto que quienes alcanzan la élite continúan mejorado; la segunda es que quienes pertenecen a la élite transforman sus mecanismos cognitivos y psicológicos incorporándolos a su práctica intencional.

Los autores desafiaron a los investigadores a identificar mecanismos causales que expliquen correlaciones entre las características percibidas de los expertos y su nivel de desempeño; luego resaltaron la abundancia de evidencia que soporta el rol desarrollador de la práctica intencional.

Para concluir expusieron que la explicación alternativa al talento innato se encuentra en la perspectiva del desempeño experto; que postula que la suma de progresos graduales corresponde a cambios en el sistema nervioso central que controla el desempeño en condiciones que se requiere adaptación.

- HUNT (2006) exploró la relación entre estudios de la expertise y una selección de resultados de diferentes dominios (Ej.: Psicología, economía), postulando que diferentes tipos de dominios demandan diferentes tipos de exigencias cognitivas. Por lo tanto la combinación de talento y práctica (intencional) varía de manera predecible de un dominio a otro.

El autor realiza luego una revisión de la relación entre inteligencia, cognición y experiencia; y luego, al referirse a las razones para volverse un experto expuso:

No tiene sentido hacer el trabajo para volverse un experto, a menos que uno quiera serlo. Para entender la expertise, debemos entender los intereses [de la persona, pues] los talentos son motivados por los intereses.

En general, las personas están más interesadas en cosas en las que naturalmente se destacan que en aquellas en las que encuentran dificultades. La combinación de talentos e intereses conducen al conocimiento especializado, y el conocimiento es el que produce expertise. (HUNT, 2006, pág. 34, traducción propia)

La principal implicancia de la contribución del autor es que el proceso de desarrollo de la expertise estaría ligado a las áreas de mayor talento, sin embargo, esto no necesariamente se traduciría en un mayor desempeño.

- ERICSSON, RORING, & NANDAGOPAL (2007) procuraron identificar criterios para explicar cualquier teoría del desempeño excepcional.

Entre tales criterios se muestra la evaluación social que otorgue reconocimiento y las tareas representativas que capturen el desempeño experto, entre otras. Luego de aplicar los mencionados criterios, los autores expresaron que con excepción de los factores genéticos fijos (Ej.: Tamaño del cuerpo, peso), fueron incapaces de encontrar evidencia para las limitaciones innatas en la consecución de logros.

Por lo tanto, se concluye que el talento puede efectivamente ser desarrollado lo cual mejora el desempeño.

- CHASSY & GOBET (2010) retomaron la discusión entre la postura convencional que enfatiza la naturaleza innata y la otra, que sin desconocer al talento natural subrayan el rol de la práctica, sintetizado en la expresión “educar al talento” (del inglés “*nurturing the nature*”).

Los autores expresaron que no se trata de perspectivas contradictorias, sino que promueven un dialogo entre ambas posturas y esbozan una hipótesis para esclarecer cómo los mecanismos genéticos contribuyen a explicar las diferencias individuales en la adquisición del conocimiento necesario para ser experto.

Integrando aportaciones de la teoría de la expertise y hallazgos en la neurobiología en el tratamiento de la memoria, explicaron las diferencias en la adquisición de la expertise.

La hipótesis central de los autores es que algunos individuos tienen un patrón de alelos<sup>13</sup> que permite una mejor cooperación entre los diversos mecanismos que entran en la ecuación del

---

<sup>13</sup> Cada uno de los genes del par que ocupa el mismo lugar en los cromosomas homólogos. Su expresión determina el mismo carácter o rasgo de organización, como el color de los ojos (DRAE, 2014).

almacenamiento de la memoria; finalmente concluyen que la verificación de tal hipótesis puede encontrarse aún lejos de concretarse, sin embargo, se muestra promisorio.

- HAMBRICK & MEINZ (2011) citando su propia investigación, postularon que la memoria de trabajo puede predecir exitosamente una amplia cantidad de actividades complejas.

El experimento de los autores involucró a pianistas a quienes se les requirió que realizaran tareas simultáneas, lo que demostró una fuerte correlación positiva entre el desempeño y la práctica.

- GOBET (2013) nuevamente contribuyó a la discusión entre las posturas que enfatizan al talento versus las que colocan el énfasis en la práctica como explicación.

El autor, al realizar la revisión de fuentes bibliográficas pertinentes incluyó varios temas usualmente explorados (Ej.: inteligencia) y otros no tan frecuentes (Ej.: manipulación genética), en el apartado de discusión concluye que la práctica intencional es necesaria pero no suficiente para alcanzar altos niveles de expertise.

Para GOBET la complejidad en el desarrollo de la expertise puede relacionarse con diferencias en la interacción entre factores innatos y la práctica, por lo tanto, ha sugerido involucrar a la dinámica de sistemas para atender las implicancias del número de variables involucradas.

Por otra parte, se dejó asentado los progresos realizados con la arquitectura CHREST (*Chunk Hierarchy and REtrieval STructures*) que maneja importantes aspectos de la adquisición de la expertise en la práctica.

El debate entre la postura tradicional que pondera al talento innato y aquella que resalta la práctica intencional muestra distancias y pocos puntos en común dependiendo del dominio; ciertamente los factores físicos constituyen una explicación en dominios donde ellos es determinante (ERICSSON, NANDAGOPAL, & RORING, 2007), algo más complejo resulta cuando hablamos de tareas meramente intelectuales.

Es por demás promisorio el “*racconto*” de la implicancia del interés, estimulación y predisposición del talento en las etapas formativas y/o de adquisición de la expertise (HUNT, 2006); aún sin

evidencia empírica resulta un camino algo predecible la sugerencia de una huella genética que pudiera aislarse y explicar el desempeño de élite (CHASSY & GOBET, 2010; GOBET, 2012; GOBET, 2013).

#### **2.1.2.2.7. Complejidad**

La complejidad se concibe como la cantidad de elementos y relaciones en un sistema dado; relacionada con la expertise puede ser considerada como un medio para el desarrollo de la expertise (CHASSY & GOBET, 2010) o como aquello que intenta solucionar (SAWICKA, 2001).

Otra relación entre expertise y complejidad se da cuando se intenta explicar la búsqueda del alto desempeño, allí se debe reconocer los factores contextuales que son ciertamente complejos; por otro lado, la formación de la expertise responde a muchos factores entrelazados cuyas relaciones no siempre se presumen estables.

La complejidad ha sido varias veces referenciada como un tema pertinente en el estudio de la expertise, a continuación, una serie de aportaciones que tratan el tema:

- SAWICA (2001) del Departamento de Ciencias de la Información de la Universidad de Bergen expuso el rol social en el tratamiento de la complejidad que le corresponde a los expertos y a quienes poseen conocimientos especializados.

La autora se cuestionó sobre quiénes debían ser llamados expertos y sobre cuál sería la naturaleza de conocimientos para tratar problemas. Siguiendo una perspectiva cognitiva y psicológica amplia definió tres (3) requerimientos para que un método trate exitosamente problemas complejos: (1) Soportar la colaboración multilateral entre varios expertos; (2) asistir a la investigación de las características dinámicas de un problema; (3) permitir la evaluación y desarrollo del conocimiento experto.

El camino a explorar expuesto por la autora es la integración de los sistemas dinámicos por su capacidad para representar la complejidad, de manera similar luego se expresaría GOBET (2013).

- ACKERMAN & BEIER (2003) desarrollaron un capítulo centrado en el abordaje diferencial e interaccionista, para lo cual repasaron (a) las diferencias entre el rendimiento típico y el rendimiento máximo y (b) el concepto de aptitud de complejos o rasgos complejos.

En su análisis rescatan el modelo PPIK<sup>14</sup> que integra (a) la inteligencia como un proceso, (b) la personalidad, (c) los intereses del sujeto y (d) la inteligencia como conocimiento.

Luego de repasar estudios, los autores incluyen las siguientes conclusiones: (a) Los adultos de mediana edad son más conocedores de un abanico más amplio de temas en comparación con los adultos más jóvenes; (b) las mediciones de la inteligencia como proceso no resultan explicativas de las diferencias de estructuras de conocimiento, ni en el hecho que los adultos de mediana edad conozcan más que los adultos jóvenes; (c) existen constelaciones de características (Ej.: Ciencia y matemática, intelectual y cultural) que apoyan la adquisición de conocimiento especializado en cada dominio, sin embargo existen otras (Ej.: Clerical y convencional) que impiden la adquisición en comparación con las anteriores constelaciones.

Es interesante ver que los autores no parecen distinguir en sus conclusiones la diferencia entre memoria como almacenamiento de recuerdos y la inteligencia como capacidad de procesamiento.

- ERICSSON (2003) revisó contribuciones en la búsqueda de una habilidad general y capacidades básicas, su repaso incluyó estudios de las diferencias individuales y los métodos que los investigadores pioneros utilizaron para el desarrollo de concepciones teóricas de la habilidad y la capacidad.

Discutió argumentos sobre la existencia de la habilidad y capacidad, esfuerzos para la medición de estas y propuestas de mecanismos biológicos intervinientes en el desempeño.

Al respecto, el autor destacó que según su evidencia *“el desempeño experto es ayudado por representaciones complejas modificables que permiten a los expertos exhibir rápida velocidad,*

---

<sup>14</sup> El acrónimo surge de los elementos en idioma inglés (*“Intelligence as a Process, Personality, Interests, intelligence as Knowledge”*).

*mejor selección de acciones, y mejor y más precisa ejecución”* (ERICSSON A. K., 2003, pág. 100, traducción propia).

Posteriormente el autor, condiciona dicha afirmación:

La adquisición de desempeño experto se extiende por un período de años, incluso décadas, pero la mejora en el desempeño no es una consecuencia automática de la experiencia adicional [...] el principal desafío para alcanzar el desempeño experto es que las mejoras posteriores requieren mayores desafíos que eleven el desempeño sobre el nivel actual. (pág. 100, traducción propia)

ERICSSON, finalmente concluyó que la complejidad de los mecanismos que ayudan al desarrollo del desempeño experto representa un desafío para las teorías tradicionales de aprendizaje y de adquisición de habilidades; y que sólo futuras investigaciones podrán dar respuesta a este desafío.

- DIBELLO, LEHMANN, & MISSILDINE (2011) discutieron la relación entre modelos mentales complejos y decisores que ocupan posiciones claves en una organización.

En ese marco repasaron las condiciones y características habituales del entorno de los negocios, las cuales condicionan al nivel decisorio; entre ellas rescataron que (1) las organizaciones están compuestas por sistemas cognitivos distribuidos; que además (2) las organizaciones confían en modelos mentales bien coordinados; y finalmente que (3) los errores costosos pueden resultar de los complejos puntos ciegos dentro del modelo mental del equipo gerencial.

Los autores luego presentaron los resultados preliminares de una investigación que incluyó a ocho (8) decisores de una compañía global de dispositivos biomédicos, en la investigación se utilizó una herramienta (*“Future View Profiler”*) que evalúa la toma de decisiones.

En opinión de los autores, no fue sorpresa que el número uno (CEO) obtuviera mejores resultados que la media de su staff (Vice-Presidentes de División) en las categorías estrategia, liderazgo, y finanzas. El caso en cuestión mostró que el CEO auxiliaba a la organización en el tratamiento de los puntos ciegos, los hallazgos fueron compartidos con la organización, y los

autores rescatan que el estudio generó más preguntas que respuestas, la utilización de la herramienta fue positiva en descubrir los puntos ciegos; sin embargo, para el momento en que la organización asumió que debían cambiar dicho proceso resultó dificultoso.

De manera implícita, se desprende del estudio la criticidad de la habilidad de interacción y gestión de talentos cuando se está en presencia de un equipo cuyos integrantes tienen alta expertise.

- COHEN (2011) abordó el tema de la utilización activa del tiempo para pensar y reflexionar, haciendo foco en los decisores expertos se argumentó que ha sido poco estudiado a pesar de su importancia.

En las conclusiones se realiza una interesante digresión sobre las distintas líneas de pensamiento en relación con la toma de decisiones, para luego concluir que los decisores habitualmente priorizan a las actividades que tienen mayor valor en su percepción.

Finalmente, sugiere como línea de trabajo explorar los grados de complementación entre intuición y deliberación de la que se podrían beneficiar los decisores.

La complejidad se impone como una realidad actual de los ambientes empresariales, del mismo modo la complejidad está presente en los temas que deben decidir expertos; por ambas razones se estima que nuevas herramientas deben incorporarse (SAWICKA, 2001), al respecto hay contribuciones que a la fecha ya han iniciado dicho camino (ACKERMAN & BEIER, 2003; DIBELLO, LEHMANN, & MISSILDINE, 2011).

### **2.1.2.3. Elementos y estructura de la expertise**

Múltiples aportaciones han considerado la estructura de la expertise desde varios ángulos, por ejemplo, SCHVANEVELDT, y otros (1985) trabajaron con estructuras conceptuales en el estudio de pilotos principiantes y expertos, sugiriendo que toda estructura y eventual modelización es inherente al dominio bajo estudio.

Algunas aportaciones referidas al tema se repasan a continuación:

- STEELS (1990) repasó las ideas emergentes como un componente de la expertise y su impacto en el tratamiento de problemas.
- GRUBER & ZIEGLER (1995) expusieron que la expertise parece resultar de la interacción entre conocimiento del dominio, búsqueda de alternativas para el tratamiento de la situación y evaluación de su aplicabilidad.
- HOFFMAN & HEGARTY (1993) afirmaron que la expertise es una característica importante de los ejecutivos, que emerge de las técnicas, habilidades, experiencias; ciertamente FOLLET (1924) había sugerido una composición similar.
- TAN (1997) alertó que no todos los individuos tienen la capacidad, voluntad o apetencia para alcanzar los estadios de la expertise.

A continuación, expuso una serie de aspectos característicos de quienes la poseen: (a) Disponen de una extensiva base de conocimiento y especificidad del dominio de actuación; (b) organizan jerárquicamente el conocimiento; (c) disponen de una capacidad perceptual aguda, buena representación de problemas, automaticidad de comportamiento; y (d) manejo adecuado de memoria de corto y largo plazo.

- YIELDER (2001) desarrolló un modelo focalizando en la expertise profesional práctica, que integra cinco (5) aspectos: (1) Base de conocimiento, (2) procesos cognitivos, (3) procesos internos integradores, (4) relaciones interpersonales, (5) práctica profesional.

Dicho modelo incluye dos (2) elementos de contrapeso que son la construcción de la base de conocimiento y la práctica profesional requerida.

- FRANKLIN (2004) presentó un esquema para la medición de la expertise profesional en MBAs (*"Master of Business Administration"*), para ello aplicó un conjunto de mediciones que integralmente definen cultura y luego comparó los resultados de los estudiantes que se encuentran en el inicio de la maestría versus los que ya están concluyendo.

Los resultados en cuestión mostraron que el ochenta por ciento (80%) de los factores más valorados se mantiene en ambas lecturas, es decir son compartidas por los que recién inician un MBA y por quienes están terminando sus programas; aún con esto, según la muestra hay algunas diferencias cualitativas entre ambos públicos, pues algunos ponderan más ciertos factores.

- CHARNESS; TUFFIASH, & JASTRZEMBSKI (2004) propusieron una interesante representación de componentes, aunque originalmente fuera concebida para habilidades.

En ella se muestra una conjunción de factores sociales externos (Ej.: entrenadores, modelos a seguir); factores motivacionales y personalidad (Ej.: abanico de atención, compulsividad, competitividad); factores de información externa (Ej.: organización de las disciplinas, canales de diseminación).

Estos factores se entrelazan mediante la práctica (intensidad, duración, contenido) a un sistema cognitivo (software, hardware) del decisor para producir un resultado (CHARNESS, TUFFIASH, & JASTRZEMBSKI, 2004, pág. 300).

- Una clasificación muy interesante es la tabla periódica de la expertise desarrollada por COLLINS & EVANS (2004; 2007a; 2007b). La mencionada tipificación que ya fuera referenciada previamente (ver Tabla 2 en página 55), descompone a la expertise en niveles: (a) “*Expertises omnipresentes*”, (b) las disposiciones [o predisposiciones], (c) expertise de especialistas, (d) “*meta-expertises*”, y (e) meta-criterios.

Debe destacarse que la tabla periódica es globalizadora pues no sólo incluye la expertise específica del dominio, sino que también incorpora otros ámbitos que contribuyen y/o condicionan su desempeño.

- Otra variante de estructura de la expertise son los dos (2) factores (excelencia, profesionalismo) propuesta por MIEG (2009), mientras que la excelencia se deriva de la tradición de la expertise como desempeño (ERICSSON & CHARNESS, 1994; ERICSSON, CHARNESS, FETCOVICH, & HOFFMAN, 2006), el profesionalismo derivado de la sociología de las profesiones se refiere a la aceptación social y al involucramiento personal.

- TAASSOBHIRAZI & CARR (2009) aplicaron un modelo para el estudio de la expertise en estudiantes de física.

El esquema en cuestión puede caracterizarse como una representación de roles e incluye factores explicativos tales como el género de la persona, su motivación, y sus logros entre otros.

El estudio muy rico en metodología, dejó asentado que no incluyeron aspectos metacognitivos como parte de la estructura que potencialmente pueden ser necesarios.

- Otro modelo interesante por su innovación es el denominado procesamiento dual (KINCHIN & CABOT, 2010), que establece que la expertise requiere una oscilación en la estructura de conocimiento. En concreto el conocimiento puede estar organizado como cadena que (indicador de competencia); o en su lugar, puede estar organizado como una red (indicador de entendimiento)

El indicador de competencia y de entendimiento son los límites entre los que pendula la expertise.

- Entre las últimas contribuciones, merecen una referencia BOŠTJANČIČ, BRAČIČ, & IVANČIČ (2014) quienes convalidaron empíricamente el modelo de los dos (2) factores propuesto por MIEG (2009).

Como se ha presentado, no existe un consenso sobre la estructura de los elementos de la expertise, cada una de las mencionadas aportaciones ha ponderado una perspectiva en particular, aquella que resultara relevante. Es importante aclarar que ninguno de los autores considerados trata a la expertise como un emergente de elementos, desde la perspectiva del aprendizaje en el dominio del *management* que es el foco de esta tesis.

#### 2.1.2.4. Expertise en la dirección

Se ha sugerido que la expertise es lo que permite actuar a un directivo (BARRIENTOS, 2006), sin embargo, son múltiples y variadas las consideraciones respecto de su formación, contenido e interacción de elementos que la componen; esta heterogeneidad muestra que la expertise profesional es un concepto que requiere una mejor operatividad (VAN DER HEIJDEN, 2003; FRANKLIN, 2004) y más aún la expertise profesional directiva.

A continuación, se rescatan una serie de aportes:

- Herbert SIMON (1947; 1973; 1962/1964/1990) es referencia obligada por sus estudios sobre la toma de decisiones, debe notarse que la decisión es una de las consecuencias de la expertise y no la expertise misma.

SIMON ha expuesto numerosos conceptos y proposiciones que luego son tomados por otros autores.

- PRIESTULA & SIMON (1989) llamaron la atención por la expertise en el *management*, sosteniendo que es crítico para las organizaciones.

La expertise involucra mucho más que un sinnúmero de hechos, la expertise está basada en un conocimiento profundo de los problemas que continuamente surgen en un trabajo particular; se va acumulando durante años de experiencia tratando estos problemas y se organiza en la mente de los expertos de modo que le permiten superar los límites del razonamiento [...] la expertise es una mezcla de razonamiento e intuición. (PRIESTULA & SIMON, 1989, pág. 120, traducción propia)

- HOFFMAN & HEGARTY (1993) analizaron las características de los ejecutivos (expertise), las características socio culturales y su influencia en la innovación externa (producto/mercado) e interna (administración del negocio)

Armados de un conjunto de proposiciones e hipótesis, los autores efectuaron un estudio empírico en una organización internacional; allí encontraron que las hipótesis relacionadas con la expertise se verificaban en los estudios de campo; esto les permitió concluir que la expertise es un factor central de influencia en la innovación organizacional.

- HUBER (1999) examinó el poder de los expertos en la sociedad moderna y en el contexto organizacional, al respecto expresó que acudir a expertos o desarrollar expertise es la respuesta organizacional para tratar los desafíos de la complejidad creciente, atender los requerimientos constantes de innovación, y dar respuesta a los ciclos tecnológicos.

Como consecuencia, la expertise resulta valorada pues los decisores son llevados a tomar decisiones fuera de su zona de confort o de conocimiento. La autora reconoció la interacción entre la educación formal y el apalancamiento producto de la experiencia laboral en el dominio específico, en esta misma línea de integración trabajaron posteriormente FENTON-O'CREEVY & HUTCHINSON (2010).

- Otros aportes se concentraron en aspectos particulares; así, por ejemplo, se estudió la relación entre la capacidad emprendedora y la expertise (READ & SARASVATHY, 2005); la interacción entre expertise y la “toma de decisiones naturalista”<sup>15</sup> (ROSS, SHAFER, & KLEIN, 2006).
- BERNHARDT, HUGHSON, & KUTSOATI (2006) aportan una interesante conclusión al exponer que *“cuando los trabajadores se convierten en gerentes, la expertise gerencial puede llegar a ser cada vez más sesgada con el tiempo, aumentando la distorsión de la inversión y reduciendo los resultados”* (pág. 1, traducción propia).
- Recientemente FRANKLIN (2011) señaló que la integración entre expertise y el *management* se encuentra en sus inicios, y que *“dos (2) elementos son necesarios para desarrollar la expertise gerencial, uno es la experiencia y el otro es el modelo o esquema que relaciona experiencia con la realidad de la organización y su ambiente”* (FRANKLIN, 2011, pág. 1, traducción propia).

Sintetizando los aportes sobre la expertise y la dirección puede coincidir en dos (2) aspectos, el primero es la importancia de su estudio si es que se pretende responder a la pregunta por qué actúan como actúan quienes conducen; y, en segundo lugar, recién se dan los primeros pasos en integración entre la teoría de la expertise y la conducción de la organización.

---

<sup>15</sup> Traducción propia (en inglés “*Naturalistic Decision Making*”).

Debe reconocerse que, quien conduce está más cerca de la acción que de la reflexión; aún con todo esto, quien conduce desarrolla un sistema de actuación y al respecto se pueden hacer dos (2) afirmaciones. La primera donde el sistema resulta ser producto de la instrucción formal e informal, la potenciación de las habilidades, y la integración de las experiencias; la segunda donde el sistema es el encargado de percibir la oportunidad, valorar la situación, y actuar en función de los conocimientos, las habilidades, y la experiencia condicionada por su inteligencia directiva.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Introducción al marco teórico**

El marco teórico ha sido definido como el recorte del estado del arte en que se construye la investigación (FASSIO, 2011); entre las funciones del marco teórico se encuentra la de proveer una comprensión mínima para interpretar los resultados de un estudio, y dejar explicitada la perspectiva desde la cual se abordará el problema de investigación (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991).

Como ha sido expresado, el interés de la presente tesis es la integración de la investigación sobre el trabajo directivo con los estudios de la expertise; de esa convergencia surge la base de expertise directiva como fenómeno.

Al respecto se han identificado tres (3) líneas de contribuciones sobre el trabajo directivo:

1. Como área de actuación, es decir como actividades cotidianas y responsabilidades que les competen a los directivos (TAYLOR, 1911; FAYOL, 1930; FOLLET, 1924; y la lista sigue);
2. Como historia de éxito o recopilación biográfica o autobiográfica de distintos directivos de éxito en organizaciones importantes (SCULLEY & BYRNE, 1987; BRANSON, 1998/2002/2005/2007/2011; WELCH & BYRNE, 2001; y la lista sigue); y
3. Como actividades concretas, las cuales están basadas en investigaciones de campo o meta análisis sobre datos secundarios (BARNARD, 1938; CARLSON, 1951; STEWART, 1963, y la lista sigue).

En cuanto a la expertise, existen al menos cinco (5) abordajes:

1. La expertise puede considerarse un estadio del conocimiento (DREYFUS & DREYFUS, 1986);
2. El resultado de una práctica intencional (ERICSSON & SMITH, 1991; ERICSSON, KRAMPE, & TESCH-ROMER, 1993; ERICSSON & CHARNESS, 1994; y la lista sigue);

3. Un refinamiento de la inteligencia (STERNBERG, 1997; 1999; THEILER, 2003; y la lista sigue);
4. El entendimiento y capacidad de actuación que tiene quien es reconocido como un experto (HERNANDEZ TORRANO, 2010; ARTWOHL, 2011; y la lista sigue);
5. Como un emergente sistémico de sus componentes (HOFFMAN & HEGARTY, 1993; MAYER, 2003; BARRIENTOS, 2006).
6. O como una relación con la consolidación de la intuición (FIELDS, 2001; DANE & PRATT, 2007).

Sin renunciar a otras referencias, la presente investigación, se centra en la perspectiva del trabajo directivo como actividades concretas y la expertise como un emergente sistémico. A partir de esta conjunción, en los apartados siguientes, se trata el modelo de la expertise directiva, sus características, componentes, factores de contingencia y su representación.

### 2.2.2. Modelo de expertise directiva

Luego de haberse presentado el referencial teórico, en esta sección será expuesto el modelo teórico desarrollado para la explicación de la base de expertise directiva.

En lo básico, un modelo se interpreta como una abstracción de la realidad, una simplificación y no la realidad misma, se trata de un “*constructo*” al que se recurre para proponer o dar cuenta del funcionamiento de manera ordenada.

Los modelos tienen como función, en muchos casos, ser estímulos de inspiración de nuevas teorías, cuando son trasplantados de un campo al otro. La utilidad del modelo reside fundamentalmente en su capacidad de representar un fenómeno complejo, de modo de facilitar la comunicación de sus ideas centrales. (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002, pág. 5)

La idea de presentar modelos ha estado presente en el estudio del trabajo directivo y en el campo de la expertise.

A manera de ejemplo se pueden citar dentro del estudio del trabajo directivo al modelo de funciones (FAYOL, 1930; BARNARD, 1938), modelo de dirección (MONTAÑEZ DUATO, 2003), modelo de ciclo directivo (REES & PORTER, 2003).

De manera similar son varios los ejemplos en el estudio de la expertise, entre ellos se pueden citar al modelo estructural (GILAR CORBI, 2003), la tabla periódica de la expertise (COLLINS & EVANS, 2004), el modelo de fragmentación de la expertise (GOBET, 2005), el modelo de expertise “concéntrica” (WEISBERG, 2006), el modelo de los dos factores (MIEG, 2009), modelo de búsqueda de experto basado en taxonomías (CAMERON, ALEMAN-MEZA, ARPINAR, DECKER, & SHETH, 2010), modelo de inferencia expertise en ranking de tareas (LEE, STEYVERS, DE YOUNG, & MILLER, 2011).

### **2.2.2.1. Caracterización del modelo propuesto**

Cada uno de los modelos antes enunciados se queda en el camino para explicar la integración entre trabajo directivo y expertise, por lo dicho, el modelo propuesto adhiere a la definición de la expertise como emergente (HOFFMAN & HEGARTY, 1993; MAYER, 2003; BARRIENTOS, 2006) que se caracteriza por:

- Representar los elementos de la expertise directiva desde la perspectiva del aprendizaje del sujeto de la conducción organizacional.
- Enunciar factores que condicionan el funcionamiento de la expertise.
- Aportar caracterizaciones del desarrollo asimétrico en función del protagonismo de cada componente de la expertise.

### **2.2.2.2. Los componentes de la expertise directiva**

Son tres (3) los agrupamientos que se postulan como parte de la expertise directiva:

- Los conocimientos técnicos-profesionales que se pueden adquirir por instrucción, pudiendo ser esta formal o informal (HUBER, 1999; GILAR CORBI, 2003) estando sobre entendida su integración con la experiencia (DREYFUS & DREYFUS, 1986); a los efectos de esta tesis la investigación de campo se concentró en ejecutivos con educación universitaria.

Respecto de la composición intra-componentes, se postula que los conceptos o técnicas de interés directivo son aquellas relacionadas con (a) la valoración de la marcha de los negocios, (b) conceptualización o entendimiento de los factores claves del negocio y (c) herramientas de compromiso con la acción y/o alertas tempranas (BARRIENTOS, 2006).

- Las habilidades humanas que teniendo predisposición genética pueden desarrollarse con la práctica cotidiana (SIMONTON, 2000b; HORN & MASUNAGA, 2006) y que tengan relevancia para el dominio específico (HOWE, DAVIDSON, & SLOBODA, 1998) y fortalecidas por la práctica (ERICSSON, NANDAGOPAL, & RORING, 2007). Para cumplir con los objetivos de tesis son consideradas las habilidades específicas en el dominio de conducción de organizaciones.

En cuanto a la composición intra-componente del agrupamiento se postula la existencia de habilidades centrales o primarias (Decidir, comunicar, motivar) y habilidades secundarias (Liderar, armar equipo, delegar, innovar, negociar, cultivar contactos, controlar), siendo estas últimas una combinación de las habilidades centrales o primarias (BARRRIENTOS, 2006).

- Las experiencias profesionales que desarrollan conocimiento sobre el dominio específico (ERICSSON & SMITH, 1991), integrando tareas propias de la conducción (MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c). Como objetivo de tesis, la muestra incluye dos (2) grupos de sujetos, el primero dispone de al menos diez (10) años de ejercicio profesional, el segundo opera como grupo de control con al menos cinco (5) años.

La conformación intra-componente distingue a las experiencias de conducción de las meras experiencias laborales.

La expertise directiva resulta entonces de la práctica intencional en un dominio específico (ERICSSON & SMITH, 1991; ERICSSON & CHARNESS, 1994) y de la interacción simbiótica entre sus distintos elementos (SIEDENTOP & ELDAR, 1989; LEAKE, 1996).

### **2.2.2.3. Factores que contingen a los elementos de la expertise directiva**

Se ha sugerido que la actuación del sujeto de la conducción no depende exclusivamente de la expertise directiva (BARRRIENTOS, 2006), sino de algunos factores contingentes que pueden actuar como meta-componentes:

- Sentido de la oportunidad ("*timing*") para la intervención directiva que puede ser definido como una conveniencia de tiempo y lugar, esto implica un análisis de contexto en términos de identificación de patrones (DREYFUS & DREYFUS, 1986; CLANCEY, 1997) o de oportunidades de aplicación de la propia expertise (HUERTA MATA & RODRIGUEZ, 2006).

El sentido de oportunidad opera como la avanzada exploratoria del contexto espacio-tiempo y resulta ser una función crítica en la toma de decisiones dinámicas (ENDSLEY, 2006).

La mayoría (en cantidad) de tales contextos espacio-tiempo ameritan respuestas programadas o rápidamente identificables con patrones conocidos (FRANKLIN, 2011); se ha postulado que a mayor expertise mayor capacidad para visualizar oportunidades (BARRIENTOS, 2006).

Debe dejarse asentado que, aunque el presente modelo se concentra en la base de expertise individual, una mirada más abarcativa debería reconocer las incidencias sociales en la expertise individual (MIEG, 2006); por ende, cualquier interpretación del desempeño directivo debería reconocer la incidencia del equipo gerencial y su expertise complementaria.

- La valoración de la situación es la ponderación circunstancial de la posición relativa del sujeto en función de la oportunidad, se trata de una ventana de actuación, es decir percibir la conveniencia en función del tiempo y lugar.

La comprensión, como autoevaluación, complementa la oportunidad definida convencionalmente como reconocimiento de la situación (ENDSLEY, 2006).

En ocasiones, el comportamiento proactivo integra la oportunidad con la situación propia del sujeto, esa búsqueda descansa en un análisis de conveniencia y en la adaptabilidad potencial del poseedor de la expertise (KARAEVLI & HALL, 2006), esa relación costo/beneficio de la situación/oportunidad puede apalancar la carrera del sujeto.

- La inteligencia directiva es la capacidad de adaptación satisfactoria de la propia base de expertise a las circunstancias.

Ha de reconocerse la importancia de la inteligencia para la temática de la expertise, no solo por su aspecto situacional sino por cuestiones de aprendizaje y razonamiento (STERNBERG, 1999; KRAMPE & BALTES, 2003). Asimismo, dentro de los múltiples tipos de inteligencia, la “interpersonal” debe resaltarse también (GARDNER, 1983/2011).

Por otro lado, existen elementos que a su vez condicionan a la inteligencia directiva, tales como las características cognitivas, cualidades motivacionales, autoestima (HUBER, 1999; DWECK, MANGELS, & GOOD, 2004; HIDI, RENNINGER, & KRAPP, 2004), sólo por mencionar algunas de ellas.

- Existen otros factores que potencialmente pueden condicionar recursivamente la inteligencia y la expertise directiva, entre ellos debe darse lugar a las actitudes (FRIEDENBERG, 1977), la estabilidad afectiva y emocional (ACKERMAN & KANFER, 2004), la edad del sujeto (KLIEGL & BALTES, 1987; KRAMPE & CHARNESS, 2006), la autoregulación, las creencias personales (ZIMMERMAN, 2006), y el entrenamiento proactivo (FADDE, 2009).

#### 2.2.2.4. Representación del modelo y configuraciones

La expertise directiva integra los componentes antes enunciados, su representación gráfica se muestra en la Ilustración 3. En la figura se incluyen los tres (3) agrupamientos principales (Conocimientos técnico-profesionales, habilidades directivas, experiencias profesionales) y por sobre ellos la expertise resultante, la figura intenta transmitir que la expertise descansa sobre los restantes elementos, y que existe una retroalimentación entre todos los componentes.



Ilustración 3. Elementos de la expertise directiva  
Fuente: Elaboración propia del autor.

Si bien los agrupamientos se muestran visualmente de igual proporción, debe reconocerse la existencia de varias configuraciones típicas (ver Tabla 4 en página 102).

Tabla 4. Algunas configuraciones de la base de expertise directiva

Representación	Caracterización
	<p>Un profesional recién graduado que se encuentre en el inicio de su carrera profesional, dispondría de su expertise sesgada por el protagonismo de sus conocimientos técnico-profesionales, visualmente dicho agrupamiento debería mostrarse con mayor tamaño.</p>
	<p>En el caso de un emprendedor que se destaque por su talento mayormente innato, dispondrá de habilidades que resaltan por sobre los restantes componentes, de allí que su representación gráfica debería mostrar a las habilidades con un mayor tamaño.</p>
	<p>Si consideramos a un empresario con trayectoria destacada que no dispone de capacitación profesional ni que tampoco se destaca por sus habilidades innatas, su expertise estaría mayormente sesgada por la propia experiencia, de allí que visualmente debiera representar dicho componente como el de mayor tamaño.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

Por otro lado, también existen factores que condicionan el desempeño de la expertise (ver página 99), los que se integran en la Ilustración 4 en forma de un círculo para dar cuenta de tres (3) capacidades potenciales relevantes: (a) La percepción de las oportunidades; (b) la valoración de la situación propia del sujeto en relación con las oportunidades y (c) la capacidad adaptativa representada por la inteligencia directiva.

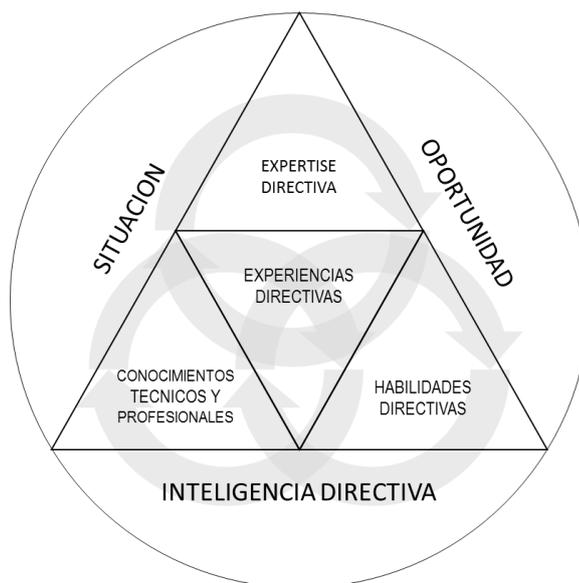


Ilustración 4. Modelo de base de expertise directiva

Fuente: Elaboración propia del autor.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Consideraciones iniciales

El capítulo metodológico representa el empeño del investigador por dejar asentado el camino seguido para llevar adelante la investigación, aportando claridad, explicitando restricciones y decisiones tomadas para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Cualquier investigación que tenga como sujeto de estudio a los responsables máximos de una organización debe tener presente la problemática de la indagación de campo, al respecto CABRERA MOYA (2010) expresa:

La investigación en ciencias sociales (de las cuales es parte la administración de negocios) y la metodología con que esta se debe abordar, es un tema tan polémico como necesario en la correcta elección del método y la postura que se utilicen para su análisis. Por esta razón, investigadores de esta área no se ponen de acuerdo sobre cuál metodología es la más apropiada. (pág. 37)

Los diferentes abordajes en la construcción de conocimientos de la disciplina han producido la llamada “*jungla de la teoría del management*” (KOONTZ, 1980) en donde coexisten contribuciones de disciplinas tales como la ingeniería industrial, ciencia política, sociología, socio-psicología, antropología cultural, psicología, teoría de la decisión, teoría general de los sistemas, y la lista sigue.

Lo anterior parece indicar que puede no existir una única epistemología de la administración (HATCHUEL, 2005); se debe considerar entonces que “*La administración, por su fundamental característica de ciencia aplicada, no ha desarrollado mayormente el campo de la epistemología o del conocimiento del ser administrativo*” (GONZALEZ IBARRA, 1998, pág. 25); tal vez la investigación en este campo deba equilibrar el rigor académico y la relevancia práctica (WORRALL, 2004), otorgándole un sentido de utilidad a la investigación.

### 3.1.1. Métodos privilegiados por otras investigaciones sobre el trabajo directivo

Son varios los métodos de indagación utilizados para conocer el trabajo directivo utilizados, entre los más significativos merecen su lugar las siguientes referencias:

- CARLSON (1951) recurrió a una combinación de método de auto-registro de las actividades por parte de los CEOs, lo cual fue complementado con hojas de contacto registradas por sus secretarias, operadoras telefónicas y porteros.

Adicionalmente CARLSON tuvo entrevistas con los protagonistas, analizó registros de informaciones, comunicaciones formales, destino y propósito de los encuentros sostenidos por los CEOs fuera de la organización.

- MINTZBERG (1973) realizó una observación directa de sus sujetos de estudio durante una semana, lo cual resultó en cronologías, hojas de contacto y registro de correos. En su trabajo, el autor consideró que el método de auto observación no es confiable, al menos cuando se refiere al contenido del trabajo gerencial; incorporando una excelente síntesis de los métodos utilizados hasta ese entonces por los diferentes investigadores:

Tabla 5. Principales contribuciones en el estudio del trabajo directivo

Investigador	Año del informe	Método	Sujetos de la investigación
CARLSON	1951	Diario	Nueve (9) altos directivos (Directores funcionales))
BURNS	1954	Diario	4 directivos medios
BURNS	1957	Diario	76 altos y medios directivos
COPERMAN	1963	Diario	58 altos y medios directivos
DUBIN, SPRAY	1964	Diario	8 altos y medios directivos
BREWER, TOMLINSON	1964	Diario	6 altos directivos
HORNE, LUPTON	1965	Diario	66 directivos medios
THOMASON	1966-67	Diario	Varias configuraciones de directivos
LAWLER, PORTER, TANNENBAUM	1968	Diario	195 mandos medios e inferiores
STEWART	1967	Diario	160 altos y medios directivos
KELLY	1964	Muestreo de actividades. Observación	4 encargados de sección. 28 encargados
LANDSBERGER	1962	Observación	3 directivos medios
GUEST, JASINSKI	1956	Observación	56 encargados

Fuente: MINTZBERG (1983, pág. 49)

- KOTTER (1999) recurrió al “*shadowing*” acompañando a los directivos mediante una observación de la acción cotidiana, dejando registrado una vez más que la técnica solo tiene buena cabida cuando las actividades del sujeto estudiado son de naturaleza protocolar, de baja importancia relativa, y que no abordan aspectos sensibles del negocio.
- En la misma línea, TENGBLAD (2000a; 2000b; 2000c) expuso su opinión sobre los métodos de observación directa al informar la distribución de temas que no pueden ser observados:

Tabla 6. Razones para no realizar observaciones directas del trabajo directivo y gerencial

Razones para no realizar observaciones directas	Horas / Semana por participante	Porcentaje
Trabajo realizado durante los fines de semana	8.9	12%
Trabajo realizado en su hogar durante la semana	1.0	1%
No observado, temas sensibles	2.8	4%
No observado, razones varias	2.0	3%
Total de tiempo no observado	14.7	20%
Total de tiempo observado	57.5	80%
Total del tiempo trabajado	72.2	100%

Fuente: TENGBLAD (2001).

- TENGBLAD (2012) dio cuenta de los distintos métodos de investigación:

Tabla 7. Métodos de indagación utilizados en investigaciones sobre trabajo gerencial

Tipo de gerentes estudiados	Método principal utilizados
Gerentes medios de una empresa de telecomunicaciones	Auto registro de trabajos típicos, retroalimentación y discusión
Gerentes medios de una firma de conocimiento intensivo	Entrevistas, observaciones
Reunión de grupo de ejecutivos en empresas de alta tecnología	Video registro de las reuniones, retroalimentación y discusión
Primera y segunda línea de empresa de cuidados de salud	Observaciones, medición de pulso y de stress
Gerente de construcción	Entrevistas
Primera línea de gerentes de investigación y desarrollo	Observaciones, entrevistas
Gerentes municipales seniors	Entrevistas, cuestionarios
Directores municipales	Diarios, observaciones, entrevistas
Administradores universitarios	Entrevistas, cuestionarios
CEOs de empresas privadas	Observaciones, diarios
Emprendedores en empresas de rápido crecimiento	Observaciones, entrevistas
Emprendedores de pequeñas empresas	Observaciones, entrevistas
Gerentes de empresas familiares	Entrevistas

Fuente: Adaptado de TENGBLAD (2012).

Ante la variedad de métodos y las consideraciones realizadas anteriormente, no es extraño que, en este marco, la investigación del trabajo directivo se haya visto condicionada por desafíos y limitaciones.

En primer lugar, se encuentran las limitaciones por el tipo de abordaje, así los métodos de observación directa como la asistencia a reuniones ofrecen reparos; por su parte, los métodos indirectos como lo son el estudio de las agendas directivas también han mostrado ciertas limitaciones, dificultad de acceso a dicha información y por cierto la veracidad de los datos registrados; de manera análoga la utilización de bitácoras ("*blogs*") que generaron resultados discretos.

En segundo lugar, están las limitaciones relacionadas con la reticencia de los sujetos de estudio, pues se trata de un limitante fuerte; en concreto la relativa baja predisposición a participar de los directivos y los reparos que estos ponen, en especial por la información privilegiada a la que podría tener acceso el investigador. Esto pudiera sesgar estudios, ya que en lugar de recurrir a muestras aleatorias se trabaja con muestras intencionales que cumplen con características prototípicas de la población bajo análisis.

En tercer lugar, están las limitaciones referidas a las respuestas obtenidas; pues en opinión de varios investigadores, lo que parece ser una característica desarrollada en los directivos es la habilidad para brindar respuestas "políticamente correctas". Esto genera una distorsión y demanda esfuerzos para lograr disponer de un conocimiento real y genuino del trabajo directivo. En el camino para superar esto, se han venido adoptando triangulaciones para la verificación de respuestas y/o confirmación de datos e información.

Para atender estas limitaciones, el diseño de la investigación toma definiciones en aspectos metodológicos esenciales, de los que se da cuenta en los apartados siguientes.

### **3.1.2. Métodos privilegiados por otras investigaciones sobre la expertise**

En el estudio de la expertise los métodos son numerosos, si bien podrían ser clasificados convencionalmente (Ej.: experimental, no experimental), es interesante enunciar mínimamente algunas propuestas metodológicas.

MEEHL (1954) recurrió a un estudio comparativo entre el juicio clínico y la mejor información estadística posible para su tratamiento. Por su parte, CHASE & SIMON (1973) apelaron a un método de observación experimental en el estudio de jugadores de ajedrez.

Una interesante referencia, es el inventario de procedimientos de estudio realizado por ERICSSON & SMITH (1991), que fueron clasificados en (a) métodos de inferencia mediante el estudio del proceso en casos de desempeño superior; y (b) los estudios de aspectos particulares de la expertise.

El método psicométrico fue utilizado por ACKERMAN & BEIER (2006) para el estudio de la estructura de la expertise; por su parte, CHI (2006) retomó los métodos de laboratorio para la evaluación de expertos; mientras que SCHRAAGEN (2006) confió en el análisis de tareas.

ERICSSON (2006) trabajó con el protocolo de verbalización durante el desempeño experto; mientras que SOSNIAK (2006) trabajó con entrevistas retrospectivas para analizar eventos; en tanto que DEAKIN, COTE, & HARVEY (2006) referenciaron el método del diario y al análisis de tareas.

Mientras que SIMONTON (2006) recurrió al método isométrico; otros autores han recurrido en extenso a fuentes secundarias de datos (STAUDINGER, 1999; BAKER, 2009).

En los últimos años, se han integrado soluciones informáticas tal es el caso del software FPV (*“Future View Profiler”*) utilizado por DIBELLO, LEHMANN, & MISSILDINE (2011) para analizar toma de decisiones de ejecutivos de la alta dirección; SHANTEAU & WEISS (2014) aplican su propia plataforma tecnológica para aplicar el índice CWS en el estudio predictivo de la expertise

## **3.2. Diseño de la investigación**

El propósito del apartado de diseño de la investigación es dejar asentado la coherencia de las decisiones que se han tomado en el camino para elaborar la investigación (FASSIO, 2011); Al respecto VARA HORNA (2012) expresa:

Los diseños son planes y estrategias de investigación concebidos para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación. El diseño, entonces, plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada tesis y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. (pág. 202)

A continuación, se dejan asentadas las precisiones, orientaciones, decisiones y planes que guiaron la investigación de campo.

### **3.2.1. Caracterización de la investigación**

La indagación de campo fue diseñada para conocer la opinión de los sujetos de estudio respecto de los componentes de la base de expertise directiva, a la vez capturar información de variables descriptivas para establecer relaciones. Teniendo como antecedentes los apartados anteriores la tesis se enmarca en:

Un estudio exploratorio-descriptivo, no experimental, en cuya instrumentación se recurrió a la pesquisa bibliográfica; encuestas semiestructuradas y posteriores entrevistas confirmatorias a sujetos seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico que responden a características prototípicas.

La metodología seleccionada se fundamenta en variadas razones:

- a) En primer lugar, se trata de un trabajo exploratorio-descriptivo toda vez que *“especifica las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”* (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991, pág. 61).

El estudio es exploratorio porque se da en la convergencia de los campos del trabajo directivo y de la expertise general, los cuales han producido contribuciones de manera aislada, y no se dispone de una integración que cumpla con el propósito de la tesis.

El trabajo es explicativo, en tanto se recurre a descripciones del fenómeno de estudio, cómo este se manifiesta, qué características tiene y dónde se manifiesta (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002).

- b) En segundo lugar, el diseño no experimental se justifica en “que se realiza la investigación sin manipular deliberadamente variables [porque] no se puede asignar aleatoriamente los sujetos o a las condiciones” (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991, pág. 190).

Considerando la particularidad del estudio directivo en ambientes reales, la aleatoriedad en la selección de los sujetos de estudio no es un criterio factible, de manera análoga tampoco es viable la manipulación de variables en el marco de la investigación.

- c) En tercer lugar, a partir de las características de la actividad directiva y la limitación para efectuar observaciones en tiempo real, varios estudios transversales han recurrido a encuestas semiestructuradas, estudio de casos y análisis de experiencias.

Del repaso de contribuciones se muestran ventajas y desventajas de cada método; en particular, la encuesta semiestructurada resulta la herramienta seleccionada pues permite capturar información con opciones prefijadas e integrar opiniones y comentarios del sujeto de estudio.

- d) Finalmente, ante la imposibilidad fáctica de implementar un muestreo probabilístico, el criterio de inclusión y exclusión queda explicitado en las características prototípicas a cumplir.

El perfil prototípico es definido entonces en el entendimiento que los sujetos incluidos pueden aportar conocimiento a los objetivos específicos vinculados, de allí que se recurra a una selección intencional.

Aspectos particulares son presentados en apartados posteriores.

### 3.2.2. Variables de estudio

Una variable es aquello que se predica sobre la unidad de análisis, se trata de un concepto que puede asumir distintos valores (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002).

En la investigación se indagan tres (3) conjuntos de variables, cuya “operacionalización” se expone a continuación.

#### 3.2.2.1. Variables de caracterización del sujeto de estudio y el puesto ocupado

El primer grupo las variables serán utilizadas como descriptoras del sujeto de estudio y del puesto ocupado, que asimismo permitirá establecer relaciones con las restantes variables:

Tabla 8. Variables de caracterización del sujeto de estudio y del puesto ocupado

VARIABLE (Propiedad a medir)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES (Sub-variables)	INDICADORES (Referentes empíricos)	CATEGORIAS (Valores que pueden asumir)
Edad	Edad declarada	No aplica	No aplica	Valor declarado
Estado civil	Estado civil	No aplica	No aplica	Soltero(a), Casado(a), Divorciado(a), Viudo(a), Otro(a)
Nacionalidad	País de nacimiento u origen	No aplica	No aplica	Valor declarado
Teléfono	Teléfono de contacto	No aplica	No aplica	Valor declarado
Correo electrónico	Dirección de contacto	No aplica	No aplica	Valor declarado
Formación de grado	Carrera universitaria inicial	No aplica	No aplica	Contador(a), Ingeniero(a), Abogado(a), Administrador(a), Otro(a)
Formación de posgrado	Carrera de especialización o maestría	No aplica	No aplica	Especialización, Maestría, Doctorado, Otro(a)
Posiciones anteriores	Puestos o cargos anteriormente ocupados	No aplica	No aplica	Valores declarados
Nombre de la organización	Razón social o nombre de fantasía de la organización	No aplica	No aplica	Valores declarados
Tipo de organización	Tipología de la organización	No aplica	No aplica	Comercial, Servicios Industrial, Otros(as)
Cargo ocupado	Título de la posición actual	No aplica	No aplica	Valor declarado
Antigüedad en la posición	Años en la posición actual	No aplica	No aplica	Menor a un año Entre 1 y 5 años Más de 5 años
Reclutamiento	Modo principal en que obtuvo la actual posición	No aplica	No aplica	Promoción, Reclutamiento externo, Networking, Familia, Otro
Reporte	Posición a la cual reporta	Nombre de la posición	No aplica	Valor declarado
Subordinados directos	Cantidad y ubicación de subordinados	Ubicación	No aplica	Valor declarado
		Cantidad	No aplica	Valor declarado
Subordinados indirectos	Cantidad de subordinados	Ubicación	No aplica	Mismo edificio, Misma ciudad, Otra ciudad, mismo país
			No aplica	Extranjero
			No aplica	Valor declarado

Fuente: Elaboración propia del autor.

### 3.2.2.2. Variables de caracterización de la jornada de trabajo

El segundo grupo de variables explica la jornada directiva en términos de prioridad de agenda, medios de comunicación, y audiencias con las que tiene contacto el sujeto de estudio:

Tabla 9. Variables que caracterizan la jornada directiva

<b>VARIABLE (Propiedad a medir)</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIONES (Sub-variables)</b>	<b>INDICADORES (Referentes empíricos)</b>	<b>CATEGORIAS (Valores que pueden asumir)</b>
Tiempo directivo	Jornada de trabajo laboral incluyendo los tiempos dentro y fuera de la oficina	Tiempo insumido Importancia asignada	Ordenamiento de una lista de acciones expuestas Valoración de la importancia de las acciones expuestas	1 a 8 Muy importante Importante Poco importante No importante
Valoración del equipo	Apreciación que se le otorga al rol del equipo en sus responsabilidades	Orientación al equipo	Grado de acuerdo con afirmaciones expuestas	Orientación individual Orientación al equipo
Recurrencia de circunstancias	Periodicidad de temas recurrentes en la rutina diaria	Frecuencia diaria	Tabulación de frecuencia diaria de una lista de situaciones sugeridas	1 vez 2-3 veces 4-5 veces + de 5 veces
Herramientas tecnológicas utilizadas	Herramientas auxiliares de la labor directiva	Preferencia de uso de tecnologías	Selección de pares de tecnologías propuestas	PC, Notebook, Teléfono fijo, celular, agenda electrónica, de papel, correo electrónico o tradicional, teleconferencia, videoconferencia
Medios de comunicación según audiencias	Canales de comunicación utilizados	Tipo de medio utilizado	Preferencia de medios según el tipo de audiencias	Combinación de audiencias y medios propuestos
Tiempo asignado a los stakeholders	Importancia relativa de las audiencias interesadas	Tiempo asumido	Ordenamiento del tiempo insumido con distintos stakeholders propuestos	1 a 6

Fuente: Elaboración propia del autor.

### 3.2.2.3. Variables referidas a la expertise directiva y valoración intra-componentes

El último grupo de variables se refiere a una valoración intra-componentes de la expertise directiva, es decir aquellos que forman parte de los tres (3) agrupamientos presentados en el marco teórico (sintéticamente técnicas, habilidades, experiencias):

Tabla 10. Variables referidas a la expertise directiva y valoración intra-componentes

VARIABLE (Propiedad a medir)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES (Sub-variables)	INDICADORES (Referentes empíricos)	CATEGORIAS (Valores que pueden asumir)
Utilización de técnicas directivas	Preferencia de técnicas directivas como parte de sus responsabilidades	Frecuencia	Ordenamiento de una lista propuesta	1 a 5
		Importancia	Valoración de una lista propuesta	1 a 5
Contribución al propio éxito	Apreciación de intra-componentes de la expertise como explicaciones del éxito	Valoración de áreas de expertise	Valoración de áreas de expertise propuestas	Muy importante
				Importante
				Poco importante
				No importante
Errores directivos	Falencias generalmente aceptadas respecto de los directivos	Valoración de errores	Grado de acuerdo con afirmaciones de referencia	
Habilidades directivas	Apreciación de habilidades directivas que son desarrolladas durante el ejercicio de sus responsabilidades	Importancia relativa de las habilidades enunciadas	Opinión sobre la importancia relativa de las habilidades enunciadas	1 a 10
		Fuentes u origen de aprendizaje	Opinión sobre la fuente u origen del aprendizaje de las habilidades enunciadas	Personal
				Formación académica
				Experiencia
Origen de la expertise	Apreciación y valoración de las fuentes que originaron sus conocimientos	Valoración de fuentes de conocimientos	Ordenamiento de diferentes fuentes propuestas	1 a 5
Aptitudes más relevantes	Valoración de actitudes propias y ajenas como explicación del éxito	Clasificación de relevancia	Ordenamiento de diferentes afirmaciones	1 a 7
Objetivos personales para el desarrollo directivo	Composición de lugar respecto de la importancia de objetivos personales	Valoración de objetivos	Valoración de diferentes objetivos sugeridos	Muy importante
				Importante
				Poco importante
				No importante

Fuente: Elaboración propia del autor.

### **3.3. Sujeto de estudio**

#### **3.3.1. Unidad de análisis, precisiones y características prototípicas**

En términos generales, se considera unidad de análisis a los elementos de los cuales se refieren las observaciones que se realizan; las siguientes tres (3) definiciones sintéticas orientan la identificación de la unidad de análisis:

- a. El sujeto acerca de los cuáles se predica algo (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002).
- b. Son las réplicas del experimento (MORALES VALLEJO, 2009).
- c. Quiénes van a ser medidos (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 1991).

En el contexto de esta tesis, se presentan los tres (3) aspectos que otorgan precisión a la unidad de análisis y el fenómeno a estudiar:

- a. El sujeto de estudio (unidad de análisis) son los ejecutivos indagados y entrevistados.
- b. El fenómeno a analizar es la expertise directiva, más concretamente la percepción de los directivos sobre sus intra-componentes, importancia atribuida a cada uno de ellos, y fuentes de aprendizaje.
- c. Para cumplimentar lo anterior, se reunirán dos (2) campos de conocimiento: el trabajo directivo y la expertise.

Ante la imposibilidad de recurrir a una muestra que cumpla con una distribución normal, se ha definido una característica prototípica para la inclusión de sujetos de estudio:

Directivos superiores de ambos sexos que siendo profesionales disponen de más de diez (10) años de ejercicio profesional, y que se desempeñan en empresas medianas o grandes.

El requisito de la formación profesional permite al ejecutivo ponderar el rol de los conocimientos técnicos profesionales, en tanto que la experiencia de diez (10) años representa el período que habitualmente se referencia para que se verifiquen las ventajas de la práctica intencional.

Adicionalmente y para evitar relaciones obvias se incluye un grupo testigo que responde a la siguiente definición:

Gerentes de ambos sexos que siendo profesionales con más de cinco (5) años de ejercicio profesional, y se desempeñan en empresas medianas o grandes.

Ambos subgrupos (CEOs y gerentes) se utilizaran para convalidar la existencia de diferencias relevantes en las valoraciones.

### **3.3.2. Tamaño de la muestra**

Una muestra es una parte representativa de una población o universo dado, al cual se recurre por economía de recursos (FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002). Como se ha expresado, por diseño, la investigación es no probabilística e intencional, por lo tanto, no cumple con el principio de equi-probabilidad.

Al incluirse en la muestra a CEOs y gerentes de varios países, la determinación de la población general es dificultosa; en tal sentido, la muestra obtenida representa la mayor cantidad de sujetos de estudio a los que se ha tenido acceso durante la investigación.

En términos operativos, el criterio de inclusión de sujetos de estudio ha sido:

- Posición jerárquica: Desempeñarse como número uno al mando de una organización, con independencia de su nomenclatura (Ej.: CEO, Gerente General, Director General, Vice-Presidente Ejecutivo, etc.).

Para el caso de los gerentes se consideró a posiciones que dispongan de al menos de dos (2) niveles jerárquicos subordinados con independencia del nombre del cargo, aunque mayoritariamente respondían a tal designación.

- Tipo de conducción: Profesional, esto implica que el ocupante de la posición no tenga relación familiar ni con su superior ni con los accionistas o propietarios de la organización.

En segundo lugar, para merituar el rol de los conocimientos técnicos profesionales se requirió de manera excluyente que sean profesionales universitarios.

- Años de graduación: Al menos diez (10) años para los CEOs y al menos cinco (5) para los gerentes. La razón de esta limitación se efectúa conforme la literatura de referencia, que estima en una década la consolidación de la práctica intencional, fenómeno central en la expertise analizada en esta investigación.
- Tamaño de la organización: Para su inclusión se consideró al menos un centenar de personas como dotación propia total, que respondan en algún nivel (directa o indirectamente) al número uno de la organización en el ámbito del país en donde se desempeñan.
- Disposición a la entrevista confirmatoria: A los efectos de confirmar las respuestas de los sujetos indagados, identificar la experiencia *marcante* requerida como parte de la investigación.

Corresponde destacar que toda la información (Ej.: posición, profesión, años de graduación, etc.) se hizo a partir del testimonio del sujeto indagado no habiéndose efectuado ninguna triangulación para confirmar los datos aportados.

### **3.4. Instrumentación de la investigación**

#### **3.4.1. Antecedentes**

El presente estudio reconoce como antecedente la investigación sobre el trabajo directivo en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos (FCE/UBA) durante el período 2006-2009.

La mencionada investigación tuvo por objetivo realizar una indagación primaria a CEOs para determinar la razonabilidad de veinte (20) afirmaciones que describen al trabajo directivo; tales presunciones son incluidas en el Anexo A (ver página 211).

La revisión de la literatura, y el cuestionario originalmente utilizado se consideraron como punto de partida para la investigación actual.

#### **3.4.2. Instrumentos para la revisión bibliográfica**

Dos (2) de los objetivos específicos están relacionados con el soporte bibliográfico, esto insumió un trabajo importante en materia de identificación de fuentes documentales, lectura, y clasificación.

Inicialmente se identificaron obras seminales para el trabajo directivo y para el estudio de la expertise; adicionalmente se consultó al Consejero de Estudios y a referentes claves para identificar otras obras importantes.

Se crearon agentes en *“Google Scholar”* con las palabras claves objeto de estudio de la investigación, así como fenómenos particulares (Ej.: expertise y creatividad); de manera complementaria se previó la búsqueda en bibliotecas, bases de datos de referencia, ecosistemas de publicación (Ej.: Amazon, Google books).

La mayoría de las obras consultadas fueron compiladas electrónicamente, mientras que el resto fue consultado en versión en papel.

Luego de su identificación, el siguiente paso planteado fue la taxonomía de las contribuciones para su inclusión de manera comprensible en el marco referencial; seleccionando citas directas e indirectas que forman parte del aparato crítico de la tesis.

### **3.4.3. Instrumentos para la investigación de campo**

Ya se ha reconocido como antecedente la investigación sobre el trabajo directivo en el marco del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE/UBA, el formulario de indagación original había sido refinado con la participación de referentes claves y los propios sujetos indagados.

El cuestionario fue luego sometido a la opinión de pares como parte de los talleres de Metodología de la Investigación y el Coloquio Nacional de Doctorandos, iniciativas impulsadas por la Secretaría de Investigación y Doctorado, y el Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos de la FCE/UBA respectivamente.

Para poder ser cumplimentado en no más de veinte (20) minutos el cuestionario fue ligeramente reorganizado luego de la interacción con los primeros sujetos indagados; no obstante, dicha modificación, se mantuvo la retro-compatibilidad de variables y datos.

El cuestionario (ver Anexo B en página 212) ha sido estructurado en tres secciones:

- Sección I – Datos demográficos de identificación del sujeto indagado, en la cual se incluía nueve (9) datos: (1) Nombre, (2) edad, (3) estado civil, (4) nacionalidad, (5) teléfono de contacto, (6) correo electrónico, (7) estudios de grado, (8) estudios de posgrado, (9) últimas posiciones laborales ocupadas.
- Sección II – Datos que identifican el puesto ocupado, requería ocho (8) datos: (1) Institución en donde trabaja, (2) rubro a la que pertenece, (3) posición ocupada, (4) antigüedad en el cargo, (5) cómo accedió al cargo, (6) a quién reporta, (7) cantidad de subordinados directos y su ubicación geográfica, (8) cantidad de subordinados indirectos.
- Sección III – En las que se interroga sobre las características de la jornada directiva, y la valoración de intra-componentes de la expertise directiva. Para ello se debió completar trece (13) preguntas: (1) Tiempo e importancia asignada a las tareas de la rutina diaria; (2)

conformidad con afirmaciones sobre la soledad y el trabajo en equipo; (3) circunstancias repetitivas en su jornada diaria; (4) herramientas tecnológicas utilizadas; (5) medios de comunicación utilizados frecuentemente según el tipo de público con el que interactúa; (6) frecuencia e importancia asignada a las técnicas y herramientas; (7) áreas de capacitación y perfeccionamiento que sugieren; (8) clasificación de errores directivos usuales; (9) importancia y origen de las habilidades directivas; (10) valoración de fuentes de conocimiento útiles para la resolución de conflictos; (11) valoración de aptitudes estratégicas de los directivos; (12) valoración de objetivos generales; y (13) prioridad de tiempo e importancia asignada a los diferentes públicos con los que interactúa.

Adicionalmente y a los efectos del registro de la experiencia *marcante* en la entrevista confirmatoria, la misma es referida como una historia real, de alto impacto a la que el ejecutivo le atribuye un significado que lo define en su esencia o estilo de conducción. Para su registro, se incluía una hoja dividida en cuatro (4) apartados: (a) Dominio en el que ocurrió tal experiencia; (b) etapa de la vida en la que sucedió la misma; (c) sujeto protagónico de la experiencia; y (d) referencia sobre lo aprendido con la experiencia.

### **3.5. Procedimiento de trabajo**

Este apartado tiene por sentido dejar documentado las acciones concretas llevadas a cabo durante la investigación, al respecto VARA HORNA (2012) expresa que *“el procedimiento de investigación es la descripción, con todo detalle, del proceso que se realiza durante la etapa de recolección de datos”* (pág. 318).

#### **3.5.1. Investigación bibliográfica**

La identificación comenzó como una indagación temática para el trabajo directivo, trabajo gerencial, trabajo de conducción, etc., todas estas expresiones fueron utilizadas en alertas de *“Google Scholar”* para identificar libros, artículos de revistas especializadas, reportes de investigación, tesis de maestría, tesis doctorales, y apuntes (*“papers”*) que se integran al aparato crítico de la presente tesis.

La búsqueda se realizó en idioma español, inglés y portugués.

Las obras fueron consultadas en su versión física de papel, libros electrónicos en formatos usuales (Ej.: Kindle Amazon, Google Books, Adobe Digital Editions), al resto del material se accedió en formato pdf (*“portable document format”*).

Para cada uno de estos materiales se leyó en extenso sus fundamentos, analizaron sus resúmenes (*“abstracts”*), método de indagación, conclusiones y referencias bibliográficas.

Todas y cada una de las obras consultadas se encuentran enumeradas en *“REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS”* (ver página 189).

#### **3.5.2. Investigación de campo**

VARA HORNA (2012) establece un criterio para la información a incluir en el apartado procedimental, al respecto afirma que usualmente *“contiene cuatro aspectos básicos: 1) identificación y contacto muestral, 2) aplicación de los instrumentos, 3) organización y tabulación de datos y 4) análisis de datos”* (pág. 318); siguiendo tal ordenamiento se desarrollan a continuación los mencionados aspectos.

### **3.5.2.1. Cómo se identificaron y contactaron a los sujetos de estudio**

La muestra objetivo inicialmente planteada apuntaba a ser tan abarcativa como fuera posible, mientras esta se encontrara dentro de las características prototípicas previamente definidas, para ello se tomaron varias referencias:

- Revistas de negocios (Ej.: Apertura, América Economía), en especial en aquellos números donde se daban cuenta de promociones de personas y/o se identificaban ejecutivos.
- Red de contactos personal y/o referidos por personas conocidas.
- Colegas del Programa “MBA-Executivo Internacional” de la FIA/FEA/Universidad de São Paulo.

Cada uno de los sujetos fue contactado personalmente, telefónicamente, o vía correo electrónico para interesarlos en participar; en más de una ocasión se utilizaron medios redundantes para explicar el alcance de la investigación y el interés específico.

### **3.5.2.2. Cómo se utilizó el instrumento de indagación**

En la mayoría de los casos el formulario de la encuesta fue enviado anticipadamente a los sujetos (en papel o electrónico según la preferencia del mismo), luego se confirmaba la recepción del mismo, y en los casos que era posible se resolvían las dudas en un breve charla telefónica.

Posteriormente se gestionaba la entrevista confirmatoria, en no pocas ocasiones ésta se dilataba por que los sujetos no tenían el formulario completo, en tales ocasiones se ofrecía completarlos durante la entrevista.

Una gran mayoría de las reuniones tardaban en ser fijadas, incluso con diferencias de meses entre el envío del formulario y la reunión confirmatoria; es de destacar que una gran proporción de las reuniones fueron presenciales en las oficinas de los ejecutivos, pero también se sucedieron en bares, restaurantes, aeropuertos y otros lugares de encuentros; en pocas ocasiones la entrevista si hizo telefónicamente.

Las respuestas fueron recepcionadas electrónicamente, en papel, o completadas en entrevistas telefónicas; las respuestas fueron en todos los casos repasadas en las entrevistas confirmatorias

que tuvo como propósito ratificar respuestas y recoger otras impresiones. Los comentarios, observaciones, agregados y aclaraciones surgidos fueron documentados en el formulario de encuesta.

La entrevista confirmatoria también indagaba sobre la experiencia *marcante* del ejecutivo, la misma era documentada por el investigador, incluyendo las referencias requeridas por el diseño del instrumento (Ej.: Dominio, faja etaria, protagonista, etc.).

Finalmente se aprovechaba la oportunidad para requerirles autorización para incluir su nombre en los agradecimientos; hubo sujetos que declinaron esa posibilidad, otros prefirieron participar sin que figurasen sus nombres en los agradecimientos que se incluyen en esta tesis. Incluso hubo sujetos que no terminaron participando porque sus respuestas comprometían a la organización en opinión de sus asesores letrados (sic).

Todas y cada una de las entrevistas fueron conducidas personalmente por el autor de esta tesis.

### **3.5.2.3. Cómo se organizaron y tabularon los datos**

Los datos fueron codificados en base a las respuestas del formulario, la matriz de datos para procesamiento fue cargada en una planilla electrónica ad hoc elaborada en Microsoft Excel© versión 2013.

La sección I del formulario disponía de preguntas abiertas (Ej.: nombre, edad, etc.) y otras como estado civil, nacionalidad, estudio de grado, posgrados, disponiendo de opciones pre-tabuladas; para las primeras se ingresó el valor informado, mientras que para las segundas el valor prefijado en el formulario.

En la sección II también convivieron preguntas abiertas (Ej.: Nombre de la institución, posición, cantidad de subordinados directos e indirectos, etc.); las preguntas pre-tabuladas respondían al rubro de la empresa, antigüedad, variedad de contratación del sujeto, nivel y ubicación de reporte. De igual modo a la sección anterior los valores informados para preguntas abiertas fueron ingresados sin modificarse, en tanto que las preguntas con opciones pre-tabuladas se ingresaron con el valor prefijado.

La sección III rescató en extenso las preguntas sobre las características de la jornada directiva, valoración de los intra-componentes de la expertise; las preguntas requerían que los sujetos completaran con su valoración en una escala numérica ordinal, o manifestaran su grado de acuerdo en columnas prefijadas, el mismo mecanismo se utilizó para las opciones que representan importancia atribuida. Para la tabulación los valores ordinales fueron ingresados en números, y en el caso de las respuestas pre-tabuladas se ingresó un número que representa la columna seleccionada (Ej.: en desacuerdo = 1, poco de acuerdo = 2, etc.).

Con la matriz resultante, se efectuó un análisis estadístico descriptivo para:

- a) Caracterizar la muestra.
- b) Identificar patrones de respuestas, y relacionar variables.
- c) Identificar valoraciones del sujeto de estudio en relación con el fenómeno tratado.

#### **3.5.2.4. Análisis de los datos**

Para el procesamiento estadístico de variables se utilizó mayormente el software Microsoft Excel© versión 2013, y fue complementado con “*PSPP Statistical Analysis Software*” versión 0.84.

Para considerar la representatividad de la muestra, se definió que esta viene dada por la mayor cantidad de respuestas para cada variable, por lo tanto, fue necesario seleccionar una medida de centralidad y de dispersión.

Siendo la mayoría de las variables nominales y ordinales, la moda resultó la medida indicada, en los pocos casos que se verificó la existencia de bi-modalidad, se utilizó como criterio de discernimiento el valor más cercano a la mediana y eventualmente a la media aritmética.

Los textos resultantes de la experiencia *marcante* fueron codificados y procesados en su matriz de datos específica, y a los efectos de visualización se utilizó una nube de términos clave (“*tags*”) elaborada vía funcionalidad del sitio tagcrowd.com.

En el caso particular de la experiencia *marcante*, se documentaron palabras claves para aislar:

- a) El dominio de la experiencia rescatada por el sujeto de estudio.
- b) La ocasión de ocurrencia de la misma.
- c) La relación entre el sujeto de estudio y la experiencia rescatada.
- d) Identificación de las facetas que contribuyeron a la consolidación del temple directivo y/o estilo de conducción.

Las anotaciones al margen de los formularios como aclaraciones, opiniones, referencias aportadas por los sujetos indagados no se incluyeron en el procesamiento.

Página dejada en blanco intencionalmente

## 4. RESULTADOS

El propósito de este capítulo es presentar los resultados de la revisión de la bibliografía y de la investigación de campo, organizando la exposición de manera análoga a los objetivos específicos de esta tesis.

El capítulo se inicia con los resultados propios de la revisión bibliográfica y comprende (a) la proposición de una taxonomía de los componentes de la expertise directiva, y (b) la conceptualización del rol de las técnicas, habilidades y experiencias directivas.

Posteriormente se presentan los resultados de la investigación de campo incluyendo (a) tipificación de la muestra, (b) caracterización del trabajo directivo, (c) sus jornadas laborales, (d) valoración de los intra-elementos de la expertise propuesta, y (e) peculiaridades de la experiencia *marcante*.

### 4.1. Posición de la base de expertise y la búsqueda de descriptores

La exploración de la bibliografía relacionada ha procurado articular una red de constructos alrededor de características claves que le son propias a la base de expertise directiva; el ámbito de dicha búsqueda ha conducido a las contribuciones sobre el trabajo directivo y la expertise en general.

La ubicación de la base de expertise se da entre los dos (2) campos de estudio mencionados. La pesquisa incluyó una revisión abarcativa de trabajos (ver Tabla 11 en página 126), luego de su análisis la selección de fuentes terminó en 290 que forman parte del aparato crítico de esta tesis.

El propio recorte para la proposición del modelo incluido en el marco teórico ha tomado posición sobre dichas aportaciones.

Tabla 11. Clasificación de fuentes documentales consultadas

Tipo de trabajo	Expertise	Trabajo directivo	Otros (Incluido metodología)
Libros	25	44	12
Capítulos de libros	19	12	13
Artículos de revistas especializadas	132	54	22
Apuntes (" <i>papers</i> ")	116	39	43
Presentaciones (" <i>Slides</i> ")	4	3	4
Reportes de investigación	17	4	2
Tesis de doctorado	37	8	3
Tesis de maestrías	4	7	1
<b>Totales</b>	<b>354</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación bibliográfica

La Ilustración 5 (página 127) muestra el lugar desde donde se ubica la base de expertise directiva en el abanico de aportaciones de interés para esta tesis, asimismo muestra las relaciones principales del modelo referenciado en el marco teórico (página 97).

La base de expertise directiva descansa principalmente en (a) la tradición de la investigación sobre las actividades concretas del trabajo directivo y (b) la consideración de la expertise como (c) un emergente sistémico de sus componentes, que (d) resulta de la práctica intencional en la conducción de organizaciones.

En menor medida, el modelo de descriptores propuesto referencia (a) las áreas de actuación cotidianas y las responsabilidades asociadas a los directivos, en combinación con (b) el refinamiento de la inteligencia práctica, (c) posesión de conocimiento experto y (d) un nivel de conocimiento determinado. El esquema propuesto no integra las aportaciones de historias de éxito, autobiografías; ni a la expertise como un refinamiento de la inteligencia, al menos en el estado actual de desarrollo del tema.

Los descriptores de la expertise directiva se integran en tres (3) agrupamientos principales que responden los siguientes interrogantes: (1) lo que se puede aprender, (2) lo que se puede desarrollar, (3) lo que sólo se puede integrar en la práctica.

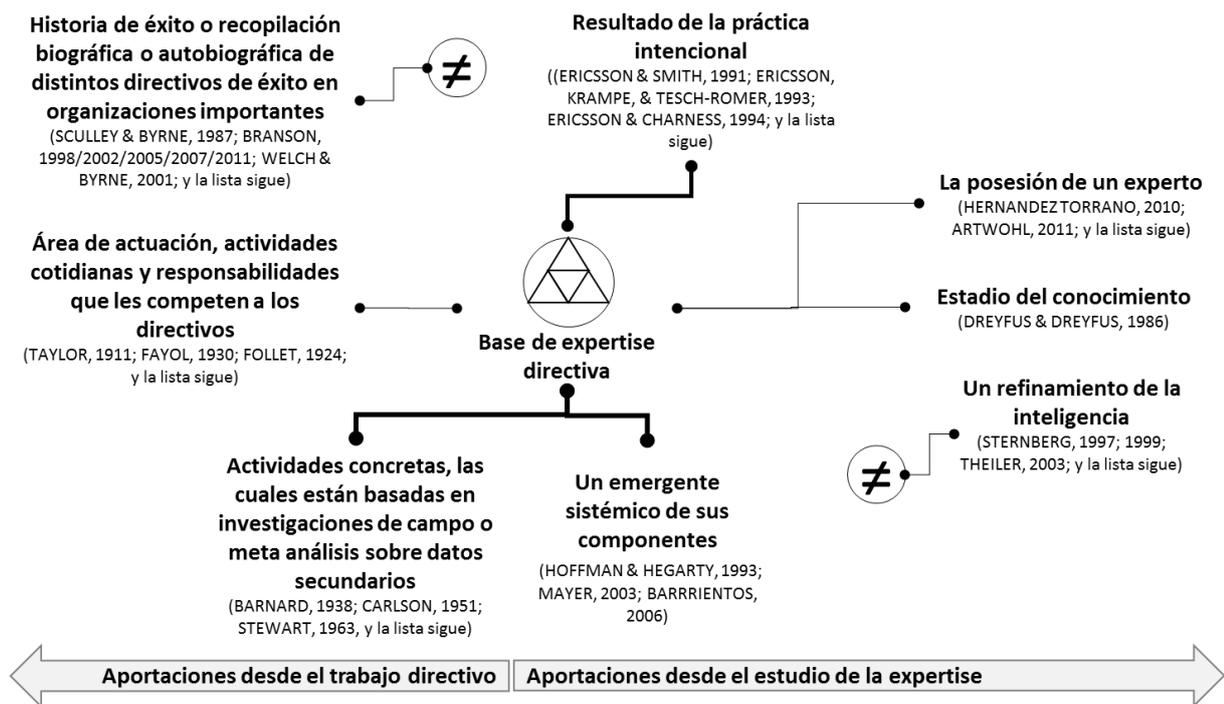


Ilustración 5. Mapa conceptual de la posición de la base de expertise directiva  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación bibliográfica

En el abanico de esquemas conceptuales de YIELDER (2001), la posición temática de la base de expertise se aprecia más cercana a lo experimental-educacional y algo alejada del enfoque psicológico cognitivo, no porque se trate de algo mejor, sino por la naturaleza pragmática de la conducción de organizaciones.

#### 4.1.1. Taxonomía de los componentes de la expertise directiva

Los elementos de la expertise directiva son el reflejo de los agrupamientos de descriptores y se muestran en la Ilustración 6 (página 128); allí se puede apreciar la integración de los componentes conforme a las precisiones incluidas en el marco teórico (ver Modelo de expertise directiva página 97); de modo sencillo, ella resulta de la combinación de conocimientos técnico-profesionales, habilidades directivas y experiencias en áreas de responsabilidad.

La conducción profesional de empresas de envergadura ha sido el universo estudiado a partir de la investigación de campo, por lo tanto, la taxonomía propuesta de componentes tiene que atender las características de este estrato (Ej.: profesionalización del *management*, técnicas de gestión sofisticadas, experiencias desafiantes, etc.).

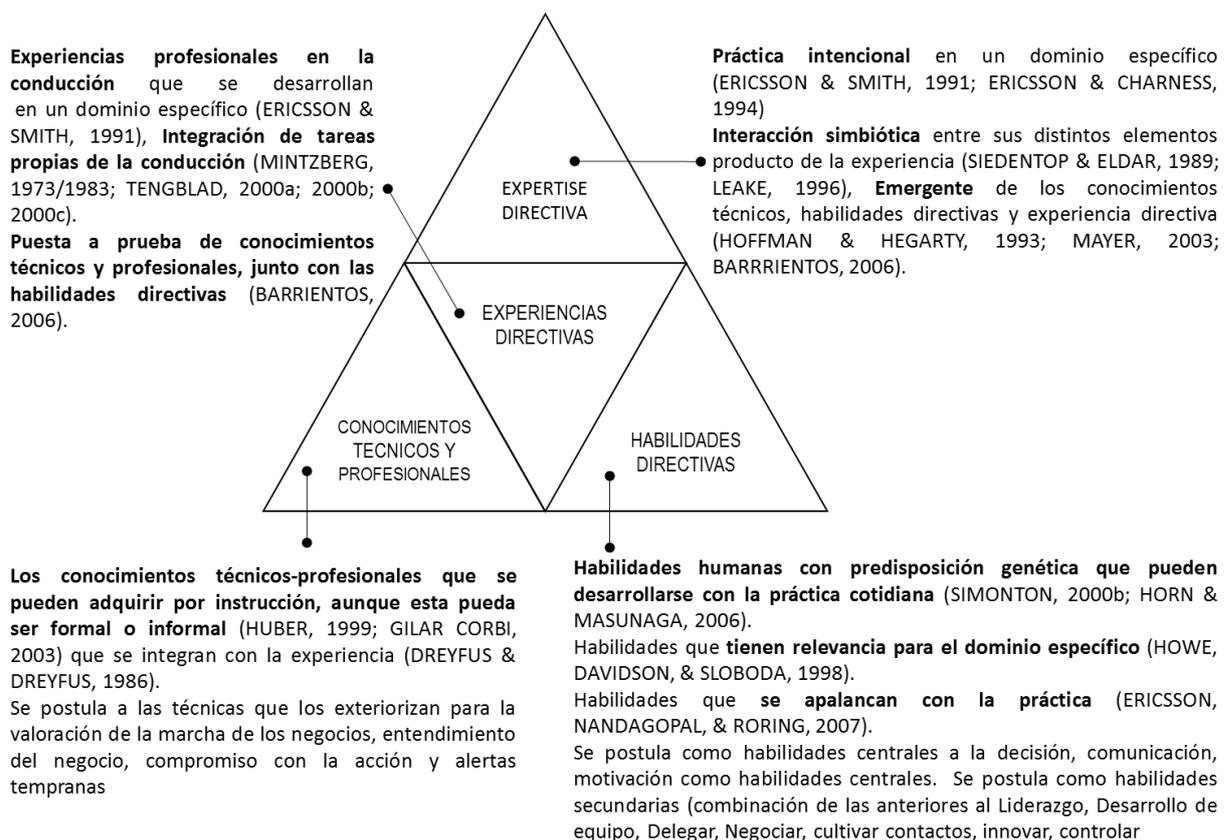


Ilustración 6. Componentes de la base de expertise directiva  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación bibliográfica

#### 4.1.2. Conceptualización del rol, origen y fuentes de aprendizaje de técnicas, habilidades y experiencias directivas

La revisión de la bibliografía de referencia ha sugerido que todo análisis que parcializa las consecuencias de la expertise es una conceptualización, una construcción intelectual requerida con propósitos particulares (HARTELIUS, 2008).

El eje explicativo utilizado para la taxonomía de componentes es el aprendizaje (GLASER, 1985; DREYFUS & DREYFUS, 1986). Conocer de dónde aprende quien ostenta la expertise directiva lleva a la identificación de sus elementos, y establecer las fuentes de aprendizaje.

- Los conocimientos técnicos-profesionales provienen de la educación formal e informal (HUBER, 1999; GILAR CORBI, 2003), y se exteriorizan vía las técnicas que el ejecutivo utiliza.

La experiencia laboral posterior sólo refina la comprensión de las técnicas, no necesariamente la técnica en sí. La expertise le otorga a quien la sustenta la comprensión de la conveniencia del conocimiento, un sentido de aplicación de cuándo corresponde su uso y cuándo prescindir de ellas.

En la Ilustración 6 (página 128) se exponen las técnicas que forman parte de la propuesta; varias de ellas hoy están integradas en los sistemas informáticos (Ej.: monitoreo de la marcha del negocio), en tanto que otras resultan más implícitas (Ej.: modelización del funcionamiento del negocio).

- Para el caso de las habilidades, se ha dicho que estas tienen (o podrían tener) una predisposición genética (SIMONTON, 2000b; HORN & MASUNAGA, 2006), pero son los procesos de socialización, experiencias de puesta a prueba las que terminan de potenciarlas (ERICSSON, NANDAGOPAL, & RORING, 2007).

En la ilustración previamente referenciada se muestra las habilidades propuestas agrupadas en primarias o centrales (Ej.: decidir, comunicar, motivar) y las secundarias (Ej.: liderar, negociar) siendo éstas una combinación de las primarias (BARRIENTOS, 2006).

- En relación a las experiencias, las que cuentan son aquellas referidas a la conducción, puesto que su intensidad y calidad le hacen desarrollar su “*seniority*”, además de consolidar el temple directivo mediante la puesta a prueba de los restantes elementos (técnicas, habilidades).

Las experiencias directivas se asocian a la práctica intencional por un largo período de al menos una década (ERICSSON & SMITH, 1991), sólo en esas condiciones se consolida un conocimiento profundo del negocio y de actividades que cuentan (ERICSSON A. K., 2009a).

Corresponde reiterar que el modelo expuesto ha sido caracterizado como contingente (ver Factores que contingen a los elementos de la expertise directiva en página 99), de allí que la expertise sea un potencial hasta que se logra un desempeño superior.

## 4.2. Pesquisa de campo

La pesquisa de campo fue realizada con el propósito de cumplimentar los objetivos específicos relacionados con (a) las características de las jornadas directivas; (b) la opinión sobre los intralementos de la expertise, su origen, fuentes de desarrollo; y (c) el análisis de las experiencias *marcantes*.

El flujo de participantes se muestra en la Ilustración 7 (Página 130), allí se visualiza que a lo largo de la investigación fueron contactados un total de 647 sujetos que cumplían con las características prototípicas requeridas; de ellos 203 (31%) aceptaron participar, mientras que el resto declinó hacerlo o no respondieron a los intentos de comunicación.

Se remitieron personalmente o por medios electrónicos 203 formularios. En los contactos de seguimiento 98 sujetos declinaron participar en diferentes instancias. Del resto unos 56 fueron descartados por diferentes razones, entre ellas: formularios incompletos que no pudieron completarse, imposibilidad de realizar la entrevista confirmatoria requerida por el método.

Así la muestra objeto de estudio resultó en 49 sujetos indagados, lo que representa el 7% de los inicialmente contactados.

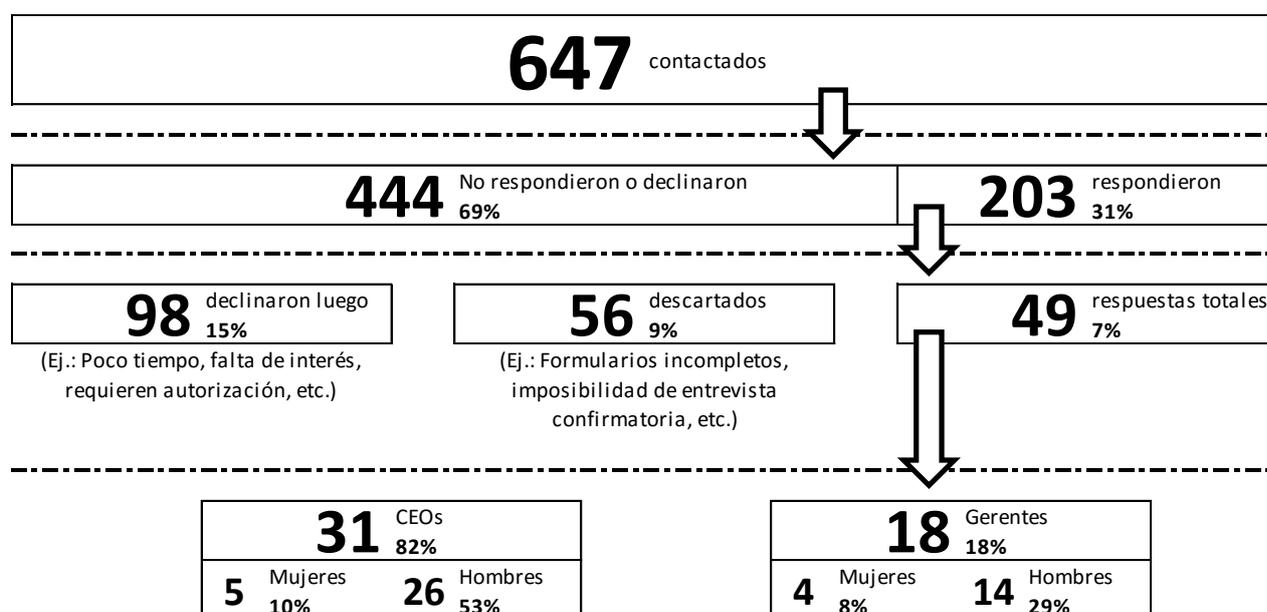


Ilustración 7. Flujo de participantes en la investigación  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

También se puede apreciar en Ilustración 7 (Página 130) que del total de sujetos indagados (49), 31 de ellos ocuparon la máxima posición ejecutiva (CEOs), y 18 forman parte del subgrupo que se utiliza como comparación (Gerentes).

#### 4.2.1. Tipificación de la muestra

Entre los 31 CEOs, hubo 26 hombres y 5 mujeres, mientras que en los gerentes 14 fueron hombres y 4 mujeres. En la Tabla 12 (página 131) se muestra la distribución de los participantes por franjas etarias, allí se observa que el mayor porcentaje se encuentra en su cuarta década (38.8%), la tercera (28.6%) y la quinta (24.5%).

Tabla 12. Distribución de la muestra por franja etaria, nivel jerárquico y sexo

		Franjas etarias				Totales
		30s	40s	50s	60s	
CEOs	Hombres	6	10	8	2	26
	Mujeres		1	3	1	5
	Total	6	11	11	3	<b>31</b>
	Porcentaje	19.4%	35.5%	35.5%	9.7%	100.0%
Gerentes	Hombres	6	7	1		14
	Mujeres	2	1		1	4
	Total	8	8	1	1	<b>18</b>
	Porcentaje	25.8%	25.8%	3.2%	3.2%	100.0%
<b>Totales</b>		<b>14</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>49</b>
Porcentajes		28.6%	38.8%	24.5%	8.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Por diseño de la investigación, se requería que los participantes fueran profesionales universitarios; en la Tabla 13 (página 132) se muestra un detalle separando los dos (2) subgrupos (CEOs, gerentes), así en el caso de los números uno la mayor parte de los mismos provienen de cuatro (4) carreras tradicionales: Administración (29%), Ingenieros (25.8%), Contadores Públicos (16.1%), Abogados (6.5%), mientras que el resto de las profesiones (educación, medicina, bioquímica, sociología, economía) totalizan un 22.6%.

La misma concentración de carreras tradicionales se observa a nivel gerencial, en donde la combinación de administradores, ingenieros, contadores públicos, y abogados totalizan el 83.3% de las posiciones encuestadas.

Un total de 15 de 31 CEOs cursaron posgrados, siendo el programa MBA el más frecuente con 12, el resto incluía 2 MHA, y 1 Master en Finanzas. Por su parte, 10 de 18 gerentes disponían de posgrados, 8 de ellos con MBAs y 2 con Doctorados.

Tabla 13. Participantes por título universitario

	Carreras de grado									Total
	Administración	Ingeniero	Contador	Abogado	Educación	Médico	Bioquímico	Sociología	Otro	
<b>CEOs</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
	29.0%	25.8%	16.1%	6.5%	6.5%	6.5%	3.2%	3.2%	3.2%	100.0%
	<b>4 MBAs</b>	<b>4 MBAs</b>	<b>1 Master en Finanzas</b>	<b>1 MBA</b>	<b>1 MBA, 1 MHA</b>	<b>1 MBA, 1 MHA</b>		<b>1 MBA</b>		
<b>Gerentes</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>					<b>3</b>	<b>18</b>
	11.1%	27.8%	38.9%	5.6%					16.7%	100.0%
	<b>1 MBA, 1 Doctorado</b>	<b>3 MBAs, 1 Doctorado</b>	<b>3 MBAs</b>						<b>1 MBA</b>	
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>49</b>
Porcentajes	22.4%	26.5%	24.5%	6.1%	4.1%	4.1%	2.0%	2.0%	8.2%	100.0%

Nota: MBA ("Master of Business Administration"), MHA ("Master in Health Administration")

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Entre los objetivos implícitos de la investigación se encontraba disponer de la mayor cantidad de rubros económicos representados. Como se aprecia en Tabla 14 (página 133) la muestra de sujetos indagados incluyó 27 rubros diferentes.

Los 31 CEOs pertenecían a 23 rubros diferentes, entre los más numerosos se encuentran los servicios empresariales con 4, servicios médicos con 3, frigoríficos con 2, petróleo 2, y seguros 2.

En 4 rubros (Industria maderera, logística, minería, servicios profesionales) se consiguieron respuestas de gerentes, pero no así de CEOs.

Los Gerentes se desempeñaban en 12 rubros distintos, aquellos con más representación fueron el Retail con 3, mientras que frigoríficos, servicios financieros, servicios públicos, y universidades estuvieron presentes con 2.

Integralmente los rubros con mayor representación son: Frigoríficos, Retail, Seguros, todos ellos con 4, mientras que con 3 se encuentran los servicios médicos, servicios públicos, y universidades.

Tabla 14. Sujetos indagados por rubros y actividades

Rubros	Comercialización		Industria		Servicios		Totales	
	CEOs	Gerentes	CEOs	Gerentes	CEOs	Gerentes	CEOs	Gerentes
1 Agronegocios			1	1			1	1
2 Automotriz	1			1			1	1
3 Banca					1		1	0
4 Construcción			1				1	0
5 Deporte					1		1	0
6 Frigorífico			2	2			2	2
7 Gas			1				1	0
8 Golosinas	1						1	0
9 Industria			1				1	0
10 Industria Maderera				1			0	1
11 Informática					1	1	1	1
12 Internet					1		1	0
13 Logística						1	0	1
14 Medios					1		1	0
15 Metalúrgica			1				1	0
16 Minería				1			0	1
17 Petróleo			2				2	0
18 Pinturería			1				1	0
19 Retail	1	3					1	3
20 Seguros					2		2	0
21 Servicios Empresariales					4		4	0
22 Servicios Financieros					1	2	1	2
23 Servicios Médicos					3		3	0
24 Servicios Profesionales						1	0	1
25 Servicios Públicos					1	2	1	2
26 Telefonía Celular			1				1	0
27 Universidad					1	2	1	2
<b>Subtotales</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>31</b>	<b>18</b>
<b>Totales y Porcentajes</b>	<b>6</b>	<b>12%</b>	<b>17</b>	<b>35%</b>	<b>26</b>	<b>53%</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

NOTA: Ordenado alfabéticamente por rubros.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Si se consideran las actividades comerciales, industriales y de servicios; la mayor parte de la muestra se concentra en servicios con un 53%, seguido de industria con 35%, y finalmente comercialización con un 12%. Entre los 31 CEOs, 3 se desempeñaban en la actividad comercial, 11 en industria y 17 en servicios.

#### **4.2.2. Caracterización del trabajo directivo**

Existen en la literatura de referencia menciones usuales al trabajo directivo (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c), varias de ellas se repasan a continuación considerando la concordancia de opinión con sujetos de la muestra.

Tres (3) preguntas se incluyeron en el cuestionario para responder a este grupo de interrogantes. Para comenzar, habitualmente se debate si la conducción implica hacerlo en solitario y el rol que tiene el equipo de conducción, por lo expuesto resulta de interés ver la apreciación de los participantes. En la Tabla 15 (página 135) se muestra el grado de acuerdo con tres (3) afirmaciones provocativas.

El 83.9% de los CEOs (26 de 31) manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el trabajo directivo se realiza en equipo; el 80.6% (25 de 31) del mismo subgrupo se mostró igualmente de acuerdo que el trabajo directivo se desarrolla con pocos colaboradores de confianza; en la misma línea el 74.2% de los números uno se consideró en desacuerdo o poco de acuerdo con que el trabajo directivo se desarrolla en solitario.

Con diferentes porcentajes, el subgrupo de gerentes expresó su acuerdo con el trabajo en equipo 72.2% (13 de 18), además que la labor directiva se desarrolla con pocos colaboradores de confianza 83.3% (13 de 18), y en igual proporción expresó su desacuerdo con que se labore en solitario.

Tabla 15. Grados de acuerdo sobre la soledad en el trabajo directivo

Caracterización del trabajo	Ranking CEOs					Ranking Gerentes				
	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma %	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma %
El trabajo directivo no puede ser individual. <b>Siempre se trabaja en equipo</b> con y para la organización.		5 16.1%	<b>10</b> <b>32.3%</b>	<b>16</b> <b>51.6%</b>	<b>31</b> <b>100.0%</b>	1 5.6%	4 22.2%	<b>6</b> <b>33.3%</b>	<b>7</b> <b>38.9%</b>	<b>18</b> <b>100.0%</b>
El trabajo directivo se desarrolla con <b>pocos colaboradores de confianza</b> .	3 9.7%	3 9.7%	<b>10</b> <b>32.3%</b>	<b>15</b> <b>48.3%</b>	<b>31</b> <b>100.0%</b>	1 5.6%	2 11.1%	<b>8</b> <b>44.4%</b>	<b>7</b> <b>38.9%</b>	<b>18</b> <b>100.0%</b>
El trabajo directivo se desarrolla en <b>solitario</b> . Las decisiones más importantes se toman a solas.	<b>12</b> <b>38.7%</b>	<b>11</b> <b>35.5%</b>	6 19.4%	2 6.4%	<b>31</b> <b>100.0%</b>	<b>7</b> <b>38.9%</b>	<b>8</b> <b>44.4%</b>	2 11.1%	1 5.6%	<b>18</b> <b>100.0%</b>

NOTA: Ordenado por por mayor grado de acuerdo en opinión de los CEOs.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Continuando con la caracterización, los encuestados debieron ordenar cinco (5) errores propuestos que un directivo debiera evitar. En Tabla 16 (página 136) se muestran los resultados clasificados en función de la moda estadística (Para mayores referencias consultar Anexo D en página 222).

Se destaca la gran coincidencia que tienen ambos subgrupos respecto de cuáles son los peores errores: (a) No modificar una posición tomada, aun sabiendo que es incorrecta; y (b) no confiar en ningún subordinado, aun sin pruebas para ello.

El error menos ponderado por ambos subgrupos fue actuar con excesiva objetividad en desmedro de la propia personalidad.

Tabla 16. Ordenamiento de errores directivos evitables

Errores típicos	Ranking CEOs	Ranking Gerentes	Diferencia [c=a-b]
	Posición [a]	Posición [b]	
No modificar una posición tomada, aún sabiendo que es incorrecta	<b>1</b>	<b>1</b>	0
No confiar en ningún subordinado, aún sin pruebas para ello	<b>2</b>	<b>2</b>	0
Pretender involucrase y dar solución a todos los temas	<b>3</b>	4	-1
Resolver el problema equivocado	4	<b>3</b>	1
Actuar con excesiva objetividad en desmedro de la propia personalidad	5	5	0

NOTA: Los números indican posición, a menor número mayor importancia. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, en los casos que se ha verificado presencia multi-modal, se ordenó por la moda menor (mayor importancia). El Ranking está ordenado por la posición en opinión de CEOs. Se resaltan las tres (3) posiciones más relevantes.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

La última pregunta para caracterizar a los sujetos indagados consideraba la importancia atribuida a los objetivos que han sido referenciados como generales o meta-objetivos a perseguir (DRUCKER, 1973; SALLENAVE, 1991).

A continuación, se muestra la Tabla 17 (página 138) donde se recopilan los grados de acuerdo por parte de los subgrupos considerados. La tabla en cuestión muestra que el objetivo más valorado por los CEOs es la construcción del futuro organizacional, estimando el 100% como importante o muy importante; luego le sigue “conseguir logros” al cual el 96.7% lo considera importante o muy importante; ambos objetivos también son los más priorizados por los gerentes quienes los colocan dentro de las dos (2) preferencias más altas.

Las diferencias entre los dos (2) subgrupos se presentan en la posición otorgada al mantenimiento y aumento de la rentabilidad; mientras que ocupa la tercera posición para los CEOs es la quinta para los gerentes, que valoran más al desarrollo de las personas y el perfeccionamiento personal.

Para orientar la reflexión se muestra un índice ponderado para cada subgrupo, dicho índice es la suma producto de la cantidad de menciones para cada columna con un valor asignado a cada columna (no importante = 1, poco importante = 2, importante = 3, muy importante = 4), la

resultante luego es dividida por la cantidad de respuestas de cada subgrupo (31 para los CEOs, 18 para los gerentes).

Aun coincidiendo, los números uno parecieran tener índices superiores al de los gerentes; sin embargo, el cálculo de los promedios de tales índices muestran un valor inferior para los CEOs (3.262 con un desvío de  $\pm 0.475$ ) en relación con el de los gerentes (3.410 con un desvío de  $\pm 0.307$ ). Esto resulta explicado a través de la diferencia de ponderación de los dos (2) últimos objetivos clasificados: (a) establecimiento de consensos, (b) satisfacción al nivel jerárquico superior.

Tabla 17. Importancia de objetivos generales en el desarrollo directivo

Objetivos Generales	Ranking CEOs				Indice CEO	Ranking Gerentes				Indice Gerentes
	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante		No importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
	[a]	[b]	[c]	[d]		[f]	[g]	[h]	[i]	
Construir el futuro de la organización	0 0.0%	0 0.0%	5 16.1%	<b>26</b> <b>83.9%</b>	<b>3.839</b>	0 0.0%	0 0.0%	6 33.3%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	<b>3.667</b>
Conseguir logros	0 0.0%	1 3.2%	9 29.0%	<b>21</b> <b>67.7%</b>	<b>3.645</b>	0 0.0%	0 0.0%	6 33.3%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	<b>3.667</b>
Mantener y aumentar la rentabilidad	0 0.0%	3 9.7%	6 19.4%	<b>22</b> <b>71.0%</b>	<b>3.613</b>	0 0.0%	2 11.1%	5 27.8%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	3.500
Desarrollar personas	1 3.2%	0 0.0%	13 41.9%	<b>17</b> <b>54.8%</b>	<b>3.484</b>	0 0.0%	0 0.0%	7 38.9%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	<b>3.611</b>
Perfeccionarse personalmente	1 3.2%	3 9.7%	<b>16</b> <b>51.6%</b>	11 35.5%	3.194	0 0.0%	0 0.0%	7 38.9%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	<b>3.611</b>
Preparar a la organización	0 0.0%	1 3.2%	<b>26</b> <b>83.9%</b>	4 12.9%	3.097	0 0.0%	1 5.6%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	6 33.3%	3.278
Establecer consensos	1 3.2%	10 32.3%	<b>15</b> <b>48.4%</b>	5 16.1%	2.774	0 0.0%	4 22.2%	<b>8</b> <b>44.4%</b>	6 33.3%	3.111
Satisfacer a sus jefes	3 9.7%	12 38.7%	<b>15</b> <b>48.4%</b>	1 3.2%	2.452	0 0.0%	6 33.3%	<b>9</b> <b>50.0%</b>	3 16.7%	2.833

Nota: Ordenado por mayor importancia atribuida por los CEOs. Se resaltan en negrita el mayor porcentaje en cada sub-grupo. Se resaltan los cuatro (4) índices más altos en cada grupo (CEOs, Gerentes). Índice CEO se calcula como la suma producto de las columnas [a] x 1, [b] x 2, [c] x 3, [d] x 4 dividido por la cantidad de casos 31. Índice Gerente se calcula de manera análoga con las columnas [f] x 1, [g] x 2, [h] x 3, [i] x 4 dividido por la cantidad de casos 18.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

### 4.2.3. Características de las jornadas directivas

La intención de caracterizar la jornada directiva permite constatar la vigencia de hallazgos que se presumen ser estables en el tiempo según la literatura de referencia (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c).

Los participantes fueron indagados sobre el particular a través de diferentes preguntas, la primera de ellas les requirió que ordenaran en una escala (1 a 8, siendo 1 la que más tiempo insume) una serie actividades conforme el tiempo insumido en una jornada diaria típica. A continuación, se les solicitó que clasificaran cada una de dichas actividades en función a la importancia que le atribuían siguiendo una escala de cuatro (4) valores (no importante, poco importante, importante, muy importante).

La Tabla 18 (página 141) muestra el ranking resultante de tiempo insumido e importancia atribuida. Las medidas estadísticas que le dan origen se encuentran incluidas en el Anexo C (página 218).

En la mencionada tabla, se muestra que las cuatro (4) actividades que en opinión de los CEOs les insume más tiempo en su rutina diaria son (1) recibir información; (2) revisar información; (3) tomar decisiones, planear y controlar; y (4) confirmar o corregir decisiones de otros. En cuanto a los Gerentes las cuatro (4) actividades que más tiempo les insume son (1) revisar información; (2) tomar decisiones, planear y controlar; (3) recibir información; y (4) tomar decisiones estratégicas.

Con independencia del tiempo, las cuatro (4) actividades más importantes para los CEOs son: (1) Tomar decisiones estratégicas; (2) tomar decisiones, planear y controlar; (3) reuniones sociales y relaciones con partes externas interesadas; y (4) recibir información.

Los Gerentes, por su parte, tienen distinta valoración, siendo las más importantes: (1) La sistematización de la información; (2) La toma de decisiones estratégicas; (3) La motivación, la disciplina, la capacitación y el manejo de conflicto con subordinados; y (4) confirmar o corregir decisiones de otros.

Las diferencias intra-grupo que comparan el tiempo insumido y la importancia atribuida en cada subgrupo (CEOs, gerentes) se indican como el valor absoluto de las diferencias de posiciones del

ranking. Las más significativas para los CEOs resultan ser las decisiones estratégicas (con un valor de 4), recibir información, revisarla, reuniones sociales y relaciones con partes externas interesadas poseen un valor de 3.

Los gerentes muestran como valor más alto (a) revisar información, y (b) tomar decisiones, planeamiento y control con una diferencia de 5; mientras que 4 se presentan (a) la motivación, disciplina, capacitación y manejo de conflictos de subordinados; y (b) la sistematización de información.

De manera análoga, se muestra la diferencia entre grupos, de los tiempos insumidos y de la importancia atribuida. Al respecto se destaca la diferencia en tiempo para sistematizar información que para los CEOs ocupa la posición 8, mientras que para los gerentes se ubica en la posición 5, lo que da una diferencia de 3 en valor absoluto.

Las diferencias para la importancia atribuida enseñan dos (2) valores destacados, siendo el más alto 7 para sistematizar información y 5 para las reuniones sociales y relaciones con partes externas interesadas, además de la toma de decisiones, planeamiento y control.

Estas diferencias se han de interpretar en dos (2) sentidos, en primer lugar, como la sobre asignación de tiempo en función de la importancia de una tarea, y en segundo lugar como la sub asignación de tiempo a una tarea que se considera de mayor importancia.

Tabla 18. Ranking de tiempo e importancia de actividades

Actividades	Ranking CEOs			Ranking Gerentes			Diferencias de tiempo intergrupo (Valor absoluto)	Diferencias importancia intergrupo (Valor absoluto)
	Tiempo insumido	Importancia atribuida	Diferencias intragrupo (Valor absoluto)	Tiempo insumido	Importancia atribuida	Diferencias intragrupo (Valor absoluto)		
	[a]	[b]	[c=a-b]	[d]	[e]	[f=d-e]	[g=a-d]	[h=b-e]
Recibir información	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	5	2	<b>2</b>	1
Revisar información	<b>2</b>	5	<b>3</b>	<b>1</b>	6	<b>5</b>	1	1
Toma de decisiones, planeación y control	<b>3</b>	<b>2</b>	1	<b>2</b>	7	<b>5</b>	1	<b>5</b>
Confirmar o corregir decisiones de otros	<b>4</b>	6	2	6	<b>4</b>	2	<b>2</b>	2
Tomar decisiones estratégicas	5	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	2	1	1
Reuniones sociales y relaciones con partes externas interesadas.	6	<b>3</b>	<b>3</b>	8	8	0	<b>2</b>	<b>5</b>
Motivación, disciplina, capacitación y manejo de conflictos de subordinados	7	7	0	7	<b>3</b>	<b>4</b>	0	4
Sistematizar información	8	8	0	5	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
Totales			<b>16</b>			<b>24</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

NOTA: Los números indican la posición, según sea la columna que se consulte el número 1 indica lo que más tiempo insume, o lo más importante, mientras que 8 representa menor tiempo insumido o lo menos importante. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, no habiéndose verificado presencia multi-modal. El Ranking está ordenado por tiempo insumido en opinión de CEOs. Se resaltan las cuatro (4) posiciones más relevantes de tiempo insumido e importancia atribuida, y los dos (2) valores más altos de las diferencias.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Para profundizar la comprensión de la dinámica de la jornada, se planteó la repetición y frecuencia de lo imprevisto en la forma de conflictos nuevos, recurrentes y/o actualización de temas conocidos; la lógica por detrás de estas afirmaciones es el ingreso de novedades que requieren atención, el mantenimiento o actualización y su posterior seguimiento.

La Tabla 19 (página 142) muestra la opinión de los subgrupos en cuanto a la recurrencia de las situaciones antes mencionadas; así el 83.9% (26 de 31) de los CEOs estima tener 4 o más conflictos recurrentes durante su jornada normal de trabajo, el 67.7% (21 de 31) considera que recibe 4 o más actualizaciones de temas conocidos, mientras que el 71% (22 de 31) afirma recibir entre 2 y 5 temas o conflictos nuevos.

Por su parte, el 72.2% (13 de 18) de los gerentes coincide con los CEOs que cotidianamente se tiene 4 o más conflictos recurrentes; sin embargo, en discordancia la actualización de información sobre temas conocidos tiene resultados dispares, el 50% (9 de 18) dice tener 4 o más actualizaciones por día, mientras que el 33.3% (6 de 18) declara tener sólo una actualización de temas conocidos por día.

Es más fuerte aún la diferencia para los temas y conflictos nuevos, en donde el 66.7% (12 de 18) de los gerentes estima tener menos de tres (3) novedades, en comparación con el 41.9% para similar franja según el testimonio de los CEOs.

Tabla 19. Recurrencia de circunstancias cotidianas

Recurrencia de temas	Ranking CEOs				Suma %	Ranking Gerentes				Suma %
	1 vez	2 - 3 veces	4 - 5 veces	+ de 5 veces		1 vez	2 - 3 veces	4 - 5 veces	+ de 5 veces	
Temas / Conflictos recurrentes	0 0.0%	5 16.1%	<b>10</b> <b>32.3%</b>	<b>16</b> <b>51.6%</b>	<b>31</b> <b>100.0%</b>	1 5.6%	4 22.2%	<b>6</b> <b>33.3%</b>	<b>7</b> <b>38.9%</b>	<b>18</b> <b>100.0%</b>
Actualización de información sobre temas conocidos	2 6.5%	8 25.8%	<b>12</b> <b>38.7%</b>	<b>9</b> <b>29.0%</b>	<b>31</b> <b>100.0%</b>	<b>6</b> <b>33.3%</b>	3 16.7%	<b>7</b> <b>38.9%</b>	2 11.1%	<b>18</b> <b>100.0%</b>
Temas / Conflictos nuevos	5 16.1%	<b>8</b> <b>25.8%</b>	<b>14</b> <b>45.2%</b>	4 12.9%	<b>31</b> <b>100.0%</b>	3 16.7%	<b>9</b> <b>50.0%</b>	2 11.1%	4 22.2%	<b>18</b> <b>100.0%</b>

NOTA: Ordenado por por mayor mayor grado de ocurrencia en opinión de los CEOs.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Los ejecutivos también fueron indagados sobre el medio de contacto habitual con diferentes públicos con los que interactúan, en la Tabla 20 (página 143) se muestra el ranking ordenado por las modas estadísticas (para mayores referencias consultar Anexo F en página 226).

Los CEOs destacan las reuniones concertadas, siendo el primer medio de contacto con tres (3) de los públicos referenciados (Jefes, accionistas, comités; subordinados indirectos; terceros externos a la organización). Para interactuar con los subordinados directos el medio privilegiado resulta ser las reuniones imprevistas o espontáneas. Asimismo, el medio de contacto menos utilizado son los viajes que siempre se mencionan en último lugar.

El restante subgrupo, los Gerentes, prefieren a las reuniones concertadas en sus encuentros con sus superiores y con terceros ajenos a la organización, mientras que las reuniones imprevistas o espontáneas es la primera opción con sus subordinados directos y los indirectos.

De igual manera que los CEOs, los gerentes colocan como último medio de contacto a los viajes y giras de negocios.

Tabla 20. Medios de contacto preferidos por tipo de público

Públicos	Ranking CEOs					Ranking Gerentes				
	Reuniones		Teléfono	Correo electrónico	Viajes	Reuniones		Teléfono	Correo electrónico	Viajes
	Reuniones concertadas	imprevistas o espontáneas				Reuniones concertadas	imprevistas o espontáneas			
Jefes (Accionistas, Comités, etc.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	4	5	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	4	5
Subordinados directos	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	4	5	4	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	5
Subordinados indirectos	<b>1</b>	4	<b>3</b>	<b>2</b>	5	<b>3</b>	<b>1</b>	4	<b>2</b>	5
Terceros externos a la organización	<b>1</b>	4	<b>3</b>	<b>2</b>	5	<b>1</b>	4	<b>3</b>	<b>2</b>	5

NOTA: Los números indican posición, a menor número mayor importancia. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, en los casos que se ha verificado presencia multi-modal, se ordenó por la moda menor (mayor importancia). El Ranking está ordenado por la posición en opinión de CEOs. Se resaltan las tres (3) posiciones más relevantes.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Luego de considerar los medios utilizados se requirió a los encuestados estimaran qué grupos de interés le insumen más tiempos y la importancia atribuida a estos contactos.

En la Tabla 21 (página 144) se incluye la información respectiva al ranking de las opiniones basado en la moda estadística (para mayores precisiones consultar Anexo G en página 234).

El subgrupo de los CEOs declara que los cuatro (4) grupo de interés que más tiempo le insumen son: (1) Subordinados inmediatos; (2) clientes, proveedores, competidores; (3) subordinados indirectos; (4) sus jefes a quienes reportan. En cuanto a la importancia atribuida en los cuatro (4) primeros lugares se encuentran (1) sus subordinados inmediatos; (2) superiores inmediatos a quienes reportan; (3) clientes, proveedores, competencia; y (4) gobierno, prensa, y público en general.

Para los Gerentes, los primeros cuatro (4) grupos de interés que más insumen tiempo son: (1) Subordinados inmediatos, (2) jefes o superiores inmediatos, (3) clientes, proveedores,

competidores, y (4) subordinados de subordinados. En materia de importancia se ubican en los lugares principales (1) subordinados inmediatos, (2) jefes o superiores, (3) fuentes de financiamiento, y (4) subordinados de subordinados.

Tabla 21. Tiempo asignado e importancia atribuida distintos grupos de interés

Grupos de interés	Ranking CEOs			Ranking Gerentes			Diferencias de tiempo intergrupo (Valor absoluto)	Diferencias importancia intergrupo (Valor absoluto)
	Tiempo insumido	Importancia atribuida	Diferencias intragrupo (Valor absoluto)	Tiempo insumido	Importancia atribuida	Diferencias intragrupo (Valor absoluto)		
	[a]	[b]	[c=a-b]	[d]	[e]	[f=d-e]	[g=a-d]	[h=b-e]
Subordinados inmediatos	<b>1</b>	<b>1</b>	0	<b>1</b>	<b>1</b>	0	0	<b>0</b>
Clientes, proveedores, competidores	<b>2</b>	<b>3</b>	1	<b>3</b>	5	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Subordinados de subordinados	<b>3</b>	6	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	0	<b>1</b>	<b>2</b>
Jefes	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	0	<b>2</b>	<b>0</b>
Fuentes de financiamiento	5	5	0	6	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Gobierno, prensa, público	6	<b>4</b>	<b>2</b>	5	6	1	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Totales</b>			<b>8</b>			<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

NOTA: Los números indican la posición, según sea la columna que se consulte el número 1 indica lo que más tiempo insume, o lo más importante, mientras que 6 representa menor tiempo insumido o lo menos importante. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, no habiéndose verificado presencia multi-modal. El Ranking está ordenado por tiempo insumido en opinión de CEOs. Se resaltan las cuatro (4) posiciones más relevantes de tiempo insumido e importancia

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

#### 4.2.4. Valoración intra-elementos de la expertise, su origen, fuentes de desarrollo

Se ha dicho que la expertise directiva está compuesta por tres (3) agrupamientos. En primer lugar, están los conocimientos técnico-profesionales provenientes de la formación, los cuales se exteriorizan en (a) las técnicas para la valoración de la marcha de los negocios, (b) entendimiento del negocio, (c) compromiso con la acción y alertas tempranas.

En segundo lugar, están las habilidades que pudiendo disponer de base innata se potencian con la interacción social y la práctica. En tercer lugar, se encuentran las experiencias concretas en la conducción, pues estas vivencias son las encargadas de amalgamar, consolidar, contextualizar y jerarquizar los restantes elementos.

Importa aclarar una vez más que los sujetos de estudio fueron consultados acerca de elementos postulados como parte de cada agrupamiento, y no acerca de los agrupamientos propiamente dichos.

#### **4.2.1. Valoración de las técnicas directivas**

Los entrevistados fueron indagados sobre un conjunto de técnicas, que debieron ordenar según la frecuencia de utilización y la importancia asignada a cada una de ellas; las posiciones obtenidas se encuentran ilustradas en la Tabla 22 (página 146) y el cálculo de las medidas estadísticas puede visualizarse en Anexo H (página 238).

Las tres (3) técnicas directivas más frecuentemente utilizadas por los CEOs participantes en la muestra son: (1) Las relacionadas con el monitoreo y seguimiento de la estrategia; (2) las que se utilizan para representación y entendimiento de los aspectos esenciales del negocio; y (3) el plan de negocios, o cualquier otra técnica con similar denominación.

En cuanto a la importancia atribuida, estas coinciden con las de mayor frecuencia de utilización, sólo que se invierten la segunda y la tercera.

En cambio, para los gerentes las tres (3) técnicas más utilizadas son: (1) El presupuesto o técnica similar; (2) las herramientas emparentadas con el monitoreo y el seguimiento de la estrategia; y (3) las representaciones de los aspectos esenciales del negocio en el que opera.

Si consideramos la importancia declarada, las dos (2) más frecuentes son también las más importantes para el subgrupo de gerentes, mientras que en tercer lugar de importancia se encuentra el plan de negocios.

La Tabla 22 contiene comparación de las diferencias inter-grupos respecto de la frecuencia e importancia de tales técnicas, sus guarismos se visualizan en las dos (2) últimas columnas de la derecha.

**Tabla 22. Frecuencia de utilización e importancia de las técnicas directivas**

Técnicas directivas	Ranking CEOs			Ranking Gerentes			Diferencias de frecuencia intergrupo (Valor absoluto)	Diferencias importancia intergrupo (Valor absoluto)
	Frecuencia de utilización [a]	Importancia atribuida [b]	Diferencias (Valor absoluto) [c=a-b]	Frecuencia de utilización [d]	Importancia atribuida [e]	Diferencias (Valor absoluto) [f=d-e]		
Monitoreo y seguimiento de la estrategia ( <b>Tablero de comando, Tablero de Gestión, de mando integral, etc.</b> )	<b>1</b>	<b>1</b>	0	<b>2</b>	<b>2</b>	0	1	1
Entendimiento de los aspectos clave del negocio ( <b>herramienta o metodología para la representación de los aspectos esenciales del negocio Modelo de Negocio</b> )	<b>2</b>	<b>3</b>	1	<b>3</b>	4	1	1	1
<b>Plan de negocios</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	1	4	<b>3</b>	1	1	1
Consulta al <b>Presupuesto</b> de manera habitual	4	5	1	<b>1</b>	<b>1</b>	0	<b>3</b>	<b>4</b>
Utilización de <b>sistemas informáticos transaccionales</b> de manera directa y no a través de reportes para el seguimiento del algún aspecto del negocio	5	4	1	5	5	0	0	1
Totales			<b>4</b>			<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

NOTA: Los números indican la posición, según sea la columna que se consulte el número 1 indica lo que más frecuentemente utiliza, o lo más importante, mientras que 5 representa menor frecuencia o lo menos importante. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, cuando se verificó multi-modalidad se ha rankeado mejor la cantidad de menciones, en su defecto la mediana más cercana, media más cercana o menor desvío estándar. El Ranking está ordenado por frecuencia de utilización en opinión de CEOs. Se resaltan las tres (3) posiciones más relevantes de tiempo insumido e importancia atribuida, y los dos (2) valores más altos de las diferencias.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Otra pregunta formulada a los participantes consistía en priorizar áreas de capacitación y perfeccionamiento que recomendarían a los futuros ejecutivos, los resultados de estas respuestas se muestran a continuación en Tabla 23 (página 147).

Con la construcción de un índice para cada subgrupo (CEOs, Gerentes) se ve la importancia atribuida por los encuestados; así los CEOs recomendarían capacitarse y perfeccionarse en (a) liderazgo, (b) conducción de equipos, (c) comunicación, y (d) administración del tiempo.

Por su parte los gerentes recomiendan priorizar (a) liderazgo, (b) comunicación interpersonal, (c) conducción de equipos, y (d) administración del tiempo.

Tabla 23. Áreas de capacitación y perfeccionamiento sugeridas

	Ranking CEOs				Índice CEOs	Ranking Gerentes				Índice Gerentes
	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante		No importante	Poco importante	Importante	Muy importante	
	[a]	[b]	[c]	[d]		[f]	[g]	[h]	[i]	
Liderazgo		1 3.2%	6 19.4%	<b>24</b> <b>77.4%</b>	<b>3.742</b>		2 11.1%	4 22.2%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	<b>3.556</b>
Conducción de equipos		0 0.0%	9 29.0%	<b>22</b> <b>71.0%</b>	<b>3.710</b>		2 11.1%	6 33.3%	<b>10</b> <b>55.6%</b>	<b>3.444</b>
Comunicación interpersonal		0 0.0%	13 41.9%	<b>18</b> <b>58.1%</b>	<b>3.581</b>		1 5.6%	6 33.3%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	<b>3.556</b>
Administración del tiempo		7 22.6%	11 35.5%	<b>13</b> <b>41.9%</b>	<b>3.194</b>		3 16.7%	5 27.8%	<b>10</b> <b>55.6%</b>	<b>3.389</b>
Técnicas directivas		8 25.8%	<b>13</b> <b>41.9%</b>	10 32.3%	3.065		1 5.6%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	6 33.3%	3.278
Comercialización		5 16.1%	<b>20</b> <b>64.5%</b>	6 19.4%	3.032		6 33.3%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	0 0.0%	2.667
Finanzas		5 16.1%	<b>20</b> <b>64.5%</b>	6 19.4%	3.032		1 5.6%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	6 33.3%	3.278
Presupuesto		10 34.5%	<b>16</b> <b>55.2%</b>	3 10.3%	2.581		3 16.7%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	3 16.7%	3.000
Compras	3 9.7%	<b>16</b> <b>51.6%</b>	10 32.3%	2 6.5%	2.355	2 11.1%	<b>11</b> <b>61.1%</b>	4 22.2%	1 5.6%	2.222
Producción	1 3.2%	<b>15</b> <b>48.4%</b>	14 45.2%	1 3.2%	2.484	0 0.0%	<b>12</b> <b>66.7%</b>	5 27.8%	1 5.6%	2.389

Nota: Ordenado por mayor importancia atribuida por los CEOs. Se resaltan en negrita el mayor porcentaje en cada sub-grupo. Se resaltan los cuatro (4) índices más altos en cada grupo (CEOs, Gerentes). Índice CEO se calcula como la suma producto de las columnas [a] x 1, [b] x 2, [c] x 3, [d] x 4 dividido por la cantidad de casos 31. Índice Gerente se calcula de manera análoga con las columnas [f] x 1, [g] x 2, [h] x 3, [i] x 4 dividido por la cantidad de casos 18.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

#### 4.2.2. Valoración de las habilidades directivas

Dos (2) aspectos relacionados con las habilidades directivas resultaron de interés para la investigación, el primero de ellos era establecer un orden de importancia y el segundo la identificación del origen atribuido por cada uno de los subgrupos (CEOs, gerentes).

Los resultados se muestran de manera integrada en la Tabla 24 (página 149). Las cinco (5) primeras habilidades en opinión de los CEOs son: (1) Liderar, (2) armar equipo, (3) motivar, (4) decidir, (5) comunicar; por su parte, los gerentes coinciden sobre cuáles son las cinco (5) habilidades más importantes con un ligero intercambio en el orden respecto de los CEOs.

En opinión de los CEOs, el origen de las habilidades es mayoritariamente personal y propio de cada sujeto; 8 de las 10 habilidades propuestas (Liderar, motivar, decidir, comunicar, delegar, innovar, negociar, cultivar contactos) tienen su mejor valor en la columna de fuente personal. Sólo 2 habilidades reconocen otra fuente, el armado del equipo tiene la mejor valoración en la experiencia y el control se valora como aprendido a través de la formación académica.

Para los gerentes la fuente personal es la más preponderante en 6 de las 10 habilidades (Liderar, motivar, decidir, comunicar, innovar, y negociar); de las restantes, 3 tienen valor más alto en experiencia (armar equipo, delegar, cultivar contactos), y 1 en formación académica (controlar).

Tres (3) coincidencias también merecen resaltarse, en primer lugar, ambos subgrupos coinciden que el liderazgo proviene de la persona, tanto para los CEOs con un 83.9% (26 de 31 respuestas), como para los gerentes con el 88.8% (16 de 18).

En segundo lugar, se sostiene que el armado de equipos para ambos se incorpora de la experiencia, los CEOs le dan a ella un 48.4% de las menciones, mientras que los gerentes le otorgan un 50%.

Una última coincidencia para resaltar es la habilidad de controlar, ambos subgrupos coinciden que se trata de una habilidad aprendida por la formación académica, los CEOs le asignan un 67.7% de menciones y los gerentes la elevan a un 72.2% de las referencias.

Tabla 24. Importancia y origen de las habilidades directivas

Habilidades	Ranking CEOs					Ranking Gerentes				
	Posi- ción	Personal, proviene de la persona en sí	Aprendida por formación académica	Incorporado por experiencia	Suma %	Posi- ción	Personal, proviene de la persona en sí	Aprendida por formación académica	Incorporado por experiencia	Suma %
Liderar	<b>1</b>	<b>26</b> <b>83.9%</b>	2 6.5%	3 9.6%	31 100.0%	<b>1</b>	<b>16</b> <b>88.8%</b>	1 5.6%	1 5.6%	18 100.0%
Armar equipo	<b>2</b>	8 25.8%	8 25.8%	<b>15</b> <b>48.4%</b>	31 100.0%	<b>3</b>	6 33.3%	3 16.7%	<b>9</b> <b>50.0%</b>	18 100.0%
Motivar	<b>3</b>	<b>23</b> <b>74.2%</b>	3 9.7%	5 16.1%	31 100.0%	<b>4</b>	<b>11</b> <b>61.1%</b>	2 11.1%	5 27.8%	18 100.0%
Decidir	<b>4</b>	<b>18</b> <b>58.1%</b>	2 6.5%	11 35.4%	31 100.0%	<b>2</b>	<b>8</b> <b>44.4%</b>	3 16.7%	7 38.9%	18 100.0%
Comunicar	<b>5</b>	<b>16</b> <b>51.6%</b>	5 16.1%	10 32.3%	31 100.0%	<b>5</b>	<b>13</b> <b>72.2%</b>	2 11.1%	3 16.7%	18 100.0%
Delegar	6	<b>13</b> <b>41.9%</b>	7 22.6%	11 35.5%	31 100.0%	6	8 44.4%	1 5.6%	<b>9</b> <b>50.0%</b>	18 100.0%
Innovar	7	<b>15</b> <b>48.4%</b>	12 38.7%	4 12.9%	31 100.0%	10	<b>9</b> <b>50.0%</b>	6 33.3%	3 16.7%	18 100.0%
Negociar	8	<b>19</b> <b>61.3%</b>	5 16.1%	7 22.6%	31 100.0%	7	<b>11</b> <b>61.1%</b>	3 16.7%	4 22.2%	18 100.0%
Cultivar contactos	9	<b>19</b> <b>61.3%</b>	0 0.0%	12 38.7%	31 100.0%	8	7 38.9%	1 5.6%	<b>10</b> <b>55.5%</b>	18 100.0%
Controlar	10	4 12.9%	<b>21</b> <b>67.7%</b>	6 19.4%	31 100.0%	9	2 11.1%	<b>13</b> <b>72.2%</b>	3 16.7%	18 100.0%
Promedios		<b>51.9%</b>	21.0%	27.1%			<b>50.5%</b>	19.5%	30.0%	

NOTA: La posición indican importancia, a menor número mayor importancia. La posición ha sido obtenido mediante la moda estadística de cada opción, en los casos que se ha verificado presencia multi-modal, se ordenó por la moda menor (mayor importancia). El Ranking está ordenado por la posición en opinión de CEOs. Se resaltan las cinco (5) posiciones más relevantes de cada posición, y el porcentaje más alto de la fuente indicada en cada subgrupo.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

### 4.2.3. Valoración de las experiencias directivas

Para la valoración de las experiencias directivas, los sujetos indagados debieron ordenar fuentes de conocimientos que les sirvieron para la resolución de conflictos.

La Tabla 25 (página 150) muestra el ranking clasificado por la moda estadística (para mayores referencias consultar Anexo E en página 224). Allí se puede apreciar que las tres (3) fuentes más valoradas por los CEOs son (1) las experiencias directivas en general, (2) la intuición, (3) los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores; mientras que los menos favorecidos resultan ser los conocimientos técnicos profesionales.

Los Gerentes, por su parte, privilegian en los tres (3) primeros lugares a (1) experiencias directivas en general, (2) los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores, y (3) la formación en conducción de personas y resolución de conflictos; en tanto que en último lugar exponen a los modelos de éxito ajeno.

Tabla 25. Fuentes de conocimientos más útiles para la resolución de conflictos

Fuentes de conocimiento	Ranking CEOs	Ranking Gerentes	
	Posición [a]	Posición [b]	Diferencia [c=a-b]
Experiencias directivas en general	<b>1</b>	<b>1</b>	0
Intuición	<b>2</b>	4	-2
Conocimientos adquiridos en trabajos anteriores (no directivos)	<b>3</b>	<b>2</b>	1
Formación en conducción de personas y resolución de conflictos	4	<b>3</b>	1
Modelos de éxito ajeno (otras personas)	5	6	-1
Conocimientos técnicos-profesionales (académicos)	6	5	1

NOTA: Los números indican posición, a menor número mayor importancia. La posición ha sido obtenida mediante la moda estadística de cada opción, en los casos que se ha verificado presencia multi-modal, se ordenó por la moda menor (mayor importancia). El Ranking está ordenado por la posición en opinión de CEOs. Se resaltan las tres (3) posiciones más relevantes.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

#### 4.2.4. Características de la experiencia *marcante*

Reconociendo el valor icónico de los ejemplos y la remisión frecuente a las historias que hacen los ejecutivos, se aprovecharon las entrevistas confirmatorias para indagar sobre la experiencia *marcante*; la misma se ha definido como aquella historia real a la que el ejecutivo le atribuye un alto significado y que lo define en su esencia o estilo de conducción. Dichas experiencias, fueron codificadas, tabuladas y son incluidas en Anexo J (página 242).

Tres (3) aspectos fueron identificados en tales experiencias, en primer lugar, el dominio donde ella sucedió (Ej.: Laboral, familiar, etc.); en segundo lugar, la franja etaria a la que pertenecía el sujeto en el momento de la experiencia (Ej.: niñez, adolescencia) que fueron procesadas a través de décadas a los efectos de esta tesis.

Un tercer aspecto fue registrar al sujeto gramatical predominante de la narración, básicamente cómo el ejecutivo contaba la historia, si utilizaba el singular o el plural.

En Tabla 26 (página 152) se muestra que los dominios más invocados por los CEOs en sus historias *marcantes* son el familiar (42.8%, 12 de 28) y el laboral (32.1%, 9 de 28), la mayoría de esas experiencias se ubican entre los 10 y 30 años (61%, 17 de 28), y la porción más significativa es relatada en primera persona (57%, 16 de 28).

Los dominios mayormente mencionados por los gerentes son el personal (40%, 6 de 15) y el laboral (26.7%, 4 de 15), tales eventos sucedieron en mayor proporción entre los 10 y 20 años; pero a diferencia de los CEOs, el sujeto de la narración más utilizado es la tercera persona del plural.

Tabla 26. Dominios, temporalidad, sujeto de las experiencias *marcantes*

Dominios	Ranking CEOs										Ranking Gerentes									
	Frecuen- cia	Décadas					Sujeto (Singular/plural)				Frecuen- cia	Décadas					Sujeto (Singular/plural)			
		00s	10s	20s	30s	40s	1s	3s	1p	3p		00s	10s	20s	30s	40s	1s	3s	1p	3p
Familiar	<b>12</b>	3	<b>5</b>	2	2	0	3	0	4	<b>5</b>	3	0	2	1	0	0	0	0	0	<b>3</b>
Laboral	<b>9</b>	0	0	<b>5</b>	2	2	<b>7</b>	0	2	0	<b>4</b>	0	0	1	2	1	<b>4</b>	0	0	0
Personal	6	0	2	2	2	0	<b>6</b>	0	0	0	<b>6</b>	0	2	2	2	0	2	0	0	<b>4</b>
Deportivo	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Totales	<b>28</b>	3	<b>8</b>	<b>9</b>	6	2	<b>16</b>	0	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	0	<b>6</b>	4	4	1	<b>6</b>	0	0	<b>9</b>
	100%	11%	<b>29%</b>	<b>32%</b>	21%	7%	<b>57%</b>	0%	<b>25%</b>	<b>18%</b>	100%	0%	<b>40%</b>	27%	27%	7%	<b>40%</b>	0%	0%	<b>60%</b>

NOTA: Frecuencia indica la cantidad de menciones. Columnas 00s a 40s representan la década de edad en que se dió la experiencia marcante. Columnas 1s a 3p indican el sujeto de la narración más mencionado (1s=yo, 3s, él o ella, 1p=Nosotros, 3p=Ellos/as).El Ranking está ordenado por menciones CEOs. Se resaltan los números más relevantes. La cantidad total de menciones es 28 para los CEOs y 15 para los Gerentes.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Las palabras claves incluidas en las historias *marcantes* (Anexo J en página 242) fueron procesadas para determinar su frecuencia. En la Ilustración 8 (página 152) se incluye la nube de “tags” (palabras claves) de los CEOs, siendo los 10 términos más mencionados: Determinación (8), optimismo (7), objetivos (6), equipo, perseverancia, valores, cada uno con 5 menciones, luego le siguen decisión, sacrificio (4) y con 3 menciones se ubica alegría<sup>16</sup>.



Ilustración 8. Nube de claves de experiencias *marcantes* para los CEOs  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

<sup>16</sup> Con tres (3) menciones también se ubica confianza, coraje, dificultades.

La correspondiente nube de “tags” para los gerentes se muestra en la Ilustración 9 (página 153), siendo los 10 primeros términos con más menciones: Aprendizaje, ejemplo (cada uno con 4), coraje con (3), luego vienen ánimo, buen ejemplo, dedicación, enseñanza, equipo, objetivos cada uno de ellos con 2 menciones.

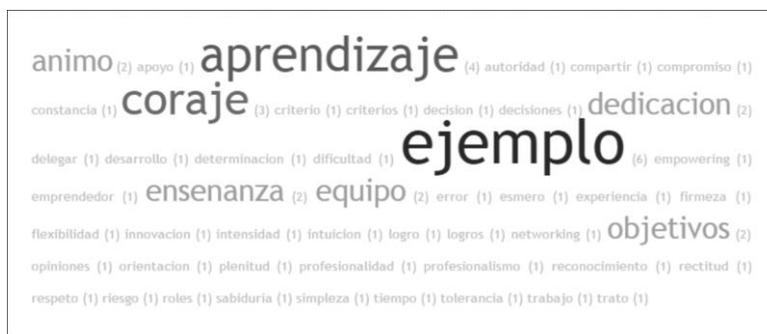


Ilustración 9. Nube de claves de experiencias *marcantes* para los Gerentes

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Página dejada en blanco intencionalmente

## **5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Este capítulo tiene por propósito analizar los resultados y hacer un repaso crítico de la contribución de esta tesis. Para eso en primer lugar se expone una breve introducción que referencia los propósitos generales y específicos de la investigación.

Luego se exhiben los hallazgos destacados en base a los resultados expuestos en el capítulo anterior, así como los acuerdos y diferencias con la literatura de referencia.

En la continuidad se efectúa un análisis crítico del camino metodológico escogido, los recaudos de validez utilizados, limitaciones encontradas y cómo fueron tratadas. También se exponen el estatus de los resultados encontrados ante una eventual generalización.

El capítulo concluye con respuestas sintéticas a las preguntas problematizantes o conjeturales como una recapitulación de la investigación; además se presentan implicancias para las comunidades de práctica y de estudio.

### **5.1. Introducción**

Esta tesis da cuenta de la pesquisa bibliográfica en los campos del trabajo directivo y la expertise que tuvo por objetivo general:

Proponer un esquema de descriptores que identificara los componentes de la expertise, su origen, fuentes de desarrollo, utilización y valoración en la función directiva.

Conocer a través de la interpretación de cuestionarios y entrevistas cómo los directivos valoran los intra-componentes de su expertise en el marco de su rutina de trabajo.

A partir de ello, se integraron una serie de objetivos específicos y preguntas problematizantes o conjeturales, cuyas relaciones se muestran en Ilustración 10 (página 156).

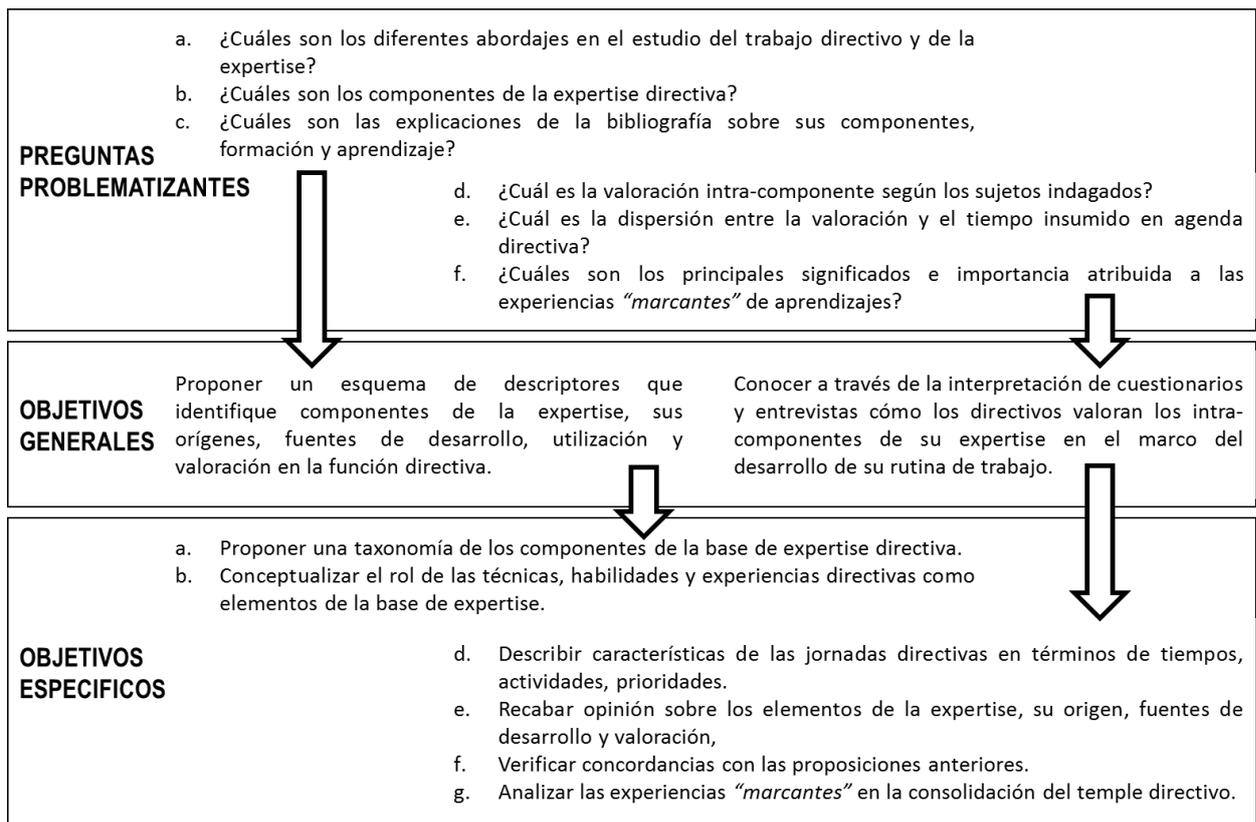


Ilustración 10. Relación entre preguntas problematizantes, objetivos generales y específicos

Fuente: Elaboración propia

## **5.2. Principales hallazgos, coincidencias y divergencias con otros estudios**

El propósito de este apartado es resaltar los hallazgos que por su relevancia merecen destacarse, así como también proveer una contrastación cuando se hubieran identificado con otros estudios comparables.

### **5.2.1. Taxonomía de la base de expertise directiva**

Se ha evidenciado la ausencia de un abordaje específico para la expertise directiva que integre las dos (2) temáticas tratadas en la presente tesis; de allí que se postula la originalidad de esta contribución.

Se extiende el reconocimiento de algunas contribuciones por cercanía y similitud; así pues, del análisis exhaustivo de contribuciones, se reconoce proximidad al modelo de integración y cambio para la expertise profesional (YIELDER, 2001).

El estudio de casos en el que se sustentará el autor, se concentró en el dominio de la medicina y el tratamiento por imágenes. A diferencia del modelo de la base de expertise que identifica el origen de lo aprendido, YIELDER se concentra en el resultado de tal aprendizaje, es decir el conocimiento; posteriormente trabaja en cómo la posesión de expertise otorga poder, algo no considerado en modelo que propone esta tesis.

Si buscamos comparaciones con el modelo de la base de expertise directiva encontramos una similitud en la integración de la base de conocimiento de expertos de YIELDER que propone una taxonomía que incluye (a) conocimientos teóricos, (b) conocimientos procedimentales y (c) conocimientos de integración entre los anteriores.

El trabajo del autor trata temas similares en cuanto discute el conocimiento implícito y explícito, resaltando (a) la importancia de la intuición, y (b) el desarrollo de un sistema perceptual agudo para el tratamiento de situaciones<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Algo similar a los factores contingentes propuestos en el marco teórico del modelo de la base de expertise directiva (ver página 99).

El repaso de los marcos referenciales en la obra de YIELDER ha transitado por tres (3) ejes temáticos distintos (Teorías experimentales, teorías psicológico-cognitivas, teorías educacionales). Esta tesis ha incluido una recapitulación histórica y referencias a temas específicos sin abonar un diálogo o discusión entre diferentes posturas, sólo mostrando la adopción del eje temático del aprendizaje al postular el modelo de la base de expertise directiva.

Finalmente, resulta prometedor la sugerencia de una teoría integradora de la expertise propuesta por YIELDER, algo sobre lo que han trabajado otros autores, con honorable mención a la seminal obra de ERICSSON & SMITH (1991).

Una referencia comparable a la base de expertise directiva se encuentra en el amplio trabajo de ERICSSON & SMITH (1991) que incluye una clasificación de los diferentes abordajes de la expertise, incluyendo (a) las habilidades generales (Inteligencia, personalidad), (b) habilidades específicas del dominio y (c) habilidades adquiridas [por experiencia y/o estudio]

Así, con cierta licencia y libertad de interpretación puede encontrarse similitudes en los diferentes aportes identificados por los autores y los componentes del modelo propuesto en esta tesis.

Algunos otros trabajos merecen ser referenciados por aproximaciones parciales a la base de expertise directiva, aunque ninguno de ellos por igualdad y exactitud al enfoque del modelo taxonómico propuesto en esta tesis.

Para comenzar, resulta provocador e inspirador el artículo de FENTON-O'CREEVY & HUTCHINSON (2010) quienes enfocan su contribución desde la desconexión entre las currículas académicas (descontextualizadas, formalizadas, analíticas) y las realidades pobremente estructuradas de la práctica del *management*.

A diferencia de los autores, esta tesis sólo se concentra en la base de expertise directiva desde una perspectiva individual, pero nada dice (aunque se la enuncia en el marco teórico) sobre la importancia de la base de expertise complementaria que posee el equipo de trabajo. En especial porque cualquier modelo de análisis que pretenda explicar el desempeño debe considerar la base de expertise del equipo gerencial, algo sugerido previamente por MINTZBERG (1983).

FRANKLIN (2004; 2011) se ha ocupado de la expertise gerencial, no obstante, lo cual, el primero de sus aportes se ha concentrado en los atributos que diferencian a sujetos al inicio y al final de sus MBAs. El segundo de los aportes (FRANKLIN, 2011) sólo ha considerado a la decisión como faceta de la expertise gerencial, resulta claro que la base de expertise aquí propuesta es más abarcativa que la expuesta por el autor.

Por sus completísimas revisiones merece referenciarse la tesis de GILAR CORBI (2003) sobre adquisición de la competencia experta y los factores cognitivos en las etapas iniciales, y la de HERNANDEZ TORRANO (2010) sobre alta habilidad y competencia experta.

Aunque ambos trabajos no disponen de absoluta similitud con la base de expertise directiva, cualquier intento por profundizar la adquisición de conocimientos desde la perspectiva cognitiva debe considerar a tales obras como referencias por sus interesantes aportes.

Existen otros modelos que potencialmente se pueden referenciar, tales como el modelo evolutivo de aprendizaje (DREYFUS & DREYFUS, 1986) o la tabla periódica de la expertise (COLLINS & EVANS, 2004). El primero debe ser mencionado por su orientación al aprendizaje, aunque no se centra en el origen del aprendizaje sino lo hace reuniendo las capas hasta alcanzar el estatus de experto.

Por su parte el trabajo de COLLINS & EVANS (2004) es una poderosa referencia, sin embargo, incluye otros aspectos más abarcativos tales como la predisposición del sujeto, criterios de actuación y valoración. Estos últimos aspectos pueden asociarse con la inteligencia directiva como parte del modelo contingente que ha sido mencionado pero no desarrollado en esta tesis.

Por todo lo expuesto, y hasta donde ha sido posible verificar, puede concluirse que no existe un modelo similar que incluya una taxonomía específica de la base de expertise directiva desde la perspectiva del aprendizaje.

### **5.2.2. Caracterización de los sujetos indagados**

Los sujetos indagados fueron caracterizados de varias maneras, en cuanto a su opinión sobre la soledad en el trabajo directivo, en relación a cómo catalogan los errores directivos, y en tercer lugar en cómo valorizan objetivos generales de la conducción.

### **5.2.2.1. Soledad en el trabajo directivo**

Según los resultados de la investigación de campo existe una coincidencia importante entre los CEOs y gerentes respecto a que (a) el trabajo se realiza en equipo; (b) mayormente con colaboradores de confianza; y (c) que por obvia conclusión no se realiza en solitario (Ver Tabla 15 en página 135).

La delegación y la complementariedad de un equipo fueron mencionadas por MINTZBERG como una manera natural para compartir el trabajo complejo; y al mismo tiempo la mejor variante conocida para atender la sobrecarga creciente de trabajo (MINTZBERG, 1983, págs. 163, 235, 257).

KOTTER (1999) concluyó en su investigación que el trabajo directivo se realiza en equipo; por su parte WALKER (2002) ha señalado la necesidad de comprender la delegación como una virtud gerencial; en tanto que REES & PORTER (2003) sugieren que el equipo es la vía por la cual multiplica su tiempo un ejecutivo.

Debe darse por expuesta la amplia coincidencia entre los sujetos de la presente investigación y la bibliografía de referencia.

### **5.2.2.2. Cuáles son los errores más importantes que deben evitarse**

En la presente investigación los subgrupos (CEOs, gerentes) han mostrado algunas coincidencias respecto de una lista de errores incluidos en el cuestionario de indagación (Ver Tabla 16 en página 136).

Así, por ejemplo, los dos (2) errores más importantes que un ejecutivo debería evitar son: (a) No modificar una posición tomada, aun sabiendo que es incorrecta; y (b) no confiar en ningún subordinado, aún sin pruebas para ello.

Existen algunos trabajos específicos sobre errores y desaciertos en la conducción. El manejo de la confianza ha sido expuesto por WALKER (2002). En su opinión, es tanto el exceso como la falta de confianza uno de los errores que habitualmente cometen los gerentes jóvenes.

Dos (2) autores coinciden de sobremanera con lo expuesto por los sujetos indagados, en primer lugar, ALBRIGHT & CARR (1997) consideran a las situaciones mencionada como errores, y le

atribuyen a quienes conducen con la responsabilidad por crear un ambiente de confianza. También expresan que la “obsecuencia inspiradora” puede ser beneficiosa en una coyuntura, no obstante, en la mayoría de las veces constituye un error.

En segundo lugar, STETNER (2002) menciona a los mismos errores son enunciados en esta tesis en un capítulo que repasa los mitos del *management*.

BLENKINSOPP & ZDUNCZYK (2005) ponderaron positivamente un “ambiente de tolerancia al error” como parte del aprendizaje de los directivos. El renombrado Jeffrey PFEFFER (2007) da una mirada más amplia al “ambiente de tolerancia al error” pues considera que el mismo constituye una consecuencia del camino de la experimentación y la innovación; de allí que proponga una sana comprensión y tolerancia a los “errores de aprendizaje y experimentación” diferenciándolos de los “errores de conducción”.

Otros trabajos han particularizado los aspectos singulares de los errores cometidos por CEOs de grandes organizaciones (DIPRIMIO, 2010).

Si bien puede haber grados de acuerdo con la literatura de referencia, la ponderación de errores clasificados sólo representa a la muestra considerada, aunque pueda presumirse su validez general.

### **5.2.2.3. Cuáles son los objetivos generales más valorados**

Los objetivos generales han sido expuestos en la bibliografía como meta-propósitos que un número uno debe atender y prestar atención (DRUCKER, 1973; 2004; SALLENAVE, 1991); así una combinación de ellos fueron incluidos en el cuestionario para que los ejecutivos pudieran ordenarlos.

Tanto los CEOs como los gerentes coincidieron que los más prioritarios son: (a) Construir el futuro de la organización; y (b) conseguir logros. En el otro extremo, también coincidieron en que satisfacer a sus jefes (o superiores inmediatos) como el objetivo menos valorado (Ver Tabla 17 en página 138).

En términos generales se da a pensar que ambos subgrupos tienen una coincidencia relevante en su caracterización, dándose altos grados de acuerdo respecto al trabajo en equipo, colaboradores de confianza y objetivos generales. Las diferencias en la valoración de los errores no son apreciables

### **5.2.3. Caracterización de la jornada directiva**

La jornada (o rutina) de trabajo ha sido una de las referencias en la mayoría de la literatura sobre el trabajo directivo (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c); esa inclusión no ha estado exenta de cierta polémica puesto que algunos autores han considerado insuficiente esta perspectiva; por ejemplo HALES (1986) reconoció que se sabe ampliamente qué hacen los gerentes, pero no tanto si hacen lo que deberían hacer.

TSAKIRI (2002) ha trabajado el tiempo asignado, y ha cuestionado cuánto del tiempo de los gerentes se identifica con las tareas de nivel gerencial y no con otras tareas que pudieran delegarse; algo que ya fuera elípticamente expuesto por KOTTER (1999) quien sostuvo que buena cuota de la charla gerencial es intrascendente y poco relacionada con el objetivo del encuentro o del negocio.

#### **5.2.3.1. Prioridad de tiempo e importancia de las actividades**

Los sujetos de estudio fueron interrogados sobre la prioridad de tiempo y la importancia asignada a un conjunto de actividades que fueron extraídas de trabajos comparables (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c).

CEOs y gerentes han coincidido respecto de las tres (3) actividades que más insumen tiempo, si bien discrepan en el orden se coincide en que (a) la recepción de información; (b) su revisión y (c) la toma de decisiones, planear y controlar; son las que más insumen tiempo (Ver Tabla 18 en página 141).

En términos comparativos la mayor diferencia entre CEOs y gerentes se da en la sistematización de información, la cual como da que pensar insume más tiempo en la jornada gerencial que en las de los números uno.

En segundo lugar, cuando el eje de la consigna se traslada a la importancia de las actividades, ambos subgrupos sólo coinciden en 1 de las 3 primeras, esta es la toma de decisiones estratégicas. Las tres (3) diferencias más notorias están dadas en (a) la sistematización de informaciones; (b) reuniones sociales y relaciones con partes interesadas; y (c) toma de decisiones, planeamiento y control.

Comparado la suma de valor absoluto de las diferencias entre tiempo asignado e importancia se encuentra que los gerentes tienen dispersión de un 50% superior a los CEOs ( $24/16=1.5-1=0.5$ ), en palabras simples se puede expresar que los gerentes le destinan más tiempo a tareas que no consideran importantes en comparación a los números uno.

Críticamente se puede coincidir que en esta investigación también subyacen elementos no necesariamente comparables en materia de tiempo, pues en una misma categoría pueden incluir varias tareas tal como advirtiera HALES (1986).

Sin embargo, ha de destacarse, que los resultados respecto de la prioridad de tiempo son consistentes con lo expuesto en trabajos comparables; solo por mencionar las dos (2) tareas que más insumen tiempo están incluidas en los roles informacionales de MINTZBERG (1983) que fueron luego convalidados por TENGBLAD (2001); en el mismo sentido la relación entre prioridad de tiempo relacionado con importancia asignada parece confirmar lo propuesto por COHEN (2011) que relaciona positivamente prioridad e importancia.

### **5.2.3.2. Nivel de recurrencia y conflictividad en la jornada directiva**

La investigación ha demostrado que La jornada de los ejecutivos incluye importantes niveles de recurrencia y conflictividad (ver Tabla 19 en página 142).

Por un lado, los CEOs demuestran mediciones de 50% o más para indicar que en su jornada diaria disponen de temas o conflictos recurrentes, que además son actualizados sobre temas conocidos y les surgen otros nuevos. Por otro lado, los gerentes tienen un panorama similar para las 2 primeras situaciones (temas o conflictos recurrentes, actualización de temas conocidos) y algo menor para temas y conflictos nuevos, indicando el 66.7% que solo le surgen 2 o menos al día.

Comparativamente el nivel de imprevisión dado por el grado de novedad es bastante similar en ambos grupos, pero la recurrencia de temas y conflictos es mucho más alta en los CEOs, esto bien pudiera ser por la propia naturaleza concéntrica de la organización hacia esa posición, o por búsqueda activa de los números uno de mantenerse al corriente de la marcha de los negocios.

La continua interrupción de la tarea es extensamente expuesta por MINTZBERG (1983) y KOTTER (1999). El meta-análisis de obras comparables realizado por HALES (1986) informa que *“existe abundante evidencia que cualquiera sea el trabajo gerencial está lejos de ser un conjunto ordenado, coherente, y sin problemas”* (pág. 102, traducción propia).

De allí que pueda concluirse que el nivel de imprevisión es coincidente con lo encontrado en esta investigación, aún a pesar de la presunta organización que tiene la labor ejecutiva.

### **5.2.3.3. Medios de contacto privilegiados**

Investigaciones comparables sobre la jornada del trabajo directivo (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c), frecuentemente han utilizado como descriptor de la jornada directiva a la combinación de públicos con los que interactúa y medios con los que se contacta.

En tal sentido la investigación ha producido varios hallazgos (ver Tabla 20 en página 143); así, por ejemplo, los números uno son cuasi-prisioneros de sus agendas porque con el 100% de sus públicos tienen a las reuniones concertadas como primera opción, algo que en los gerentes sucede sólo la mitad de las veces.

La preferencia hacia los medios más activos que ha sido consistentemente señalado por la bibliografía de referencia (CARLSON, 1951; MINTZBERG, 1983; TENGBLAD, 2000a; 2000b; 2000c).

Por medios activos generalmente se refieren a las reuniones concertadas, las reuniones espontáneas, o el uso del teléfono, éstas ocupan los primeros puestos en los sujetos de la muestra.

Si consideramos el promedio de las posiciones del ranking que ocupan los medios más activos, encontraremos que para los números uno dicha medida es de 2.3, mientras que para los gerentes

es de 2.5; aún por estrecho margen los CEOs tiene mayor preferencia por los medios activos; lo cual es consistente con investigaciones anteriores.

#### **5.2.4. Valoración de los intra-componentes de la base de expertise directiva**

Dentro de los objetivos de la tesis se ha previsto la necesidad de interpretar la valoración de los distintos elementos incluidos en los agrupamientos propuestos; lo que implica conocer cuál es la frecuencia de utilización e importancia asignada (para el caso de las técnicas directivas), importancia y origen (de las habilidades directivas), y finalmente valoración (de la propia experiencia).

##### **5.2.4.1. Frecuencia e importancia de las técnicas directivas más utilizadas**

Ha sido expuesto que la exteriorización de los conocimientos técnico-profesionales son los conceptos y las técnicas que CEOs y gerentes utilizan. La frecuencia de utilización e importancia atribuida a tales ítems fueron las indagadas a los sujetos participantes.

De las tres (3) técnicas utilizadas más frecuentemente por los CEOs (Monitoreo y seguimiento de la estrategia; entendimiento de los aspectos claves del negocio; plan de negocios), sólo las dos (2) primeras también están entre las tres (3) primeras de los gerentes.

Al considerar la importancia, los CEOs repiten las tres (3) frecuentemente más utilizadas, aunque con distinto orden (Monitoreo y seguimiento de la estrategia; plan de negocios; y entendimiento de los aspectos claves del negocio), de las mismas, sólo las dos (2) últimas están entre las tres (3) más importantes para los gerentes.

Parafraseando a MONTAÑEZ DUATO (2003) hay que medir lo que nos importa más que aquello que nos insume tiempo; por lo tanto, lo tanto es de esperarse una brecha menor entre frecuencia de utilización e importancia atribuida.

Si a mayor nivel jerárquico menor nivel de brecha, debemos concluir que aún con un margen pequeño la investigación ha discrepado con tal proposición; puesto que los número uno disponen de una brecha de 4 versus 2 de los gerentes (Ver Tabla 22 en página 146). Debe decirse que las

diferencias entre frecuencia de utilización e importancia atribuida son apenas de una posición en 4 de las 5 técnicas consultadas.

Por qué sucede esto, pues al poco de analizar e incluso compartir el hallazgo con algunos ejecutivos las respuestas pasaron por razones (o excusas) bien sencillas, en primer lugar (los números uno) precisan consultar menos frecuentemente las técnicas, la intensidad de sus interacciones es más rica y fluida, o hasta pueden prescindir de ellas.

Existen obras<sup>18</sup> que se concentran en algunas de las técnicas que los ejecutivos debieron clasificar en el cuestionario de indagación. Se ha considerado que tales aportes no pueden utilizarse para contrastar los resultados de la investigación porque ellas son auto-referenciales, y promocionan una técnica.

Parafraseando a GAUTO (2005) el hacer y el pensar son puntos de contacto del CEO con la organización, y las técnicas son de las cosas menos utilizadas, aunque si se comprenden los conceptos que hay por detrás.

#### **5.2.4.2. Opinión y origen de las habilidades directivas**

A los sujetos indagados se les requirió que ordenaran las habilidades directivas propuestas en base a la importancia que les asignan, y posteriormente identificaran el origen de las mismas según su propia opinión (ver Tabla 24 en página 149).

Como resultado ambos grupos (CEOs y gerentes) coinciden en las 5 habilidades más importantes, siendo ellas (a) liderar, (b) armar equipo, (c) motivar, (d) decidir, (e) comunicar.

También se da una coincidencia en el origen que le atribuyen las mencionadas habilidades; 4 de ellas provienen de la fuente personal, es decir del propio sujeto (Liderar, motivar, decidir, comunicar), mientras que la restante (armar equipo) proviene de la experiencia.

---

<sup>18</sup> Ejemplo de tales obras: Tablero de Control (BALLVÉ, 2000), *Execution Premium* (KAPLAN & NORTON, 2012), Modelo de Negocios (BARRIENTOS & RUMIANY, 2002), Plan de negocios (STUTELY, 2000).

Ha sido postulado con anterioridad la existencia de tres (3) habilidades centrales (Decidir, comunicar, motivar) y que las restantes son combinaciones de aquellas (BARRIENTOS, 2006). Aunque conceptualmente se pueda explicar la clasificación postulada; la valoración de importancia de los directivos transcurre por otro carril.

Las posiciones de las habilidades “centrales” (decidir, comunicar, motivar) son 4, 5, 3 en opinión de los CEOs, y 2, 5, 4 para los gerentes respectivamente; si bien ambos subgrupos coinciden en ubicarlas entre las primeras 5, no comparten el orden.

Si a la luz del modelo propuesto en esta tesis (ver Modelo de expertise directiva en página 97), las habilidades directivas tienen una predisposición genética, al menos 2 de las propuestas en el cuestionario no deberían incluirse en opinión de los CEOs (armar equipo que se basa en la experiencia, y controlar que proviene del campo académico). En cuanto a los gerentes serían 4 las excluidas porque provienen de la experiencia (armar equipo, delegar, cultivar contactos) y por provenir del campo académico (controlar).

Ha de decirse que no se dispone de fuentes contrastables distintas a las opiniones de los indagados, por lo tanto, el origen de las habilidades es presuntivas a partir de la tabulación de opiniones. También corresponde mencionar que, en numerosas ocasiones durante las entrevistas confirmatorias, varios ejecutivos consideraron que no había una fuente principal, sino que tal o cual habilidad era la combinación de varias fuentes, aun así, se les requería identificaran la que en su caso particular fue el origen principal.

La lista de referencias bibliográficas es amplia, soporta conclusiones diversas sobre cuáles son y cuál el origen de las habilidades directivas, no todas comparten la definición precisa de habilidades directivas que se adopta en esta tesis.

Así por ejemplo HUERTA MATA & RODRIGUEZ (2006) incluyen como habilidades a la planeación, la organización, la evaluación, etc., que a la luz del modelo de la base de expertise estarían más cerca de pertenecer a los conocimientos técnico-profesionales; algo similar se ha encontrado en otras obras (REES & PORTER, 2003).

### 5.2.4.3. Valoración de la experiencia directiva

El último de los agrupamientos de la base de expertise sobre los que se consultó a los ejecutivos es la experiencia, para ello debieron clasificar una serie de fuentes de conocimientos que le hubieren resultado útiles en la resolución de situaciones conflictivas (ver Tabla 25 en página 150).

Es notorio que la fuente más valorada por los sujetos de estudio fuera la propia experiencia en puestos de conducción, mientras que la menos valorada resultara ser los conocimientos técnicos-profesionales y académicos.

Dos (2) lecturas pueden resultar del hallazgo expuesto. La primera y obvia lo constituye el mayor aprecio de los ejecutivos a la propia experiencia que ciertamente resulta algo compatible con el requisito de la práctica intencional (ERICSSON & SMITH, 1991; ERICSSON, KRAMPE, & TESCH-ROMER, 1993); pero del mismo modo puede asociarse este comportamiento con la acentuación de lo positivo (LOVALLO & KAHNEMAN, 2003).

Una segunda lectura simple y rápida podría demeritar la importancia de los conocimientos provenientes de la formación, pero la interpretación podría resultar errónea porque todos los sujetos indagados son universitarios y la formación es una plataforma de conocimiento y de actuación.

Al ser consultados sobre este hallazgo varios ejecutivos resaltaron dos (2) explicaciones, la primera es sencilla y se refiere al tiempo transcurrido desde que finalizaran sus estudios, ellos estiman que cuanto más tiempo pasa, más lejana se percibe la formación y menos se la valora; la segunda repara en que los conocimientos técnicos-profesionales aportan comprensión, pero que el entendimiento profundo se logra con el ejercicio práctico. Por cierto, esto logra coincidir con el rol aglutinante que se le otorga a la experiencia en el modelo propuesto (ver Modelo de expertise directiva en página 97).

En la pregunta que requirió ordenar recomendaciones de capacitación y perfeccionamiento para futuros ejecutivos (ver Tabla 23 en página 147), llama la atención que el liderazgo sea reconocido como la habilidad directiva más destacada, más importante y ampliamente proveniente de la

persona; aun así, los ejecutivos han considerado que como el área principal para capacitarse y perfeccionarse (sic).

Interrogados algunos ejecutivos sobre esta “*contradicción*” resaltaron mayor dificultad con el cuestionario, es decir si en lugar de preguntar por “capacitación y perfeccionamiento” se lo hubiera hecho sobre “experiencias de liderazgo”, la respuesta hubiera sido más genuina (sic), algunos CEOs verbalizaron en términos similares indicando que es muy ilustrativo conocer teorías, hasta arquetipos de liderazgo, pero para quien quiere conducir es más importante hacerlo y ver si se logra lo que se precisa... “*Para aprender a conducir y liderar hay que conducir y liderar*” (GAUTO, 2005).

### **5.2.5. Caracterización de las experiencias *marcantes***

Las experiencias *marcantes* fueron concebidas como un instrumento para identificar una experiencia importante en la vida de los ejecutivos (ver Tabla 26 en página 152); al respecto es interesante contextualizar que los CEOs indagados tenían una media 47.8 años de edad (desvío estándar de  $\pm 8.19$ ), mientras que los gerentes eran apenas unos años menores (41.8 años de promedio con un desvío estándar de  $\pm 7.55$ ).

Ha resultado llamativo que sólo una tercera parte (32.7%) de las experiencias destacadas por los CEOs provenga del campo laboral, mientras que para los gerentes ese porcentaje asciende 26.7%.

El dominio familiar es el contenedor más destacado para los CEOs y en conjunto sus mayores experiencias se dieron entre los 10 y los 29 años; para los gerentes el dominio más mencionado es el personal (no familiar) y la mayor ocurrencia se dio entre los 10 y 19 años.

En la muestra analizada se ha dado un hallazgo curioso, pues el dominio más invocado por los CEOs es el familiar, sin embargo, el sujeto gramatical más utilizado es la primera persona del singular. En los gerentes el dominio más invocado es el personal, pero el sujeto gramatical de mayor uso es el primero del plural.

Por cierto, que una mirada más detallada elimina esa presunta incoherencia porque aquellas narraciones del dominio familiar si utilizan mayormente el plural para el caso de los CEOs, aunque se mantiene lo llamativo para los gerentes.

### **5.3. Análisis crítico al camino metodológico, limitaciones y su tratamiento**

#### **5.3.1. Respecto de la pesquisa bibliográfica**

El método de recopilación de referencias para el armado del marco referencial, y la construcción del aparato crítico ha seguido prácticas metodológicas usuales y probadas.

Los principales desafíos se dieron en el acceso a obras antiguas para su consulta (Ej.: BARNARD, 1938; DE GROOT, 1965; STEWART, 1963), varias de las cuales se consiguieron en sitios de internet de libros antiguos; otras se accedieron en formatos digitales en ecosistemas editoriales (Ej.: Amazon, Google Books).

El restante desafío, en particular con las obras relacionadas al campo de la expertise fue la muy escasa disponibilidad de obras en idioma español, lo cual no representó más que el retraso natural por no encontrarse en idioma materno.

La organización de las obras mayormente disponibles en formato digital (Ej.: archivos en formato pdfs) se hizo en tres (3) carpetas distintas: (a) expertise, (b) trabajo directivo, (c) otros. La búsqueda e indagación se hizo mediante el utilitario freeware UltraSearch 2.0; la gestión de citas y referencias se realizó con la funcionalidad existente del procesador de texto Microsoft Word 2013.

#### **5.3.2. Respecto a la investigación de campo**

El camino metodológico para la investigación de campo se valió de mecanismos probados por otras investigaciones dirigidas a sujetos que ocupan posiciones de conducción, en especial aquellas relacionadas con el trabajo directivo.

La codificación, tabulación y procesamiento no tuvieron dificultad alguna y se utilizaron las herramientas tecnológicas previstas en el procedimiento declarado.

En términos generales, el paso más dificultoso fue conseguir la entrevista confirmatoria puesto que en un estimado del 50% los encuentros eran reprogramados, demandando una amplitud de agenda.

Los desafíos más significativos se dieron con la estrategia de contacto con los sujetos de la muestra, y el instrumento de indagación; sobre lo que se da cuenta por separado en secciones posteriores.

### **5.3.3. Respecto de la estrategia de contacto con los sujetos indagados**

La dificultad en la obtención de la muestra se evidenció en la negativa de ejecutivos por participar u otras cuestiones de forma (ver Ilustración 7 en página 130). No obstante, se consiguió una muestra a la vez importante y representativa que incluyó cuestionarios y entrevistas confirmatorias de 31 CEOs y 18 gerentes con 11 profesiones distintas provenientes de 27 rubros diferentes.

En la Ilustración 7 (ver página 130) se muestra el flujo de los participantes desde los inicialmente contactados hasta los 49 efectivamente indagados. Aún con experiencia en este tipo de público, resultó muy laborioso conseguir respuestas afirmativas y de buena calidad. En la ilustración referida se dejó asentado el proceso de descarte.

El principal aprendizaje de este capítulo parte del cuidadoso diseño del instrumento, y del argumento de presentación del cuestionario a CEOs y gerentes; en segundo lugar el canal más productivo para conseguir respuestas ha sido la red de contactos personales, lo cual ciertamente es entendible por la escasez de tiempo que se manifiesta en las posiciones de alta jerarquía en organizaciones de envergadura.

### **5.3.4. Respecto del instrumento de indagación**

Se ha reconocido como precedente del instrumento de indagación, una investigación previa del autor (ver Antecedentes en página 116). Con posterioridad el cuestionario fue discutido con colegas, y presentado en las diferentes instancias formativas del Doctorado (Ej.: talleres, coloquios).

No obstante los recaudos expuestos, el cuestionario final demandó no menos de veinte (20) minutos de dedicación para ser completado; otro periodo similar fue requerido para la entrevista confirmatoria, revisión y captura de la experiencia *marcante*; esto implicó disponer de no menos de cuarenta (40) minutos de tiempo ejecutivo.

Como se infiere de la Ilustración 7 (ver página 130) han sido varias decenas de ejecutivos que consideraron que se trataba de un formulario extenso. Algunos mostraron observaciones importantes a tener en cuenta en futuras indagaciones, por ejemplo reflexionaron que el primer elemento de una escala ordinal puede ser varias veces más importante que el siguiente. Otro ejemplo fue la pregunta relacionada con el origen de las habilidades donde varios sujetos indicaron que en realidad es una combinación de fuentes.

Tres (3) observaciones han parecido importantes. En primer lugar, en muchas ocasiones en las que se revisaba las respuestas a preguntas de doble entrada (Ej.: preguntas 1 y 9), se observó que los ejecutivos decidían extremadamente rápido respecto del orden de las opciones, pero eran capaces de reflexionar por varios minutos sobre cuán importante era tal o cual opción.

En segundo lugar, al narrar la experiencia *marcante* por lo menos en la mitad de los encuentros, los sujetos se extendían más allá del tiempo pautado habiendo sujetos que incluso se contactaron con posterioridad para continuar la charla, y hasta un par prefirió redactar las respuestas por escrito.

Finalmente, algunos de los sujetos que declinaron, argumentaron que las respuestas incluidas en el cuestionario les comprometían, decidiendo no participar por consejo de sus asesores letrados (sic).

#### 5.4. Validez y generalización de los resultados

Los resultados de la pesquisa bibliográfica tuvieron por propósito responder las siguientes preguntas (a) cuáles son los diferentes abordajes en el estudio del trabajo directivo y de la expertise; (b) cuáles los componentes de la expertise directiva; (c) cuáles las explicaciones de la bibliografía sobre sus componentes, formación y aprendizaje.

La misma fue realizada conforme el procedimiento previsto (ver Investigación bibliográfica en página 119). Algunas obras consultadas, así como su clasificación en el marco referencial han sido tratadas con el Director de la Tesis y varios profesores de las materias Teoría de la Decisión, y Dirección General de la FCE/UBA.

En cuanto a la investigación de campo tuvo como intención responder a las siguientes preguntas (a)Cuál es la valoración intra-componentes según los sujetos indagados; (b)Cuál es la dispersión entre la valoración y el tiempo insumido en agenda directiva; (c)Cuáles son los principales significados y la importancia atribuida a las experiencias *marcantes* de aprendizajes.

Los instrumentos para la investigación (ver página 117), fueron expuestos en los talleres promovidos por el Seminario de Metodología de la Investigación, y el Coloquio Nacional de Doctorandos; el primero organizado por la Secretaría de Investigación y Doctorado, y el segundo por el Instituto de Investigaciones en Administración Contabilidad, y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM), ambos de la FCE/UBA.

Adicionalmente el plan de tesis fue aprobado en la prueba de comprensión por la Secretaría de Investigación y Doctorado de la FCE/UBA.

Por lo expuesto la validez interna de los instrumentos queda garantizada por la consistencia metodológica, mientras que la validez externa de la pesquisa bibliográfica conforme la amplitud y rigurosidad de las obras citadas.

Bien distinto es el caso de la pesquisa de campo, toda vez que la validez externa de la misma está circunscripta a los hallazgos dentro de la muestra, los cuales por responder a una muestra intencional no son necesariamente generalizables.

## **5.5. Respuestas a las preguntas de la investigación**

Para la formulación del problema de investigación fueron postuladas seis (6) preguntas problematizantes a las cuales esta tesis ha dado respuesta, a saber:

### **a. ¿Cuáles son los diferentes abordajes en el estudio del trabajo directivo y de la expertise?**

Existen al menos tres (3) abordajes sobre el trabajo directivo. El primero considera al trabajo directivo como áreas de actuación, actividades cotidianas y responsabilidades que le son propias a los directivos; el segundo hace una compilación de historia de éxitos o recopilaciones biográficas en organizaciones importantes; y finalmente la tercera, recurre a la descripción de actividades concretas basadas en investigaciones de campo, meta análisis o sobre datos secundarios.

Por su parte, la expertise dispone de al menos seis (6) perspectivas de estudio. La primera la considera como un estadio del conocimiento al cual se puede llegar; la segunda expresa que la expertise es la consecuencia de la práctica intencional en un dominio; la tercera, por su parte, entiende a la misma como un refinamiento de la inteligencia; la cuarta la identifica como el entendimiento y capacidad de actuación que tiene quien es reconocido como un experto. La quinta de las perspectivas considera a la expertise como el emergente sistémico de sus componentes; la última como un desarrollo mutuamente beneficioso de la intuición.

### **b. ¿Cuáles son los componentes de la expertise directiva?**

Los componentes propuestos responden a tres (3) agrupamientos: el primero son los conocimientos técnicos-profesionales que se pueden adquirir por instrucción, sea formal o informal.

El segundo agrupamiento son las habilidades humanas que teniendo predisposición genética pueden desarrollarse con la práctica cotidiana, además de tener relevancia para el dominio específico.

El tercer agrupamiento se refiere a las experiencias profesionales propias que desarrollan conocimiento profundo en el dominio específico.

La expertise directiva resulta entonces de la práctica intencional en un dominio específico y de la interacción simbiótica entre sus distintos elementos. En el marco teórico se sugieren factores de contingencia para el modelo de la base de expertise cuya dinámica no ha sido objeto de estudio de esta investigación.

**c. ¿Cuáles son las explicaciones de la bibliografía sobre sus componentes, formación y aprendizaje?**

La literatura de la expertise ha propuesto diferentes explicaciones a través de distintos autores y trabajos; así las múltiples referencias nos dicen que la expertise puede estructurarse o explicarse indistintamente a partir de:

- La interacción entre conocimiento específico de un dominio y la búsqueda de alternativas para el tratamiento de situaciones;
- La consecuencia de técnicas, habilidades y experiencias;
- La combinación de base de conocimiento jerarquizados, capacidad perceptual aguda, buena representación de problemas, y automaticidad de comportamiento con adecuado manejo del corto y largo plazo;
- Integración de la base de conocimiento, procesos cognitivos, procesos internos integradores, relaciones interpersonales y práctica profesional;
- Resultado de combinar factores sociales externos, motivacionales y de personalidad; los cuales sumados a la información externa se entrelazan al sistema cognitivo a través de la práctica.
- Combinación de expertises omnipresentes, predisposiciones, expertise de especialistas, meta-expertises, y meta-criterios.
- Explicitación de competencia específica y entendimiento de la situación.

- Combinación de profesionalidad y experiencia.

Sin embargo, el recorte propuesto en el marco teórico ha tomado posición en los siguientes términos:

Los conocimientos técnicos-profesionales que se pueden adquirir por instrucción e integrarse conceptualmente con la práctica. Asimismo se ha postulado que los conocimientos se exteriorizan para valorar la marcha de los negocios, la comprensión del mismo, el compromiso con la acción y las alertas tempranas.

En cuanto a las habilidades directivas, son aquellas con predisposición genética que se desarrollan y adquieren relevancia con la práctica cotidiana en un dominio específico. Se han postulado como habilidades centrales a la decisión, la comunicación y la motivación; y como habilidades secundarias al liderazgo, el desarrollo de equipo, la delegación, la negociación, la búsqueda de contactos, la innovación y el control. Las habilidades secundarias resultan ser una combinación de las habilidades centrales.

En relación con las experiencias directivas, éstas se refieren a las propias de la conducción para un dominio específico, y que tienen la capacidad de integrar los restantes componentes (conocimientos, habilidades) en las tareas propias de la conducción.

**d. ¿Cuál es la valoración intra-componente según los directivos indagados?**

La valoración interna de cada agrupamiento que compone la base de expertise es la siguiente: En cuanto a los conocimientos técnicos-profesionales más valorados por los CEOs son las (a) las técnicas para el monitoreo de la marcha de los negocios; (b) las que se utilizan para el entendimiento del negocio; y (c) las que se encargan de implementar la acción y brindar alertas tempranas. Los gerentes por su parte valoran más (a) el presupuesto u otra herramienta de compromiso financiero; (b) técnicas para el monitoreo de la marcha de los negocios; (c) las que se utilizan para el entendimiento del negocio.

Las cinco (5) más apreciadas por los números uno son (a) Liderar, (b) armar equipo, (c) motivar, (d) decidir, (5) comunicar; siendo las mismas para los gerentes, aunque con diferente orden.

Finalmente, en cuanto a las experiencias, las más valoradas por ambos subgrupos (CEOs, gerentes) son las que provienen de la propia experiencia de conducción, y las logradas en trabajos anteriores. En el caso particular de los CEOs debe considerarse también la intuición, mientras que en los gerentes la formación en conducción de personas y la resolución de conflictos son los que denotan mayor importancia.

**e. ¿Cuál es la dispersión entre la valoración y el tiempo insumido en la agenda directiva?**

En términos comparativos los CEOs tienen menor dispersión entre actividades con prioridad de agenda y la importancia atribuida; en el caso de los gerentes tal dispersión es 1.5 veces más pronunciada que para los números uno; es decir que los gerentes destinan más tiempo a tareas que no consideran importantes.

**f. ¿Cuáles son los principales significados e importancia atribuida a las experiencias *marcantes* de aprendizaje?**

Los principales significados de las experiencias *marcantes* para los CEOs incluyen la determinación, el optimismo, la fijación de objetivos, el valor del equipo, las dificultades y el sacrificio, además de los valores.

En cuanto a los significados de las experiencias *marcantes* de los gerentes, se destaca el buen ejemplo, el aprendizaje, el coraje, dedicación, enseñanza, y el valor de equipo.

Respecto de la importancia atribuida, se trata de historias consistentes que transmiten valores, enseñanzas sobre cómo actuar y cómo decidir.

## 5.6. Resumen e implicancias

La presente tesis ha transitado un proceso a través del cual se derivan implicancias para los interesados en la temática. A continuación, se realiza una revisión de los pasos de aquel proceso esbozando las potenciales consecuencias para las comunidades de estudio y de la práctica:

- Contextualización del problema, objetivos, motivaciones y preguntas problematizantes.

La temática de la expertise directiva ha sido delimitada, y también su ubicación entre las contribuciones establecidas, de modo de reconocer algunas de las preguntas centrales del fenómeno.

Para quién se interese en la conducción logrará disponer de una referencia sobre qué agrupamiento (conocimientos técnico-profesionales, habilidades, experiencias) debe reforzar; los estudiosos poseerán una referencia, correspondiéndole indagar el fenómeno desde otros cuestionamientos.

- Revisión y clasificación de fuentes bibliográficas de los campos disciplinares del trabajo directivo y de la expertise en general.

La expertise directiva ya delimitada posee, a partir de esta investigación, una referencia bibliográfica clasificada a través de esquemas comprensibles.

Para el practicante interesado en profundizar una faceta del estudio puede utilizar la clasificación para orientar su reflexión; para la comunidad de estudio, dispone de una plataforma para seguir investigando e integrando nuevas evidencias.

- Convalidación de los métodos y sus dificultades.

El camino metodológico, aún con dificultades, ha sido convalidado en comunión con la tradición de este tipo de investigaciones.

El interesado dispone de una clara estimación del tipo de preguntas que se deben responder para indagar la expertise. Al estudioso le toca equilibrar nuevos métodos de indagación que permitan obtener respuestas de una muestra más amplia; se sabe que la combinación de

instrumentos (formularios, entrevistas) requiere tiempo de los ejecutivos, y que estos se muestran más interesados por la parte más dinámica del cuestionario, donde se pueden expresar libremente.

- Incorporación de la experiencia *marcante* como variante metodológica de indagación, que reconoce un parentesco al denominado estudio de la experiencia significativa pero que se aplica en el campo de la conducción empresarial.

La conceptualización e indagación exploratoria sobre historias que tienen un significado trascendente muestra un campo promisorio. La metodología deberá refinarse o ser reemplazada, no obstante, ha evidenciado el tipo de historias que rescatan los ejecutivos para ilustrar sus valores, manera de actuar y/o conducirse.

El practicante dispone de una referencia en la muestra de estudio. Los ejecutivos han aprendido de varios dominios, pero la mayoría de sus experiencias *marcantes* no provienen de estudios formales, ni del campo laboral. El estudioso podrá encontrar un camino fértil para profundizar un análisis a través de la referencia disponible de esta investigación.

- Confirmación de la mayoría de las presunciones sobre el trabajo directivo, su estabilidad, generalización y universalización.

En la tradición del trabajo directivo hay presunciones largamente probadas; actividades, ritmo y tiempos resultan variables que consistentemente han demostrado estabilidad, sin embargo, el cambio se encuentra en la sofisticación de las herramientas que utilizan quienes conducen.

El practicante que aspire a posiciones de conducción encontrará una referencia concreta acerca de la dinámica directiva, sus desafíos y requerimientos; pero también dispondrá de preguntas críticas que sólo ellos pueden responder, honorable mención a la pregunta ¿toda actividad que se realiza es la que debe realizar?

Estudiosos pueden a partir de las cuasi-certezas del trabajo directivo dar por sentado características que han sido confirmadas por diferentes estudios con décadas de diferencias, pero también en varias latitudes geográficas; se sabe qué tienen en común posiciones directivas en Suecia, Estados Unidos de América, Brasil y Argentina pero subsisten interesantes

preguntas que han expuesto algunos autores, como por ejemplo ¿todo lo que hacen los ejecutivos tiene importancia gerencial?

- Postulación de los agrupamientos de la expertise directiva individual basados en la perspectiva del aprendizaje y conceptualización de un modelo contingente.

Se dispone de un modelo de expertise directiva que ha postulado agrupamientos, interacción, y sugerido condicionantes del desempeño.

El practicante puede a partir del mismo confirmar el origen de lo que sabe; el interesado en una posición directiva puede utilizarlo como referencia para auto-diagnosticar fortalezas y determinar qué le falta o en qué área mejorar su expertise.

Los académicos encargados del desarrollo ejecutivo disponen de un modelo para articular propuestas educativas respecto del tipo de agrupamiento que se quiere fortalecer. Para el estudioso el camino es más fértil, pues puede sugerir explicaciones alternativas al abordaje convencional de la responsabilidad de conducción integrando otros campos disciplinares.

- Clasificación, ponderación y convalidación de los intra-elementos en los tres (3) agrupamientos de la expertise directiva.

La investigación de campo ha mostrado el valor del modelo propuesto, sólo en escasas ocasiones los sujetos de estudio han elegido como respuestas tabuladas a la opción otros(as). Esto pudiera demostrar que las opciones son representativas del fenómeno que se estudia.

Los ejecutivos disponen de un mapa de actividades, técnicas, habilidades, experiencias que son valoradas por su propia comunidad de pares.

Por su parte a la comunidad de estudio le toca indagar si los agrupamientos son en verdad el mejor camino para la perspectiva del aprendizaje, planteándose nuevos interrogantes a responder.

- Análisis de la validez interna y externa de la pesquisa bibliográfica y la investigación de campo.

Se han expuesto las consideraciones de estilo y tradición metodológica de la validez interna y externa del trabajo incluido en la tesis.

Los practicantes y la comunidad de estudio disponen de un esquema para guiar lecturas y pesquisas bibliográficas; para un investigador es particularmente rica la potencialidad de trabajos sobre la confluencia de estos campos disciplinares.

En cuanto a la investigación de campo se ha encuadrado en una búsqueda exploratoria-descriptiva, y con un muestro intencional, de allí que sus hallazgos solo puedan considerarse representativos de la muestra, pero con sugerentes evidencias para quien pudiera trabajar a nivel probabilístico.

- Para investigadores (comunidad de estudio) quedan disponibles los datos para ser utilizados como fuente secundaria; es de destacar que tal juego de datos brinda la posibilidad de realizar distintos cortes y agrupamientos a partir de variables descriptivas (Ej.: Estado Civil, método de reclutamiento, etc.) que no han sido objeto de interés en esta tesis.
- Para la comunidad de práctica se dispone de un marco referencia y un modelo teórico para repensar asignaciones y desafíos laborales con esquemas innovadores.

Por todo lo anteriormente enunciado, a partir de esta tesis, la comunidad de práctica dispone de referencias concretas sobre la realidad de la expertise directiva, mientras que la comunidad de estudio cuenta con un modelo conceptual al que se le puede dar continuidad con futuras investigaciones.

Página dejada en blanco intencionalmente

## **6. CONCLUSIONES**

En este capítulo se presentarán las conclusiones generales de la investigación, para ello se realizará una breve introducción para contextualizar la tesis y exponer en términos generales los caminos metodológicos seguidos.

En la continuidad se realizarán reflexiones sobre los objetivos propuestos, destacando las aportaciones significativas que realiza esta tesis; con posterioridad se presentarán distintas recomendaciones surgidas del análisis crítico de los resultados, los métodos utilizados y de las dificultades encontradas.

El capítulo concluye con algunas palabras finales por parte del autor.

### **6.1. Introducción**

Este trabajo exploratorio-descriptivo se ha realizado en la articulación de los campos disciplinares del trabajo directivo y del estudio de la expertise general.

El objetivo general que guió la tesis fue proponer un esquema de descriptores de agrupamientos de la expertise directiva y conocer vía la indagación a ejecutivos sobre los orígenes, las fuentes de desarrollo, utilización y valoración en la función directiva.

El primer objetivo general fue atendido mediante una revisión amplia de fuentes documentales, que incluyó la consulta de más de 600 fuentes documentales de las que cerca de la mitad se constituyeron en el aparato crítico de la tesis.

El segundo, incluyó la consulta a 49 ejecutivos, 31 CEOs y 18 gerentes de 5 nacionalidades diferentes, operando en 27 rubros en Argentina, Brasil, Estados Unidos, Chile y Colombia.

La pesquisa bibliográfica y el trabajo de campo permitieron responder las preguntas que contextualizaron el problema de investigación.

## **6.2. Repuestas que aporta esta tesis**

### **6.2.1. Respetto del esquema de descriptores**

De la revisión de las fuentes documentales se ha verificado la inexistencia previa de un modelo conceptual de base de la expertise directiva desde la perspectiva del aprendizaje, otorgándole la originalidad al modelo aquí propuesto:

- La esquematización incluyó componentes en forma de agrupamientos, intra-componentes y factores situacionales que condicionan el desempeño de la expertise directiva.
- Conocimientos técnicos-profesionales, las habilidades y las experiencias directivas son expuestos como agrupamientos que dan origen a la expertise. El modelo luego integra al sentido de oportunidad, la valoración de la circunstancia y la capacidad de adaptación como factores condicionantes del desempeño de la expertise.

La sola enunciación de tal modelo contribuye al entendimiento de los campos disciplinares del trabajo directivo y la expertise general; y brinda un esquema comprensible de la expertise como emergente sistémico de sus componentes.

### **6.2.2. Respetto de la indagación de campo**

La investigación de campo permitió conclusiones relevantes que atendieron a los objetivos específicos propuestos:

- En primer lugar, sobre la caracterización de los ejecutivos se encontraron coincidencias y semejanzas que son consistentes con el estado de conocimiento previo.

De esta manera puede concluirse que los CEOs prefieren de sobremanera los medios activos de comunicación, que aun disponiendo de jornadas más programadas tienen una tasa mayor de imprevistos que los gerentes.

En la misma línea, la brecha entre tiempo asignado e importancia atribuida a las actividades es superior en los números uno que en el nivel gerencial.

Quiénes tienen prioridad de agenda, cuáles son los medios preferidos, y el surgimiento de imprevistos abonan la idea de que la estabilidad y la universalidad de las características del trabajo directivo no admiten discusión.

- En segundo lugar, la valoración de intra-componentes de la base de expertise aportó que CEOs y gerentes demuestran acuerdo en dos (2) de las tres (3) técnicas directivas más frecuentemente utilizadas. El monitoreo y seguimiento de la estrategia, así como la conceptualización de los aspectos claves del negocio son las coincidencias.

De manera análoga, se da un acuerdo en dos (2) de las tres (3) primeras en materia de importancia asignada; sólo que en este caso las técnicas mencionadas son el monitoreo de la marcha de la empresa y los planes de negocio.

Según la investigación de campo, la dispersión entre frecuencia de utilización e importancia asignada ha mostrado una brecha superior en el caso de los CEOs que en los gerentes; tal distancia es también coincidente con el surgimiento de imprevistos en la agenda.

- En tercer lugar, las habilidades directivas han encontrado acuerdo en ambos sub-grupos. CEOs y gerentes coinciden que las cinco (5) habilidades más importantes son el liderazgo, el armado del equipo, la motivación, la decisión y comunicación.

También debe resaltarse que ambos sub-grupos comparten el origen atribuido al liderazgo, la motivación, la decisión y comunicación por un lado y el origen del armado del equipo por el otro; a las primeras cuatro (4) habilidades se las considera provenientes de cada sujeto, mientras que el armado del equipo proviene de la experiencia en la conducción.

El estudio también ha encontrado interesantes conclusiones sobre la experiencia directiva, en primer lugar cada sub-grupo ha confirmado la amplia coincidencia sobre el rol superlativo que tiene este componente de la expertise; también ha resultado significativo el último lugar que se le atribuyó a la formación académica.

- En cuarto lugar, en el análisis de las experiencias *marcantes* se ha mostrado que el ámbito de aprendizaje de los ejecutivos excede el dominio laboral, reconociendo una transposición de

otras esferas al universo laboral con independencia del dominio donde se ha originado tal vivencia.

A pesar de esto, algunos resultados particulares se han mostrado llamativos para el modelo de base de expertise propuesto, por ejemplo, CEOs y gerentes coincidieron en que el liderazgo proviene de cada sujeto más que de la formación académica o de la experiencia en la conducción, en tal sentido es consistente con la conceptualización de habilidades directivas.

Al mismo tiempo, CEOs y gerentes han sugerido al liderazgo como la primera área de perfeccionamiento; es decir, le atribuyen importancia a la experiencia, pero también a la educación formal e informal; esto último más cercano al desarrollo de conceptos y técnicas.

### **6.3. Recomendaciones**

Un grupo de seis (6) recomendaciones han surgido con naturalidad en el devenir de la investigación, ellas convocan a nuevas investigaciones por realizar en la comunidad de estudio y adaptaciones en la comunidad de práctica.

- En primer lugar, el modelo de la base de expertise directiva ha propuesto tres (3) agrupamientos y tres (3) factores situacionales; aunque su origen está basado en la amplia pesquisa bibliográfica no ha convalidado un eventual orden que ellos pudieran tener, ha sugerido relaciones pero no las ha documentado. Por ende, una investigación que trabaje sobre el particular enriquecería al modelo propuesto.
- En segundo lugar, las experiencias *marcantes* demuestran un interesante camino de exploración, toda vez que se ha probado que una porción importante de aquellas proviene del campo extra-laboral. Analizar el significado de las narraciones puede abrir una importante línea de pesquisa como por ejemplo la aplicación del análisis gramático sistémico-funcional.
- En tercer lugar, se puede replicar la indagación de campo, pero ocupándose de los intra-elementos con (a) una metodología que articule un mejor entendimiento entre los conceptos de la formación técnico-profesional y las técnicas concretas que utiliza un directivo; (b) una propuesta que recoja las naturalezas complejas de las habilidades directivas y no solo la fuente

de origen principal como sí lo ha hecho la presente tesis; (c) la utilización de instrumentos que permitan una adecuada identificación de los componentes de la experiencia directiva y los relacione con criterios de actuación práctica.

- En cuarto lugar, aprovechando el modelo propuesto, se puede trabajar interdisciplinariamente en la búsqueda de una herramienta diagnóstica sobre la expertise que sea conceptualmente sólida, pero a la vez útil para la comunidad de práctica.
- En quinto lugar, la comunidad de práctica puede adoptar mejores propuestas de desarrollo de carrera al evaluar carencias u oportunidades de mejoras de los mandos medios con potencial de progreso; en concreto refinar las necesidades de formación, desarrollo de habilidades y articulación de experiencias *marcantes* en el ámbito laboral.
- Por último, la comunidad de estudio junto con las autoridades pedagógicas pueden trabajar en propuestas articuladas en función de la base de expertise, procurando contenidos que equilibren los agrupamientos e intra-elementos expuestos en esta tesis.

#### **6.4. Palabras finales**

La presente tesis constituyó un camino de aprendizaje en la búsqueda de legitimar el interés de la administración por la expertise directiva. Debe rescatarse la riqueza de la integración de los campos disciplinares que la componen, y no menos importante la evidencia aportada.

Se espera que el modelo conceptual propuesto se constituya en una referencia comprensible para la articulación de indagaciones futuras, sea útil para la comunidad de práctica y pertinente para la reflexión de la comunidad de estudio.

A partir de las conclusiones y de las recomendaciones, en ningún caso debe interpretarse esta tesis como un punto de llegada, sino más bien como el inicio de investigaciones más variadas y profundas.

Página dejada en blanco intencionalmente

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, P. L., & BEIER, M. (2003). Trait Complexes, Cognitive Investment, and Domain Knowledge. En R. J. STERNBERG, & E. L. GRIKORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 1-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- ACKERMAN, P. L., & BEIER, M. (2006). Methods for Studying the Structure of Expertise: Psychometric Approaches. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 147-166). New York: Cambridge University Press.
- ACKERMAN, P. L., & KANFER, R. (2004). Cognitive, Affective, and Conative Aspects of Adult Intellect Within a Typical and Maximal Performance Framework. En R. K. STERNBERG, & D. YUN DAI (Edits.), *Motivation, emotion and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development* (págs. 119-142). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- ALBRIGHT, M., & CARR, C. (1997). *101 biggest mistakes managers make and how to avoid them*. New York: Prentice Hall.
- AMABILE, T. M. (2012). *Componential theory of creativity*. Working Paper, Harvard Business School.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (Tercera edición traducida de la sexta edición en inglés ed.). (S. V. Fuentes, Ed., & M. G. Frías, Trad.) México DF: El Manual Moderno S.A. de C.V.
- AMIRAULT, R. J., & BRANSON, R. K. (2006). Educators and Expertise: A Brief History of Theories and Models. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, FELTCOVICH, P. J., & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 68-87). Cambridge University Press.

- ARTWOHL, A. (2011). Achieving expertise. *The tactical edge*, 66-69.
- BAKER, E. L. (2009). The Influence of Learning Research on the Design and Use of Assessment. En A. K. ANDERSSON (Ed.), *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments* (págs. 333-355). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- BALLVÉ, A. M. (2000). *Tablero de control. organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- BARNARD, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge/MA/USA: Harvard University Press.
- BARRETO, C., & D'EREDITA, M. (2004). Unraveling Expertise and Knowledge Creation: Towards an Instance-Based Model of knowledge (MoK). *37th Hawaii International Conference on System Science*. Big Island/Hawaii: IEEE Computer Society.
- BARRIENTOS, J. W., & RUMIANY, D. (2002). *Modelo de negocios*. Contribución Académica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Departamento de Administración | Cátedra de Dirección General, Buenos Aires.
- BARRIENTOS, J. W. (2006). *Inteligencia directiva: Base de expertise*. Contribución Académica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Departamento de Administración | Cátedra de Dirección General, Buenos Aires.
- BECKER, H. S. (2009). *Trucos del oficio: Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- BENTON, D. A. (1996). *How to think like a CEO: the 22 vital traits you need to be the person at the top*. New York: Warner Books Inc.
- BERNHARDT, D., HUGHSON, E., & KUTSOATI, E. (2006). The evolution of managerial expertise: How corporate culture can run amok. *American Economic Review*, 96, 195-221.
- BISHOP, M. A., & TROUT, J. D. (2002). 50 years of successful predictive modeling should be enough: Lessons for Philosophy of Science. *Philosophy of Science*, 69, 197-208.

- BJORK, R. A. (2009a). Structuring the Conditions of Training to Achieve Elite Performance: Reflections on Elite Training Programs. En A. K. ERICSSON (Ed.), *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments* (págs. 312-332). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- BJÖRKLUND, L. (2007). The Intuitive Practitioner: Cognitive aspects of the development of expertise. *13th International Conference on Thinking*. Norrköping/Sweeden.
- BLACK, J. A. (2005). Facilitating the development of the organizational competence:: Managerial expertise. En *Competence perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal* (Vol. 9, págs. 81-101). Oxford: Elsevier Ltd.
- BLENKINSOPP, J., & ZDUNCZYK, k. (2005). Making sense of mistakes in managerial careers. *Career Development International*, 10(5), 359-374. doi:10.1108/13620430510615292
- BOETTINGER, H. M. (1975). Is management really an art? *Harvard Business Review*, 54-60.
- BOŠTJANČIČ, E., BRAČIČ, M. F., & IVANČIČ, N. (2014). Expertise, a new approach in human resource management. *Knowledge management and organizational learning: conference papers* (págs. 131-150). Ljubljana: The Slovenian Academy of Management.
- BOU, E., SAUQUET, A., & BONET, E. (2006). Understanding expertise. *The First International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities*. Coventry/UK: University of Warwick.
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New Jersey: Wiley.
- BRACKETT, M. A., LOPES, P. N., IVCEVIC, Z., MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (2004). Integrating Emotion and Cognition: The Role of Emotional Intelligence. En R. J. STERNEBERG, & D. YUN DAI (Edits.), *Motivation, emotion and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development* (págs. 175-196). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- BRANSON, R. (1998/2002/2005/2007/2011). *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*. New York: Crown Publishing Group.
- CABRERA MOYA, D. R. (2010). Reflexiones sobre los métodos de investigación en administración. *Management, XIX(33)*, 35-54.
- CAMERON, D., ALEMAN-MEZA, B., ARPINAR, B. I., DECKER, S. L., & SHETH, A. P. (2010). A Taxonomy-based Model for Expertise Extrapolation. *010 IEEE International Conference on Semantic Computing*, (págs. 333-340).
- CARLSON, S. (1951). *Executive Behavior: A study of the work load and the working methods of Managing Directors*. Stockholm: Stromberg.
- CASTEL, A. D., P., M. D., ROEDIGER III, H. L., HEITMAN, & H., J. (2007). The Dark Side of Expertise: Domain-Specific Memory Errors. *Psychological science, 18(1)*, 3-5.
- CHABRIS, C. F., & SIMONS, D. J. (2010). *The invisible gorilla and other ways our intuitions deceive us*. New York: Crown Publishers.
- CHARAM, R. (2001). *What the CEO really wants you to know*. New York: Grown Publishing.
- CHARNESS, N., TUFFIASH, M., & JASTRZEMBSKI, T. (2004). Motivation, Emotion, and Expert Skill Acquisition. En R. J. STERNBERG, & D. YUN DAI (Edits.), *Motivation, emotion and cognition: integrative perspectives on intellectual functioning and development* (págs. 299-322). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- CHASE, W. G., & SIMON, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology(4)*, 55-81.
- CHASSY, P., & GOBET, F. (2010). Speed of expertise acquisition depends upon inherited factors. *Talent Development & Excellence, 2(1)*, 17-27.
- CHI, M. T. (2006). Laboratory Methods for Assessing Experts' and Novices' Knowledge. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handobbok of expertise and expert performance* (págs. 167-184). New York: Cambridge University Press.

- CHIPMAN, S. E. (2009). Expertise in the management of people. En K. A. ERICSSON (Ed.), *Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments* (págs. 470-494). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- CLANCEY, W. J. (1997). The conceptual nature of knowledge, Situations and Activity. En P. FELTOVICH, R. HOFFMAN, & K. FORD (Edits.), *Human and Machine Expertise in context* (págs. 247-291). Menlo Park/California: AAAI Press.
- COHEN, M. S. (2011). Knowns, Known Unknowns, and Unknown Unknowns: Time and Uncertainty in Naturalistic Decision Making. En *Informed by knowledge: Expert performance in complex situations* (págs. 371-398). New York: Taylor & Francis Group.
- COLLINS, H., & EVANS, R. (2002). The third wave of Science Studies: Studies of Expertise and Experience. *Social studies of science*, 32(2), 235-296.
- COLLINS, H., & EVANS, R. (2004). The periodic table of expertise. En Expertise, COLLINS, Harry; EVANS, Robert. In press. Obtenido de [www.cf.ac.uk/socsi/expert](http://www.cf.ac.uk/socsi/expert)
- COLLINS, H., & EVANS, R. (2007a). *Expertise: New analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- COLLINS, H., & EVANS, R. (2007b). *Rethinking expertise*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- CUNLIFFE, A. L. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. London: SAGE Publication Ltd.
- DANE, E., & PRATT, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- DE GROOT, A. D. (1965/2006). *Thought and choice in chess*. The Hague: Mouton Publishers/Amsterdam Academic Archive.
- DEAKIN, J. M., COTE, J., & HARVEY, A. S. (2006). Time Budgets, Diaries, and Analyses of Concurrent Practice Activities. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN

(Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 303-318). New York: Cambridge University Press.

DIBELLO, L., LEHMANN, D., & MISSILDINE, W. (2011). How do you find an expert? Identifying Blind Spots and Complex Mental Models Among Key Organizational Decision Makers Using a Unique Profiling Tool. En K. L. MOSIER, & U. M. FISCHER (Edits.), *informed by Knowledge: Expert Performance in Complex Situations* (págs. 261-274). New York: Taylor & Francis Group LLC.

DIPRIMIO, A. (2010). The Managerial Mistakes that a CEO Must Avoid. *Journal of Case Research in Business and Economics*, 2, 2-18.

DRAE, 23. (10 de 2014). Obtenido de REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: [www.rae.es](http://www.rae.es)

DREYFUS, H. L., & DREYFUS, S. E. (1986). *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Free Press: New York.

DRUCKER, P. F. (1973). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

DRUCKER, P. F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*(June), 2-8.

DWECK, C. S., MANGELS, J. A., & GOOD, C. (2004). Motivational effects on Attention, Cognition and performance. En R. J. STERNBERG, & D. YUN DAI (Edits.), *Motivation, emotion and cognition; Integrative perspectives on intellectual functioning and development* (págs. 41-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

ENDSLEY, M. R. (2006). Expertise and situation awareness. En A. K. ERICSSON, N. CHARNES, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 633-652). New York: Cambridge University Press.

ERICSSON, A. K. (2003). The Search for General Abilities and Basic Capacities: Theoretical Implications from the Modifiability and Complexity of Mechanisms Mediating Expert Performance. En R. J. STERNBERG, & E. GRIGORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 71-93). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- ERICSSON, A. K. (2006). Protocol Analysis and Expert Thought: Concurrent Verbalizations of Thinking during Experts' Performance on Representative Tasks. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 223-442). New York: Cambridge University Press.
- ERICSSON, A. K. (2009a). Enhancing the Development of Professional Performance: Implications from the Study of Deliberate Practice. En A. K. ERICSSON (Ed.), *Development of professional expertise: Toward measurment of expert performance and design of optimal learning environments* (págs. 405-431). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- ERICSSON, A. K. (2009b). *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*. Cambridge/UK: Cambridge.
- ERICSSON, A. K., & CHARNESS, N. (1994). Expert performance, Its structure and acquisition. *Science Watch*, 49(8), 725-747.
- ERICSSON, A. K., & SMITH, J. (1991). *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits*. New York: Cambridge University Press.
- ERICSSON, A. K., CHARNESS, N., FETCOVICH, P. J., & HOFFMAN, R. R. (Edits.). (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance: Its development, organization and content*. New York: Cambridge University Press.
- ERICSSON, A. K., KRAMPE, R. T., & TESCH-ROMER, C. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- ERICSSON, A. K., NANDAGOPAL, K., & RORING, R. W. (2005). Giftedness Viewed From the Expert-Performance Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 28(3/4), 287-311.
- ERICSSON, A. K., NANDAGOPAL, K., & RORING, R. W. (2007). Giftedness and evidence for reproducibly superior performance: an account based on the expert performance framework. *High abilities studies*, 18(1), 3-56.
- FADDE, P. J. (2009). Training of Expertise and expert performance. *Cognition and Learning*, 7, 77-81.

- FASSIO, A. (2011). Seminario de Metodología de la investigación. Buenos Aires, Argentina.
- FASSIO, A., PASCUAL, L., & SUAREZ, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- FAYOL, H. (1930). *Industrial and General Administration*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- FAYOL, H. (1981). *Administración industrial y General: Previsión, organización, mando, coordinación, control*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FELDHUSEN, J. F. (1998). *Talent Development, Expertise, and Creative Achievement*. Research paper, Purdue.
- FELTCOVICH, P. J., PRIETULA, M. J., & ERICSSON, A. K. (2006). Studies of Expertise from Psychological Perspectives. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, FELTCOVICH, P. J., & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 41-68). New York: Cambridge University Press.
- FENTON-O'CREEVY, M., & HUTCHINSON, S. (2010). Building the Foundations of Professional Expertise: creating a dialectic between work and formal learning. *Learning and Teaching in Higher Education*, 4(1), 69-92.
- FIELDS, A. F. (2001). *A Study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*. Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Fort Laudardale.
- FLYNN, J. T. (1949). *The road ahead*. New York: The Devin-Adair Company.
- FOLLET, M. P. (1924). Creative experience. Retrieved from [www.folletfoundation.org](http://www.folletfoundation.org)
- FOLLET, M. P. (1926). The giving of orders. Retrieved from [www.folletfoundations.org](http://www.folletfoundations.org)
- FOLLET, M. P. (1949). Freedom and coordination. Obtenido de [www.follet.ing.com](http://www.follet.ing.com)

- FORD, K. J., & WEISSBEIN, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- FOX, J. J. (1998). *How to become CEO: The rules for rising to the top of any organization*. New York: Hyperion.
- FRANKLIN, C. L. (2004). Developing managerial expertise in MBAs. *Academy of Educational Leadership*, 9, págs. 9-17. New Orleans.
- FRANKLIN, C. L. (2011). The Acquisition of Expertise in Managerial Decision Making. En M. RAO (Ed.), *Southwest Decision Sciences Institute Conference*. Lafayette/Louisiana: Decision Sciences Institute.
- FREDERIKSEN, C. H., KOSCHMANN, T., MACWHINNEY, B., & SEIFERT, C. (2008). Theories of Expertise and Measures of Competence: Cognitive and Interactional Perspectives. En B. C. LOVE, K. McRAE, & M. SLOUTSKY (Ed.), *30th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (págs. 259-260). Austin/Texas: Cognitive Science Society.
- FRIEDENBERG, W. P. (1977). *An experimental study of the effectiveness of attitude change techniques for enhancing self-esteem*. Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of Texas Tech University , Lubbock/Texas.
- GALAMBOS, L. (06 de 1988). What have CEOs been doing? *The journal of economic history*, XLVIII(2), 243-258.
- GARDNER, H. (1983/2011). *Frames of the mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- GATES, W. I., & HEMINGWAY, C. (1999). *Business @ speed of thought: Using a digital nervous system*. New York: Warner Books.
- GATES, W. I., MYHRVOLD, N., & RINEARSON, P. (1995). *The road ahead*. New York: Penguin Books.

- GAUTO, M. E. (18 de julio de 2005). Comentarios sobre la dirección de empresas. (J. W. BARRIENTOS, Entrevistador)
- GERMAIN, M.-L. (2011). A Chronological Synopsis of the Dimensions of Expertise: Towards the Expert of the future. *Performance Improvement*, 50, 28-46.
- GIBBSONS, R., & HENDERSON, R. (17 de 08 de 2012). *What do managers do? Exploring persistent performance differences among seemingly similar enterprises*. Boston: Harvard Business School.
- GILAR CORBI, R. (2003). *Adquisición de habilidades cognitivas. Factores en el desarrollo inicial de la competencia experta*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante, Departamento de Sociología II, Psicología, Comunicación y Didáctica, Alicante.
- GILAR CORBI, R., & CASTEJON SUAREZ, J. L. (2003). *El desarrollo de la competencia experta. Implicancias para la enseñanza*. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- GILLARD, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Information Science and Information Technology*, 9, 724-729.
- GLASER, R. (1985). *The nature of expertise*. Ohio State University, National Center for Research in Vocational Education. Columbus/Ohio: National Center Publications.
- GLICK, M. B. (2011). *The role of Chief Executive Officer*. Disertación de Doctorado, Colorado State University, School of Education, Fort Collins.
- GOBET, F. (2005). Chunking Models of Expertise: Implications for Education. *Applied Cognitive Science*, 19, 183-204.
- GOBET, F. (2012). Development of expertise. En N. M. SEEL, *Encyclopedia of the sciences of learning*. New York: Springer.
- GOBET, F. (2013). Expertise vs talent. *Talent Development and Excellence*, 5, 59-70.

- GOBET, F., & CHASSY, P. (2009). Expertise and intuition: A tale of three theories. *Mind Mach*, 19, 151-180.
- GONZALEZ IBARRA, J. d. (1998). Epistemología de la ciencia administrativa. *Administración y Organizaciones*, 25-40.
- GROOVE, W. M. (2005). Clinical versus statistical prediction: The contribution of Paul E. Meehl. *Journal of Clinical Psychology*, 61(10), 1233-1243.
- GRUBER, H., & ZIEGLER, A. (1995). Components of expertise: Looking for SEEK in sorting. *Review of psychology*, 2(1-2), 13-21.
- HALES, C. (1986). What do managers do: A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- HALES, C. (2001). Does it matter what managers do. *Business Strategy Review*, 12(2), 50-58.
- HAMBRICK, D. Z., & MEINZ, E. J. (19 de 11 de 2011). Sorry, Strivers: Talent Matters . *The New York Times*.
- HAMILTON, R. (2006). *Your life, your legacy: An entrepreneur guide to finding your flow*. Singapore: Achivers International.
- HARTEIS, C., KOCH, T., & MORGENTHALER, B. (2008). How intuition contributes to high performance: An educational perspective. *US-China Education Review*, 5(1), 68-80.
- HARTEIS, C., MORGENTHALER, B., KUGLER, C., ITNNER, K.-P., & ROTH, G. (2012). How important is intuition for high performance? A simulation study in the domain of emergency medicine. *Vocations and Learning. Studies in Vocational and Professional Education*, 5, 131-147.
- HARTELIUS, E. J. (May de 2008). The rethoric of expertise. *Presented to the Faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin in Partial Fullfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Filosofy*. Austin/Texas: Faculty of Graduate School of University of Texas at Austin.

- HATCHUEL, A. (2005). Towards an epistemology of collective action: Management research as a responsive action discipline. *European Management Review*, 2, 36-47.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- HERNANDEZ TORRANO, D. (2010). *Alta habilidad y competencia experta*. Tesis Doctoral, Facultad de Educación de la Universidad de Murcia, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación, Murcia.
- HIDI, Z., RENNINGER, A. K., & KRAPP, A. (2004). Interest, a Motivational Variable That Combines Affective and Cognitive Functioning. En R. J. STERNBERG, & D. YUN DAI (Edits.), *Motivation, emotion and cognition* (págs. 89-118). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- HINDS, P. J., PATTERSON, M., & PFEFFER, J. (2001). Bothered by Abstraction: The Effect of Expertise on Knowledge Transfer and Subsequent Novice Performance . *Journal of applied Psychology*, 1232-1243.
- HODGKINSON, G. P., LANGAN-FOX, J., & SADLER-SMITH, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *Bristish Journal of Psychology*, 99, 1-27.
- HOFFMAN, R. C., & HEGARTY, H. W. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of management*, 19(3), 549-574. doi:10.1177/014920639301900303
- HOFFMAN, R. R. (1996). How Can Expertise be Defined? Implications of Research From Cognitive Psychology. En R. WILLIAMS, W. FAULKNER, & J. FLECK (Edits.), *Exploring expertise* (págs. 81-100). Edinburgh/Scotland: University of Edinburgh Press.
- HORN, J., & MASUNAGA, H. (2006). A merging theory of expertise and intelligence. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 587-612). New York: Cambridge University Press.

- HOWE, M. J., DAVIDSON, J. W., & SLOBODA, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and brain sciences*, 21, 399-442. doi:10.1017/S0140525X9800123X
- HUBER, B. (1999). Experts in organizations: The power of expertise. *Academy of Business and Administrative Science*, (pág. SD). Barcelona.
- HUERTA MATA, J. J., & RODRIGUEZ, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson: México.
- HUNT, E. (2006). Expertise, Talent, and Social Encouragement. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESSE, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 31-40). New York: Cambridge University Press.
- IACOCCA, L., & NOVAK, W. (1984). *IACOCCA: An autobiogrpahy*. New York: Bantam Books.
- ISAACSON, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- KAHNEMAN, D., & KLEIN, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2012). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires: Temas.
- KARAEVLI, A., & HALL, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of vocational behaviour*, 69, 359-373.
- KAUFMAN, S. B., & KAUFMAN, J. C. (2007). Ten years to expertise, many more to greatness: an investigation of modern writers. *Journal of Creative Behaviour*, 41(2), 114-124.
- KAWAMURA, K. (2007). *Confidence and Competence in Expertise*. University of Oxford, Nuffield College, Oxford/UK.
- KINCHIN, I. M., & CABOT, L. B. (2010). Reconsidering the dimensions of expertise: from linear stages towards dual processing. *London review of education*, 8(2), 153-166.

- KLIEGL, R., & BALTES, P. B. (1987). Theory-guided analysis of mechanisms of development and aging through testing-the-limits and research on expertise. En C. Schooler (Ed.), *Cognitive functioning and social structure over the life course* (págs. 95-119). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing.
- KOONTZ, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.
- KOPPL, R. (2010). The social construction of expertise. *Society*, 47(3), 220-236.
- KOTTER, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- KOTTER, J. P. (1999). What effective GMs really do. *Harvard Business Review*, 1-13.
- KRAMPE, R. T., & BALTES, P. B. (2003). Intelligence as Adaptive Resource Development and Resource Allocation: A New Look Through the Lenses of SOC and Expertise. En R. J. STERNBERG, & E. L. GRIGORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 31-69). Cambridge, UK.
- KRAMPE, R. T., & CHARNESS, N. (2006). Aging and expertise. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTOVICH, & R. R. HOFMANN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 723-742). Cambridge: Cambridge University Press.
- LEAKE, D. B. (1996). Experience, introspection, and expertise: Learning to refine the case-based reasoning process. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, 8(3-4), 319-339.
- LEE, M. D., STEYVERS, M., DE YOUNG, M., & MILLER, B. (2011). A model-based approach to measuring expertise in ranking tasks. *33rd Annual Conference of the Cognitive Science Society*. Austin/TX: Cognitive Science Society.
- LEONE, M. J., FERNANDEZ SLEZAK, D., CECCHI, G. A., & SIGMAN, M. (2014). The Geometry of expertise. *Frontiers in Psychology*, 5(47), 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2014.00047

- LOVALLO, D., & KAHNEMAN, D. (2003). La falsa ilusión del éxito. *Harvard Business Review - América Latina*, 1-9.
- LUNENBURG, F. C. (2010). The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions. *International Journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-10.
- MAYER, E. R. (2003). What Causes Individual Differences in cognitive performance? En R. J. STERNBERG, & E. L. GRIGORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 263-275). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McCLELLAND, D. C. (January de 1973). Testing for competence rather than "intelligence". *American Psychologist*, 1-14.
- MEEHL, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and review of evidence*. Minneapolis: University of Minesota Press.
- MEEHL, P. E. (1996). *Reprint of Clinical versus statistical prediction*. Northvale, New Jersey: Jason Aronson Inc.
- MIEG, H. A. (2006). Social and Sociological Factors in the Development of Expertise. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 743-760). New York: Cambridge University Press.
- MIEG, H. A. (2009). Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmentla experts. *High abilities studies*, 20(1), 91-115.
- MINTZBERG, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. (D. N. BONNER, Trad.) Madrid: Ariel.
- MONTAÑEZ DUATO, P. (2003). *Inteligencia política*. Madrid: Prentice Hall.
- MORALES VALLEJO, P. (2009). *El problema de la unidad de análisis en la investigación educacional: datos individuales o medias de grupos*. Universidad Pontificia Comillas, Departamento de Metodologías y Evaluación, Madrid.

- MORRIS, T. (1997). *If Aristotle ran General Motors: The new soul of business*. Ontario/Canada: Fitzhenry & Whiteside.
- MORRIS, T. (2006). *If Harry Potter Ran General Electric: Leadership Wisdom from the World of the wizards*. New York: Editorial Doubleday.
- MOXLEY, J. H., ERICSSON, A. K., CHARNES, N., & KRAMPE, R. T. (2012). The role of intuition and deliberative thinking in experts' superior tactic decision-making. (ELSEVIER, Ed.) *Cognition*, 124, 72-78.
- PANDY, M., & SHELL, R. (2005). *Lasting leadership: What can you learn from the top 25 Business people of our time*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- PFEFFER, J. (2007). *What were they thinking? unconventional wisdom about management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- PFEFFER, J., & SUTTON, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense, profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business Publishing.
- PRIESTULA, M. J., & SIMON, H. A. (Jan-Feb de 1989). The experts in your midst. *Harvard Business Review*, 120-124.
- READ, S., & SARASVATHY, S. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62.
- REES, D. L., & PORTER, C. (2003). *Las nuevas habilidades de la dirección*. Madrid: Thompson.
- REILLY, R. C. (2008). Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitators. *Thinking Skills and Creativity*, 3(1), 59-76.
- RIGBY, R. (2011). *Business Thinkers who changed the world: The management gurus and mavericks who changed the way we think about business*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Prentice Hall.

- ROSS, K. G., SHAFER, J. L., & KLEIN, G. (2006). Professional Judgments and “Naturalistic Decision Making”. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 403-420). New York: Cambridge University Press.
- SALAZAR CORDOBA, H. J. (2008). *Guía de proyecto de investigación*. Universidad de San Pedro, Escuela de Postgrado, Lima.
- SALLENAVE, J. P. (1991). *La gerencia y la planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- SAWICKA, A. (2001). *Experts facing complexity: An investigation into the System Dynamic Method*. University of Bergen, Department of Information Science, Bergen.
- SCHRAAGEN, J. M. (2006). Task Analysis. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 186-203). Cambridge University Press.
- SCHVANEVELDT, R. W., DURSO, F. T., GOLDSMITH, T. B., COOKE, N. M., TUCKER, R. G., & DE MAIO, J. C. (1985). Measuring the structure of expertise. *International Journal Man-Machine Studies*, 23, 699-728.
- SCULLEY, J., & BYRNE, J. (1987). *Odyssey, from Pepsi to Apple*. New York: Harper and Row.
- SHANTEAU, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 252-266.
- SHANTEAU, J. (2002). *Domain differences in expertise*. Unpublished manuscript, Kansas State University, Department of Psychology, Manhattan, KS.
- SHANTEAU, J., & STEWART, T. (1992). Why study expert decision making? Some historical perspectives and coments. *Organizational behaviour and human decision processes*, 53, 95-106.
- SHANTEAU, J., & WEISS, D. J. (31 de 10 de 2014). *CWS Index of performance*. Recuperado el 31 de 10 de 2014, de <http://www.k-state.edu/psych/cws/>

- SHANTEAU, J., WEISS, D. J., RICKEY, T. P., & POUNDS, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. *European Journal of Operational Research, 136*, 253-263.
- SIEDENTOP, D., & ELGAR, E. (1989). Expertise, Experience, and Effectiveness. *Journal of teaching in physical education, 8*, 254-260.
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The McMillan Company.
- SIMON, H. A. (1962/1964/1990). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- SIMON, H. A., & GOBET, F. (2000). Expertise effects in memory recall: A reply to Vicente and Wang. *Psychological Review, 107*, 593-600.
- SIMONTON, D. K. (2000a). Creative development as acquired expertise; Theoretical issues and an empirical test. *Developmental Review, 20*, 283-318. doi:doi:10.1006/drev.1999.0504
- SIMONTON, D. K. (2000b). Expertise, Competence, and Creative Ability: The Perplexing Complexities. En R. J. STERNBERG, & E. L. GRIGORENKO (Edits.), *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (págs. 213-239). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- SIMONTON, D. K. (2006). Historiometric Methods. En A. K. ERICSSON, N. CHARNES, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 319-337). New York: Cambridge University Press.
- SORIANO de ALENCAR, E., GALVAO, A. C., & DE SOUZA FLEITH, D. (2009). La relación entre creatividad y expertise: contribuciones teóricas y empíricas. *Revista de Psicología, XXVII*(1), 55-78.
- SOSNIAK, L. A. (2006). Retrospective Interviews in the Study of Expertise and Expert Performance. En A. K. ERICSSON, N. CHARNES, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (págs. 287-302). New York: Cambridge University Press.

- STAUDINGER, U. M. (1999). Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom related performance. *International Journal of Behavioural Development*, 23(3), 641-664.
- STEELS, L. (1990). Components of expertise. *AI Magazine*, 29-49.
- STERNBERG, R. J. (1997). Cognitive conceptions of expertise. In P. FELTOVICH, K. M. FORD, & R. R. HOFFMAN, *Expertise in context. Human and machine* (pp. 149-162). Menlo Park/CA/USA: AAAI Press/The MIT Press.
- STERNBERG, R. J. (1999). Intelligence as developing expertise. *Contemporary Educational Psychology*, 24, 359-375.
- STERNBERG, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202.
- STERNBERG, R. J. (2009). *Academic Intelligence is not Enough! WICS: An Expanded Model for Effective Practice in School and in Later Life*. Paper.
- STERNBERG, R. J., & FRENCH, P. A. (1989). Expertise and intelligent thinking: When is it worse and to know better. En R. J. STERNBERG, *Advances in the Psychology of Human Intelligence* (págs. 157-188). Hillsdale/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- STETTNER, M. (2002). *Habilidades para nuevos directivos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- STEWART, R. (1963). *The reality of management*. London: Pan books Ltd.
- STEWART, R. (1967). *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time*. London: Macmillan.
- STEWART, R. (1979). *The nature and variety of flexibility in managerial jobs* . Boston: Alfred P. Sloan School of Management - Massachusetts Institute of Technology.

- STUTELY, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente, al via rápida hacia la planeación inteligente de negocios, para ejecutivos y empresarios independientes*. Naulpacán de Juárez, México: Pearson Educación.
- TAASSOBHIRAZI, G., & CARR, M. (2009). A Structural Equation Model of Expertise in College Physics. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 630-643.
- TAN, S. K. (1997). The elements of expertise. *Journal of physical education recreation*, 68(2), 30-33.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London: Harper & Brothers.
- TAYLOR, F. W. (1981). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- TENGBLAD, S. (2000a). *Executive Behavior revisited – perspectives on a classic work within management research*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- TENGBLAD, S. (2000b). *Continuity and change in managerial work*. Gothenburg: GRI report 2000:3 - Gothenburg Research Institute, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- TENGBLAD, S. (2000c). *The nature of control: A study of CEO behavior*. Gothenburg: GRI report 2000:10 - Gothenburg Research Institute, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- TENGBLAD, S. (2001). *Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later*. Gothenburg: GRI report 2001:6 - Gothenburg Research Institute, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- TENGBLAD, S. (2002). *Expectations and accountability in managerial work*. Gothenburg: GRI report 2002:9 - Gothenburg Research Institute, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.

- TENGBLAD, S. (2012). *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. New York: Oxford University Press.
- THEILER, J. (2003). *A comparative study: Ericsson's Theory of Expertise and Gardner's Theory of Multiple Intelligences*. Paper, University of Nebraska at Lincoln, Lincoln/Nebraska.
- TISELIUS, E. (2013). Expertise without deliberate practice? The case of simultaneous interpreters. *The interpreters' Newsletter*, 18, 1-16.
- TSAKIRI, M. T. (2002). How much managerial time is the manager's time. *SPOUDAI - Journal of Economics and Business*, 52(4), 183-209.
- VAN DER HEIJDEN, B. (2003). *Age and Assessments of Professional Expertise in SMEs: Differences Between Self and Supervisor Ratings*. Ocasional Paper, University of Strathclyde, Department of Human Resource Management, Glasgow/Scotland.
- VARA HORNA, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)
- VICENTE, K. J. (2000). Revisiting the Constraint Attunement Hypothesis. *Psychological Review*, 107(3), 601-608.
- VICENTE, K. J., & WANG, J. H. (1998). An ecological theory of expertise effects in memory recall. *Psychologist Review*, 105, 33-57.
- WALKER, C. A. (2002). Saving your rookie managers from themselves. *Harvard Business Review*, 1-7.
- WEISBERG, R. W. (2006). Modes of Expertise in Creative Thinking: Evidence from Case Studies. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESS, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 761-788). New York: Cambridge University Press.

- WEISS, D. J., & SHANTEAU, J. (2003). Empirical Assessment of Expertise. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 45, 104-116.
- WELCH, J., & BYRNE, J. (2001). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Books.
- WELCH, J., & WELCH, S. (2005). *Winning*. New York: HaperCollins.
- WIKILENGUA. (30 de 06 de 2014). Obtenido de <http://www.wikilengua.org/index.php/expertiz>
- WORRALL, L. (2004). *A perspective on management research*. Ocassional Paper, University of Wolverhampton, Wolverhampton.
- YIELDER, J. (2001). *Professional expertise: A model for integration and change*. Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education, The University of Auckland.
- ZIMMERMAN, B. J. (2006). Development and Adaptation of Expertise: The Role of Self-Regulatory Processes and Beliefs. En A. K. ERICSSON, N. CHARNESSE, P. J. FELTCOVICH, & R. R. HOFFMAN (Edits.), *The Cambridge handbook of expertise and experts performance* (págs. 705-722). New York: Cambridge University Press.

## ANEXOS

### Anexo A - Presunciones orientadoras

Autor (Año)	Presunción orientadora
BOETTINGER (1975)	<p>Las habilidades directivas son anti-intuitivas y sólo se aprenden con mucha práctica y disciplina.</p> <p>Para llegar a dominar la técnica es necesario emular modelos de éxito.</p> <p>Es imposible aprender a ser directivo sólo.</p>
MINTZBERG (1983)	<p>El trabajo de dirección se caracteriza por la brevedad, la variedad y la fragmentación.</p> <p>Los subordinados directos son los que más tiempo consumen del directivo.</p> <p>El directivo dedica poco tiempo a sus superiores.</p> <p>Los directivos tienden a priorizar los medios verbales de comunicación.</p> <p>El directivo es en la organización el cuello de botella de un reloj de arena, donde de un lado se encuentran los contactos internos y del otro los externos, relacionándose entre ambas partes recibiendo y brindando información.</p>
CHARAM (2001)	<p>El directivo debe entender y manejar las siguientes áreas centrales del negocio: la generación de efectivo; los márgenes de rendimiento sobre la inversión; la velocidad de rotación de los activos y el crecimiento de la organización.</p>
STETTNER (2002)	<p>Constituyen “mitos del management” la creencia que los directivos: deben involucrarse y resolver todos los problemas; no pueden confiar en nadie; siempre deben ser objetivos; y no pueden modificar una posición después de haberla tomado.</p> <p>Los directivos evitan en la comunicación ascendente la referencia a problemas, en tanto que privilegian los logros obtenidos.</p> <p>A pesar de estar interconectados con mucha gente, los directivos se sienten solos en el momento de ejercer sus funciones.</p>
REES Y PORTER (2003)	<p>El directivo tiende a priorizar áreas de especialización anterior.</p>
MONTAÑEZ DUATO (2003)	<p>Dirigir consiste en realizar tres funciones: diagnosticar la situación actual; elegir la situación futura a alcanzar y definir cómo se pasa de la situación actual a la situación futura.</p>
ROBBINS (2004)	<p>Los directivos promedio dividen su tiempo en cuatro actividades generales: administración tradicional (decisiones, planificación y control), comunicación (intercambio rutinario de información), administración de recursos humanos (motivar, disciplinar, manejar conflictos, etc.); y establecer redes (socializar, tratar y relacionarse con gente de afuera). Las dos primeras son las que le insumen más tiempo.</p>
BARRIENTOS (2006)	<p>Las habilidades directivas centrales son: decidir, comunicar y motivar.</p> <p>Los directivos conocen muchas técnicas pero utilizan pocas.</p> <p>La base de expertise está compuesta por: técnicas que se aprenden; habilidades que se desarrollan y experiencias profesionales.</p> <p>La toma de decisiones, como habilidad central es privilegiada por los directivos, utilizada frecuentemente y difícil de aprender.</p>

## Anexo B – Cuestionario de entrevistas

...../...../.....

Muchas Gracias por participar en esta investigación, la cual fue diseñada con el propósito de conocer su opinión sobre las principales hipótesis que se mencionan respecto del trabajo directivo en la bibliografía de referencia.

Las preguntas están dirigidas a profesionales que ocupan posiciones de número uno, directores y/o gerentes de instituciones de envergadura principalmente de Argentina, y en menor medida de otros países.

### SECCIÓN I - DATOS DEMOGRÁFICOS

<b>Nombre</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Estado civil</b>	<input type="checkbox"/> soltero(a) <input type="checkbox"/> casado(a) <input type="checkbox"/> divorciado(a) <input type="checkbox"/> viudo(a) <input type="checkbox"/> otro
<b>Nacionalidad</b>	<input type="checkbox"/> Argentino(a) <input type="checkbox"/> otro .....
<b>Teléfono</b>	
<b>Mail</b>	
<b>Estudios de grado</b>	<input type="checkbox"/> CP <input type="checkbox"/> Ingeniero <input type="checkbox"/> Abogado <input type="checkbox"/> LA <input type="checkbox"/> Otro especificar: _____
<b>Estudios de postgrado / Maestrías</b>	<input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> MBA <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otro especificar: _____
<b>Últimas dos posiciones</b>	

### SECCIÓN II - DATOS DEL PUESTO

<b>Institución</b>	
<b>Rubro</b>	<input type="checkbox"/> comercial <input type="checkbox"/> servicios <input type="checkbox"/> industrial <input type="checkbox"/> otro
<b>Posición</b>	
<b>Antigüedad</b>	<input type="checkbox"/> < 1 año <input type="checkbox"/> 1 – 5 años <input type="checkbox"/> + 5 años
<b>¿Cómo llegó al cargo?</b>	<input type="checkbox"/> promoción <input type="checkbox"/> contratación externa <input type="checkbox"/> recomendación <input type="checkbox"/> familiar
<b>Reporta a</b>	<input type="checkbox"/> en el país <input type="checkbox"/> en el exterior
<b>Subordinados directos</b>	Cantidad: <input type="checkbox"/> en el mismo edificio <input type="checkbox"/> en distinto edificio, misma ciudad <input type="checkbox"/> en el interior del país <input type="checkbox"/> en el exterior
<b>Subordinados indirectos</b>	Cantidad:

**SECCIÓN III - CUESTIONARIO**

1) De acuerdo al **tiempo que le insume en su rutina diaria**: Primero ordene las siguientes **actividades** 1 a 8 y luego califíquelas en función de la importancia que les atribuye en el **desempeño de su trabajo**:

(1 a 8, siendo 1 la que insume más tiempo y 5 es la que insume menos)	Según tiempo insumido	Según importancia (Marque con una x)			
		No importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/> Recibir información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Revisar información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Sistematizar información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Tomar decisiones estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Confirmar o corregir decisiones de otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Toma de decisiones, planeación y control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Motivación, disciplina, capacitación y manejo de conflictos de subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Reuniones sociales y relaciones con partes externas interesadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) **Manifieste su grado de acuerdo** con las siguientes afirmaciones: [Marque con una cruz (x) la respuesta elegida]

	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/> El trabajo directivo, en sí mismo, <b>se desarrolla en solitario</b> . Las decisiones más importantes se toman a solas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> El trabajo directivo no puede ser individual. Siempre <b>se trabaja en equipo</b> con y para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> El trabajo directivo se desarrolla con <b>pocos colaboradores de confianza</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Pensando en cantidades... **¿Cuántas veces al día** se encuentra ante las siguientes **circunstancias**? [Marque con una cruz (x) la respuesta elegida]

	1 vez	2-3 veces	4-5 veces	+ de 5 veces
<input type="radio"/> Temas / Conflictos nuevos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Actualización de información sobre temas conocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Temas / Conflictos recurrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4) **Considerando sus herramientas tecnológicas de uso habitual en su trabajo**, por favor indique su preferencia utilizando los signos x "<" (menor que); x "=" (igual que); x ">" (mayor que). Indique aquellas que nos son utilizadas:

		Indicar	>	=	<
<input type="checkbox"/> No se utiliza	PC				
<input type="checkbox"/> No se utiliza	Teléfono fijo				
<input type="checkbox"/> No se utiliza	Agenda electrónica				
<input type="checkbox"/> No se utiliza	Mail				
<input type="checkbox"/> No se utiliza	Teleconferencia				

- 5) Por favor ordene los **medios de comunicación que utiliza más frecuentemente** para comunicarse con sus jefes, subordinados directos, indirectos, y terceros. [Siendo 1 el más utilizado y 5 el que menos]

	Jefes	Subordinados directos	Subordinados indirectos	Terceros externos a la organización
<input type="radio"/> Reuniones concertadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Reuniones imprevistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Viajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6) Las siguientes **técnicas directivas** son mencionadas como de uso frecuente por la literatura, por favor ordénelas según **su frecuencia e importancia de utilización**. De necesitarlo, agregue aquellas no mencionadas e indique cuáles no aplica. [1 es la más utilizada y 5 (6 ó 7) la menos]

		Frecuencia	Según importancia (Marque con una x)			
			No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
<input type="checkbox"/> No utilizo esta técnica	<input type="radio"/> Monitoreo y seguimiento de la estrategia (Tablero de comando, Tablero de Gestión, de mando integral, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No utilizo esta técnica	<input type="radio"/> Entendimiento de los aspectos clave del negocio (herramienta o metodología para la representación de los aspectos esenciales del negocio Modelo de Negocio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No utilizo esta técnica	<input type="radio"/> Plan de Negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No utilizo esta técnica	<input type="radio"/> Utilización de sistemas informáticos transaccionales de manera directa y no a través de reportes para el seguimiento del algún aspecto del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No utilizo esta técnica	<input type="radio"/> Consulta al Presupuesto de manera habitual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 7) Si un futuro directivo le pidiera un consejo para capacitarse en las siguientes áreas, ¿Cuál es la importancia que le indicaría en función de su propia experiencia? [Marque con una cruz (x) la respuesta elegida]

	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
<input type="radio"/> Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Conducción de equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Técnicas directivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Comunicación interpersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Administración del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 8) La literatura indica que existen ciertos errores que un directivo debe evitar. Por favor ordene de 1 a 5 aquellos que considere más "graves" desde su perspectiva. Eventualmente indique si alguno de ellos no es un error. (1 es el error que más "grave" y 5 el menos relevante)

<input type="checkbox"/> No es error	<input type="radio"/> Resolver el problema equivocado	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No es error	<input type="radio"/> Pretender involucrarse y dar solución a todos los temas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No es error	<input type="radio"/> Actuar con excesiva objetividad en desmedro de la propia personalidad	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No es error	<input type="radio"/> No confiar en ningún subordinado, aún sin pruebas para ello	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No es error	<input type="radio"/> No modificar una posición tomada, aun sabiendo que es incorrecta	<input type="checkbox"/>

- 9) En relación con las habilidades directivas que se enuncian a continuación, por favor ordénelas según su importancia y luego indique cuál de las fuentes (personal -genética-, formación académica, experiencia) le han contribuido más en el desarrollo de las mismas. Puede marcar más de una opción si entiende que la habilidad tiene más de un origen.

HABILIDAD	Según Importancia (1 a 10) Siendo 1 el + importante	FUENTES DE APRENDIZAJE (marcar con una "x")		
		Personal, proviene de la persona en sí	Aprendida por formación académica	Incorporada por experiencia
Armar equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultivar contactos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) ¿Cuál de las siguientes **fuentes de conocimiento le han resultado más útiles en la resolución de conflictos?**

1 es la más útil y 5 (6 ó 7) la menos.

<input type="radio"/> Conocimientos técnicos (académicos)	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Formación en conducción de personas y resolución de conflictos	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Conocimientos adquiridos en trabajos anteriores (no directivos)	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Experiencias directivas en general	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Intuición	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Modelos de éxito ajenos (otras personas)	<input type="text"/>

11) Ordene de 1 a 5 las **aptitudes que considera más relevantes en un directivo** según las identifique en su gestión. Si lo requiere, agregue aquellas que considera importantes y no fueron mencionadas.

1 es la más relevante y/o con la que más identifica su gestión y 5 (6 ó 7) es la menor.

APTITUD	Clasificación según su relevancia
<input type="radio"/> Diagnosticar adecuadamente la situación actual	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Formular estrategias adecuadas según la coyuntura	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Materializar la estrategia de manera oportuna	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Complementar sus habilidades con las del equipo de trabajo	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Dirigir al personal hacia el cumplimiento de las metas	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>

12) Por favor, califique los siguientes **objetivos generales**, en función de la importancia que presenten éstos **en su desarrollo como directivo**. Los más relevantes serán aquellos que no podría dejar de atender.

Marque con una cruz (x) la(s) respuesta(s) elegida(s).

	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
<input type="radio"/> Construir el futuro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Desarrollar personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Satisfacer a sus Jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Establecer consensos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Conseguir logros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Preparar a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Perfeccionarse personalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Mantener y aumentar la rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 13) De los siguientes **grupos de interés**, ordene de 1 a 6 de acuerdo al **tiempo que le insume en atender a cada uno de ellos**. Luego califíquelos de acuerdo a la **importancia que tienen en el funcionamiento de la organización**.

1 es el grupo que insume más tiempo y 6 el que insume menos.	Según tiempo insumido	Según importancia (Marque con una x)			
		No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
o Jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Subordinados inmediatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Subordinados de subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Fuentes de financiamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Clientes, proveedores, competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Gobierno, prensa, público, otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo C – Prioridad de tiempo e importancia de las actividades diarias

Actividades según tiempo insumido (Según opinión de CEOs)								
Orden	1	2	8	5	4	3	7	6
<u>Resumen de la muestra</u>								
n   n*	31   0	29   2	28   3	29   2	30   1	31   0	29   2	29   2
min   max	1   7	1   7	1   8	1   8	1   7	1   8	1   8	1   8
<u>Medidas de centralidad</u>								
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	1	8	3	2	1	8   7	3
n (M <sub>o1</sub> )	8	7	8	6	12	7	5	6
Mediana (Me)	3	3	5	4	3	3.5	5	4
Media (X̄)	3.20	3.25	5.19	4.46	3.17	3.57	4.93	4.57
<u>Medidas de dispersión</u>								
Desvío STD (S)	1.937	2.066	2.131	2.168	1.537	1.924	2.26	2.41
Coefficiente de asimetría	0.544	0.531	0.171	-0.037	0.689	0.388	-0.256	0.147
Curtosis	-0.79	-1.00	-1.02	-1.12	-0.44	-0.52	-1.23	-1.29
Rango	6	6	7	7	6	7	7	7
ID	Recibir información...	Revisar información...	Sistematizar información	Tomar decisiones estratégicas	Confirmar o corregir decisiones...	Toma de decisiones, planeamiento ...	Motivación, disciplina, ...	Reuniones sociales y relaciones...
1	2	5	3	6	7	1	8	4
2	4	4	4	1	4	2	4	3
3	2	3	4	3	2	3	2	3
4	1	1	5	3	2	1	3	6
5	2	1	3	7	5	6	4	8
6	1				5	2	3	4
7	7	3	8	6	2	4	5	1
8	4	7	8	2	5	6	1	3
9	1	2	5	7	3	4	6	8
10	1		4		3	5		2
11	2	2	4	1	1	3	2	5
12	6	1	8	5	3	4	2	7
13	1	2	8	3	5	4	7	6
14	6	2	3	4	5	1	7	8
15	2	3	8	4	5	1	6	7
16	3	7	3	4	5	8	3	2
17	7	1	8	3	2	4	5	6
18	4	5		1	2	3		
19	2	3		5		1	4	
20	3	2	1	5	4	5	5	3
21	1	1	3	2	2	4	3	4
22	5	6	4	3	1	2	7	8
23	3	6	8	4	2	5	7	1
24	1	4	5	8	2	3	6	7
25	6	2	8	7	4	5	1	3
26	4	1	5	3	2	6	7	8
27	1	4	2	8	3	7	6	5
28	5	1	6	7	2	3	8	4
29	4	6	5	7	2	1	8	3
30	4	7	5	6	2	3	8	1
31	3	4	5	6	7	1	8	2

Actividades según importancia (Según opinión de CEOs)

Orden	4	5	8	1	6	2	7	3
<u>Resumen de la muestra</u>								
n   n*	31   0	29   2	28   3	29   2	30   1	31   0	29   2	29   2
min   max	2   4	2   4	1   4	3   4	1   4	2   4	2   4	1   4
<u>Medidas de centralidad</u>								
Moda (M <sub>01</sub>   M <sub>02</sub> )	3	3	3	4	3	4	3   4	4   3
n (M <sub>01</sub> )	18	15	11	23	14	20	12	10
Mediana (Me)	3	3	3	4	3	4	3	3
Media ( $\bar{X}$ )	2.97	3.00	2.81	3.79	3.07	3.60	3.29	3.00
<u>Medidas de dispersión</u>								
Desvio STD (S)	0.669	0.72	0.962	0.418	0.799	0.563	0.713	0.943
Coefficiente de asimetría	0.032	0	-0.481	-1.527	-0.616	-1.092	-0.426	-0.475
Curtosis	-0.50	-0.87	-0.62	0.35	0.06	0.29	-1.00	-0.71
Rango	2	2	3	1	3	2	2	3
ID	Recibir información...	Revisar información...	Sistematizar información	Tomar decisiones estratégicas	Confirmar o corregir decisiones...	Toma de decisiones, planeamiento ...	Motivación, disciplina, ...	Reuniones sociales y relaciones...
1	3	3	4	4	4	4	2	2
2	2	2	2	4	1	4	2	4
3	2	2	1	4	2	4	3	3
4	2	4	3	4	3	4	2	3
5	4	4	3	4	2	4	3	2
6	3				3	4	4	3
7	2	4	3	4	3	4	3	3
8	3	2	1	4	3	3	4	4
9	3	2	3	4	2	4	4	3
10	4		3		4	3		4
11	3	3	2	4	3	3	4	1
12	3	4	4	4	3	4	4	2
13	4	3	2	3	3	4	3	3
14	3	4	4	4	3	4	4	3
15	3	3	3	4	2	4	3	4
16	4	4	3	4	3	4	3	3
17	4	4	4	4	3	4	4	3
18	2	2		4	3	3		
19	3	3		4		4	4	
20	3	2	1	4	3	4	4	4
21	3	3	3	4	4	4	3	2
22	2	3	4	4	4	3	3	2
23	4	3	2	3	3	2	2	4
24	3	3	4	4	3	3	4	1
25	3	3	2	4	2	3	4	2
26	3	3	2	3	4	3	3	3
27	2	3	4	4	4	3	4	2
28	3	2	4	4	4	3	2	4
29	3	3	3	3	4	4	3	4
30	3	3	3	3	4	4	3	4
31	3	3	3	3	4	4	3	4

Actividades según tiempo insumido (Según opinión de Gerentes)								
Orden	3	1	5	4	6	2	7	8
<u>Resumen de la muestra</u>								
n   n*	18   0	18   0	18   0	17   1	17   1	18   0	16   2	18   0
min   max	1   8	1   7	1   7	1   8	1   7	1   8	1   8	1   8
<u>Medidas de centralidad</u>								
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	3	1	5   2	4	5	2	7	8
n (M <sub>o1</sub> )	7	6	5	4	6	5	4	6
Mediana (Me)	3	3	4	4.5	4.5	4	5	4
Media ( $\bar{X}$ )	3.53	2.88	3.82	4.63	4.00	4.18	4.63	5.06
<u>Medidas de dispersión</u>								
Desvío STD (S)	1.841	1.833	1.879	1.893	1.673	2.298	2.306	2.512
Coefficiente de asimetría	1.019	0.611	0.183	-0.171	-0.2	0.428	-0.258	-0.084
Curstosis	1.00	-0.19	-1.08	-0.32	-0.56	-1.18	-1.21	-1.50
Rango	7	6	6	7	6	7	7	7

ID	Recibir información...	Revisar información...	Sistematizar información	Tomar decisiones estratégicas	Confirmar o corregir decisiones...	Toma de decisiones, planeamiento ...	Motivación, disciplina, ...	Reuniones sociales y relaciones...
1	2	3	5	6	4	1		7
2	3	1	2	5	7	4	6	8
3	3	2	1	4	5	6	7	8
4	3	1	2	5	4	6	7	8
5	3	4	4	2	5	1	5	3
6	4	5	3	1	6	2	7	8
7	6	1	2	3	4	5	7	8
8	3	1	5			2		4
9	3	1	4	4	2	4	4	4
10	1	3	6	7	5	8	2	4
11	3	4	2	4	2	2	3	2
12	5	5	5	3	2	3	5	2
13	6	4	3	7	5	2	1	8
14	1	2	2	5	5	3	4	5
15	2	4	5	6	3	7	8	1
16	8	3	7	4	5	2	1	6
17	4	7	5	8	1	6	2	3
18	2	1	7	6	3	8	5	4

**Actividades según importancia (Según opinión de Gerentes)**

<b>Orden</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<u>Resumen de la muestra</u>								
n   n*	18   0	18   0	18   0	17   1	17   1	18   0	17   1	18   0
min   max	2   4	2   4	2   4	2   4	2   4	2   4	2   4	1   4
<u>Medidas de centralidad</u>								
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	3	3	4	4	3	3	3   4	3
n (M <sub>o1</sub> )	11	10	9	9	13	9	7	7
Mediana (Me)	3	3	4	3.5	3	3	3	3
Media (X̄)	3.12	3.24	3.35	3.31	3.00	3.24	3.31	2.94
<u>Medidas de dispersión</u>								
Desvio STD (S)	0.6	0.664	0.786	0.793	0.516	0.664	0.704	1.029
Coefficiente de asimetría	-0.093	-0.23	-0.593	-0.76	0	-0.382	-0.435	-0.677
Curtosis	-0.10	-0.41	-1.25	-0.86	2.17	-0.56	-0.99	-0.37
Rango	2	2	2	2	2	2	2	3

ID	Recibir información...	Revisar información...	Sistematizar información	Tomar decisiones estratégicas	Confirmar o corregir decisiones...	Toma de decisiones, planeamiento ...	Motivación, disciplina, ...	Reuniones sociales y relaciones...
1	4	3	2	4	3	4	2	3
2	3	3	4	4	3	4	3	2
3	3	3	4	2	2	3	3	1
4	3	4	4	3	3	3	4	3
5	3	2	2	4	3	4	3	4
6	3	3	4	3	4	3	2	3
7	4	4	4	3	3	3	3	2
8	4	4	3			4		4
9	3	4	3	4	3	3	3	4
10	3	3	2	3	4	3	4	4
11	4	3	4	4	3	4	4	4
12	4	4	4	4	3	4	4	3
13	2	3	3	4	3	3	3	1
14	3	3	4	4	3	4	4	3
15	2	2	2	2	3	2	2	3
16	3	3	3	4	2	3	4	2
17	3	4	4	2	3	2	4	4
18	3	3	3	3	3	3	3	3

## Anexo D – Importancia de errores directivos típicos

Orden	Errores más "graves" (Opinión de CEOs)				
	4	3	5	2	1
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	30   1	31   0	30   1	31   0	31   0
min   max	1   5	1   4	1   5	1   5	1   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda ( $M_{o1}$   $M_{o2}$ )	5   3	2   4	5	2	1
n ( $M_{o1}$ )	8	9	14	10	14
Mediana (Me)	3	2	4	2.5	2
Media ( $\bar{X}$ )	3.24	2.50	4.00	2.67	2.33
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.405	1.196	1.165	1.155	1.561
Coefficiente de asimetría	-0.089	0.106	-0.887	0.172	0.703
Curtosis	-1.25	-1.49	-0.03	-1.03	-1.04
Rango	4	3	4	4	4

ID	Resolver problema equivocado	Pretender involucrarse y ...	Actuar con excesiva objetividad	No confiar en ningún subordinado	No modificar una posición ...
1	1	2	4	5	3
2	1	2	5	4	3
3	2	3	4	1	5
4	5	3	5	2	1
5	4	2	5	3	1
6	5	1	2	3	4
7	3	4	5	2	1
8	3	4	5	2	1
9	4	2	5	3	1
10		3	4	2	1
11	2	1	1	4	5
12	5	2	3	4	1
13	3	4	5	2	1
14	5	4	3	1	2
15	5	1	3	2	4
16	5	4	3	1	2
17	3	1	5	4	2
18	5	3	4	1	2
19	2	1	4	5	3
20	4	2	3	1	1
21	1	2		3	4
22	5	1	2	4	3
23	3	4	5	2	1
24	3	4	5	2	1
25	2	3	5	4	1
26	3	2	5	4	1
27	2	4	5	3	1
28	3	1	4	2	5
29	1	4	3	2	5
30	4	1	5	3	2
31	1	2	3	4	5

Errores más "graves" (Opinión de gerentes)

Orden	3	4	5	2	1
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	18   0	16   2	18   0	18   0	18   0
min   max	1   5	1   5	4   5	1   5	1   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	3	4	5	2	1
n (M <sub>o1</sub> )	7	5	11	7	8
Mediana (Me)	3	3	5	3	2
Media ( $\bar{X}$ )	2.82	2.73	4.65	2.71	1.82
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.334	1.387	0.493	0.985	0.951
Coefficiente de asimetría	-0.02	0.099	-0.498	0.557	1.184
Curtosis	-0.76	-1.42	-1.99	0.35	0.93
Rango	4	4	1	4	4

ID	Resolver problema equivocado	Pretender involucrarse y ...	Actuar con excesiva objetividad	No confiar en ningún subordinado	No modificar una posición ...
1	3	2	4	1	5
2	2	4	5	3	1
3	1	4	5	3	2
4	4	1	5	3	2
5	3	2	4	5	1
6	1	2	5	3	4
7	4	1	5	2	3
8	3	4	5	2	1
9	4	2	5	3	1
10	3	4	5	1	2
11	5	3	4	2	1
12	3	4	5	2	1
13	2	1	5	4	3
14	3		4	2	1
15	3	1	5	4	2
16	5	3	4	2	1
17	1	5	4	2	3
18	1		4	3	2

## Anexo E – Fuentes de conocimiento para la solución de conflictos

Fuentes de conocimiento para la resolución de conflictos (Opinión de CEOs)						
Orden	6	4	3	1	2	5
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	31   0	30   1	31   0	30   1	30   1	27   4
min   max	1   6	1   6	1   5	1   5	1   6	1   6
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	6	4	4   3	1	2	4
n (M <sub>o1</sub> )	8	7	8	16	13	8
Mediana (Me)	4	4	3	1	2	4
Media ( $\bar{X}$ )	3.93	3.76	3.07	2.00	3.14	4.31
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvío STD (S)	1.701	1.683	1.258	1.363	1.575	1.35
Coefficiente de asimetría	-0.426	-0.28	-0.065	1.322	0.659	-0.487
Curtosis	-0.98	-0.99	-0.95	0.53	-0.92	-0.04
Rango	5	5	4	4	5	5
<hr/>						
ID	Conocimientos técnicos	Formación en conducción	Conocimientos adquiridos en ...	Experiencias directivas en general	Intuición	Modelos de éxito ajenos
1	6	5	2	1	3	4
2	2	6	4	3		5
3	5	4	2	2	1	4
4	4	1	3	2	6	5
5	1	2	3	5	6	4
6	6	3	1	4	2	5
7	4	5	2	1	3	
8	5	3	2	1	4	
9	3	4	2	1	5	6
10	3	4	5	1	2	
11	2	3	1	1	2	3
12	3		4	4	2	
13	4	1	3	2	5	6
14	3	4	5	1	2	6
15	4	6	1	5	2	3
16	1	2	4	3	5	6
17	1	1	3		5	4
18	6	1	5	2	3	4
19	6	5	4	2	1	3
20	5	3	4	1	2	2
21	6	3	5	2	4	1
22	5	6	3	1	2	4
23	6	4	3	1	2	5
24	4	6	3	1	2	5
25	3	2	4	1	6	5
26	6	5	4	1	2	3
27	3	4	1	5	2	6
28	5	6	2	1	3	4
29	1	4	3	2	5	6
30	5	6	2	1	3	4
31	6	5	4	1	2	3

**Fuentes de conocimiento para la resolución de conflictos (En opinión de gerentes)**

Orden	5	3	2	1	4	6
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	18   0	18   0	18   0	18   0	17   0	17   1
min   max	1   6	1   6	1   6	1   6	1   6	1   6
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	5	3	2	1	4	6
n (M <sub>o1</sub> )	7	5	7	6	8	8
Mediana (Me)	3	3	2	2	4	5.5
Media ( $\bar{X}$ )	3.41	3.24	2.76	2.53	3.81	4.94
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvio STD (S)	1.698	1.602	1.393	1.586	1.328	1.436
Coefficiente de asimetría	-0.247	0.113	0.953	0.864	-0.813	-1.437
Curtosis	-1.48	-1.03	-0.08	-0.14	0.17	2.23
Rango	5	5	5	5	5	5

ID	Conocimientos técnicos	Formación en conducción	Conocimientos adquiridos en ...	Experiencias directivas en general	Intuición	Modelos de éxito ajenos
1	5	3	6	2	1	4
2	2	5	3	4	1	6
3	5	4	2	1	3	6
4	2	6	1	5	4	3
5	1	5	3	2	-	4
6	1	5	3	2	4	6
7	3	4	2	6	5	1
8	5	3	1	2	4	
9	1	5	2	3	4	6
10	5	2	6	1	3	4
11	3	1	5	2	4	5
12	6	3	2	1	4	5
13	4	3	2	1	6	5
14	2	1	3	4	5	6
15	5	3	2	1	4	6
16	3	2	5	1	5	4
17	5	1	2	3	4	6
18	5	2	3	4	1	6

## Anexo F – Medios de contacto preferido por tipo de público

### Medios de comunicación: Jefes (Opinión CEOs)

Orden	1	2	3	4	5
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	29   2	27   4	29   2	29   2	22   9
min   max	1   5	1   5	1   5	1   4	2   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	1	2	3	5
n (M <sub>o1</sub> )	13	8	9	10	12
Mediana (Me)	2	2.5	2	2	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.21	2.65	2.46	2.32	4.14
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.315	1.468	1.201	0.983	1.082
Coefficiente de asimetría	0.68	0.381	0.321	0.023	-0.79
Curtosis	-1.00	-1.18	-0.95	-1.07	-0.86
Rango	4	4	4	3	3

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	1	2	3	4	
2	1	5	3	2	4
3	1	2	1	1	3
4	1	5	2	1	3
5	2	3	1	4	
6	3		2	1	3
7	1	4	2	3	5
8	2	3	4	1	5
9	3		2	1	3
10		1	2	3	4
11	1	3	2	2	
12	4	5	2	1	3
13	4	1	2	3	5
14	2	4	1	2	5
15	1				
16	4	1	2	3	5
17	3	1	4	2	
18	1	2	4	3	5
19	4	3	1	2	5
20	5	1	1	1	2
21	1	4	5	3	2
22	1	5	3	2	4
23	1	2	3	4	5
24					
25	2	1	3	4	
26	2	4	1	3	5
27	1	2	4	3	5
28	4	1	3	2	
29	2	1	4	3	
30	1	2	4	3	5
31	4	3	1	2	5

**Medios de comunicación: Subordinados directos (Opinión CEOs)**

Orden	2	1	3	4	5
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	30   1	31   0	30   1	29   2	22   9
min   max	1   4	1   5	1   4	1   4	3   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	2	1	3	3	5
n (M <sub>o1</sub> )	11	14	12	9	20
Mediana (Me)	2	2	3	2.5	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.41	2.23	2.62	2.46	4.86
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.053	1.331	0.942	1.105	0.468
Coefficiente de asimetría	0.182	0.626	-0.175	-0.042	-3.621
Curtois	-1.19	-1.14	-0.70	-1.26	13.27
Rango	3	4	3	3	2

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	4	1	2	3	
2	2	1	4	3	5
3	1	1	3	2	3
4	4	2	3	1	5
5	1	3	2		
6	2	4	3	1	
7	1	2	3	4	5
8	2	4	3	1	5
9	3	5	2	1	4
10	2	3	4	1	5
11	1	2	2	2	
12	3	4	1	2	5
13	4	1	3	2	5
14	4	2	1	3	5
15		1			
16	3	1	2	4	5
17	3	4	1	2	
18	3	1	2	4	5
19	4	1	2	3	5
20	2	3	2	3	5
21	1	2	3	4	5
22	3	4	2	1	5
23	2	1	4	3	5
24	1	4	3	2	5
25	2	1	3	4	
26	2	4	3	1	5
27	4	1	3	2	5
28	2	1	4	3	
29	2	1	4	3	
30	2	1	3	4	5
31	4	2	1	3	5

**Medios de comunicación: Subordinados indirectos (Opinión CEOs)**

<b>Orden</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	28   3	29   2	29   2	28   3	20   11
min   max	1   5	1   5	1   5	1   5	3   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	4	3	1	5
n (M <sub>o1</sub> )	11	12	11	9	17
Mediana (Me)	2	3	3	2	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.30	3.07	2.61	2.37	4.80
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.325	1.184	1.066	1.182	0.523
Coefficiente de asimetría	0.529	-0.355	0.151	0.46	-2.745
Curtosis	-0.79	-0.97	-0.37	-0.76	7.40
Rango	4	4	4	4	2

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	3	4	2	1	
2	5	5	5	5	5
3	1	4	4	3	4
4	5	5	2	1	5
5	2	3	1		
6	4	1	3	2	
7	1	2	3	4	5
8	3	4	2	1	5
9	3	4	2	1	4
10	3	4	2	1	5
11	4	2	1	3	
12	3	4	2	1	5
13	2	4	3	1	5
14	3	3	3	3	3
15		1			
16	2	3	1	4	5
17			1		
18	1	2	3	4	5
19		2	1	3	
20	3	3	2	3	5
21	1			2	
22	1	4	3	2	5
23	1	4	2	3	5
24	1	4	3	2	5
25	1	2	3	4	
26	3	2	4	1	5
27	1	3	4	2	5
28	4	1	3	2	
29	1	2	4	3	
30	2	4	3	1	5
31	1	4	3	2	5

**Medios de comunicación : Terceros relacionados a la organización (Opinión CEOs)**

Orden	1	4	3	2	5
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	30   1	25   6	31   0	29   2	21   10
min   max	1   3	1   5	1   4	1   4	2   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	4	3   2	2	5
n (M <sub>o1</sub> )	19	9	10	12	16
Mediana (Me)	1	4	2	2	5
Media (X̄)	1.66	3.46	2.33	2.50	4.50
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	0.897	1.25	0.994	1	1
Coficiente de asimetría	0.825	-0.436	0.099	0.175	-2.006
Curtosis	-1.24	-0.86	-0.95	-1.09	2.88
Rango	2	4	3	3	3

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	1	2	3	4	5
2	1	3	2	4	5
3	1	4	2	2	4
4	1	5	2	3	5
5	3	2	1		
6	1	4	3	2	
7	1	4	2	3	5
8	1	4	2	3	5
9	1		3	2	
10	1	3	2	4	5
11	2	5	3	3	
12	3		2	1	
13	1	4	3	2	5
14	3	5	4	1	2
15			1	2	3
16	3	4	1	2	5
17	1		2		
18	3	5	1	2	4
19	3		1	2	
20	1	5	1	1	2
21	3		2	1	
22	1	2	4	3	5
23	1	3	2	4	5
24	1	4	3	2	5
25	1	2	3	4	5
26	2	1	4	3	5
27	1	3	4	2	5
28	2	1	3	4	
29	1	2	3	4	
30	1	4	3	2	5
31	3	4	1	2	5

**Medios de comunicación: Jefes (Opinión Gerentes)**

Orden	1	2	3	4	5
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	18   0	18   0	18   0	18   0	14   4
min   max	1   5	1   5	1   4	1   4	3   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	1	2	2	5
n (M <sub>o1</sub> )	9	6	8	7	11
Mediana (Me)	1	2	2	3	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.24	2.53	2.59	2.71	4.77
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.522	1.419	0.87	0.92	0.599
Coefficiente de asimetría	0.603	0.3	0.257	0.074	-2.165
Curtosis	-1.30	-1.43	-0.53	-0.92	4.25
Rango	4	4	3	3	2

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	5	2	3	1	4
2	3	1	4	2	
3	2	1	4	3	
4	3	1	2	4	5
5	1	5	3	2	4
6	5	1	4	2	3
7	1	3	2	4	
8	4	1	3	2	5
9	1	4	3	2	5
10	1	4	2	3	5
11	1	3	2	4	5
12	3	4	2	1	5
13	1	4	2	3	5
14	5	2	2	2	5
15	4	2	1	3	5
16	1	1	2	3	
17	1	4	3	2	5
18	1	2	3	4	5

**Medios de comunicación: Subordinados directos (Opinión Gerentes)**

<b>Orden</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	17   1	18   0	17   1	18   0	14   4
min   max	1   5	1   5	1   4	1   4	3   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	4	1	3	2	5
n (M <sub>o1</sub> )	7	8	6	6	13
Mediana (Me)	3	2	3	2	5
Media ( $\bar{X}$ )	3.06	2.24	2.75	2.29	4.85
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.181	1.348	1	1.16	0.555
Coficiente de asimetría	-0.523	0.817	-0.212	0.33	-3.742
Curtois	-0.62	-0.64	-0.81	-1.24	14.00
Rango	4	4	3	3	2

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	4	1	2	3	5
2	2	4	3	1	
3	3	1	4	2	
4	4	2	1	3	5
5	2	1	3	4	5
6	2	1	3	4	5
7	1	2	3	4	
8	4	1	3	2	5
9	3	2	4	1	5
10	3	1	2	4	5
11	4	5	2	1	3
12	4	3	2	1	5
13	1	4	2	3	5
14	5	4	4	2	5
15	3	2	4	1	5
16		1		2	
17	4	1	3	2	5
18	4	3	1	2	5

**Medios de comunicación: Subordinados indirectos (Opinión Gerentes)**

<b>Orden</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	16   2	18   0	17   1	18   0	13   5
min   max	1   5	1   5	1   4	1   4	3   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	3	1	2	2   1	5
n (M <sub>o1</sub> )	8	7	8	6	10
Mediana (Me)	3	3	2	2	5
Media ( $\bar{X}$ )	3.13	2.76	2.44	2.12	4.62
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	0.957	1.522	0.892	1.111	0.768
Coefficiente de asimetría	-0.277	0.086	0.306	0.533	-1.76
Curtosis	0.83	-1.65	-0.24	-0.93	1.62
Rango	4	4	3	3	2

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1		1	2	3	
2	4	1	3	2	
3	2	3	4	1	
4	4	2	1	3	5
5	3	4	1	2	5
6	4	1	3	2	5
7	1	3	2	4	
8	4	1	3	2	5
9	3	4	2	1	5
10	3	1	2	4	5
11	3	5	2	1	4
12	3	4	2	1	5
13	2	1	3	4	5
14	5	5	4	2	
15	3	4	2	1	5
16		1		2	3
17	3	4	2	1	5
18	3	3	3	3	3

**Medios de comunicación: Terceros relacionados a la organización (Opinión Gerentes)**

<b>Orden</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	18   0	17   1	18   0	18   0	12   6
min   max	1   4	2   5	1   4	1   4	5   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	4	3   1	2	5
n (M <sub>o1</sub> )	9	10	5	9	12
Mediana (Me)	2	4	3	2	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.00	3.50	2.47	2.18	5.00
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.061	0.894	1.179	0.809	0
Coficiente de asimetría	0.459	-0.737	0.022	0.3	No disponible
Curtosis	-1.42	-0.26	-1.41	0.02	No disponible
Rango	3	3	3	3	0

ID	Reuniones concertadas	Reuniones imprevistas	Teléfono	Mail	Giras, viajes
1	1	4	2	3	
2	2	4	3	1	
3	1	3	4	2	
4	3	4	1	2	5
5	1	4	2	3	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	4	3	
8	3	4	1	2	5
9	3	4	1	2	5
10	3	4	1	2	5
11	4	3	1	2	5
12	3	4	2	1	5
13	1	4	3	2	5
14	3	5	3	2	
15	2	4	3	1	5
16	1		2	3	
17	1	2	4	3	5
18	1	3	4	2	5

## Anexo G – Tiempo insumido e importancia asignada a grupos de interés

Grupos de interés: Tiempo insumido (Opinión de CEOs)

Orden	4	1	3	5	2	6
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	30   1	31   0	31   0	28   3	31   0	31   0
min   max	1   5	1   5	2   6	2   6	2   6	1   6
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>01</sub>   M <sub>02</sub> )	3	1	3	6	2	6
n (M <sub>01</sub> )	9	22	11	9	13	11
Mediana (Me)	3	1	3	5	3	5
Media ( $\bar{x}$ )	3.03	1.67	3.67	4.67	3.03	4.43
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvio STD (S)	1.21	1.213	1.348	1.301	1.098	1.633
Coefficiente de asimetría	-0.127	1.744	0.396	-0.672	0.683	-0.956
Curtosis	-0.79	1.68	-1.09	-0.47	-0.12	-0.11
Rango	4	4	4	4	4	5

ID	Jefes	Subordinados inmediatos	Subordinados de subordinados	Fuentes de financiamiento	Clientes, proveedores, competidores	Gobierno, prensa, público
1	2	1	5	3	4	6
2	3	4	2	2	4	1
3	4	4	2	2	3	3
4	4	4	3	4	4	4
5	1	2	3		4	5
6	5	1	3	6	4	2
7	4	1	3	5	2	6
8	3	1	2		4	5
9	2	1	3	5	4	6
10	3	2	6	5	4	1
11	1	2	3		6	5
12	5	1	4	6	2	3
13	2	1	5	4	3	6
14	3	1	6	4	2	6
15	4	1	5	3	2	6
16	1	5	6	4	2	3
17	1	2	4	4	3	4
18	3	1	2	6	4	5
19	3	1	2	6	4	5
20	2	1	5	6	2	3
21	3	1	4	5	2	6
22	4	1	3	6	2	5
23	3	4	5	6	2	1
24		1	4	2	3	5
25	2	1	6	5	3	4
26	4	1	3	6	2	5
27	5	1	2	4	3	6
28	4	1	3	5	2	6
29	2	1	3	4	5	6
30	3	1	5	6	2	4
31	4	1	3	5	2	6

**Grupos de interés: Tiempo e importancia (Opinión de CEOs)**

Orden	2	1	6	5	3	4
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0
min   max	1   4	1   4	1   4	1   4	1   4	1   4
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	4	4	2   3	4   3	4	4
n (M <sub>o1</sub> )	20	21	12	9	18	10
Mediana (Me)	4	4	3	3	4	3
Media (X̄)	3.53	3.50	2.67	2.63	3.37	2.73
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvío STD (S)	0.776	0.861	0.844	1.098	0.89	1.112
Coficiente de asimetría	-1.703	-1.959	0.051	-0.246	-1.5	-0.175
Curbsis	2.77	3.43	-0.55	-1.25	1.72	-1.31
Rango	3	3	3	3	3	3
ID	Jefes	Subordinados inmediatos	Subordinados de subordinados	Fuentes de financiamiento	Clientes, proveedores, competidores	Gobierno, prensa, público
1	3	4	2	4	4	2
2	3	2	4	4	1	4
3	2	1	4	4	3	4
4	4	1	2	2	3	2
5	4	3	2	2	4	4
6	4	4	2	1	4	4
7	4	4	3	3	4	4
8	4	4	4	2	2	2
9	4	4	3	2	4	3
10	4	3	3	1	4	4
11	4	4	3	1	1	1
12	3	4	3	1	4	3
13	3	4	3	4	4	3
14	4	4	3	3	4	3
15	4	3	3	4	4	2
16	3	4	4	3	3	2
17	4	4	2	2	3	2
18	2	3	3	2	3	2
19	4	4	3	1	3	3
20	3	4	2	1	4	3
21	3	3	2	4	4	2
22	4	4	2	2	4	2
23	4	3	3	3	4	4
24	1	3	1	4	4	1
25	4	4	1	4	2	4
26	3	4	4	3	3	4
27	4	4	2	3	4	1
28	4	4	2	3	4	4
29	4	4	2	3	3	3
30	4	4	2	3	4	1
31	4	4	3	4	3	1

**Grupos de interés: Tiempo insumido (Opinión de Gerentes)**

Orden	2	1	4	6	3	5
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	17   1
min   max	1   5	1   4	2   6	2   6	1   5	2   6
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	2	1	4	6	3   5	6   5
n (M <sub>o1</sub> )	5	8	8	7	5	5
Mediana (Me)	3	2	4	5	4	5
Media ( $\bar{X}$ )	2.65	2.12	3.76	4.59	3.41	4.31
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvio STD (S)	1.272	1.219	1.147	1.417	1.46	1.493
Coefficiente de asimetría	0.231	0.776	0.491	-0.412	-0.51	-0.56
Curtosis	-0.98	-0.97	0.35	-1.29	-0.81	-1.12
Rango	4	3	4	4	4	4

ID	Jefes	Subordinados inmediatos	Subordinados de subordinados	Fuentes de financiamiento	Cientes, proveedores, competidores	Gobierno, prensa, público
1	2	1	4	5	3	6
2	2	1	4	6	3	5
3	1	2	4	5	3	6
4	3	2	4	6	1	5
5	3	4	3	3	4	2
6	1	4	6	3	5	2
7	4	2	3	5	1	6
8	2	1	3	4	5	6
9	4	4	4	4	3	2
10	4	1	2	6	3	5
11	3	4	4	4	4	3
12	5	3	4	2	1	
13	2	1	4	3	5	6
14	2	1	3	6	5	4
15	1	2	3	6	4	5
16	3	1	5	6	2	4
17	4	1	2	6	5	3
18	1	2	6	3	4	5

<b>Orden</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<u>Resumen de la muestra</u>						
n   n*	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0
min   max	1   4	1   4	1   4	1   4	1   4	2   4
<u>Medidas de centralidad</u>						
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	4	4	3	3	3	2
n (M <sub>o1</sub> )	8	10	10	10	7	8
Mediana (Me)	3	4	3	3	3	3
Media ( $\bar{x}$ )	3.12	3.29	2.71	2.65	2.65	2.82
<u>Medidas de dispersión</u>						
Desvio STD (S)	0.928	0.92	0.772	0.862	0.931	0.809
Coefficiente de asimetría	-0.868	-1.299	-0.406	-0.595	-0.271	0.451
Curtosis	0.01	1.08	0.47	0.20	-0.66	-1.28
Rango	3	3	3	3	3	2

ID	Jefes	Subordinados inmediatos	Subordinados de subordinados	Fuentes de financiamiento	Clientes, proveedores, competidores	Gobierno, prensa, público
1	4	4	3	3	4	2
2	2	4	2	3	1	4
3	3	3	2	2	3	2
4	3	3	3	3	4	3
5	3	1	4	2	2	4
6	2	4	1	4	2	4
7	4	4	3	3	3	3
8	4	4	3	4	2	2
9	1	2	2	3	4	2
10	4	3	3	3	3	3
11	4	3	2	1	2	4
12	3	2	4	2	1	2
13	2	4	2	3	2	2
14	3	4	3	3	4	3
15	4	4	3	2	3	2
16	3	4	3	3	3	3
17	4	4	3	1	3	2
18	4	3	3	3	3	3

## Anexo H – Frecuencia de utilización e importancia de técnicas directivas

Técnicas directivas: Utilización (Opinión de CEOs)					
Orden	1	2	3	5	4
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	29   2	22   9	30   1	22   9	28   3
min   max	1   5	1   5	1   4	1   5	1   5
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	1	2	5	2
n (M <sub>o1</sub> )	15	7	12	11	11
Mediana (Me)	1	2	2	4	3
Media ( $\bar{X}$ )	1.93	2.57	2.21	3.90	2.85
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	1.152	1.326	0.902	1.3	1.167
Coefficiente de asimetría	0.809	0.263	0.216	-0.933	0.458
Curtosis	-0.40	-1.39	-0.65	-0.38	-0.64
Rango	4	4	3	4	4

ID	Tablero de comando	Modelo de Negocios	Plan de Negocios	Sistemas transaccionales	Presupuestos
1	4	1	2	5	3
2	2		3	4	1
3	3	4	1	2	2
4	3	4	1	5	2
5	1		3		2
6	2	1	3		
7	1		2		3
8	1		3		2
9	1	5	2	4	3
10	1		3		2
11	3		2		1
12	3	1	2		
13		2	1	3	
14	5	4	2	1	3
15			1	2	3
16	1	4	2	3	5
17	1		3	4	2
18	4	1	2	3	5
19	1	2	3	5	4
20	1	2	1	2	2
21	1		2		3
22	1	3	2	5	4
23	2	1			3
24	1	3	4	5	2
25	1	4	3	5	2
26	3	1	2	4	5
27	1	2	3	5	4
28	1	3	4	5	2
29	3	4	1	5	2
30	3	2	1	5	4
31	3	1	2	5	4

Técnicas directivas: Importancia (Opinión de CEOs)

Orden	1	3	2	4	5
<u>Resumen de la muestra</u>					
n   n*	29   2	22   9	30   1	22   9	28   3
min   max	2   4	2   4	3   4	1   4	2   4
<u>Medidas de centralidad</u>					
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	4	3	4	3	3
n (M <sub>o1</sub> )	23	10	21	11	14
Mediana (Me)	4	3	4	3	3
Media ( $\bar{X}$ )	3.79	3.24	3.69	2.62	3.30
<u>Medidas de dispersión</u>					
Desvio STD (S)	0.499	0.7	0.471	0.74	0.669
Coefficiente de asimetría	-2.099	-0.442	-0.92	-0.115	-0.376
Curtois	3.99	-0.76	-1.24	0.06	-0.62
Rango	2	2	1	3	2

ID	Tablero de comando	Modelo de Negocios	Plan de Negocios	Sistemas transaccionales	Presupuestos
1	3	4	4	3	3
2	4		4	2	4
3	4	2	4	3	3
4	4	2	3	2	4
5	4		4		4
6	4	4	4		
7	4		4		4
8	4		3		4
9	4	2	4	2	3
10	4		4		4
11	2		3		4
12	3	4	4		
13		3	3	3	
14	3	3	4	4	3
15			4	4	3
16	4	3	4	3	3
17	4		3	3	3
18	4	3	4	2	2
19	4	3	3	2	2
20	4	3	4	3	4
21	4		4		3
22	4	4	4	2	2
23	4	4			4
24	4	3	4	3	3
25	3	3	3	2	3
26	4	4	3	3	4
27	3	3	4	3	3
28	4	3	3	3	4
29	4	4	4	1	3
30	4	4	4	2	3
31	4	4	4	3	3

## Anexo I – Importancia de las habilidades directivas

### Habilidades directivas: Importancia (opinión de CEOs)

Orden	2	5	10	9	4	6	7	1	3	8
<u>Resumen de la muestra</u>										
n   n*	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0	31   0
min   max	1   10	2   10	3   10	1   10	1   10	2   10	2   10	1   8	1   7	1   10
<u>Medidas de centralidad</u>										
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	1	4	10	9	3	6	8   10	1	2	8
n (M <sub>o1</sub> )	7	9	8	9	8	5	7	17	8	6
Mediana (Me)	5.5	4	7.5	9	3	6	8	1	4	6.5
Media ( $\bar{x}$ )	4.93	4.93	7.57	8.13	3.83	5.93	7.53	2.17	3.87	6.13
<u>Medidas de dispersión</u>										
Desvio STD (S)	3.118	2.212	1.924	2.063	2.036	2.318	2.3	2.001	1.697	2.569
Coefficiente de asimetría	0.162	0.75	-0.454	-1.704	0.905	-0.078	-0.999	1.955	0.272	-0.367
Curtosis	-1.15	-0.34	-0.38	3.77	1.24	-1.02	0.50	3.19	-0.97	-0.99
Rango	9	8	7	9	9	8	8	7	6	9

ID	Armar equipo	Comunicar	Controlar	Cultivar contactos	Decidir	Delegar	Innovar	Liderar	Motivar	Negociar
1	5	2	10	7	1	6	8	4	3	9
2	7	3	10	9	6	4	8	1	2	5
3	3	10	9	6	4	5	7	1	2	8
4	4	5	10	9	2	8	6	1	3	7
5	6	4	7	10	3	8	9	2	1	5
6	6	3	10	9	4	5	7	1	2	8
7	9	8	6	10	3	7	5	1	4	2
8	4	7	10	9	3	8	6	1	2	5
9	1	7	6	9	5	4	10	2	3	8
10	10	4	9	6	2	3	7	8	5	1
11	4	7	5	10	3	6	8	1	2	9
12	10	9	3	1	6	7	4	8	5	2
13	1	2	10	7	6	5	9	3	4	8
14	5	4	6	10	1	7	8	2	3	9
15	10	9	8	4	3	2	5	1	7	6
16	6	5	4	10	7	3	8	1	2	9
17	9	7	10	6	5	8	2	1	4	3
18	9	3	8	7	6	10	5	1	2	4
19	2	4	7	10	5	6	9	1	3	8
20	6	5	7	6	10	9	7	1	2	3
21	1	7	10	8	5	2	9	3	4	6
22	1	2	8	9	4	3	10	5	6	7
23	1	4	7	8	3	9	10	2	6	5
24	7	4	5	8	1	9	10	2	6	3
25	2	5	6	10	3	4	8	1	7	9
26	1	2	7	9	5	6	10	3	4	8
27	1	3	7	8	2	5	9	6	4	10
28	7	4	8	9	3	6	2	1	5	10
29	6	4	8	9	1	3	10	2	5	7
30	6	3	9	10	2	7	8	1	5	4
31	3	4	7	8	2	9	10	1	6	5

**Habilidades directivas: Importancia (opinión de Gerentes)**

Orden	3	5	9	8	2	6	10	1	4	7
<u>Resumen de la muestra</u>										
n   n*	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0	18   0
min   max	1   10	1   8	1   10	2   10	1   10	2   7	1   10	1   10	1   9	2   10
<u>Medidas de centralidad</u>										
Moda (M <sub>o1</sub>   M <sub>o2</sub> )	2   1	3	9	7   10	1	5	10	1	3	5
n (M <sub>o1</sub> )	4	4	4	4	5	7	6	6	5	5
Mediana (Me)	3	4	8	8	4	5	8	3	4	6
Media (X̄)	4.71	4.29	6.94	7.71	4.29	4.88	7.18	3.53	4.29	6.24
<u>Medidas de dispersión</u>										
Desvio STD (S)	3.514	2.114	2.968	2.392	2.823	1.495	2.856	2.875	2.173	2.359
Coefficiente de asimetría	0.16	0.218	-0.848	-1.279	0.556	-0.435	-0.963	1.131	0.51	0.249
Curstosis	-1.90	-1.22	-0.48	1.22	-0.40	0.26	0.07	0.37	-0.95	-0.76
Rango	9	7	9	8	9	5	9	9	8	8

ID	Armar equipo	Comunicar	Controlar	Cultivar contactos	Decidir	Delegar	Innovar	Liderar	Motivar	Negociar
1	8	1	6	7	2	5	10	3	9	4
2	2	1	7	10	4	6	9	8	3	5
3	8	6	9	7	3	5	2	1	4	10
4	1	3	8	9	5	4	10	2	7	6
5	9	2	10	8	4	5	7	1	3	6
6	2	3	10	8	1	5	9	6	4	7
7	10	4	6	9	7	2	8	1	3	5
8	3	2	8	7	6	4	10	1	5	9
9	9	5	2	10	1	7	6	4	8	3
10	5	7	8	9	10	4	5	3	1	2
11	7	6	9	10	1	2	8	4	3	5
12	9	8	3	2	1	7	4	10	6	5
13	8	7	3	9	6	5	10	1	2	4
14	2	6	9	8	4	7	10	1	3	5
15	1	5	9	3	6	4	10	2	7	8
16	1	2	6	10	1	5	1	3	4	7
17	1	3	10	5	4	6	7	8	2	9
18	2	3	1	7	9	5	6	4	8	10

## Anexo J – Experiencias *marcantes*

### Experiencias *marcantes* de CEOs

	Dominio en el que se produjo	Edad	Sujeto protagonista referido	Palabras claves	Experiencia en breves palabras
1	Laboral	26	Yo	equipo, downsizing, impacto social, instrumentación, coraje, profesionalidad, criterio	Participación en un comité que debía decidir qué fábrica cerrar, y cómo instrumentar el plan para que tenga el menor impacto. Posteriormente participar en su instrumentación mostrando profesionalidad, buen criterio
2	Personal	33	Yo	Coraje, determinación, decisión, negociación, presión	Negociación con delincuentes para liberar a un familiar secuestrado, contención a la familia
3	Familiar	8	Ellos	Genuino, verdad, objetivos, valores	Anécdota sobre sus padres en crianza y el valor de lo genuino, la verdad y los objetivos
4	Deportivo	16	Nosotros	Esfuerzo, sacrificio, camaradería, equipo	Esfuerzo, camaradería y sobre cómo potenciarse en un equipo de rugby, cómo esto puede trasladarse al ámbito directivo
5	Familiar	5	Ellos	Decisión, hechos, valores	Charla con sus padres sobre cómo decidir buscando los hechos y guiado por los valores
6	Laboral	40	Nosotros	Decisión, motivación, ejemplo, objetivos, perseverancia	Crisis en la que tuvo que motivar a la organización, contrató a uno de los sobrevivientes del vuelo del equipo uruguayo que cayó en la cordillera
7	Laboral	32	Yo	Empleo, optimismo, relaciones personales	Proceso de desvinculaciones en su anterior empleo, cómo volver positivo una situación negativa y cómo al final de cuentas las relaciones personales importan
8	Laboral	24	Yo	Optimismo, perseverancia, ingenuidad, desconfianza	La historia del pájaro que es abandonado, luego cae, luego viene la vaca, luego un tigre ... como la transposición de la historia puede ser utilizada para manejar los desafíos, como le ha servido para mantenerse optimista en situaciones de desesperanza
9	Laboral	21	Yo	Objetivos claros, optimismo, timing	Como siempre a lo largo de su historia laboral tuvo pocas certezas, una de ellas, el tipo de empresas en las que quería y le gustaba trabajar, cómo pudo con paciencia y optimismo lograrlo
10	Familiar	30	Nosotros	Valores, sentido de la vida, entereza	El rol de la familia, el lugar de los afectos y la búsqueda del equilibrio a través de todas las acciones, cómo eso pudo siempre ser el significado que lo guio
11	Laboral	45	Yo	Paciencia, optimismo, timing, objetivos	Varias malas decisiones sobre movimientos laborales lo colocaron en la posición que siempre quiso estar, para poder guiarse como él quisiera, cuando las necesidades pesan más que los objetivos las decisiones pueden ser malas en el largo plazo aunque se parezcan convenientes en el corto plazo
12	Familiar	30	Nosotros	Confianza, optimismo, esperanza, determinación, alegría, pasión, resultados	Su historia de vida, saliendo de un país desarrollado, su periplo de vida y constante actitud de aprendizaje, pasión por lo que uno hace como guía para los buenos resultados.

13

Experiencias *marcantes* de CEOs

	Dominio en el que se produjo	Edad	Sujeto protagonista referido	Palabras claves	Experiencia en breves palabras
14	Familiar	14	Ellos	perseverancia, entusiasmo, optimismo, energía	Ejemplo de perseverancia, entusiasmo, optimismo, autocontrol y energía positiva en la familia, todo se puede.
15	Personal	14	Yo	motivación, oportunidades, coraje	Sentido de comunidad, pertenencia Automotivación constante, serie de historias breves en donde siempre se encuentra la motivación como el eje para conseguir oportunidades, estas no vienen solas, hay que buscarlas.
16	Laboral	30	Yo	Virtudes, optimismo, confianza, determinación	Habiendo estudiado lo que le gustaba (Educación) pudo encontrar su lugar en el ámbito empresarial en un sector que le atrae (Salud), el valor de la determinación, confianza en las virtudes, optimismo
17					
18	Laboral	28	Nosotros	Objetivos, roles, equipo, conducción, firmeza, determinación, justicia, claridad	Cómo confirmo sus presunciones sobre el éxito profesional al trabajar con un jefe con el que se identificaba, que nunca fue su amigo, pero si un gran jefe, luego un gran colega. El trato justo, la claridad en la comunicación de objetivos, en saber transmitir lo importante, los criterios para la conducción, la firmeza y la determinación.
19					
20					
21	Familiar	26	Nosotros	dificultades, presencia, calidad, tiempo, sacrificio	Situación en la que tuvo que afrontar un divorcio, viajar por compromisos laborales, mantener a sus hijos, desarrollar presencia aunque no estuviera presente, la importancia de la calidad del tiempo cuando la cantidad no sea posible. Cómo potenciar esa calidad del tiempo es también una clave en el éxito empresarial.
22	Familiar	8	Ellos	Entereza, buen trato, claridad, objetivos, justicia, simpleza	Enseñanzas varias de su madre, desde la simpleza, desde el cariño, desde la buena fe, la autoridad y el valor de la justicia
23	Laboral	27	Yo	Confianza, dificultades, firmeza, logros	Experiencia laboral en donde tuvo que ponerse a prueba en un ambiente hostil, muchas veces en inferioridad, sin comprender idioma, mantenerse firme y conseguir logros
24	Personal	21	Yo	Valores, determinación, agregar valor, compromiso, perseverancia	Decisión de dejar su vida cómoda en el exterior para venir a su país a trabajar, como superar las dificultades, buscar agregar valor desde cada posición, lugar y cómo comprometiéndose con la mejora de todos se pueden lograr cosas, una historia que todavía no termina y que lleva con entusiasmo
25	Personal	12	Yo	sacrificio, determinación, empatía, sentido común, alegría	Cuando por motivos económicos debió comenzar a trabajar muy pequeño, los malabarismos de su vida para estudiar, trabajar, los sacrificios, como sobrellevar con alegría y no dejarse conquistar por el desánimo, el pesimismo. Administrar el tiempo y proyectar siempre las buenas
26					

Experiencias *marcantes* de CEOs

	Dominio en el que se produjo	Edad	Sujeto protagonista referido	Palabras claves	Experiencia en breves palabras
27	Familiar	10	Yo	Franqueza, espacio comunicacional, equipo, sacrificio	intenciones. Conocer antes que juzgar, actuar con sentido común Charlas con sus padres, cómo sus primeras decisiones personales las pudo hacer charlando abiertamente con sus padres, el valor de la compañía y cómo el éxito se puede explicar por el esfuerzo y sacrificio de otros, esto es un equipo de vida, más que una sola vida.
28	Familiar	10	Yo	Ejemplo, equilibrio, espiritualidad, potenciación, equipo	El ejemplo de equilibrio y espiritualidad como reglas en la vida, como los padres pueden potenciar la vida de sus hijos, y cómo los jefes pueden potenciar los logros y el desarrollo de sus colaboradores.
29	Familiar	20	Nosotros	Legado, misión, valores, orgullo, logros	La importancia del legado familiar como sentido de la misión, no solo empresarial sino el de mantener el buen nombre como persona de trabajo, de confianza, el orgullo bien entendido desde que se sustenta en logros y buen trato.
30	Familiar	10	Yo	imagen, presencia, significado, trascendencia, plenitud, éxito	La imagen presente y ausente de su padre, sus viajes y ausencias como saber compensar tiempos, la calidez, la búsqueda de que cada instante por pequeño que sea tenga un significado, un sentido de trascendencia, esto conduce a la plenitud y al éxito
31	Familiar	10	Ellos	familia, alegría, afectos	La familia como el cable a tierra para todo, el entender el sentido del trabajo no como un fin, sino como un medio para algo más trascendente, el ámbito de los afectos, como las mayores alegrías.
**	Personal	30	Yo	Decisión, determinación, consecuencias, roles	Accidente vial, él iba en micro de larga distancia accidentado, allí se despierta se encuentra en medio de la nada con gente lastimada y en la oscuridad. Decide atender pacientes, y debe decidir a quién tratar primero y a quien dedicarle sus mejores esfuerzos, trata de estabilizar a los que más puede y le dedica los mejores esfuerzos a un niño que luego muere. Optó por él y no por un par de ancianos que hubieran tenido mejor posibilidad. Aprendió que él no vale tanto sino tiene a su equipo y tecnología detrás, aprendió que decidió como un padre y no como un médico, que la vida implica decisiones con consecuencias.
**	Personal	20	Yo	Determinación, objetivos, perseverancia, dificultades	Historia sobre cómo un día que debió rendir examen tuvo que pasar dificultades, gran lluvia, tren que no funcionaba, padre que la alcanzó hasta un lugar, ciudad inundada, pedir que un camión la lleve, luego una pareja que la alcanzó hasta que finalmente llegó a la Facultad. El valor de la perseverancia, determinación, manejo de las dificultades.

NOTA: líneas en blanco 13, 16, 18 a 20 no aportaron o no se pudo rescatar historias *marcantes*. (\*\*) Experiencias provenientes de sujetos que las autorizaron pero no cumplieron con el formulario. Total de respuestas 28.

Experiencias *marcantes* de Gerentes

	Dominio en el que se produjo	Edad	Sujeto protagonista referido	Palabras claves	Experiencia en breves palabras
1	Educación	15	Ellos	Plenitud, dedicación, esmero, Buen ejemplo	Profesor de la secundaria que fue un ejemplo de dedicación, esmero, palabras justas para una etapa formativa, la necesidad de una vida plena, lo más sana posible y que no se queden nada para la otra vida, puede que no exista.
2	Familiar	20	Ellos	Apoyo, animo, confianza, decisiones, riesgo, pasión	Padres que desde chico lo apoyaron para su gran pasión de viajar, de animarlo a extender sus alas, de seguir su propia historia de vida, animarse a confiar, a tomar decisiones propias, a congraciarse con los demás y aceptar las consecuencias de las decisiones propias.
3	Educación	10	Ellos	trabajo, buen ejemplo, dedicación	Un maestro padre católico, que tuvo en su escuela primaria, el cual no le contagio el fervor religioso, sino el valor del trabajo, del buen ejemplo, del logro a partir de la dedicación.
4	Familiar	12	Ellos	rectitud, logros, ejemplo, compromiso	Ejemplo de sus padres como conducta de vida, búsqueda de trabajo y compromiso son el mismo, las claves para los logros.
5					
6	Personal	21	Ellos	Ejemplo, coraje, decisión, aprendizaje, emprendedor	Padre como buen ejemplo, imagen de emprendedor, si algo no se sabe se va aprendiendo mirando, haciendo. Las decisiones personales te hacen crecer si te animas a mirar hacia atrás y revisar críticamente, pero sin coraje no hay aprendizaje.
7	Personal	18	Ellos	Determinación, constancia, profesionalidad	Buen ejemplo familiar basado en la determinación, constancia, trabajo, observar el detalle y profesionalidad.
8	Laboral	20	Yo	aprendizaje, experiencia, intensidad	Recorrer una fábrica. Lo que se necesita para gerenciar no siempre está en lo que se estudia en la Facultad, uno puedo leer un reporte o irse a recorrer la fábrica. Ese tipo de experiencias son importantes, por eso hay que ser selectivo buscando intensidad de las experiencias más que quedarse sentado en un escritorio.
9	Familiar	13	Ellos	Animo, orientación, enseñanza, aprendizaje, tolerancia al error, mentoring	La imagen de un tío que lo apoyó en esa etapa, le sirvió de inspiración por sus palabras. Ese tipo de impacto se repitió mediante el mentoring para su desarrollo laboral en la empresa.
10	Personal	15	Ellos	Simpleza, dificultad	Historia sobre cómo actuar con delicadeza y determinación, aún en situaciones difíciles. Cuando todo se complica simplificar, ese el camino para no perderse, aunque en dicha simplificación se dejen detalle de lado, que la complejidad no te paralice.

Experiencias *marcantes* de Gerentes

	Dominio en el que se produjo	Edad	Sujeto protagonista referido	Palabras claves	Experiencia en breves palabras
11	Laboral	30s	Yo	ejemplo, reconocimiento, logro, equipo, desarrollo, firmeza, autoridad, buen trato	Historias varias y breves sobre el valor del ejemplo, y cómo el reconocimiento llega después de los logros; para eso el valor del equipo, el desarrollo de personas, capacitación, la firmeza y la autoridad complementados con buen trato.
12					
13	Personal	35	Ellos	Criterio de actuación, ejemplo, enseñanza, compartir	Padre hace una alocución en su boda, un texto que aún guarda, que lo representa, que lo guía, pues en el se dan enseñanzas de vida, conductas esperables, ejemplos, criterios para actuar. Su padre no estudio nada de esto, pero tenía toda esta sabiduría que se animó a compartir.
14					
15	Laboral	34	Yo	Coraje, objetivos, comunicación, empowering, roles, equipo	Desafío de hacerse cargo de una dirección en un país extranjero, el animarse a conducirse con todo su bagaje; el valor de los objetivos claros, la buena comunicación, el empowering de las personas, la definición de roles
16	Laboral	45	Yo	profesionalismo, respeto, networking, opiniones, oportunidades	Luego de transición laboral, buscar reinventarse con obligaciones a cuestas, si uno construyó buenas relaciones basadas en el respeto y profesionalismo siempre aparecen las oportunidades. Lo que hagas hazelo bien, con buena fe, profesionalismo y no temas expresar tus opiniones.
17	Personal	30	Yo	exigencias, tiempo, delegar, criterios, intuición, objetivos	Desafío de convivir con un trabajo demandante, divorcio con chicos; uno aplica intuitivamente lo que después vio en la maestría, demasiadas cosas sucediendo alrededor que precisan atención y se debe encontrar tiempo, y cuando no lo hay delegar, pero en el medio de todas esas cosas no deben perderse de vista los objetivos, de allí vienen los criterios.
18	Personal	20	Yo	Coraje, flexibilidad, innovación, aprendizaje, sabiduría	Animarse a conocer nuevas realidades permite conocer y colocarse en lugar de otro, ser flexible e innovador. Al no quedarse con lo conocido, uno puede crear más; los viajes son el complemento ideal para el estudio, no es sólo sacar fotos, sino también ser una "esponja" para adquirir sabiduría de otros lugares.

NOTA: líneas en blanco 5, 12, 14 no aportaron o no se pudo rescatar historias *marcantes*. Total de respuestas 15.