

Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo

Tamyko Ysa

Susanna Salvador

Tamyko Ysa

Profesora titular y Vicedecana de Investigación en ESADE Business School, Barcelona, España. Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración. Es la investigadora principal del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP), acreditado por AGAUR como grupo de investigación consolidado con financiación. El GLIGP participa en la actualidad en cinco proyectos europeos competitivos de investigación. Es miembro del *editorial board* de “Public Management Review”, y del de PUBLIC (www.esade.edu/public). Además es miembro del *board* del congreso “International Research Society for Public Management”. Ha publicado en libros de Oxford University Press, Palgrave Macmillan y Edward Elgar; así como artículos en revistas especializadas como *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration*, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, *International Public Management Journal*, *Journal of Business Ethics*, y *Public Money and Management*.

Susanna Salvador i Iborra

Candidata a Ph.D. en ESADE, ESADEGeo (Center for Global Economics and Geopolitics) e Instituto de Gobernanza y Dirección Pública. Graduada en Ciencias Políticas por la UNED; Master en Business Administration por ESADE. Tras completar el Master in Research en ESADE y ser seleccionada para la realización del doctorado en ciencias del *management*, se incorporó como Ph.D. *candidate* a ESADEGeo y al IGDP. Su investigación gira en torno a la redes públicas y otros mecanismos colaborativos, especialmente en el ámbito de la regulación global y transnacional.

Las comunicaciones con las autoras pueden dirigirse a:
ESADE Business School
Av. Pedralbes, 60
08034 Barcelona - España
E-mails: tamyko.ysa@esade.edu
susanna.salvador@esade.edu

Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo

Un creciente número de investigaciones identifica el impacto de las características del líder sobre la estrategia y los resultados de las organizaciones. Este artículo, tras realizar una revisión de la literatura sobre liderazgo, y en particular sobre las contribuciones de la literatura en liderazgo en gestión pública, concluye que los efectos del liderazgo se han estudiado desde una perspectiva estática, en la mayoría de casos. Para superar esta limitación e incluir un análisis dinámico y longitudinal, propone aplicar el concepto de ciclo de vida al mandato de los directivos públicos, un tema hasta ahora no abordado en la literatura en gestión pública.

En primer lugar, aborda el análisis de la carrera horizontal del directivo público a lo largo de su mandato, frente a una aproximación tradicional, vertical, de análisis de promoción en carrera. Esto es, el ciclo de vida durante el mandato directivo. En segundo lugar, el documento identifica las dimensiones clave y las etapas en el ciclo de vida del directivo público durante su mandato y realiza las siguientes propuestas para la construcción de un modelo de análisis: 1) El directivo público, en el inicio de su mandato, centra su atención en lograr los objetivos que definen sus indicadores de resultados, con un apoyo inicial del entorno político que le nombró. 2) En una segunda etapa, inicia un período de exploración tras haber demostrado algunos logros y no haber puesto en peligro la confianza política. 3) Es en la tercera etapa cuando el directivo público puede seleccionar la narrativa por la cual será reconocido su mandato en la organización. Para ello, teje redes informativas internas para desarrollar una visión legítima y factible, de largo plazo para la organización. 4) En la etapa de convergencia es cuando se producen los máximos resultados del directivo público, dado que se manifiesta una relación en forma de U invertida entre la duración del mandato y los resultados. 5) En la etapa de disfunción con la organización o esclerosis directiva, el poder del directivo es máximo, así como el conocimiento de la tarea. Sin embargo, si el mandato no tiene una limitación en su duración, las consecuencias para la organización pueden ser de letargia o crisis.

Finalmente, el artículo construye una propuesta de investigación que combina cuestionarios basados en escalas reconocidas por la literatura y entrevistas semi-estructuradas para el análisis exploratorio del modelo conceptual y sus proposiciones.

Palabras clave: Gerentes Públicos, Liderazgo, Actitudes de la Dirección, Rendimiento, Administración del Personal Directivo, Propuesta

Leadership and Public Management: the Life Cycle of a Public Manager Mandate

A growing body of literature identifies the impact of leader characteristics on the strategy and performance of organizations. This article, after reviewing the leadership literature, and, in particular, the public management literature regarding leadership and public managers, concludes that most of the literature on the effects of this leadership is static. To fill this gap and add a dynamic and longitudinal analysis, the paper applies the life cycle concept to the public managers' mandate, a still under researched topic in the public management literature.

First, the article focuses on the horizontal approach to public managers' leadership along its mandate, in contrast to the traditional vertical approach analyzing promotions along a career. That is, the public manager's life cycle. Second, this document identifies the key dimensions and phases along the public manager mandate's life cycle, and develops the following proposals through a phase model: 1) Public managers at the beginning of their mandates focus on achieving the goals measured by indicators, with initial support from the political environment that appointed them. 2) In a second phase a period of exploration starts, allowed by some success, and the avoidance of political mistrust. 3) In the third phase the public manager selects the narrative by which it will be recognized its mandate in the organization. For that, the manager weaves internal information networks to develop a long-term vision for the organization. 4) In the convergence phase is when the maximum results are obtained by public managers, since an inverted U shape is shown between tenure and results. 5) The dysfunction phase or executive sclerosis, is when the manager's power and the knowledge of the task is at its maximum. However, if the mandate does not have a limit on its duration, the consequences for the organization can be lethargy or crisis.

Last but not least, the article builds an overarching research proposal, combining a survey based on recognized scales by the literature, and semi-structured interviews, to perform an exploratory analysis of the conceptual model and its propositions.

Key words: Public Managers; Leadership; Employer Attitudes; Performance; Executive Personnel Administration; Proposal

La investigación en dirección pública ha estado dominada por una perspectiva operativa, o bien, desde una visión de administración pública, ha tendido a menospreciar la importancia del liderazgo del directivo en pro de estudiar en profundidad el liderazgo político.

Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo*

Introducción

Existe una necesidad de modelizar de forma dinámica y longitudinal las carreras directivas. La mayoría de la investigación sobre liderazgos directivos es estática temporalmente y se centra en la concurrencia entre las características del directivo, su comportamiento, el entorno y las estrategias organizativas (Miller, 1991). Los pocos trabajos que abordan el tiempo se centran en toda la carrera de directivos de empresa (Cron y Slocum, 1986; Gunz y Jalland, 1996). En este artículo se aborda el *gap* de la literatura desde una aproximación intermedia, proponiendo un modelo de análisis del directivo público a lo largo de un mandato específico. Para ello se parte de la literatura sobre el ciclo de vida de las organizaciones (Chandler, 1962; Mintzberg, 1984; Smith ...[et al], 1985; Lester ...[et al], 2003; Filatotchev ...[et al], 2006) y la adaptación que de esta se ha realizado para analizar el ciclo de vida del alto directivo en el puesto de trabajo (Hambrick y Fukutomi, 1991; Miller y Shamsie, 2001). El objetivo es realizar un análisis de los hallazgos en dirección de empresas, para proponer un modelo exploratorio en gestión pública.

El foco de este documento son los directivos públicos profesionales (Longo, 2004), quienes adoptan decisiones en las organizaciones que gestionan y tienen la habilidad de manifestar sus preferencias y estilos en los resultados organizativos. Los directivos públicos profesionales están sujetos al mandato político, pero se les reconoce una esfera propia de decisión que se ejerce en marcos contractuales, basados en el principio de responsabilidad por resultados (Longo, 2002). Se busca analizar, por tanto, si existen etapas en el ciclo de vida del mandato del directivo público, si estas muestran tendencias, y si tienen consecuencias significativas para las organizaciones en las que trabajan. Esta investigación utiliza conceptos micro de la

Recibido: 01-09-2014. Aceptado: 17-04-2015.

(*) Este artículo ha sido elaborado gracias a la financiación del proyecto LIPSE, Leadership and Innovation in Public Sector Environments (7th Framework Programme) de la Unión Europea y del programa SGR 2014-1122 de la Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca de la Generalitat de Catalunya.

literatura sobre el ciclo de vida, para avanzar en el conocimiento de temas macro sobre resultados organizativos e impactos.

El artículo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, aborda los grandes temas analizados en la literatura sobre liderazgo y cómo ha evolucionado la misma en el sector público. En segundo lugar, se centra en las distintas etapas por las que puede pasar el directivo a lo largo de su mandato y las dimensiones que componen estas etapas. En la tercera parte se construye un modelo exploratorio de análisis del mandato directivo en el sector público. Finalmente se abordan las limitaciones para concluir con las implicaciones para la dirección pública profesional.

Directivos públicos y liderazgo

El directivo público es en la actualidad pieza clave en el diseño e implementación de las políticas públicas. Más allá de su rol como correa de transmisión bidireccional entre electos, trabajadores públicos y ciudadanía, el directivo público influye, a través de sus decisiones y acciones, en los objetivos de las organizaciones que dirige (Cook, 1998; Vermeeren ...[et al], 2014). El directivo público lidera la selección de programas, de objetivos y alinea valores (Bennis, 1993), y es clave para superar las inherentes complejidades del sector público (Behn, 1998; Fairholm, 2004). Moynihan e Ingraham (2004) señalan que el liderazgo efectivo es un factor clave para el éxito organizativo, la efectividad y el desempeño de la administración pública. A pesar de ello, la investigación en dirección pública, o bien ha estado dominada por una perspectiva operativa, o bien, desde una visión de administración pública, ha tendido a menospreciar la importancia del liderazgo del directivo (Terry, 1995; Van Wart, 2013) en pro de estudiar en profundidad el liderazgo político.

La literatura sobre liderazgo y dirección pública inicia sus pasos construyendo sobre la más madura literatura en liderazgo en el sector privado, anclada en las áreas de psicología y *management* (Bass, 1990). A lo largo del siglo XX la literatura y teorías sobre liderazgo han evolucionado centrandose su análisis en los diversos factores determinantes del liderazgo. Las primeras teorías, que nacen a principios del siglo y siguen hasta mediados, se basan en la idea del “*great man*”, y se centran en los rasgos psicológicos y personales del líder: logros, energía, ambición, tenacidad, autoconfianza, creatividad o flexibilidad (Northhouse, 2007).

La combinación de una lista de rasgos cada vez más numerosa, junto a la falta de resultados concluyentes, conducen a una paulatina

superación de este enfoque, y a partir de los años 70 y 80 la academia se centra en desarrollar: a) modelos situacionales o contingentes: Fiedler (1964), Hersey y Blanchard (1969); y b) modelos basados en la interacción entre líder y seguidor: Graen (1976), Graen y Scandura (1987), que consideran que el liderazgo no es una cuestión de posición jerárquica, sino de habilidad para influenciar, a través del comportamiento y la interacción, la relación entre líder y el seguidor. Por tanto, la calidad de esta relación es el factor determinante de los *outcomes* individuales, grupales y organizativos (Dulebohn ...[et al], 2012).

Los años 80 se caracterizan por una eclosión de modelos, que son los dominantes en la actualidad. En primer lugar, destacan los modelos basados en el liderazgo transformacional procedentes de los trabajos seminales de Burns (1978) y Bass (1985), en contraposición con los estilos transaccionales basados en la recompensa. Estos modelos teorizan que los líderes transformacionales inspiran al seguidor a través de su visión y personalidad, y son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones en pro del fin común. Los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional (Bass, 1985) son: el estímulo intelectual, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y la influencia.

Finalmente, a partir de los 2000, toman impulso los esfuerzos integradores para conceptualizar y analizar el liderazgo en marcos comprensivos como el “*full range leadership model*” (modelo de gama completa) de Avolio y Bass (1991) y Bass y Avolio (1997). El “*full range model*” aúna tres tipologías de liderazgo: el transformacional, el transaccional (gestión por excepción y recompensa contingente) y el no-transaccional (*laissez-faire*). Estos autores categorizan estas tipologías en función de su efectividad y de la actividad del líder. Así, el liderazgo *laissez-faire* es el más inactivo y en pocas situaciones percibido como efectivo. En el otro extremo se sitúa el liderazgo transformacional que permite motivar a los seguidores y tiene como resultado una mayor productividad, elevar la moral y satisfacción, mayor efectividad organizativa, menor absentismo y rotación de personal, y mayor adaptabilidad al cambio (Bass y Avolio, 1994).

A pesar de estos avances en la literatura, se constata en gestión pública un cierto subdesarrollo de la disciplina, vinculado tanto al debate normativo sobre el rol del directivo público como a las dificultades técnicas para la investigación empírica del liderazgo (Selznick, 1957; Terry, 1995). Afortunadamente, esta situación se ha superado en los últimos años gracias a una creciente producción científica sobre la naturaleza del liderazgo y su relación con la gestión pública. Van

Wart (2003 y 2013) evalúa en sus trabajos la situación de la teoría del liderazgo público e identifica los siguientes focos de reflexión como aglomerantes de la producción científica. En primer lugar, el contenido del trabajo del líder, añadiendo a la prestación directa de la tarea, el rol de inspirador para otros. El segundo foco de la literatura asocia el liderazgo transaccional con el transformacional en el sector público, donde juega un papel relevante la distinción entre una aproximación al liderazgo como meramente administrativo (“*stewardship*”: Redford, 1969; Terry, 1995) versus a un liderazgo de naturaleza emprendedora (Borins, 2002). Este último analiza los comportamientos innovadores de los líderes y vincula la efectividad de los servicios públicos más a la creatividad y dinamismo del líder que a la capacidad para actuar de acuerdo a las normas formales.

En los años 90, Kingdon (1995) desarrolla el concepto de emprendedor público, que introduce el emprendimiento en gestión pública como acción individual, que logra que avancen las soluciones públicas entre los distintos conflictos de intereses dentro del sector público. De acuerdo con Kingdon, las decisiones en gestión pública surgen de una conexión entre tres corrientes: la corriente del problema, la corriente de la Política y la corriente de las políticas públicas. Cuando estas tres corrientes se vinculan en determinados momentos (elecciones, reacciones a indicadores o situaciones determinadas), se abren ventanas de oportunidad entre potenciales soluciones y estrategias. El emprendedor es aquel capaz de lograr alinear estas tres corrientes en pro de alinear una solución implementable que reúna las características de factibilidad técnica, ajuste a los valores políticos y organizativos, y que anticipe posibles bloqueos para lograr avanzar el tema entre intereses contrapuestos. El emprendedor público efectivo conecta soluciones a problemas, utilizando su *expertise*, dotes de negociación, status y conectividad. De ahí que Moore (1995) defina a los directivos públicos como hombres de Estado a pequeña escala, estrategias y *emprendedores*. De Leon (1996) introduce una crítica al emprendedor público: su tendencia a focalizarse en exceso en cuestiones concretas y una cierta inclinación a no seguir las normas.

La literatura también analiza los rasgos y cualidades personales del directivo público (Fairholm, 2004), los asocia a sus tipologías (liderazgo transaccional y transformacional) y los compara con los resultados en el sector privado. En esta línea, la literatura en gestión pública investiga las diferencias del ejercicio del liderazgo entre el sector público y el privado. El análisis de Andersen (2010) en Suecia

revela diferencias significativas en estilos de liderazgo: orientados al cambio (público) vs. orientados a la relación (privado); y de motivación: orientados al logro (público) vs. orientados al poder (privado). Este autor vincula sus hallazgos a tres posibles factores explicativos: las diferencias entre las propias organizaciones; los factores que inclinan a los sujetos a trabajar en uno u otro sector; y los criterios para la promoción en la carrera en cada ámbito. Se suman a estas variables las de Hooiberg y Choi (2001) sobre efectividad y enfoque del liderazgo (orientación a resultados vs. orientación a la facilitación y la supervisión), y las de Rosenberg y Villadsen (2010), quienes concluyen que las diferencias en el contexto de trabajo entre directivos públicos y privados determinan que los primeros utilicen un estilo de liderazgo más participativo, frente a un estilo marcadamente más directivo por parte de los privados.

Finalmente, también han surgido modelos integradores de los hallazgos sobre liderazgo en gestión pública. Hanbury ...[et al] (2004) proponen un modelo de predicción sobre liderazgo (*“fit model”*) que integra de manera comprehensiva las siguientes variables: estilo de liderazgo, características personales, percepciones propias y del gobierno político de la organización, así como las características demográficas del directivo y de la ciudad en la que trabaja. El modelo es capaz de explicar el 83% de la varianza de la duración en el cargo. Moynihan e Ingraham (2004) proponen un marco integrador que intenta superar las dificultades que comporta el análisis basado en los rasgos personales del líder y/o las interacciones políticas con el contexto. Su modelo se resume en la naturaleza contingente del liderazgo del directivo público condicionado por las siguientes variables: tamaño de la organización, profesionalización del directivo, nivel de gobierno, rol de la administración central en la gestión y diseminación de la información, demanda ciudadana y factores políticos. Por su parte, Trottier ...[et al] (2008) aplican el modelo de *“full range”* (gama completa) de Bass y Avolio (1994) al sector público, y concluyen que el modelo también tiene capacidad explicativa en el sector público. Van Wart (2015) introduce mejoras al modelo de Bass y Avolio, quienes desarrollan ampliamente la parte de liderazgo transaccional en su escala de medición. Sin embargo, esta escala adolece de la misma profundidad en cuanto a la gestión del cambio. Para solucionar esta debilidad Van Wart introduce esta cuestión basándose en Fernández y Rainey (2006).

El liderazgo en dirección pública ya no puede ejercerse únicamente con base en un pretendido talento natural, sino que requiere de un esfuerzo continuado a lo largo de la carrera, si se quiere evitar tocar techo.

Las últimas corrientes en el análisis del liderazgo directivo público mejoran paulatinamente con la inclusión de nuevas teorías y metodologías de análisis. Como nuevas teorías, la PSM (“*public sector motivation*”, motivación del sector público), que analiza cómo influye la motivación de trabajar en el sector público y compartir sus valores (el interés público, hacer algo bueno por la sociedad) en la *performance* (Moynihan ...[et al], 2012). Y la respuesta a PSM por autores como Van de Walle, Steijn y Jilke (2015), con el desarrollo del concepto de “motivación extrínseca”. Este concepto contrasta la motivación individual aportada por PSM con variables colectivas, a nivel de país (ingresos, seguridad, modelos basados en carrera -antigüedad-, versus modelos basados en posición -mérito-), para demostrar que es la combinación de ambas (la motivación extrínseca y la PSM) la que tiene mayor capacidad explicativa de los resultados en distintos países. En cuanto a novedades metodológicas, destaca la inclusión de diseños experimentales en estudios recientes (Bellé, 2014).

Como sugiere esta exploración de la literatura, la investigación académica sobre liderazgo y dirección pública florece y continúa aportando interesantes resultados. Van Wart (2013) concluye que no existe un único liderazgo del directivo público, porque este viene determinado por la ingente variabilidad de situaciones en las que se ejerce y las competencias requeridas para ello. Así, argumenta este autor, el liderazgo en dirección pública ya no puede ejercerse únicamente con base en un pretendido talento natural, sino que requiere de un esfuerzo continuado a lo largo de la carrera, si se quiere evitar tocar techo. En este artículo contribuimos a rellenar el *gap* de la literatura sobre la variabilidad de situaciones en que se ejerce el liderazgo en el sector público, mediante el análisis de las variables clave que afectan al liderazgo de los directivos públicos que están vinculadas al ciclo de vida en el cargo (modelo dinámico), para determinar las causas que les llevan a tocar techo.

El impacto del paso del tiempo en el mandato directivo: el ciclo de vida

Un creciente número de investigaciones identifica el impacto de las características del líder sobre la estrategia y los resultados de las organizaciones (Esteve e Ysa, 2012). Sin embargo, la mayoría de la literatura es estática, con mediciones sincrónicas, donde es difícil distinguir entre causa y efecto. Los pocos estudios longitudinales que existen analizan momentos concretos en el mandato directivo, como

la terminación de los mandatos, la rotación de personal y su impacto en la organización (Gordon y Rosen, 1981; Gabarro, 2007; Meier y Hicklin, 2008; Boyne ...[et al], 2010; Boyne ...[et al], 2011). Eitzen y Yetman (1972) establecen una relación curvilínea entre la duración de un mandato de un entrenador y la efectividad de un equipo de baloncesto: a mayor duración en el cargo, mejores resultados del equipo, hasta un determinado momento (13 años de media en su estudio), donde los resultados empiezan a disminuir.

Hambrick y Fukutomi (1991), Miller y Shamsie (2001), y Davies y Thomas (2009) son tres excepciones. Ellos realizan un análisis dinámico y de largo plazo, centrado en los cambios que acontecen a los directivos durante el ejercicio de su cargo (en este artículo se utiliza indistintamente cargo y mandato directivo). Trasladan el concepto de “ciclo de vida” del análisis de las organizaciones al impacto del directivo en el sector privado.

Se entiende por ciclo de vida la serie de posibles etapas por las que puede pasar un directivo, desde su aceptación del cargo hasta su terminación. No se trata de un modelo prescriptivo determinista, sino de un modelo que plantea el abanico de posibilidades. El concepto de ciclo de vida es relevante, porque permite analizar cambios (en el aprendizaje directivo o en el comportamiento estratégico), que tienen impacto en los resultados de las organizaciones.

Dimensiones clave en el ciclo de vida directivo

Dos elementos son clave en el concepto de ciclo de vida: las distintas etapas por las que puede pasar el directivo a lo largo de su mandato, y las dimensiones que componen estas etapas, que permiten operacionalizar y medir los cambios. Hambrick y Fukutomi (1991) señalan, en su trabajo seminal, que los cambios a lo largo del mandato del directivo suceden en cinco dimensiones. Estas dimensiones son: el compromiso del directivo con su paradigma, el conocimiento de la tarea, la diversidad de información, el interés en la tarea, y el poder. A continuación se analiza cada una de estas cinco dimensiones y el impacto del paso del tiempo sobre ellas.

1) Compromiso con el paradigma

El paradigma del directivo es su modelo de interconexión entre el entorno y la organización. El paradigma lo componen las competencias directivas, que trascienden los conocimientos técnicos, y depende de un conjunto de atributos entre los que deben incluirse la motivación,

La mayoría de los directivos inician sus mandatos con un compromiso con sus paradigmas, y a medida que se van afianzando experimentan una apertura que puede conducir a una revisión del paradigma.

rasgos de carácter, actitudes, valores, destrezas y capacidades cognitivas. Ante la complejidad y ambigüedad de la función directiva, el paradigma es limitado e incompleto. Existen investigaciones que indican que, a medida que el directivo realiza aprendizajes en el puesto, puede modificar el grado de implicación que tiene con su paradigma inicial. En la literatura hay dos posiciones a este respecto: la de aquellos que defienden que los directivos están más abiertos a nuevas ideas al inicio de sus mandatos; y la de aquellos que sugieren que los directivos acceden a su posición con un compromiso relativamente alto con su paradigma, y que es solo *a posteriori* cuando entran en un período de apertura y experimentación, que se genera un reposicionamiento gradual, bien con el paradigma original o con uno revisado.

En este artículo nos posicionamos con esta segunda interpretación, dado que el directivo, cuando es nombrado para un cargo, no es generalmente un aprendiz en la gestión, y tiene un paradigma establecido, que ha formado parte de los criterios para ser elegido para el cargo y que le ayudan a creer que el paradigma forma parte de su éxito. De ahí que muchos directivos introduzcan cambios inmediatos en la organización tras su nombramiento, especialmente en aquellas áreas funcionales donde poseen más experiencia (Gabarro, 2007). En esta situación, los procesos de aprendizaje suceden solo tras una oleada de decisiones iniciales. La mayoría de los directivos inician sus mandatos con un compromiso con sus paradigmas, y a medida que se van afianzando, gracias a los primeros resultados obtenidos y a la confianza política que en ellos está depositada, experimentan una apertura que puede conducir a una revisión del paradigma. La longevidad en el cargo tiende a equivaler a una validación del paradigma del directivo.

2) Conocimiento de la tarea

El directivo que accede a un nuevo cargo se encuentra con desventajas respecto al resto de la organización que va a dirigir, especialmente sobre el conocimiento de hechos, contactos y procedimientos. Una persona que progresa en su misma organización tiene menos déficits en este sentido (mejores redes informativas), pero se enfrenta igualmente a actores desconocidos, normas, etc. En general, el nuevo directivo supera este hándicap a través de la adquisición rápida de conocimientos en el puesto. La evidencia demuestra que el aprendizaje en el puesto, pasado un determinado tiempo, parece llegar a una meseta, y la absorción de nuevo conocimiento tiende a disminuir. Gabarro

(2007), en su análisis, concluye que tras aproximadamente 2,5 años en el puesto, los directivos reorientan su estrategia de aprendizaje hacia conocimientos más incrementales y rutinarios.

3) *Diversidad en la información*

A medida que el conocimiento sobre la tarea avanza, las fuentes de información a las que recurre el directivo para recibir información parece que se van restringiendo y disminuyen progresivamente. La literatura señala que los directivos, al inicio de sus mandatos, obtienen información de manera equilibrada entre fuentes internas y externas. Sin embargo, a medida que desarrollan redes internas de reafirmación, los directivos reducen considerablemente la utilización de fuentes externas. Esta reducción de comunicación con actores externos se agrava con la tendencia que tienen los colaboradores a adaptarse a las preferencias informativas del directivo, que finalmente conduce a un proceso de filtrado y cocinado de la información a la que accede el directivo.

4) *Interés por la tarea*

Los directivos no son inmunes al tedio de la repetición y al dominio que van adquiriendo de su trabajo, a pesar de los tradicionales *shocks* políticos. La evidencia demuestra que incluso las tareas y responsabilidades más demandantes se convierten en práctica habitual y menos interesantes para el directivo que al inicio.

5) *Poder*

El poder puede ser entendido como la capacidad de los individuos o grupos de influenciar y afectar los *outcomes* organizativos (Mintzberg, 1984). El paso del tiempo ayuda a acumular poder a los directivos que se mantienen en el cargo. Este incremento tiene distintas fuentes, todas reforzadas por el mismo paso del tiempo: cooptación de los políticos, institucionalización del poder y éxito acumulado.

Existen algunas excepciones, como los directivos nombrados con la misión de hacer desaparecer una organización, aquellos cuya *performance* es pobre, los que están cerca de la jubilación o del límite temporal de su cargo, o aquellos que tienen una tendencia natural a compartir el poder. A pesar de estas excepciones, el patrón más habitual es el incremento de poder durante el mandato. Un directivo recién nombrado se enfrenta, por tanto, a cierta vulnerabilidad que quizás explique el número desproporcionado de directores generales, en el

Salvo un número bastante constante de rotación de cargos, los directivos públicos profesionales tienen mandatos que se extienden más allá de una legislatura política. De ahí la necesidad de aplicar el ciclo de vida a los mandatos de los directivos públicos.

sector privado, cuyo mandato no llega a los tres años (Frederickson, Hambrick y Baumrin, 1988).

Gestión, estrategia y *management* público

Al desarrollar el modelo del ciclo de vida para el mandato del directivo en el sector público, además de las cinco dimensiones arriba citadas, es clave tener en cuenta los elementos diferenciadores entre sector público y privado.

En las democracias avanzadas se observa desde hace años la necesidad de garantizar, con la flexibilidad necesaria, el acceso de perfiles directivos profesionales a la gestión pública, con las adecuadas condiciones de ejercicio de la función, protegiéndola tanto de la deriva burocrático-funcionarial como del sesgo hacia la politización (Longo, 2002 y 2004; Longo e Ysa, 2008). Una de las exigencias que plantea la institucionalización de la dirección pública, y una de las mayores dificultades, es la de mantener visiones de largo plazo en el desarrollo de carreras horizontales, capaces de dotar de continuidad a procesos de cambio que, por su propia naturaleza, son de largo alcance. Solo liderazgos dotados de la persistencia y tenacidad necesarias son capaces de vencer este tipo de obstáculos (Longo, 2002). Por otra parte, la experiencia demuestra que, salvo un número bastante constante de rotación de cargos de personal directivo vinculado a los procesos electorales o cambios de equipos en el Gobierno, los directivos públicos profesionales tienen mandatos que se extienden más allá de una legislatura política. De ahí la necesidad de aplicar el ciclo de vida a los mandatos de los directivos públicos.

En este artículo se analiza la evolución horizontal del mandato del directivo público, y para ello es necesario vincular liderazgo y gestión estratégica. A tales efectos, el modelo de análisis de gestión estratégica de Moore (1995) es útil por su mirada contingente del trabajo directivo. Para Moore, la creación de valor público implica que la función directiva es capaz de integrar tres esferas interrelacionadas (ver Gráfico 1):

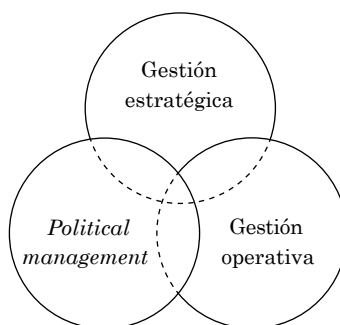
a. La gestión estratégica. Reflexión estratégica, toma de decisiones para crear el máximo valor, reformular la misión, determinar el *outcome* de la organización (impacto social) y alinear al conjunto de la organización en esta dirección.

b. El *political management*, o gestión del entorno político. Obtención de legitimidad, entorno autorizador, apoyo y recursos necesarios.

Gestión de las relaciones con actores internos y externos que constituyen su entorno autorizante (en especial sus superiores políticos y la legitimación ciudadana).

c. La gestión operativa. Conseguir que la organización actúe eficaz y eficientemente para lograr los productos perseguidos (*outputs*). Asunción de la responsabilidad por los resultados.

Gráfico 1
Creación de valor público: la función directiva



Fuente: basado en Moore (1995).

Las etapas en el ciclo de vida del directivo público: proposiciones

Si se consideran las cinco dimensiones clave en el ciclo de vida directiva de forma conjunta y se las vinculan al modelo de gestión estratégica de Moore (1995), es posible construir las distintas etapas por las que puede pasar el mandato de un directivo público como flujos dinámicos interrelacionados. El concepto de ciclo de vida durante el mandato directivo es útil para analizar los cambios de manera dinámica y en el largo plazo. La visión de ciclos supera los modelos lineales, secuenciales y acumulativos del análisis de las carreras verticales, hacia un patrón en etapas de la evolución horizontal del directivo, insistiendo en que estas distintas etapas pueden ser discontinuas. Se trata de transiciones a lo largo del mandato en lugar de entre roles, y por tanto el foco se centra en cambios de poder, a la vez que se dan cambios en las fuentes de información y otros factores significativos. Por ejemplo, Blanchard y Hersey (1996) sugieren que durante el ciclo de vida, y a medida que los directivos se familiarizan

con sus roles y pueden aceptar mayor responsabilidad, liberan tiempo para actividades externas.

De lo dicho hasta ahora, según la literatura, surgen distintas fases o etapas en el mandato de un directivo. Aunque la literatura no se pone de acuerdo en la duración exacta y el número de estas etapas, sí hay un alineamiento en cuanto a los procesos que se generan, las causas de los cambios y las consecuencias para la organización. Para Hambrick y Fukutomi (1991) existen cinco etapas (respuesta al mandato, experimentación, selección de una narrativa, convergencia y disfunción); para Miller y Shamsie (2001) tres; para Blanchard y Hersey (1996) tres; para Davies y Thomas (2009) tres (ver Tabla 1).

Tabla 1
El ciclo de vida en el cargo directivo: etapas y autores

Autores	Hambrick y Fukutomi (1991)	Blanchard y Hersey (1996)	Miller y Shamsie (2001)	Davies y Thomas (2009)
Etapas	Respuesta al mandato 1-2 años	Nuevo	Aprendizaje	Exploración
	Experimentación 1-2 años	En desarrollo		Cosecha
	Selección de una narrativa 1-2 años		Experimentado	
	Convergencia 3-5 años (rendimiento máximo)			
	Disfunción			

Fuente: adaptado de Hambrick y Fukutomi (1991), Blanchard y Hersey (1996), Miller y Shamsie (2001), Davies y Thomas (2009).

Dado que el artículo de Hambrick y Fukutomi (1991) es el seminal en la aplicación del concepto de ciclo de vida al directivo, cabe una elaboración sobre su propia clasificación. Aplicando el modelo de ciclo de vida directivo al sector público, se pueden formular las proposiciones siguientes.

Primera etapa. Respuesta al mandato

El mandato constituye la misión encomendada al directivo y le ayuda a alinearse con la persona que le nombró, dotándole de un punto de partida desde donde demostrar su eficacia. El directivo, cuando

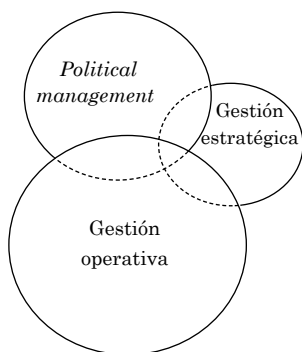
accede a su puesto de trabajo, dedica la mayor parte de su energía a responder al mandato para el cual ha sido nombrado. El mandato se caracteriza porque puede ser de continuidad o requerir cambios (recortes, innovación, profesionalización, etc.).

El directivo público, en el momento inicial de asunción del cargo e inicio del mandato, centra su atención en lograr los objetivos de gestión operativa que se le han encomendado, o sea los que definen su cuadro de mando integral y los indicadores de *performance* sobre *output* (producto), cuando los hay. Es el terreno más conocido y convencionalmente aceptado del ejercicio de la dirección: la búsqueda de la eficiencia técnica (maximización de la eficiencia organizativa, criterios cuantificables para la evaluación de decisiones, altos niveles de cumplimiento). Además, resulta ser el más importante en las etapas iniciales.

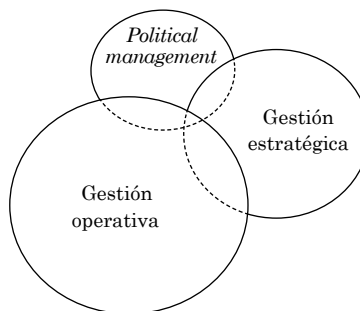
El directivo público no parte de cero, sino de un paradigma que le ha llevado al éxito y a su nombramiento, con el que tiene un alto compromiso. Al ser nuevo en el cargo, o incluso en la organización, tiene un conocimiento bajo de la tarea, redes y procedimientos que intentará paliar rápidamente a través de la obtención de información desde muy diversas fuentes, internas y externas. El poder en este momento se basa más en la *auctoritas* que en la legitimidad, que organizativamente todavía se ha de ganar. En esta etapa, en la mayoría de las ocasiones, la esfera de gestión estratégica no se despliega tanto como las otras dos.

Proposición 1: el directivo público, en la primera etapa de respuesta al mandato tras ser recién nombrado, se caracteriza por un alto compromiso con su paradigma (el que le consiguió el trabajo), relativamente bajo conocimiento de la tarea, la obtención de información de fuentes diversas, un alto interés por la tarea y bajo poder. Sobre todo, el interés por la tarea será muy alto en un período inicial. En este momento, el directivo público cuenta con el apoyo inicial del entorno político que le nombró, y en esta etapa la gestión estratégica no se despliega tanto como las otras dos esferas (ver Gráfico 2).

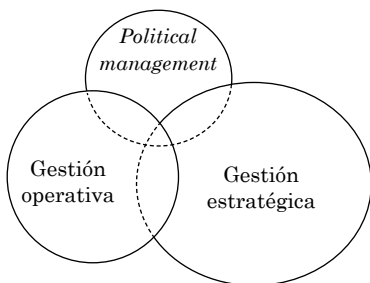
Gráfico 2
La influencia del ciclo de vida en la creación de valor público



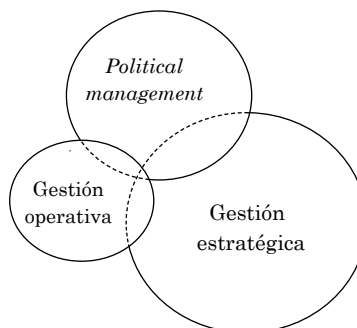
Respuesta al mandato



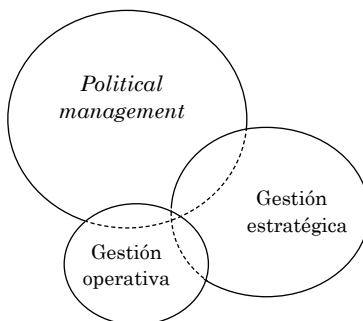
Experimentación



Selección de una narrativa



Consolidación y explotación



Disfunción

Fuente: elaboración propia.

El compromiso del directivo público con su paradigma se relaja y se cuestiona para poder experimentar a medida que el conocimiento de la tarea se incrementa y las fuentes de información a las que recurre son más cualificadas.

Segunda etapa. Experimentación

Tras una primera etapa de atención específica al mandato y empezar a tener logros (que ayudan a incrementar el apoyo político), el directivo puede iniciar un período de experimentación. En esta segunda etapa, el directivo público inicia un período de exploración después de haber conseguido algunos logros operativos en los indicadores de gestión establecidos en su mandato y no haber puesto en peligro la confianza política (en parte gracias a haberse centrado en estos indicadores de su gestión operativa). Antes de esta etapa el directivo no tiene legitimidad suficiente ni margen político para desviarse. El éxito y la credibilidad en el desempeño de sus funciones le proporcionan la legitimidad suficiente y el deseo de considerar nuevas avenidas.

Miller y Shamsie (2001) indican que esta etapa de experimentación le permite al directivo aprender de otra manera sobre la organización y su entorno. Este período puede ser evitado por aquellos directivos que estén convencidos de la sostenibilidad de su paradigma. Sin embargo, si en algún momento se produce experimentación esta es la etapa con mayor flexibilidad para permitirlo. Davies y Thomas (2009) demuestran que, en esta etapa, aquellos directivos que centran su atención en el futuro son más rápidos en detectar y desarrollar oportunidades, y son más innovadores que aquellos que solo se concentran más en temas internos. Los directivos entran en un período que dará lugar a una nueva oleada de cambios que se corresponden menos con el mandato original. Será el resultado de esta experimentación lo que les permita incrementar resultados en la siguiente etapa, la “etapa de cosecha”.

Proposición 2: en una segunda etapa, la de experimentación, el compromiso del directivo público con su paradigma se relaja y se cuestiona para poder experimentar a medida que paulatinamente el conocimiento de la tarea se incrementa y las fuentes de información a las que recurre son más cualificadas. El interés por la tarea se mantiene alto, y el poder empieza a incrementar. En esta etapa la esfera de la gestión estratégica gana espacio en la atención del directivo. El directivo público, con cierto grado de conocimiento de la organización, empieza a focalizar su atención en la búsqueda de fórmulas alternativas para conseguir logros. Sin embargo, los beneficios de la experimentación no llegarán hasta más tarde en el mandato.

Tercera etapa. Selección de una narrativa

Después de unos años, el directivo amasa un buen conocimiento sobre la gestión de la organización y precisa de menor experimentación.

Con la acumulación de experiencia, el directivo siente mayor confianza en sus propuestas, y este aprendizaje incrementa los resultados organizativos (Hambrick y Fukutomi, 1991). A medida que los directivos aprenden más sobre su puesto y entorno organizativo, sienten una menor necesidad de explorar y recristalizan su paradigma. La exploración cede paso a la explotación. A medida que la experiencia y el conocimiento crecen, la experimentación decae y los resultados se incrementan, dado que se producen menos errores.

Es en esta etapa cuando el directivo público selecciona el tema sobre el que poner su foco en la estrategia de gestión, o sea la narrativa por la que será reconocido su mandato de la organización. El directivo recoge lo sembrado en las dos primeras etapas y selecciona los elementos que parecen funcionar mejor, dentro de su área de confort. Se trata de escoger la narrativa de la huella, de la herencia que como directivo de esa organización quiere dejar. Para ello le resulta clave tejer redes informativas internas cualificadas y haber construido instrumentos de coordinación organizativa para desarrollar una visión de largo plazo de la organización. Esta gestión transversal es más importante en etapas intermedias del mandato que en las primeras o las últimas.

Proposición 3: en la tercera etapa de selección de una narrativa, tras un período inicial de exploración y planificación y algunos pasos en falso, el directivo público incrementa sus resultados. A partir de este momento aumenta también paulatinamente su compromiso con una reformulación del paradigma, originada por los aprendizajes de la experimentación. El conocimiento sobre la tarea se incrementa (aunque el interés mengua) y la diversidad de las fuentes de información disminuye.

Cuarta etapa. Convergencia, consolidación y explotación

Tras la selección de una narrativa, el directivo empieza a reforzarla e impulsarla a través de alinear decisiones incrementales. Estas decisiones se pueden centrar en la estructura, en los recursos humanos o en iniciativas de las áreas funcionales, pero todas se alinean para dar apoyo y converger con la estrategia de actuación escogida en la etapa anterior (Hambrick y Fukutomi, 1991). La convergencia se va produciendo en los subsiguientes años de ejercicio del cargo (versus la reorientación, que tiende a coincidir con la sucesión del directivo) a través de un período de refinamiento. Durante esta etapa los directivos trabajan por capitalizar su experiencia. Experimentan

En la etapa de convergencia el compromiso del directivo público con su paradigma es fuerte y se refuerza todavía más; y tras haber completado la curva de aprendizaje sobre la tarea, llega a un cierto estancamiento.

menos con políticas y tienen más confianza en su manera de pensar y hacer las cosas.

Los cambios que el directivo público introducía en los primeros años de mandato podían conducir a algunos errores; pero en esta etapa el directivo tiene capacidad de conectar experiencia con la detección de cambios en el entorno. La experimentación inicial conduce a beneficios en esta etapa de explotación. Es en esta etapa de convergencia cuando se producen los máximos resultados del directivo público. Se producen menos experimentos fallidos o desviaciones innecesarias, y algunos directivos han aprendido a concentrarse en lo que es más relevante para su organización. Los directivos experimentados han aprendido a ser efectivos, y la experiencia se vincula al éxito.

La paradoja reside en que a medida que avanza la duración en el cargo, los directivos también se sienten más constreñidos por la organización y sus tradiciones, y tienden a buscar más estabilidad. Los directivos dejan de obtener tanta información externa y confían más en fuentes internas de información cualificada (Miller y Sham-sie, 2001).

Proposición 4: en la etapa de convergencia el compromiso del directivo público con su paradigma es fuerte y se refuerza todavía más; y tras haber completado la curva de aprendizaje sobre la tarea, llega a un cierto estancamiento. La información en esta etapa le llega al directivo público de pocas fuentes y filtrada. El interés por la tarea disminuye, y realiza extensivas delegaciones de la gestión operativa a sus colaboradores. El poder del directivo es en esta etapa amplio y sigue incrementándose, lo que le permite obtener tiempo para la gestión estratégica y el *political management*, que se vuelven preponderantes. El *political management* se incrementa para acompañar las decisiones estratégicas. El apoyo político es más importante en estas etapas de madurez que en estadios previos.

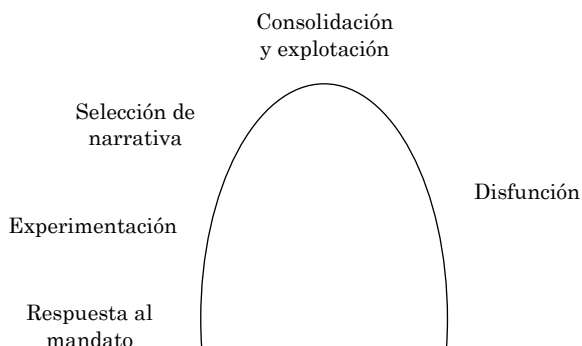
Quinta etapa. Disfunción o esclerosis directiva

En un determinado momento, los efectos positivos de la longevidad en el cargo pueden verse sobrepasados por los negativos (Hambrick y Fukutomi, 1991). La apertura y la capacidad de dar respuesta va disminuyendo, y el mantenimiento del cargo de estos directivos puede empezar a ser disfuncional para la organización. En esta última etapa del ciclo de vida en el cargo, los directivos reducen todavía más la experimentación y, como consecuencia, los resultados organizativos disminuyen. El dominio de las funciones puede ceder paso a la fatiga y la habituación. Sin embargo, el directivo externaliza pocos de

estos signos, porque está bien socializado en la importancia de las impresiones y las apariencias. Aunque el directivo en esta fase puede estar psicológicamente desconectado, su poder organizativo es el más alto de todas las etapas.

Al final de mandatos de larga duración muchos directivos se apagan debido a una rigidez acrecentada y a un exceso de confianza: asumen muchas cosas y cuestionan poco (esclerosis directiva), se centran en fórmulas obsoletas o las extienden más allá de su utilidad. La tendencia es que el directivo se involucre en más actos ceremoniales, que además le ayudan en la búsqueda de nuevos estímulos. En organizaciones donde no existe un límite a la duración de los mandatos, es poco probable la marcha del directivo. Por este motivo, la duración de esta etapa de disfunción puede llegar a alargarse mucho en el tiempo. Miller y Shamsie (2001) demuestran en su trabajo que existe una relación de U invertida entre la duración en el cargo y los resultados de la organización (ver Gráfico 3). Observan que un mandato prolongado (en cuyo estudio excede los 15 años) puede resultar en un declive en experimentación y resultados, derivados de la rigidez.

Gráfico 3
U invertida de la duración en el cargo del directivo: relación entre tiempo y resultados



Fuente: basado en Miller y Shamsie (2001).

Sin embargo, la evidencia también demuestra que existen directivos capaces de desarrollar liderazgos sostenibles en el tiempo (Collins, 2001; Boyatzis ...[et al], 2006), que retardan la llegada de la fase de disfunción. Estos directivos se caracterizan por ser abiertos de miras, que escanean el entorno ampliamente, energéticos, y que se adaptan en función de las

exigencias, con independencia del tiempo que lleven en el cargo. Avolio y Gardner (2005) señalan, además, que un buen autoconocimiento puede ayudar a superar este decaimiento. Davies y Thomas (2009) incluyen otras medidas preventivas, como la realización de sabáticos o de actividades externas que regeneren y actualicen los conocimientos.

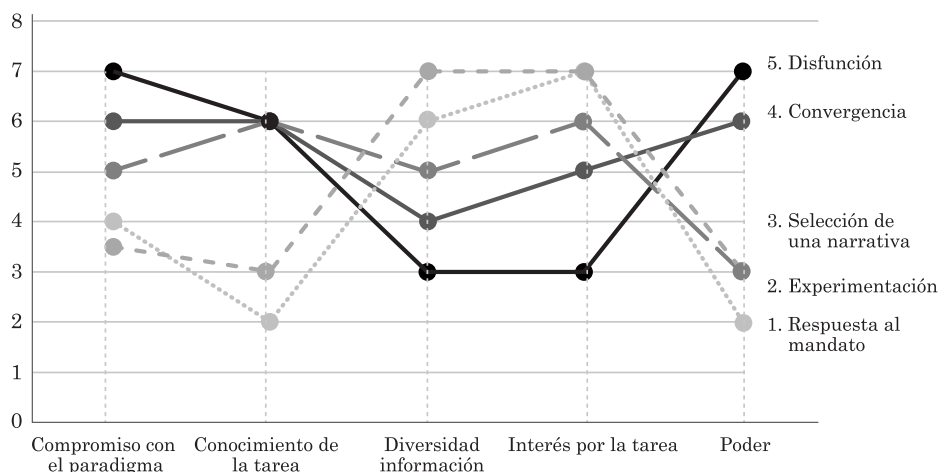
Proposición 5: en la etapa de disfunción, el compromiso del directivo público con su paradigma es máximo, así como el poder dentro de la organización. Sin embargo, la diversidad de fuentes de información a las que recurre el directivo se ha reducido al máximo (y la información le llega enormemente filtrada) y el interés por la tarea es mínimo (ya no hay aprendizajes). El principal incentivo para el directivo por mantenerse en el puesto es el poder. En esta etapa, sin embargo, los resultados se han estancado o han entrado en declive, por la falta de experimentación y adaptación al entorno. Si el mandato no tiene limitación en cuanto a su duración, las consecuencias organizativas pueden ser la letargia o la crisis. Y es la esfera del *political management* la que sostiene al directivo en su cargo, mientras la estratégica ha menguado y la operativa ya es residual.

En esta etapa se pueden producir dos riesgos añadidos: la politización de la figura del directivo, asumiendo un sesgo clientelar con la clase política y los intereses partidarios, o el caso contrario, de una burocratización de la dirección, convirtiéndose en mera ejecución de normas y procedimientos, alejándose de la responsabilidad por los resultados.

El Gráfico 4 agrega estas cinco proposiciones en una sola imagen.

Gráfico 4

Proposiciones: etapas y dimensiones durante el mandato del directivo público



Fuente: elaboración propia.

El principal objetivo de la metodología es medir, en distintos momentos temporales, las cinco dimensiones del mandato directivo a través de la triangulación de fuentes.

Diseño de investigación: una propuesta

Este artículo es un trabajo conceptual y ha tenido como objetivo incorporar el concepto teórico de ciclo de vida al análisis del fenómeno del liderazgo del directivo público, a través de la construcción de cinco proposiciones, para contribuir al conocimiento sobre el desarrollo de la carrera horizontal. El documento, sin embargo, comportaría una menor contribución si no contuviera una propuesta de diseño de investigación para analizar de forma empírica la validez de las cinco proposiciones. Existen dos grandes limitaciones que explican el porqué todavía no se han realizado estudios sobre el ciclo de vida directivo en gestión pública. En primer lugar, la necesidad de ejecutar estudios longitudinales. En segundo lugar la medición de la *performance*, que sigue siendo una tarea compleja en gestión pública. Asumiendo esta complejidad, se propone a continuación un diseño de investigación basado en escalas ampliamente utilizadas en la literatura para las series temporales de recogida de datos a directivos y sus inmediatos subordinados (como por ejemplo, los cuestionarios sobre *Multifactor Leadership -MLQ-*, *Commitment to change*, *Core-self evaluation*, *Leader-Member Exchange*), combinados con fuentes cualitativas (entrevistas en profundidad y análisis de contenido de ensayos etnográficos de directivos públicos).

El principal objetivo de la metodología es medir, en distintos momentos temporales, las cinco dimensiones del mandato directivo a través de la triangulación de fuentes. Para ello se propone obtener información desde la percepción subjetiva del propio directivo público y la de su equipo más próximo, en cada uno de los siguientes momentos de recogida de datos: en el año de la asunción del cargo, en el año cinco del mandato, y cada cinco años a continuación mientras dure su mandato. Las dificultades son claras, de ahí que la selección de la unidad de análisis sea determinante. Se sugieren tres grupos directivos, a título de ejemplo, que permitirían acotar la muestra y realizar un seguimiento temporal: directores generales en gobiernos regionales, o directores generales de empresas públicas, o directores de escuelas de primaria, que en estudios en EE.UU. (Meier y O'Toole, 2002; Fernández, 2005) han permitido realizar estudios del impacto de la gestión sobre *outputs* objetivos (resultados finales de los estudiantes).

Para recabar datos sobre el estilo de liderazgo (autopercebido y percibido por el equipo) puede utilizarse la escala de Trottier ...[et al] (2008). Estos autores han adaptado a la gestión pública la ampliamente

utilizada escala MLQ, de Bass y Avolio (1994), y miden una amplia gama de tipos de liderazgo, desde los líderes pasivos a los líderes que ofrecen recompensas contingentes a su equipo, y a los líderes que transforman a sus equipos para convertirlos en líderes. Esta escala se complementará con las variables añadidas por Van Wart (2015) sobre la gestión del cambio. Para medir el compromiso con el paradigma y su evolución, se añadirán los ítems de Herscovitch y Meyer (2002). Estos ítems permiten testar la proclividad a la experimentación del directivo y vincularla a distintas etapas.

Se propone incluir también una batería de ítems que evalúen la autopercepción del directivo público (*core-self evaluation*) en distintos momentos del tiempo. La escala desarrollada por Judge ...[et al] (2003) introduce preguntas que permiten analizar las valoraciones de los individuos acerca de su valía personal y sus capacidades con base en rasgos como la autoestima y la autoeficacia.

Para analizar, además, la relación entre el equipo y el directivo público, el diseño propone utilizar la escala *Leader-Member Exchange* (intercambio entre líder y miembros), de Graen y Uhl-Bien (1995), dado el énfasis de la literatura en que la calidad de la relación varía según los recursos, la información y el apoyo entre las partes (Liden ...[et al], 2006). Cuando la calidad es alta, esta es significativa en el comportamiento del equipo, incrementando la percepción de autoeficacia, el sentido y los comportamientos positivos en el trabajo, que a su vez son determinantes de los *outcomes* organizativos (Dulebohn ...[et al], 2012; Tummers y Knies, 2013). Para analizar el impacto de las relaciones entre líder y equipos y la *performance* se propone realizar un análisis de regresión múltiple. La Tabla 2 agrupa las escalas propuestas.

Asimismo, se propone utilizar las siguientes variables de control: edad del directivo, género, categoría profesional, nivel de formación, años de experiencia directiva (*tenure*), experiencia en el sector privado, años de experiencia en el cargo. Como variables de control organizativas se propone incluir: tipo y nivel administrativo de la organización, sector, sistemas de responsabilización entre directivo y dirección política (politización/ profesionalización). Finalmente se propone incluir una variable sobre la naturaleza del cargo (si tiene un carácter renovable y si existe límites de mandatos).

Siguiendo el modelo dinámico, se propone un análisis longitudinal repitiendo el esquema cada cinco años, que permita medir las evoluciones, así como el cambio de equipos alrededor del directivo.

Será el análisis longitudinal el que determine si los cambios en las dimensiones señalan indicios que confirmen o no las etapas propuestas en este trabajo.

Tabla 2
Propuesta del diseño metodológico de la investigación

Mediciones	Sujeto de análisis	Instrumentos de medición
1. Medición inicial: durante el año de asunción del cargo. 2. Mediciones intermedias: cada cinco años.	1. Directivo (autopercepción). 2. Percepción del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Escala Trottier ...[et al] (2008): liderazgo transformacional. - Ítems escala Van Wart (2015): gestión del cambio. - Ítems escala Herscovitch y Meyer (2002): proclividad a la experimentación. - Escala Judge ...[et al] (2003): autoestima y autoeficacia. Invertida para el equipo. - Solo para el equipo: escala Graen y Uhl-Bien (1995). Medición de la calidad de los intercambios de recursos, información y apoyo entre el directivo y su equipo. <p>VARIABLES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edad - Género - Categoría profesional - Nivel formativo - Años de experiencia directiva - Experiencia en el sector privado - <i>Tenure</i> <p>ORGANIZATIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de organización - Sector - Sistemas de responsabilización <p>Límite mandatos</p>

Fuente: elaboración propia.

En este diseño proponemos combinar el análisis cuantitativo con la realización de una entrevista semi-estructurada en profundidad al directivo público una vez finalizado su mandato (ver en Anexo propuesta de la estructura de la entrevista). Esta entrevista se construiría sobre la información existente de fuentes secundarias (análisis de contenido de ensayos etnográficos del directivo público y memorias organizativas). El objetivo de la entrevista es ayudar a interpretar los resultados de los años previos y entender la visión en primera persona del directivo, *ex-post*.

El modelo de ciclo de vida del mandato del directivo público tiene implicaciones significativas para la eficacia organizativa.

Conclusiones

Este artículo identifica los aspectos críticos que confluyen en el ciclo de vida del directivo público durante su mandato y realiza propuestas generalizables a través de un modelo de etapas. En los primeros años en el puesto, la mayoría de los directivos públicos siente la necesidad de aprender sobre sus mandatos y entornos; y abordan este reto en parte experimentando y en parte abriendo distintos canales de información, internos y externos. En estas primeras etapas sus resultados son aún relativamente pobres. Con el tiempo, estos canales indiferenciados se cualifican, y los efectos acumulados de la experimentación y otros medios de aprendizaje incrementan el conocimiento y las habilidades del directivo. Los directivos expanden sus redes de contactos, su autonomía y confianza crecen, y el nivel de experimentación descende, centrándose en la selección de una narrativa. En estos años, con el conocimiento y la experiencia acumulados, llegan a su rendimiento máximo. Más tarde, en su cargo, algunos directivos entran en declive y también los resultados. Se produce una falta de experimentación, limitación de las fuentes de información a las que se recurre, y cansancio en el cargo. La duración del mandato puede asociarse a buenos y malos resultados, pero en distintas etapas del ciclo de vida.

La literatura demuestra que los ciclos de vida durante el mandato afectan la satisfacción, la actitud ante el trabajo, y cómo los individuos describen su trabajo y entorno (Cron y Slocum, 1986). El modelo de ciclo de vida solo analiza tendencias generales; no es un modelo normativo. No podemos afirmar que poner el énfasis en determinadas prioridades en una etapa sea más efectivo. Los hallazgos de la literatura son agregados y la duración de cada etapa en el ciclo de vida difiere entre personas. Su capacidad explicativa depende, sin duda, de las situaciones a las que se enfrenta cada directivo, su talento y personalidad, y los recursos disponibles. Sin embargo, la evidencia demuestra que grandes directivos han pasado por todas las etapas del ciclo de vida, pero han logrado evitar el declive durante más tiempo que sus homólogos (Miller y Shamsie, 2001). Y otros directivos se jubilan antes de llegar al declive.

El modelo de ciclo de vida del mandato del directivo público tiene implicaciones significativas para la eficacia organizativa. La literatura ha demostrado, en proyectos de I+D y en los estudios de Hollywood,

cómo sus resultados tienen forma de U invertida (Miller y Shamsie, 2001). Es por ello que el directivo experimenta su rendimiento máximo en medio de la etapa de convergencia, y de modo tentativo (los datos existentes no permiten defender ningún estimativo), según Hambrick y Fukutomi (1991), tan pronto como a partir del año 4 en el cargo. Esto solo es aplicable a directivos cuyos cargos se expanden a lo largo de las cinco etapas. El directivo que abandona el cargo, por ejemplo en la tercera etapa, puede evitar el declive que conlleva longevidades superiores.

En el caso de directivos públicos cuyos mandatos pueden ser muy cortos (por ejemplo, solo una o dos etapas de las cinco), se puede esperar eficacias menores. Sin embargo, no es posible establecer tendencias sobre eficacias organizativas y resultados del directivo, especialmente en mandatos cortos, dado que simultáneamente operan otros factores en competencia: perfiles de directivos poco adecuados para el puesto, curvas de aprendizaje positivas versus negativas, o directivos que son capaces de desarrollar liderazgos sostenibles en el tiempo (Boyatzis, Smith y Blaize, 2006). De hecho, ninguna condición puede ser más crítica para mantener el desarrollo continuado del directivo que el calibre del equipo que le acompaña.

La relación curvilínea está altamente afectada por el entorno. En especial, por el grado de estabilidad o cambio alrededor de la organización. Si el entorno es estable, el declive del directivo se retarda y puede no llegar a suceder. En este caso, el riesgo de un directivo con mandato prolongado puede no ser un problema de obsolescencia, sino de letargia. Por el contrario, cuanto más dinámico es el entorno (cuantos más *shocks* políticos en especial se produzcan), más rápido se manifestará el declive y de forma más acuciada en la eficiencia de un directivo longevo. También el grado de discreción del que disfruta el directivo modera la validez de las etapas. A mayor discreción del directivo, mayor será la manifestación de las etapas.

Para finalizar, cabe señalar algunas consecuencias. Las organizaciones necesitan estar alerta de los peligros de los directivos que perduran demasiado tiempo en sus cargos. Las organizaciones que establecen límites en los mandatos parecen estar bien asesoradas en este sentido. Pero estas políticas deben basarse en el número de años en el puesto más que en la edad. A la inversa, el directivo que abandona su puesto antes de cuatro o cinco años no ha tenido la oportunidad de lograr su rendimiento máximo. Puede ser especialmente dañino

Las organizaciones necesitan estar alerta de los peligros de los directivos que perduran demasiado tiempo en sus cargos. Las que establecen límites en los mandatos parecen estar bien asesoradas. Pero estas políticas deben basarse en el número de años en el puesto más que en la edad.

para el sector público acumular una serie de directivos con mandatos breves, cada uno de los cuales introduce una nueva dirección. En resumen, las organizaciones deberían establecer horizontes entre cinco y diez años para sus directivos públicos (Hambrick y Fukutomi, 1991) a la hora de seleccionarlos.

Para contrastar las propuestas expuestas es necesario realizar varias investigaciones en el futuro. Estas investigaciones pueden incluir observaciones en profundidad de un número pequeño de directivos a lo largo del tiempo; un análisis comparado de biografías de grandes directivos en gobiernos; una muestra amplia de estudios cuantitativos con bases de datos y encuestas sobre ciclos de vida y *outcomes* en el sector público. Se propone en el anexo una metodología que combina elementos cuantitativos y cualitativos (con una propuesta de estructura de entrevista).

El propósito es contribuir a la generación de conocimiento relevante sobre el ciclo de vida del directivo público profesional en el sector público. Nuestra investigación no está exenta de limitaciones. En primer lugar, a pesar del esfuerzo realizado, la importación del ciclo de vida al mandato del directivo público es una primera aproximación conceptual a un fenómeno de gran complejidad: el liderazgo del directivo público a lo largo del mandato. En este sentido, el modelo y las proposiciones presentadas son susceptibles de enriquecerse gracias a la incorporación de perspectivas complementarias (gestión del cambio, emprendimiento público) en futuras investigaciones. En segundo lugar, el modelo de diseño de investigación propuesto requiere un elevado grado de compromiso tanto por parte de los investigadores como de los sujetos de estudio (directivos, equipos y organizaciones). La propuesta de investigación es, por ello y dado su carácter longitudinal, altamente compleja y es aconsejable evaluar a priori la viabilidad a largo plazo del estudio para, en su caso, acotar la propuesta de investigación (por ejemplo, realizando en primera instancia el estudio cualitativo según el guión de entrevista propuesto). En cualquier caso, el artículo pone de manifiesto que existe la necesidad, desde hace años, de desarrollar modelos dinámicos en la teoría de la gestión pública. Creemos que los directivos públicos, en particular, son un importante objeto de estudio para las teorías y métodos de análisis temporal.

Bibliografía

- Andersen, Jon A. (2010), "Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in their Leadership Behavior", en *Public Administration Review*, Vol. 70 N° 1, pp. 131-141.
- Avolio, Bruce J. y Bas, Bernard M. (1991), *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*, Binghamton, Bass, Avolio and Associates.
- Avolio, Bruce J. y Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", en *Leadership Quarterly*, Vol. 16 N° 3, pp. 315-338.
- Bass, Bernard M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- _____ (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
- Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- _____ (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, Mind Garden.
- Behn, Robert D. (1998), "What Right Do Public Managers Have to Lead?", en *Public Administration Review*, Vol. 58 N° 3, pp. 209-225.
- Bellé, Nicola (2014), "Leading to Make a Difference: a Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 24 N° 1, pp. 109-136.
- Bennis, Warren (1993), *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*, Reading, Addison-Wesley.
- Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1996), "Great Ideas. Then: Life-Cycle Theory of Leadership. Now: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership", en *Training and Development*, Vol. 50 N° 1, pp. 42-47.
- Borins, Sandford (2002), "Leadership and Innovation in the Public Sector", en *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 N° 8, pp. 467-476.

- Boyatzis, Richard; Smith, Melvin; y Blaize, Nancy (2006), "Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion", en *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 5 N° 1, pp. 8-24.
- Boyne, George A.; Oliver, James; Peter, John; y Petrovsky, Nicolai (2010), "Does Political Change Affect Senior Management Turnover? An Empirical Analysis of Top-Tier Local Authorities in England", en *Public Administration*, Vol. 88 N° 1, pp. 136-153.
- _____ (2011), "Top Management Turnover and Organizational Performance: a Test of a Contingency Model", en *Public Administration Review*, Vol. 71 N° 4, pp. 572-581.
- Burns, James McGregor (1978), *Leadership*, New York, Harper and Row.
- Chandler, Alfred (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- Collins, Jim (2001), "Level 5 Leadership: the Triumph of Humility and Fierce Resolve", en *Harvard Business Review*, Vol. 79 N° 1, pp. 66-76.
- Cook, Byron J. (1998), "Politics, Political Leadership and Public Management", en *Public Administration Review*, Vol. 58 N° 3, pp. 225-231.
- Cron, William y Slocum, John (1986), "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", en *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 N° 2, pp. 119-129.
- Davies, Julie y Thomas, Howard (2009), "What Do Business School Deans Do? Insights from a UK Study", en *Management Decision*, Vol. 47 N° 9, pp. 1396-1419.
- De Leon, Linda (1996), "Ethics and Entrepreneurship", en *Policy Studies Journal*, Vol. 24 N° 3, pp. 495-510.
- Dulebohn, James H.; Bommer, William H.; Liden, Robert C.; Brouer, Robyn L.; y Ferris, Gerald R. (2012), "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future", en *Journal of Management*, Vol. 38 N° 6, pp. 1715-1759.
- Eitzen, Stanley y Yetman, Norman (1972), "Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 N° 1, pp. 110-116.
- Esteve, Marc e Ysa, Tamyko (2012), "The Creation of Innovation through Public-Private Partnerships",

- en *Revista Española de Cardiología*, Vol. 65 N° 9, pp. 835-842.
- Fairholm, Matthew R. (2004), "Different Perspectives on the Practice of Leadership", en *Public Administration Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 577-590.
- Fernández, Sergio (2005), "Developing and Testing and Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Sector Arena", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 5 N° 2, pp. 197-217.
- Fernández, Sergio y Rainey, Hal G. (2006), "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", en *Public Administration Review*, Vol. 6 N° 2, pp. 168-176.
- Fiedler, Fred E. (1964), "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", en *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), New York, Academic Press.
- _____ (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Filatotchev, Igor; Toms, Steve; y Wright, Mike (2006), "The Firm's Strategic Dynamics and Corporate Governance Life-Cycle", en *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 2 N° 4, pp. 256-279.
- Frederickson, James; Hambrick, Donald; y Baumrin, Sara (1988), "A Model of CEO Dismissal", en *Academy of Management Review*, Vol. 13 N° 2, pp. 255-270.
- Gabarro, John (2007), "When a New Manager Takes Charge", en *Harvard Business Review*, Vol. 85 N° 1, pp. 104-117.
- Gordon, Gil y Rosen, Ned (1981), "Critical Factors in Leadership Succession", en *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27 N° 2, pp. 227-254.
- Graen, George B. (1976), "Role-Making Processes within Complex Organizations", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette (ed.), Chicago, Rand McNally.
- Graen, George B. y Scandura, Terri A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", en *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), Greenwich, JAI Press.
- Graen, George B. y Uhl-Bien, Mary (1991), "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributions: toward a Theory of Leader-

- Making”, en *Journal of Management Systems*, Vol. 3 N° 3, pp. 33-48.
- _____ (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, en *Leadership Quarterly*, Vol. 6 N° 2, pp. 219-247.
- Gunz, Hugh y Jalland, Michael (1996), “Managerial Careers and Business Strategies”, en *Academy of Management Review*, Vol. 21 N° 3, pp. 718-756.
- Hambrick, Donald y Fukutomi, Gregory (1991), “The Seasons of a CEO’s Tenure”, en *Academy of Management Review*, Vol. 16 N° 4, pp. 719-742.
- Hanbury, George L.; Sapat, Alka; y Washington, Charles W. (2004), “Know Yourself and Take Charge of Your Own Destiny: the ‘Fit Model’ of Leadership”, en *Public Administration Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 566-576.
- Herscovitch, Lynne y Meyer, Jonh P. (2002), “Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model”, en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 N° 3, pp. 474-487.
- Hersey, Paul y Blanchard, Ken H. (1969), “Life Cycle Theory of Leadership”, en *Training and Development Journal*, Vol. 23 N° 5, pp. 26-34.
- Hooiberg, Robert y Choi, Jaelil (2001), “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effective Models”, en *Administration and Society*, Vol. 33 N° 4, pp. 403-431.
- Judge, Timothy A.; Erez, Amir; Bono, Joyce E.; y Thoresen, Carl J. (2003), “The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure”, en *Personnel Psychology*, Vol. 56 N° 2, pp. 303-331.
- Kingdon, John (1995), *Agendas, Alternatives and Public Policy*, New York, Harper Collins.
- Lester, Donald; Parnell, John; y Carraher, Shawn (2003), “Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale”, en *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11 N° 4, pp. 339-354.
- Liden, Robert C.; Erdogan, Berrin; Wayne, Sandy J.; y Sparrowe, Raymond T. (2006), “Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance”, en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 N° 6, pp. 723-746.

- Longo, Francisco (2002), "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional", documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, del 8 al 11 de octubre de 2002.
- _____ (2004), *Mérito y flexibilidad*, Barcelona, Paidós.
- Longo, Francisco e Ysa, Tamyko (eds.) (2008), *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Barcelona, Edicions Bellaterra y Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Meier, Kenneth J. y Hicklin, Alisa (2008), "Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 N° 4, pp. 573-590.
- Meier, Kenneth y O'Toole, Lawrence (2002), "Public Management and Organizational Performance: the Effect of Managerial Quality", en *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 21 N° 4, pp. 629-643.
- Miller, Danny (1991), "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", en *Management Science*, Vol. 37 N° 1, pp. 34-52.
- Miller, Danny y Shamsie, Jamal (2001), "Learning across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads", en *Strategic Management Journal*, Vol. 22 N° 8, pp. 725-745.
- Mintzberg, Henry (1984), "Power and Organization Life Cycles", en *Academy of Management Review*, Vol. 13 N° 2, pp. 207-224.
- Moore, Mark (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Harvard University Press.
- Moynihan, Donald P. e Ingraham, Patricia W. (2004), "Integrative Leadership in the Public Sector: a Model of Performance-Information Use", en *Administration and Society*, Vol. 36 N° 4, pp. 427-453.
- Moynihan, Donald; Wright, Bradley E.; y Pandey, Sanjay K. (2012), "Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape?", en *International Public Management Journal*, Vol. 15 N° 3, pp. 315-352.

- Northouse, Peter. G. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Redford, Emmette (1969), *Democracy in the Administrative State*, New York, Oxford University Press.
- Rosenberg, Jesper H. y Villadsen, Anders R. (2010), "Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context", en *International Public Management Journal*, Vol. 13 N° 3, pp. 247-274.
- Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper and Row.
- Smith, Ken; Mitchell, Terence; y Summer, Charles (1985), "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle", en *Academy of Management Journal*, Vol. 28 N° 4, pp. 779-820.
- Terry, Larry D. (1995), *Leadership of Public Bureaucracies: the Administrator as Conservator*, Thousand Oaks, Sage.
- Trottier, Tracey; Van Wart, Montgomery; y Wang, Xiao Hu (2008), "Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations", en *Public Administration Review*, Vol. 68 N° 2, pp. 319-333.
- Tummers, Lars G. y Knies, Eva (2013), "Leadership and Meaningful Work in the Public Sector", en *Public Administration Review*, Vol. 73 N° 6, pp. 859-868.
- Van de Walle, Steven; Steijn, Bram; y Jilke, Sebastian (2015), "Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: a Multilevel Model of Public Sector Preference in 26 Countries", en *International Review of Administrative Sciences*, forthcoming.
- Van Wart, Montgomery (2003), "Public-Sector Leadership Theory: an Assessment", en *Public Administration Review*, Vol. 63 N° 2, pp. 214-228.
- _____ (2013), "Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders", en *Public Administration Review*, Vol. 73 N° 4, pp. 553-565.
- _____ (2015), "Evaluating Transformational Leaders: the Challenging Case of Eric Shinseki and the VA", paper presented at the XXIX International Research Society for Public Management Conference, Birmingham, United Kingdom, from March 30 to April 1.

Vermeeren, Brenda; Kuipers, Ben; y Steijn, Bram (2014), “Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction,

and Organizational Performance”, en *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34 N° 2, pp. 174-195.

ANEXO

Propuesta de entrevista semi-estructurada, en profundidad

Liderazgo y ciclo de vida del directivo público

Contexto del proyecto:

Estoy de acuerdo en participar en este proyecto, cuyo objetivo es conocer de primera mano las experiencias de los directivos públicos en el ejercicio de su cargo a lo largo de los años. El proyecto forma parte de una investigación científica conducida por X de la Universidad Y.

En el marco del proyecto se desarrollarán entrevistas semi-estructuradas con directivos públicos de diversos sectores. Las entrevistas tendrán una duración promedio de dos horas y media y el contenido de las mismas será únicamente utilizado en el marco de este proyecto.

Para facilitar el trabajo del equipo investigador, si el entrevistado lo autoriza las entrevistas serán grabadas para su posterior transcripción y codificación. La grabación será destruida una vez transcrita.

Toda la información será tratada para proteger su confidencialidad. Es por ello que no serán identificables directivos a título individual.

Para cualquier información suplementaria sobre el proyecto, por favor contactar con: [Nombre y cargo del investigador principal del proyecto, y dirección de correo electrónico de contacto].

Firma del entrevistado: _____

Fecha: _____

Firma del entrevistador: _____

Fecha: _____

Información profesional sobre el entrevistado

Nombre:

Edad:

Género:

Categoría profesional:

Formación:

Organización:

Cargo de referencia (al que se refiere la entrevista):

Fecha inicio del ejercicio del cargo de referencia:

Entrevista

A lo largo de la entrevista, me gustaría tratar diversos temas relacionados con el ejercicio del cargo que ha desarrollado y su experiencia como directivo en el sector público. Teniendo en cuenta esto:

1. ¿Cómo describiría su experiencia personal en **este** cargo a lo largo de los años?
2. ¿Podría describirnos brevemente cuándo, cómo y, en su opinión, por qué fue nombrado para el cargo?
3. Si piensa en los momentos iniciales, ¿podría describir cuáles eran sus mayores preocupaciones?
4. Si piensa en los momentos iniciales, ¿podría describir cuáles eran sus mayores retos?
5. Si piensa en los momentos iniciales, ¿cómo describiría su capacidad para influenciar el curso de la organización y/o los resultados de la misma? ¿Diría que esta capacidad ha variado con el tiempo? ¿En qué sentido?
6. En el ejercicio del cargo y desde el punto de vista personal como directivo, ¿cuáles han sido a su entender los **tres** momentos clave? ¿Por qué fueron importantes? ¿Cuál fue su rol en los mismos? ¿En qué momento del ejercicio del cargo se produjeron? ¿Puede explicar brevemente el impacto de estos hechos en el ejercicio posterior de su cargo?
7. En el ejercicio del cargo, ¿cuáles han sido los **tres** momentos más complejos o de mayor dificultad? ¿Por qué fueron importantes? ¿Cuál fue su rol en los mismos? ¿En qué momento del ejercicio del cargo se produjeron? ¿Puede explicar brevemente el impacto de estos hechos en el ejercicio posterior de su cargo?
8. A lo largo del tiempo, ¿podría describir sus estrategias para recabar información sobre las tareas a realizar o el estado de proyectos de su responsabilidad? Podría poner tres ejemplos. En su opinión, ¿estas estrategias han variado a lo largo del tiempo?
9. A lo largo del tiempo, ¿se ha sentido más o menos seguro en relación con la tarea? ¿Por qué?
10. ¿Podría describir brevemente el momento o momentos en los que, en ejercicio de su cargo, su impronta personal fue más evidente? En su opinión, ¿estos momentos supusieron un punto de inflexión en el ejercicio del cargo? ¿En qué sentido?
11. Si tuviera que definir los momentos en que se ha sentido más y menos vinculado a la tarea operativa, ¿cuáles serían? ¿Podría describirlos?
12. A lo largo del cargo, ¿a quién ha acudido para obtener información relevante y por qué?
13. Si tuviera que dividir el ejercicio de su mandato en función del tipo de enfoque, ¿en qué momento/s el enfoque ha sido **más operativo**? ¿Cuáles serían en su opinión las razones? ¿Cómo definiría su relación con el cargo en aquel momento?
14. Si tuviera que dividir el ejercicio de su mandato en función del tipo de enfoque, ¿en qué momento/s el enfoque ha sido **más estratégico**? ¿Cuáles serían en su opinión las razones? ¿Cómo definiría su relación con el cargo en aquel momento?
15. Si tuviera que dividir el ejercicio de su mandato en función del tipo de enfoque, ¿en qué momento/s el enfoque ha sido **más político y relacional**? ¿Cuáles serían en su opinión las razones? ¿Cómo definiría su relación con el cargo en aquel momento?
16. En relación con estos enfoques, ¿cómo y en qué radicarían los cambios entre un enfoque u otro?

17. ¿Podría describirnos brevemente cuándo y cómo **finalizó el ejercicio del cargo** de referencia?
18. Si piensa en esta etapa final, ¿podría describir cuáles eran sus mayores preocupaciones?
19. Si piensa en esta etapa final, ¿podría describir cuáles eran sus mayores retos?
20. Tras la finalización de este cargo de referencia, ¿cuál fue su nueva situación profesional? ¿Cómo interpreta que afectó el desempeño realizado en el cargo anterior? ¿Y las relaciones de poder? ¿Y el clima con su equipo de trabajo?
21. ¿Le gustaría añadir alguna cuestión más, no tratada sobre el ejercicio del cargo o ampliar alguna cuestión?

Muchas gracias por su colaboración.