

**Caracterización del mandato de los
directivos públicos en Ecuador.
Una aproximación a su gestión desde
los ciclos de desempeño y aprendizaje**

**Irma Jara Iñiguez
y Gabriel Cevallos**

Irma Jara Iñiguez

Doctora en Administración por la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador). Es docente e investigadora en la Escuela de Gobierno y Administración Pública del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) en Ecuador y coordinadora del Programa de Maestría en Gestión Pública. Por varios años se ha desempeñado en la gestión pública y ha participado de proyectos para la transformación del Estado y el servicio público coordinando, dirigiendo y diseñando políticas públicas, modelos de gestión y reestructuraciones institucionales. Se ha desempeñado en los ámbitos de la administración, profesionalización del servicio público, transparencia, prevención y lucha contra la corrupción. En lo académico, ha sido docente universitaria por varios años y, en investigación, coordina el Proyecto Gestión Pública y Transparencia en la Región Andina y Rotación en el Servicio Público en la Región.

Gabriel Cevallos

Doctor en Educación por la Universidad Federal de Bahía (UFBA) de Brasil, magíster en Tecnologías Aplicadas a la Educación por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), especialista en Gestión y Evaluación de Proyectos por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) en Ecuador, diplomado en Liderazgo y Desarrollo Local por la PUCE y la Fundación Carmen Pardo Valcarce (en España), ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones por la Escuela Politécnica Nacional (EPN) de Ecuador. Es consultor y actualmente colabora como profesor de la Escuela de Gobierno y Administración Pública (EGAP) del IAEN. Ha sido invitado como docente en universidades de Brasil, Bolivia y Ecuador. Es miembro del Grupo de Investigación en Educación, Comunicación y Tecnología (GEC-UFBA) y del Grupo de Educación, Redes Sociotécnicas y Culturas Digitales (Eduotec-UFBA), así como de grupos de arbitraje y editorial de varias universidades. Posee capítulos de libros, artículos publicados y ponencias en diferentes congresos dentro de las líneas de administración, educación y tecnologías digitales, análisis de redes sociales y ciudadanía digital, áreas que representan sus intereses actuales.

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: irma.jara@iaen.edu.ec

gabriel.cevallos@iaen.edu.ec

Caracterización del mandato de los directivos públicos en Ecuador. Una aproximación a su gestión desde los ciclos de desempeño y aprendizaje*

Este artículo tiene como propósito identificar las características del mandato de los directivos del sector público en Ecuador. A tal efecto, se realiza un estudio de tipo exploratorio y descriptivo que considera el enfoque del ciclo de vida de los directivos, que expone una relación en forma de U invertida entre la permanencia en el puesto y el desempeño. Como instrumento de recolección de datos se utiliza una encuesta en la que se consulta a los subordinados respecto al desempeño de los directivos. Esta es aplicada a 52 servidores públicos, expertos en la temática, que colaboran en 33 instituciones de la administración pública. En el análisis se aborda la gestión de las autoridades diferenciando su tiempo de permanencia en el puesto, que se categoriza en: menor a 1 año, entre 1 y 3 años, entre 3 y 5 años y mayor de 5 años. Como resultado se caracteriza su mandato desde los aspectos relacionados con su compromiso, el conocimiento de la tarea, la diversidad de información utilizada, el interés por la tarea y el poder. Se evidencia que, para directivos de niveles político-administrativos, se observan características similares a las etapas descritas como la de respuesta al mandato y la de experimentación en periodos entre uno y cinco años.

Palabras clave: Administración de Personal Directivo; Rendimiento del Personal; Rendimiento; Aprendizaje; Capacidad Gerencial; Capacidad Administrativa; Gerentes Públicos; Administradores Públicos; Ecuador

Characterization of the Mandate of Public Managers in Ecuador. An Approach to their Management from the Performance and Learning Cycles

This article aims to identify the characteristics of the mandate of public sector managers in Ecuador. For this purpose, an exploratory and descriptive study is carried out based on the manager's life cycle approach, which shows an inverted U-shaped relationship between tenure and performance. A survey is used as a data collection instrument in which subordinates are consulted regarding the performance of managers. This was applied to 52 public servants, experts in the subject, who collaborate in 33 public

Recibido: 17-01-2022. Aceptado: 17-09-2022.

(*) Este artículo es derivado del Proyecto "Rotación de directivos públicos en Ecuador, aprendizaje y desempeño organizativo", código IAEN-PI-2020-025.

administration institutions. The analysis addresses the management of the authorities by differentiating their time in office, which is categorized as: less than 1 year, between 1 and 3 years, between 3 and 5 years and more than 5 years. As a result, their mandate is characterized from aspects related to their commitment, knowledge of the task, diversity of information used, interest in the task and power. It is evident that for managers at political-administrative levels, similar characteristics to the stages described are observed, such as response to the mandate and experimentation in periods between one and five years.

Key words: Executive Personnel Administration; Personnel Performance; Performance; Learning; Managerial Capacity; Administrative Capability; Public Managers; Public Administrators; Ecuador

Introducción

En el quinquenio 2012-2016 Ecuador tuvo una tasa de rotación de los directivos públicos político-administrativos del 29%, esto es ministros, viceministros y subsecretarios de Estado con una permanencia en sus cargos de 1.7 años promedio (Jara Iñiguez y Cedeño Alcívar, 2019); mientras que del 2017 hasta 2020, los ministros tuvieron una duración en el cargo que apenas sobrepasó el año (Ecuador. Presidencia de la República, 2020).

Con esta volatilidad en la gestión y considerando la complejidad actual de las actividades y prestaciones públicas, se requiere atención sobre el mandato de los directivos. Conforme indica Longo (2008), en este tipo de contextos la implementación de políticas públicas, estrategias, acciones y su ejecución, requiere de períodos más largos. El propósito de este artículo es describir las características de ciclo de vida de los directivos del sector público en Ecuador, a partir de los hallazgos sobre su gestión del desempeño.

Se parte del enfoque del ciclo de vida que facilita un mapeo integral de las diversas etapas del desempeño del directivo, que predicen una relación de U invertida entre la permanencia en el cargo y el desempeño en la organización, y lo que se señalan como las características clave de un directivo, que a su vez determinarían la estructura del ciclo de vida: el conocimiento de la tarea, el compromiso con un paradigma, la diversidad de la información, el interés por la tarea y el poder (Graf-Vlachy ...[et al], 2020; Hambrick y Fukutomi, 1991; Ysa y Salvador, 2015).

Además, en la relación entre la permanencia organizacional y el desempeño laboral pueden incidir otros factores aparte de los

resultados producidos en el conocimiento y la experiencia adquirida por la duración en el trabajo y el grupo. Por ejemplo, más años de servicio pueden aumentar el ajuste empleado-organización o la alineación con los objetivos, aumentando así el rendimiento a través de niveles de motivación individual (Bretz y Judge, 1994; Wagner ...[et al], 1987).

Así, se investiga la evolución de las características de la gestión del directivo en contraste con el tiempo de permanencia en la organización porque, aunque este aspecto ha sido estudiado y medido en otros sectores (Quiñones ...[et al], 1995; Sturman, 2003), principalmente para empresas privadas, el proceso teórico por el cual la permanencia en la organización o en el cargo afecta el desempeño laboral no se comprende aún completamente en todos los sectores y niveles.

A tal efecto, se desarrolló una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Se realizó análisis documental sobre la temática y se aplicaron encuestas a 52 servidores públicos expertos en el área de ciencias de la administración que laboran dentro la administración central, institucional y dependiente de la función ejecutiva (APCID). Se les consultó sobre el desempeño de directivos públicos que se encuentren en su nivel jerárquico superior inmediato.

Para el análisis temporal se determinaron cuatro diferentes periodos de permanencia, desde aquellos menores de un año hasta los 5 años en adelante. Se seleccionaron estos límites mínimos y máximos, puesto que en el país se han identificado duraciones en el cargo de menos de seis meses, mientras que las más largas superan un periodo de gobierno.

Con este estudio se intenta contribuir a la investigación del ciclo de vida del directivo público, distinguiendo diferentes rasgos de la gestión durante su permanencia y comparando sus etapas y evolución desde la percepción de los funcionarios encuestados que forman parte del equipo de trabajo de un directivo. Se espera que los resultados obtenidos contribuyan a futuros estudios con mayor profundidad a conocer las formas en que las variables contextuales moderan las relaciones entre la permanencia organizacional y el desempeño laboral.

El documento presenta el marco teórico base para el análisis, seguido de la descripción de la metodología aplicada a la investigación, para luego enfocarse en los resultados y su discusión. Finalmente se expondrán las conclusiones.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico a través del cual los individuos transfieren sus nuevas ideas y acciones al grupo y a la organización y, al mismo tiempo, lo que ya ha sido aprendido por la organización influye en los grupos e individuos.

1. Marco teórico

La gestión del desempeño cumple varias funciones, entre ellas la de aprendizaje organizacional, la planificación, evaluación y el control (Behn, 2003; Boyne y Gould-Williams, 2003; Hartley y Allison, 2002; Hood, 2007; Van Helden ...[et al], 2012). Adicionalmente, acorde con algunos autores se puede afirmar que el aprendizaje se conecta con mejoras en los resultados obtenidos (Fiol y Lyles, 1985).

También, es posible indicar que los procesos de aprendizaje en las organizaciones públicas facilitan el ajuste organizacional como mecanismo de adaptación a los cambios (Common, 2004). Por otro lado, para las organizaciones públicas, el poder político es una influencia predominante en el entorno y la capacidad de aprender según lo documentan Argote y Miron-Spektor (2011), Dekker y Hansen (2004) y Schofield (2004). Una mayor responsabilidad política puede obstaculizar la eficacia (Rubin, 1990 y 2002); pero, a su vez, el poder y las agendas políticas motivan el aprendizaje (Olejarski ...[et al], 2018).

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico a través del cual los individuos transfieren sus nuevas ideas y acciones al grupo y a la organización y, al mismo tiempo, lo que ya ha sido aprendido por la organización influye en los grupos e individuos (Bapuji y Crossan, 2004; Crossan ...[et al], 1999; Crossan ...[et al], 2011; Cuffa y Steil, 2019; Merad ...[et al], 2014).

Acorde con la teoría de capital humano, los empleados con antigüedad tienen mejor desempeño al acumular conocimiento relacionado con sus tareas (Becker, 1964). A su vez, un desempeño laboral eficaz se asocia a un mayor conocimiento tanto de tipo declarativo, que se refiere a la experiencia en relación con hechos, reglas y principios, como procedimental, que se refiere a la aplicación y práctica del primero, siendo la permanencia en la organización una condición que puede mejorar ambos tipos de conocimiento (Ng y Feldman, 2010).

Con lo descrito, es importante discutir cómo la permanencia en la organización afecta el desempeño. Sin embargo, existe en lo académico un déficit sobre estudios al respecto (Ng y Feldman, 2010); y, por lo general, se supone que con más años de servicio se tiene un mejor desempeño (McEnrue, 1988), sustentado también en que un trabajador con bajo desempeño no permanecerá mucho tiempo en servicio (Schneider ...[et al], 1995).

Al respecto, Hambrick y Fukutomi (1991) explicaron que un directivo pasa por un ciclo de vida que tiene una relación de U invertida

Muchos estudios proporcionan evidencia del rol de los directivos públicos en la transformación estratégica y su incidencia en el desempeño y logros de las organizaciones públicas. Considerando que por la naturaleza de este segmento su permanencia en el cargo suele ser muy corta, resulta fundamental conocer la evolución de su mandato y sus implicaciones en el rendimiento.

entre la permanencia en el cargo y el desempeño en la organización. Definieron el ciclo de vida con cinco etapas denominadas: a) respuesta al mandato, b) experimentación, c) selección de una narrativa, d) convergencia y e) disfunción. Así mismo, se identificaron cinco características del directivo como principales para definir la pendiente de la curva: el conocimiento de la tarea, su compromiso con un paradigma, la diversidad de información que usa, su interés en la tarea y su poder.

Aunque los resultados de las investigaciones de Hambrick y Fukutomi refieren a la empresa privada, se consideran un punto de partida para el análisis de directivos en general, incluyendo el ámbito público en estudios posteriores. Por supuesto, se debe considerar que la duración de los mandatos de los directivos varía mucho y, por lo tanto, no todos experimentan la gama completa de fases documentadas por los investigadores (Graf-Vlachy ...[et al], 2020).

Adicionalmente, en los últimos 25 años el interés por las organizaciones públicas ha aumentado (Gilardi y Radaelli, 2012; Maden, 2012; Rashman ...[et al], 2009), aunque, conforme indica Santos ... [et al] (2015), se identifica la necesidad de estudios que aborden los constructos de aprendizaje y memoria organizacional en organizaciones públicas (Cuffa y Steil, 2019).

En cuanto al desempeño y el aprendizaje en las organizaciones, muchos estudios proporcionan evidencia del rol de los directivos públicos en la transformación estratégica y su incidencia en el desempeño y logros de las organizaciones públicas (Boyne ...[et al], 2011; Boyne, 2004; Hill, 2005; Williams y Kellugh, 2006). La alta dirección y su equipo tienen la responsabilidad de la prestación de servicios y, por lo tanto, tienen una influencia directa en el rendimiento. Este segmento es importante para el análisis. Considerando que por la naturaleza de este segmento su permanencia en el cargo suele ser muy corta, resulta fundamental conocer la evolución de su mandato y sus implicaciones en el rendimiento (Boyne ...[et al], 2011).

En este ámbito Ysa y Salvador (2015: 65), a partir del trabajo de Hambrick y Fukutomi (1991) y en una primera aproximación a través de su estudio, revelan que los directivos públicos en los primeros años de su mandato tienen la necesidad de aprender sobre sus competencias y entornos específicos. Abordan este reto utilizando distintos canales de información, pero en esta primera etapa sus resultados de desempeño son aún relativamente pobres comparativamente. Con el tiempo, la acumulación de experiencia y

otros medios de aprendizaje, el conocimiento y las habilidades del directivo se incrementan. A su vez, aumentan sus redes, mientras que su autonomía y confianza crecen y su experimentación disminuye, centrándose en la selección de su propia narrativa. En los siguientes años, con el conocimiento y la experiencia acumulados, el rendimiento llega al máximo nivel. Sin embargo, si permanece en su cargo, más adelante algunos entran en declive respecto de su desempeño y resultados, ya que en esta última fase no experimentan. Además, se limitan las fuentes de información y consulta, la apertura a las nuevas ideas (Chusmir y Koberg, 1986), y se puede evidenciar cansancio o letargo en el cargo. Con esta tendencia, a lo largo del mandato se pueden asociar tipos de resultados en distintas etapas del ciclo de vida.

Por otro lado, las etapas del ciclo de vida durante el mandato afectan la satisfacción, la actitud ante el trabajo y, también, la forma en que los individuos describen su trabajo y entorno (Ysa y Salvador, 2015: 65). Perry y Wise (1990) describen la motivación en el servicio público como un atributo dinámico que cambia con el tiempo y, por lo tanto, puede cambiar la voluntad de un individuo de unirse y permanecer en una organización pública (Vinarski, 2020). En otro aspecto, Moynihan y Pandey (2007) sostienen que las reglas, normas e instituciones dan forma al comportamiento administrativo de los servidores públicos y a las actitudes básicas que estos actores tienen sobre el valor del servicio público. Por lo que, esta distinción se debe considerar al momento de analizar directivos de un determinado sector.

Ahora bien, el modelo de ciclo de vida solo analiza tendencias generales. En el caso de directivos públicos cuyos mandatos suelen ser muy cortos, y que para el caso ecuatoriano han alcanzado permanencias mínimas de 1.2 años y máximas 2.6 años en el periodo de 2012-2016 (Jara Iñiguez y Cedeño, 2019), se pueden esperar eficiencias menores y tendencias distintas que las señaladas para otros sectores. Pero se debe tener en cuenta la dificultad para definir un patrón o para proyectar resultados del directivo, especialmente en mandatos cortos, dado que al mismo tiempo coexisten varios factores como perfiles directivos que no se ajustan a los requerimientos del puesto, el grado de responsabilización del líder, la incapacidad para sostener el liderazgo por estrés de poder crónico (Boyatzis ...[et al], 2006), que pueden ser difíciles de aislar, y otras condiciones que afectan el desarrollo del directivo como la capacidad de su equipo,

el grado de estabilidad alrededor de la organización, la cultura, el poder de otros líderes o actores interesados y sus relaciones (Wulf ...[et al], 2011).

2. Metodología

Con el propósito de responder a la pregunta ¿cómo se caracteriza el mandato de los directivos públicos en Ecuador con respecto a su permanencia y los ciclos de desempeño y aprendizaje?, se aplicó una encuesta a una muestra intencional de 52 servidores públicos de la APCID expertos en la temática y en funciones bajo el mandato de un directivo público. Se les preguntó sobre su perfil personal y de pertenencia institucional, la posición de su superior jerárquico y su ciclo de vida en el mandato, así como la percepción sobre los resultados observados en la gestión de sus directivos inmediatos en ejercicio al momento de la encuesta. Los encuestados poseían conocimientos de posgrado de cuarto nivel en los ámbitos de: fundamentos del servicio público, teoría de la administración pública y/o gestión del talento humano. Además, eran profesionales que se encontraban formalmente cursando o que habían culminado programas de especialización o maestría en la Escuela de Gobierno y Administración Pública de la Universidad de Posgrado del Estado (Ecuador). Contaban con experiencia en la gestión pública, ocupando preferentemente cargos de nivel profesional (carrera) o puestos de libre remoción de nivel técnico-directivo. De esta forma, se aseguró que califiquen como expertos en la temática y que sus respuestas puedan contribuir en la caracterización de sus directivos.

Del total de profesionales encuestados, 16 correspondían al nivel jerárquico superior, y de estos 12 eran directores técnicos de área y 4 de otros grados; mientras que 36 eran servidores de carrera, y de estos 35 correspondían al nivel profesional medio y alto, y 1 al nivel administrativo.

El estudio se delimitó a la gestión de los directivos públicos de nivel jerárquico superior en las tipologías y grados definidos desde director técnico de área hasta el de ministro, dentro la administración central, institucional y dependiente de la función ejecutiva (APCID).

Cabe indicar que el nivel jerárquico superior está integrado por puestos con funciones y responsabilidades que involucran la toma de decisiones de carácter técnico y administrativo, cuyos titulares son los responsables de la ejecución de políticas públicas, estatales, gubernamentales e institucionales. Se identifica con una escala que

tiene 10 grados, donde se eligieron a quienes responden a los grados del 2 al 8, ya que son los que atienden el ámbito institucional y organizacional. Se descartaron los grados 9 y 10 que corresponden a vicepresidente y presidente, cuya gestión está dirigida a niveles estatales y gubernamentales, y el grado 1 cuya gestión está enfocada a niveles de asesoría.

Con ello, las respuestas de los encuestados se concentraron en la gestión de 52 directivos en los siguientes niveles: ministro, viceministro, subsecretario, coordinadores generales, directores de área y otros grados del jerárquico superior.

Para el análisis de las percepciones sobre el desempeño de los directivos se consideró el tiempo de permanencia en condición de superiores de los funcionarios encuestados¹ según las siguientes categorías²: a) menos de un año, b) entre 1 y menos de 3 años, c) entre 3 y menos de 5 años, y d) de 5 años en adelante. Estas categorías se identificaron, por un lado, atendiendo a la movilidad de los directivos en la administración pública y, por otro, para poder distinguir fases y sus características.

En la encuesta se abordaron los siguientes aspectos: nivel de compromiso, apertura a las nuevas ideas, conocimiento de actividades relacionadas con misión y mandato, uso de fuentes de información; desempeño y capacidad, seguimiento, enfoque operativo, enfoque estratégico y poder político. La parte final del cuestionario contenía preguntas abiertas en las que se abordaron las características y condiciones para la permanencia en el cargo desde la perspectiva de los encuestados.

Adicionalmente, para identificar el comportamiento en la gestión de directivos en contextos similares, se buscaron publicaciones de países de Latinoamérica³ en bases indexadas como Ebsco, Jstor, Taylor and Francis y Scielo, de los últimos cinco años en español, portugués e inglés según las siguientes palabras clave: 1) Directivo Público; 2) Aprendizaje; 3) Rotación; 4) Estabilidad; y 5) Permanencia. Se identificaron 103 artículos que corresponden a investigaciones sobre directivos en organizaciones del sector público, y como resultado de su estudio se obtuvieron referencias y elementos para construir la perspectiva de análisis y la discusión.

3. Resultados y discusión

La gestión de los directivos alcanzados por el estudio se corresponde con una sumatoria de permanencia en los cargos que alcanza 142 años, que resultan en una duración promedio de 2.7 años por cargo.

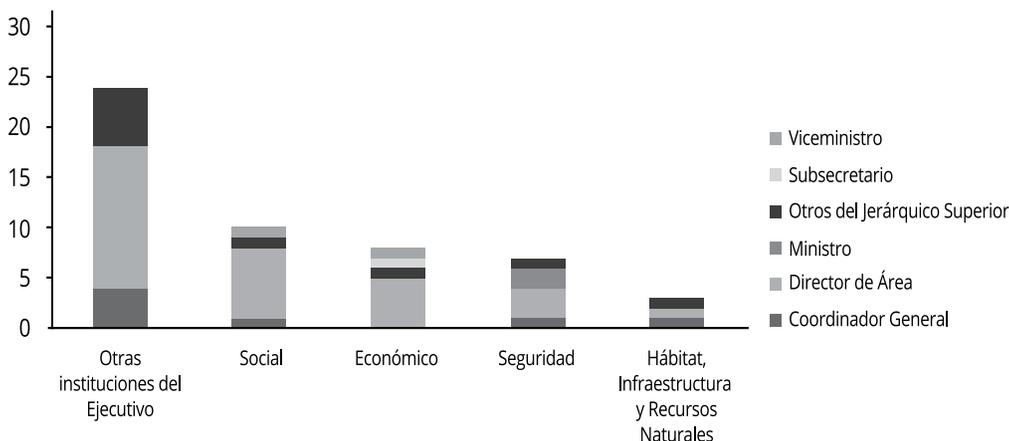
Servidores públicos y expertos encuestados afirman que el compromiso de los directivos públicos con la misión de la institución es mayor a lo largo del tiempo.

Los resultados del análisis comprenden los mandatos de directivos de 33 instituciones de la APCID agrupadas en los consejos sectoriales de lo social (10 casos), económico (8 casos), seguridad (7 casos), hábitat, infraestructura y recursos naturales (3 casos), y las instituciones del ejecutivo con función transversal como la Presidencia y otras personas jurídicas autónomas (24 casos). El detalle de los directivos por sectores y niveles se muestra en el Gráfico 1.

El análisis de permanencia en la gestión de los directivos presenta el siguiente detalle según los rangos preestablecidos: a) menos de un año, 10; b) entre 1 año y menos de 3 años, 29; c) de entre 3 y menos de 5 años, 4; y entre 5 o más años, 9. Naturalmente, la distribución es una limitante para predicar sobre los resultados correspondientes a cada categoría, aunque como se ha expuesto, el enfoque es exploratorio y descriptivo.

El estudio incluyó, según sus niveles, 30 directores técnicos de área (que en el servicio público ecuatoriano corresponden a un nivel político-técnico), 7 coordinadores generales, 4 ministros y viceministros, 1 subsecretario y 10 autoridades del jerárquico superior bajo distintas tipologías.

Gráfico 1
Sectores y niveles de los directivos públicos según su nivel (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

En opinión de los servidores públicos y expertos encuestados predomina ampliamente la apreciación de que el compromiso de los directivos públicos con la misión de la institución es mayor con el transcurso del tiempo. Así resultó para 42 directivos (el 81% de la muestra), en las tres categorías de mandatos de mayor duración,

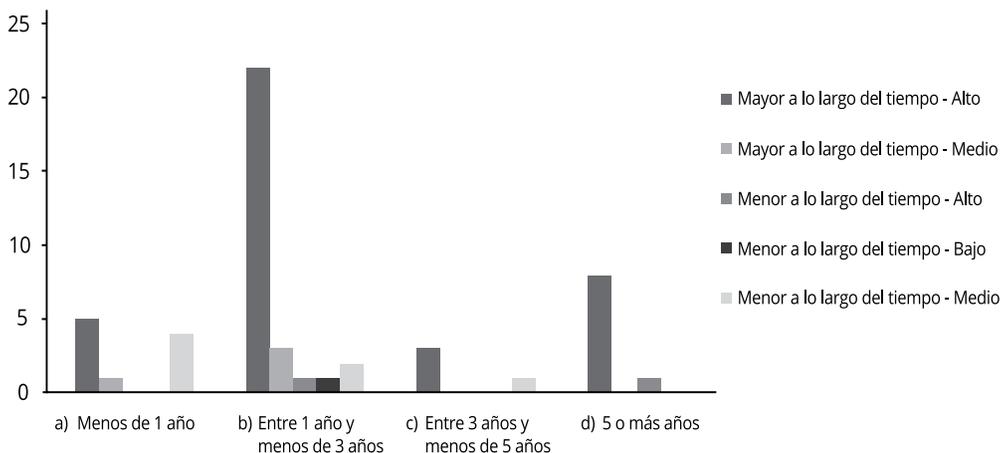
La percepción de los encuestados sobre la apertura a las nuevas ideas que ha mostrado su inmediato superior es mayor a lo largo del tiempo.

con la excepción de la categoría de menor duración (Gráfico 2). Este resultado se explica con lo indicado por Ysa y Salvador (2015: 50) que afirman que los directivos inician con un compromiso relativamente alto con su propio paradigma, pero que una vez que entran en la fase de apertura y experimentación, y con los primeros resultados obtenidos y confianza política, se puede generar un reposicionamiento gradual.

En este aspecto, se parte de la premisa de que cada directivo tiene su propio paradigma relativamente consolidado y definido. Este depende de su visión, experiencia y habilidades, por lo cual se basa en un esquema o modelo limitado sobre el comportamiento del entorno y perspectivas. Por ello algunos autores sostienen la conveniencia de intentar encontrar a un profesional cuyas competencias y experiencia se ajusten con las particularidades de la organización actuales y proyectadas (Henderson ...[et al], 2006; Finkelstein ...[et al], 2009; Finkelstein y Hambrick, 1996; Hambrick y Fukutomi, 1991).

Gráfico 2

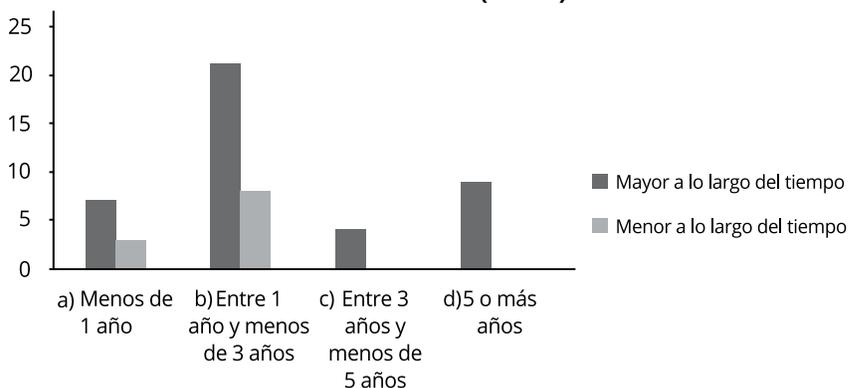
Compromiso de directivos públicos según la duración de los mandatos (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

De forma concordante con lo indicado en el párrafo anterior, la percepción de los encuestados sobre la apertura a las nuevas ideas que ha mostrado su inmediato superior es mayor a lo largo del tiempo en la mayoría de las respuestas: así lo expresan 41 encuestados (79%). Esta percepción es excluyente cuando está referida a mandatos de 3 años en adelante (Gráfico 3).

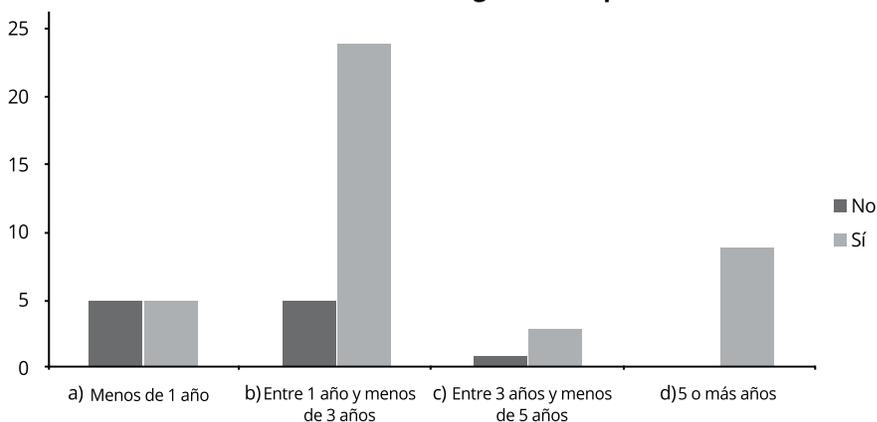
Gráfico 3
Apertura a nuevas ideas de directivos públicos según la duración de los mandatos (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

En cuanto al desarrollo en el tiempo del conocimiento sobre las tareas de la unidad organizacional en la que ejerce su mandato el directivo, el Gráfico 4 muestra los resultados de la apreciación de los funcionarios encuestados. Conforme a su criterio, en 41 casos (79%) las respuestas sostienen que el conocimiento de las tareas por el directivo se incrementa a lo largo del tiempo. Como podría esperarse, los mandatos más breves no presentan diferencias, pero el predominio en el sentido mencionado puede apreciarse en todas las otras categorías de duración de tales mandatos.

Gráfico 4
Desarrollo de conocimiento a lo largo del tiempo sobre tareas



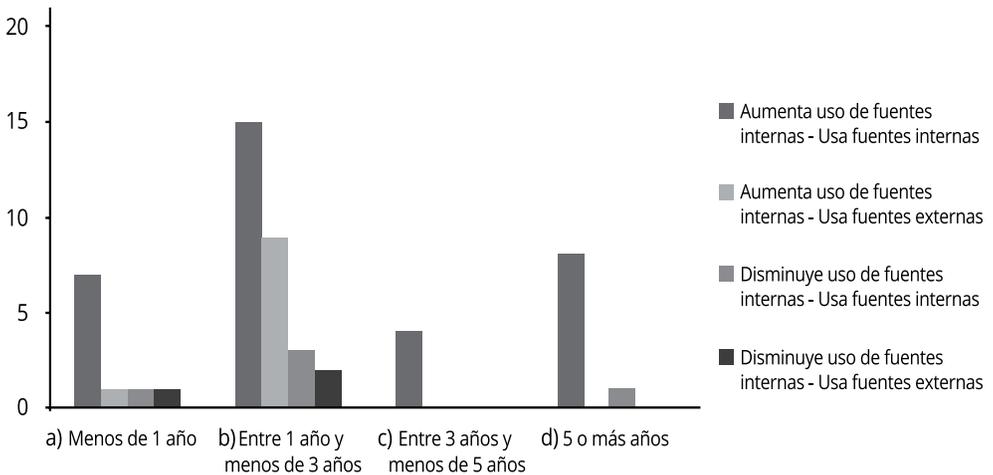
Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

Según los encuestados, los directivos obtienen la información para el ejercicio de sus funciones, mayormente dentro de la organización (fuentes internas): ello ocurre en el caso de 39 de ellos, mientras que los 13 restantes recurren, principalmente, a fuentes externas tales como expertos que no pertenecen a la organización. A la consulta sobre si la utilización de información de fuentes internas que hacen los directivos va en aumento o disminución, los resultados en el primer sentido son aún más marcados, y llegan a 44 casos sobre 52.

Considerando el tiempo que los directivos llevan en el ejercicio de la función, se aprecia (Gráfico 5) que en todos los rangos de duración de los mandatos, el uso de fuentes internas por parte de sus directivos aumenta. Según Ysa y Salvador (2015), una vez que el directivo desarrolla más conocimiento sobre las tareas de su organización, la utilización de fuentes de información internas aumenta. Esta característica puede ser más o menos destacada dependiendo de si se desarrollan redes internas de trabajo, confianza y colaboración.

Gráfico 5

Origen de las fuentes de información y su dinámica temporal, según la duración de los mandatos (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

En cuanto al interés percibido en los directivos para dar seguimiento a las tareas de su unidad organizacional, se presenta una situación de baja correspondencia entre el desempeño de una función propia del cargo y el comportamiento que sería esperable: solo 2 de cada

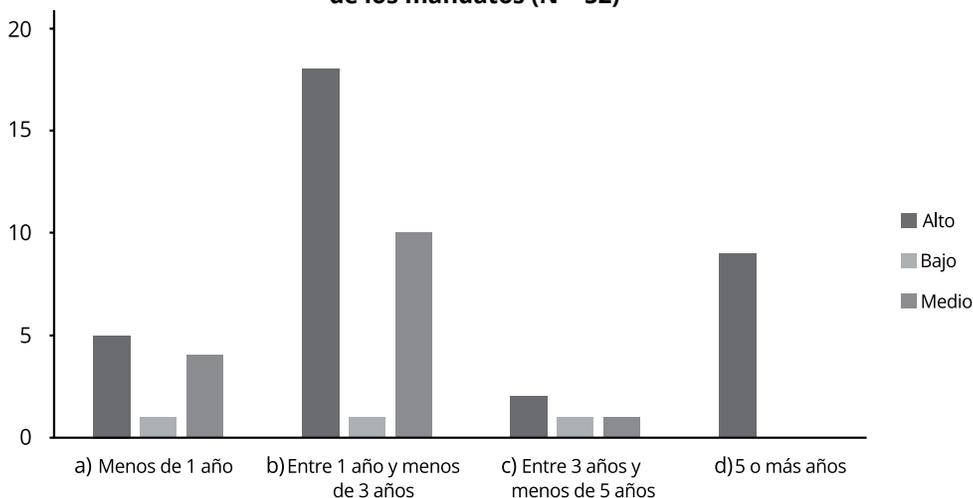
La renovación del interés en la tarea podría explicarse debido a los eventos disruptivos y cambios políticos que acontecen en la actualidad, que han logrado mantener el interés por la tarea en los directivos técnicos, ya que estos enfrentan los retos operativos durante la pandemia.

3 directivos (34) tendrían un interés alto en el seguimiento de las tareas; este desciende a medio en otros 15 casos y a bajo en 3 casos.

El Gráfico 6 muestra que el comportamiento en este sentido resulta heterogéneo si se consideran los rangos de duración del mandato. Así, los resultados son equivalentes en los rangos inferior a 1 año y de 3 a 5 años. En el rango de 1 a 3 años, el más numeroso, la característica es más semejante a la del conjunto: 18 directivos expresarían un interés alto en el seguimiento de las tareas de su unidad, pero en otros 11 este interés califica como medio o bajo. Finalmente, en los directivos con mandatos más extensos se manifiesta un interés alto en todos los casos. Este resultado no concuerda con otras experiencias y evidencias que demuestran que, debido a que las tareas se convierten en una práctica rutinaria, esto suele disminuir el interés de los directivos (Ysa y Salvador, 2015), incluso a pesar de los eventos críticos políticos. En el caso de este estudio esta diferencia se podría explicar en que los datos corresponden principalmente a directores de área, cuyo énfasis es técnico-político y los resultados previos se enfocan únicamente en alta dirección política. Por otro lado, la renovación del interés en la tarea podría explicarse debido a los eventos disruptivos y cambios políticos que acontecen en la actualidad, que han logrado mantener el interés por la tarea en los directivos técnicos, ya que estos han debido enfrentar los retos operativos durante la pandemia.

Gráfico 6

Interés en el seguimiento a las tareas de la organización según la duración de los mandatos (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

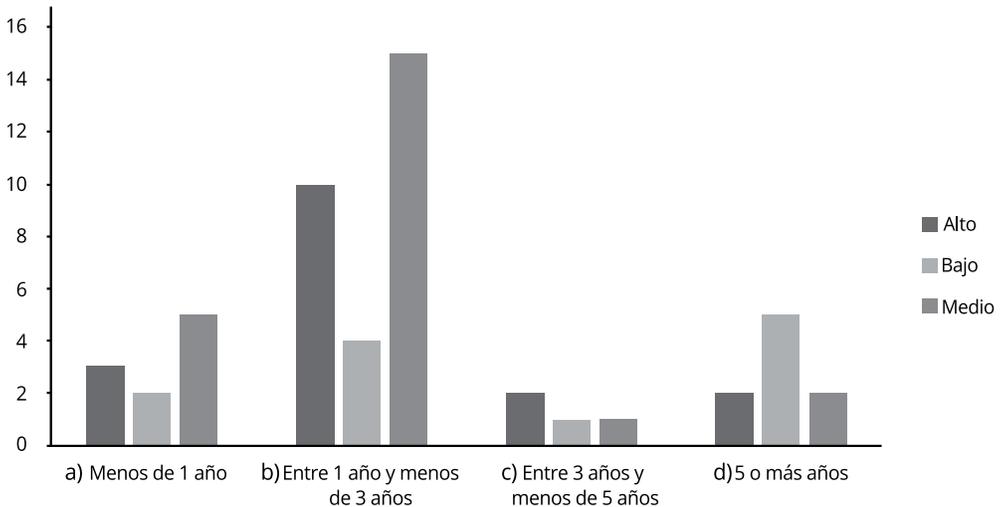
Consultados los funcionarios sobre cuál consideran que es el poder (político) del superior inmediato sobre su organización, la respuesta más frecuente reconoce que este alcanza un nivel medio (23 casos) y, en segundo lugar, un nivel alto (17 casos).

Considerando la antigüedad de estos directivos en sus cargos, en las tres categorías que llegan hasta los 5 años, se aprecia que los niveles de poder medio y alto observados resultan dominantes, alcanzando a 26 de los casos, mientras que solo en 7 casos el poder de los directivos es bajo. En los directivos con 5 o más años, predomina el reconocimiento de un nivel bajo de poder (5 casos frente a 4).

Conforme argumentan Wulf ...[et al] (2011) sobre el poder, este tiene efectos positivos sobre el desempeño en dos sentidos: a) contribuye a la legitimidad que a su vez conduce a un mejor acceso a los recursos y confianza; b) permite la estabilidad y, por lo tanto, la movilización de colaboración entre los empleados de la organización para lograr resultados; y por el contrario, c) la obsolescencia conduce, a lo largo del tiempo, a una desalineación con el entorno, produciendo efectos negativos en el desempeño. Naturalmente los resultados que presentan estas observaciones exploratorias de la encuesta no son suficientes para corroborar la teoría sino, en todo caso, especular sobre su plausibilidad y representar los escenarios que pueden tener lugar.

Gráfico 7

Nivel de poder político del directivo público sobre la organización



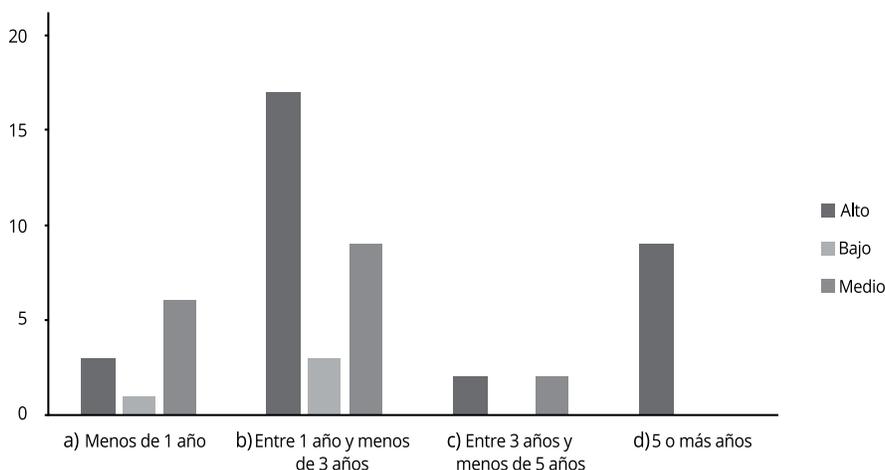
Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

El desempeño y la capacidad de los directivos aumenta con el tiempo de permanencia en el cargo.

El Gráfico 8 muestra que en la apreciación de los encuestados, el desempeño y la capacidad de los directivos aumenta con el tiempo de permanencia en el cargo. Todas las categorías de permanencia presentan resultados en los que predominan el desempeño y capacidad medio y alto de los directivos, alcanzando a 48 casos (31 y 17, respectivamente) sobre 52 casos.

Siguiendo el esquema de ciclo de vida, lo que se observa podría aproximarse a la explicación a partir de la relación de U invertida, tiempo - resultados, aunque los datos son limitados y no muestran el punto de inflexión que, hipotéticamente, podría producirse más adelante en el tiempo.

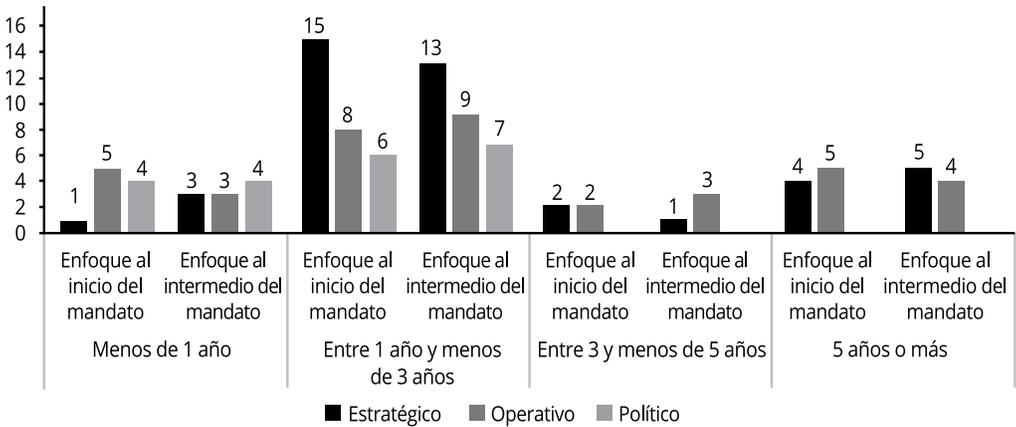
Gráfico 8
Desempeño y capacidad del directivo público



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

El Gráfico 9 muestra que los encuestados identifican en sus directivos la presencia de un enfoque de tipo político en los mandatos de menos de 3 años, y esto se puede explicar porque en su mayoría son de nivel técnico-político; esta característica es más marcada al ingreso en la organización. Pero en el transcurso del tiempo de ejercicio aumenta el rol operativo-estratégico, debido a la naturaleza de las funciones. En la categoría más numerosa entre los casos encuestados predomina el enfoque estratégico sobre los demás, a lo largo del tiempo, seguida del enfoque operativo; y en los mandatos superiores a los 3 años, el enfoque estratégico-operativo es excluyente.

Gráfico 9
Enfoque del mandato del directivo público (N = 52)



Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

Del análisis documental realizado no se identificaron casos específicos para Latinoamérica, incluyendo a Ecuador, que aborden la caracterización de los directivos públicos a lo largo de su permanencia en el cargo y bajo el enfoque de ciclo de vida en cuanto a la relación de desempeño-aprendizaje. Esto coloca a este estudio en un ámbito exploratorio, con limitaciones que resultan de la categorización de la muestra. Por lo que la caracterización de los directivos para el servicio público ecuatoriano que resume la tabla siguiente, derivada de los resultados empíricos obtenidos de las encuestas, es una aproximación para delinear en futuras investigaciones con mayor profundidad sobre el esquema para el ciclo de vida por sectores o tipologías, y no puede considerarse una comprobación de los desempeños de los directivos.

Tabla 1
Caracterización por tiempos de permanencia de directivos públicos (APCID-Ecuador)

	Compromiso	Conocimiento de la tarea	Diversidad de fuentes	Interés por la Tarea	Poder
Menos de 1 año	Medio (Creciente) Apertura (Creciente)	No aumenta	Fuentes Internas (Creciente) Fuentes Externas	Medio	Medio

Tabla 1 (continuación)**Caracterización por tiempos de permanencia de directivos públicos (APCID-Ecuador)**

	Compromiso	Conocimiento de la tarea	Diversidad de fuentes	Interés por la Tarea	Poder
1 año y menos de 3 años	Alto (Creciente) Apertura (Creciente)	Aumenta	Fuentes Internas (Creciente) Fuentes Externas	Medio Alto	Medio
3 años y menos de 5 años	Alto (Creciente) Apertura (Creciente)	Aumenta	Fuentes Internas (Creciente)	Medio	Medio-Alto
5 años en adelante	Alto (Creciente) Apertura (Creciente)	Aumenta	Fuentes Internas (Creciente)	Alto	Medio-Bajo

Fuente: encuesta realizada a expertos en gestión pública (diciembre de 2020).

A pesar del tiempo, de la acumulación de experiencia, del incremento del conocimiento y de las habilidades del directivo, el interés y seguimiento de las tareas no disminuye y por lo tanto, tampoco la experimentación.

La Tabla 1 describe que, para los directivos públicos de las instituciones analizadas, cuyo ejercicio de diversas duraciones se enmarca en periodos entre el 2015-2020, el compromiso con su misión, con su paradigma, y con el conocimiento de las tareas es creciente en relación con el aumento de su permanencia en la organización, como resultado de los procesos de aprendizaje individual y organizacional. En cuanto al uso de fuentes de información, se muestra el uso tanto de fuentes internas como externas. Sin embargo, el uso de fuentes internas aumenta progresivamente en la medida que el directivo se legitima y aumenta su confianza.

A pesar del tiempo, de la acumulación de experiencia, del incremento del conocimiento y de las habilidades del directivo, en la gestión directiva analizada el interés y seguimiento de las tareas no disminuye y por lo tanto, tampoco la experimentación. Con estos resultados, a lo largo de los mandatos descritos, de forma consistente con las limitantes del estudio, únicamente se pueden asociar los resultados a algunas de las etapas del ciclo de vida del modelo de U invertida.

Complementariamente, según los expertos y servidores públicos, entre las características de un buen directivo público que promueven su permanencia en el cargo se destacan: las habilidades para el trabajo en equipo (12), el conocimiento del cargo y las tareas (9),

el compromiso (9) y el liderazgo (8). Siendo que la mayoría corresponden a las llamadas *soft skills*, competencias blandas o transversales, entendidas como "actitudes, atributos, cualidades y comportamientos personales de los individuos" (Majid ...[et al], 2012: 1036) que juegan un importante rol en todas las interacciones sociales, como el sentido común, la comunicación o adaptación.

En general, la referencia a esas competencias corresponde a la posición cada vez mayoritaria de los directivos en el sentido de dejar de lado lo procedimental y rutinario -cada vez más vinculado a los maquinismos- para valorizar aquellas capacidades vinculadas con la decisión y la contextualización. Por ejemplo, los resultados de la 22.^a encuesta PwC aplicada a jefes de organizaciones muestra que el 55% busca cada vez más la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo (PwC, 2019).

Por otro lado, la encuesta solicitó, con dos preguntas abiertas, la opinión sobre cuáles características de un buen directivo público promueven su permanencia en el cargo, así como las condiciones necesarias (contexto general, características institucionales, etc.) para que un directivo público competente permanezca en el puesto. Entre las características del directivo (internas) se destacaron la confianza, la estabilidad, la toma de decisiones y los resultados obtenidos; y entre las condiciones (externas), la coordinación interinstitucional y el entorno político.

Conclusiones

El estudio muestra que la teoría del ciclo de vida del directivo propuesta por Hambrick y Fukutomi (1991), base para propuestas posteriores como la de Ysa y Salvador (2015), es aún una perspectiva muy relevante en la investigación de los niveles superiores, clásicamente político-administrativos. Sin embargo, se refuerza el principio de que no existe un ciclo vida uniforme entre los directivos de diferentes organizaciones y sectores y que para construir el perfil es necesario una muestra más amplia y un análisis por cada fase.

La investigación para el caso Ecuador mostró que para directivos de niveles político-administrativos se observaron características similares a las etapas de respuesta al mandato y experimentación en periodos entre 1 y 5 años, principalmente en lo que refiere a compromiso, conocimiento de la tarea y diversidad de la información utilizada. A partir de estos hallazgos será posible avanzar en la identificación de otras etapas en el mismo ámbito para muestras más

diversas y otros métodos, ya que este estudio ha sido únicamente delimitado a la perspectiva desde expertos y equipos de trabajo y presentó una cobertura limitada para el caso de directivos con permanencia entre tres y menos de 5 años.

Ante las dificultades de un seguimiento longitudinal por cohortes, sin embargo, una mirada desde expertos acerca a las necesidades de diseño del estudio para el caso Ecuador, en el marco de una investigación más profunda. Más bien, en este documento se ha caracterizado de manera general como una aproximación importante con la ayuda de la representación gráfica al ciclo de vida de un directivo en el país.

En esta caracterización, se identifica como hito de cambio la permanencia de 5 años en adelante, distinción que resulta de utilidad para delimitar fases del ciclo de vida del directivo público en el Ecuador.

Notas

(1) Los directivos a los que refiere la encuesta se incorporaron cuando los funcionarios encuestados ya ejercían sus propios cargos.

(2) En adelante esta periodización será aludida como permanencia en el cargo del directivo.

(3) Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Bibliografía

- Argote, Linda y Miron-Spektor, Ella (2011), "Organizational Learning: from Experience to Knowledge", en *Organization Science*, Vol. 22 N° 5, pp. 1123-1137, <http://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>.
- Bapuji, Hari y Crossan, Mary (2004), "From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research", en *Management Learning*, Vol. 35 N° 4, pp. 397- 417.
- Becker, Gary (1964), *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York, Columbia University Press.
- Behn, Robert (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", en *Public Administration Review*, Vol. 63 N° 5, pp. 588-606.
- 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 (2004), "Explaining Public Service Performance: Does Management Matter?", en *Public Policy and Administration*, Vol. 19 N° 4, pp. 100-117.
- Boyne, George y Gould-Williams, Julian (2003), "Planning and Performance in Public Organizations: an Empirical Analysis", en *Public Management Review*, Vol. 5 N° 1, pp. 115-132.
- Boyne, George; James, Oliver; John, Peter; y Petrovsky, Nicolai (2011), "Top Management Turnover and Organizational Performance: a Test of a Contingency Model", en *Public Administration Review*, Vol. 71 N° 4, pp. 572-581.
- Bretz, Robert y Judge, Timothy (1994), "Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success", en *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44 N° 1, pp. 32-54.
- Chusmir, Leonard y Koberg, Christine (1986), "Creativity Differences among Managers", en *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 29 N° 2, pp. 240-253, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90007-2).
- Common, Richard (2004), "Organisational Learning in a Political Environment: Improving Policy-Making in UK Government", en *Policy Studies*, Vol. 25 N° 1, pp. 36-49, <https://doi.org/10.1080/0144287042000208224>.
- Crossan, Mary; Lane, Henry; y White, Roderick (1999), "An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution", en *The Academy of Management Review*, Vol. 24 N° 3, pp. 522-537, <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>.
- Crossan, Mary; Maurer, Cara; y White, Roderick (2011), "Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning?", en *Academy of Management Review*, Vol. 36 N° 3, pp. 446-460, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0544>.
- Cuffa, Denise y Steil, Andrea (2019), "Organizational Learning in Public Organizations: an Integrative Review", en *Navus*, Vol. 9 N° 3, July-September, pp. 112-123, <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p112-123.875>.
- Dekker, Sander y Hansén, Dan (2004), "Learning under Pressure: the Effects of Politicization on Organizational Learning in Public Bureaucracies", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14 N° 2, pp. 211-230, <http://doi.org/10.1093/jopart/muh014>.
- Ecuador. Presidencia de la República (2020), Consulta de decretos, Quito, Presidencia de la República, https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf, 23-03-2020.

- Finkelstein, Sydney y Hambrick, Donald (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, Minneapolis, West Publishing.
- Finkelstein, Sydney; Hambrick, Donald C.; y Cannella, Albert A. (2009), *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management, and Boards*, Oxford, Oxford University Press.
- Fiol, Marlene y Lyles, Marjorie (1985), "Organizational Learning", en *Academy of Management Review*, Vol. 10 N° 4, pp. 803-813, <http://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279103>.
- Gilardi, Fabrizio y Radaelli, Claudio (2012), "Governance and Learning", en *Handbook of Governance*, David Levi-Faur (ed.), Oxford, Oxford University Press, pp. 155-168.
- Graf-Vlachy, L.; Bundy, J.; y Hambrick, D. C. (2020), "Effects of an Advancing Tenure on CEO Cognitive Complexity", en *Organization Science*, Vol. 31 N° 4, pp. 936-959.
- 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, <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>.
- Hartley, Jean y Allison, Maria (2002), "Good, Better, Best? Inter-Organizational Learning in a Network of Local Authorities", en *Public Management Review*, Vol. 4 N° 1, pp. 101-118, <https://doi.org/10.1080/14616670110117332>.
- Henderson, Andrew; Miller, Danny; y Hambrick, Donald (2006), "How Quickly do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure, and Company Performance", en *Strategic Management Journal*, Vol. 27 N° 5, pp. 447-460, <https://doi.org/10.1002/smj.524>.
- Hill, Gregory (2005), "The Effects of Managerial Succession on Organizational Performance", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 N° 4, pp. 585-597.
- Hood, Christopher (2007), "Public Service Management by Numbers: Why Does It Vary? Where Has It Come from? What Are the Gaps and the Puzzles?", en *Public Money and Management*, Vol. 27 N° 2, pp. 95-102.
- Jara Iñiguez, Irma y Cedeño Alcívar, Jenny (2019), "Rotación de directivos públicos. ¿Problema de gestión o solución de confianza política?", en *PODIUM*, N° 35, pp. 1-22, <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.1>.
- Longo, Francisco (2008), "Introducción. Los directivos públicos ante los retos de la gobernanza contemporánea", en *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Francisco Longo y Tamyko Ysa (eds.), Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya, pp.15-36.

- Maden, Ceyda (2012), "Transforming Public Organizations into Learning Organizations: a Conceptual Model", en *Public Organization Review*, Vol. 12 N° 1, pp. 71-84.
- Majid, Shaheen; Liming, Zhang; Tong, Shen; y Raihana, Siti (2012), "Importance of Soft Skills for Education and Career Success", en *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, Vol. 2 N° 2, pp. 1036-1042.
- McEnrue, Mary (1988), "Length of Experience and the Performance of Managers in the Establishment Phase of their Careers", en *Academy of Management Journal*, Vol. 31 N° 1, pp. 175-185, <https://doi.org/10.5465/256504>.
- Merad, Myriam; Dechy, Nicolas; y Marcel, Frédéric (2014), "A Pragmatic Way of Achieving Highly Sustainable Organisation: Governance and Organisational Learning in Action in the Public French Sector", en *Safety Science*, Vol. 69, pp. 18-28, <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.002>.
- Moynihan, Donald y Pandey, Sanjay (2007), "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation", en *Public Administration Review*, Vol. 67 N° 1, pp. 40-53, <http://doi.org/10.1111/puar.2007.67.issue-1>.
- Ng, Thomas y Feldman, Daniel (2010), "Organizational Tenure and Job Performance", en *Journal of Management*, Vol. 36 N° 5, pp. 1220-1250.
- Olejarski, Amanda; Potter, Mike; y Morrison, Robert (2018), "Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance", en *Public Integrity*, Vol. 21 N° 1, pp. 69-85, <http://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>.
- Perry, J. L. y Wise, L. R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service", en *Public Administration Review*, Vol. 50 N° 3, pp. 367-373.
- PwC (2019), 22nd Annual Global CEO Survey. CEOs' Curbed Confidence Spells Caution, London, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>.
- Quiñones, Miguel; Ford, J. Kevin; y Teachout, Mark (1995), "The Relationship between Work Experience and Job Performance: a Conceptual and Meta-Analytic Review", en *Personnel Psychology*, Vol. 48 N° 4, December, pp. 887-910.
- Rashman, Lyndsay; Withers, Erin; y Hartley, Jean (2009), "Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: a Systematic Review of the Literature", en *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 N° 4, December, pp. 463-494.

- Rubin, Irene (1990), "Budget Theory and Budget Practice: How Good the Fit", en *Public Administration Review*, Vol. 50 N° 2, pp. 179-189, <https://doi.org/10.2307/976865>.
- _____ (2002), "Perennial Budget Reform Proposals: Budget Staff Versus Elected Officials", en *Public Budgeting and Finance*, Vol. 22 N° 4, pp. 1-16, <https://doi.org/10.1111/1540-5850.00086>.
- Santos, Jane; Martins, Pablo; y Steil, Andréa (2015), "Aprendizaje y memoria organizacional. ¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas?", en *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, Vol. 15 N° 25, pp. 7-30.
- Schneider, Benjamin; Goldstein, Harold; y Smith, Brent (1995), "The ASA Framework: an Update", en *Personnel Psychology*, Vol. 48 N° 4, December, pp. 747-773, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>.
- Schofield, Jii (2004), "A Model of Learned Implementation", en *Public Administration*, Vol. 82 N° 2, pp. 283-308, <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00395.x>.
- Sturman, Michael (2003), "Searching for the Inverted U-Shaped Relationship between Time and Performance: Metaanalyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships", en *Journal of Management*, Vol. 29 N° 5, October, pp. 609-640.
- Van Helden, Jan; Johnsen, Åge; y Vakkuri, Jarmo (2012), "The Life-Cycle Approach to Performance Management: Implications for Public Management and Evaluation", en *Evaluation*, Vol. 18 N° 2, pp. 159-175, <https://doi.org/10.1177/1356389012442978>.
- Vinarski, Hedva (2020), "A View Into Managers' Subjective Experiences of Public Service Motivation and Work Engagement: a Qualitative Study", en *Public Management Review*, Vol. 22 N° 7, pp. 1090-1118, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740304>.
- Ysa, Tamyko y Salvador, Susanna (2015), "Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 62, junio, pp. 39-76.
- Wagner, John; Ferris, Gerald; Fandt, Patricia; y Wayne, Sandy (1987), "The Organizational Tenure-Job Involvement Relationship: a Job-Career Experience Explanation", en *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8 N° 1, January, pp. 63-70, <https://doi.org/10.1002/job.4030080108>.

Williams, Brian y Kellough, J. Edward (2006), "Leadership with an Enduring Impact: the Legacy of Chief Burtell Jefferson of the Metropolitan Police Department of Washington D. C.", en *Public Administration Review*, Vol. 66 N° 4, pp. 813-822, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00650.x>.

Wulf, Thorsten; Miksche, Jutta; Roleder, Kati; y Stubner, Stephan (2011), "Performance over the CEO Life Cycle: the Impact of Structural Power Creation Activities", en *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 9 N° 4, pp. 98-108.