

CUINAP | Argentina

Año 2 • **2021** | Cuadernos del INAP

Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefa/e de departamento

Sandra Guimenez

51

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

**Una aproximación sociológica a la
gestión de políticas públicas y el rol
de jefa/e de departamento**

Sandra Guimenez

51

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Director Institucional del INAP

Índice

Prólogo	6
Introducción	11
1. Algunas notas sobre burocracia y gestión pública	15
2. Abordaje metodológico	22
3. Hacia una gramática de la jefatura de departamento en el Estado	28
4. Importancia de la capacitación	47
5. Estabilidad en el puesto, despolitización y momentos extraburocráticos	50
Conclusiones	54
Referencias bibliográficas	59
Anexo. Cuestionario utilizado para entrevistas	61

Prólogo

En el presente artículo, Guimenez continúa una línea de investigación del INAP referida al estudio de la dinámica microcotidiana de las políticas y la gestión pública. En este proceso, la autora ha realizado trabajos acerca de las direcciones y las coordinaciones en la administración pública argentina; en esta oportunidad, aborda un nuevo nivel: el de las jefaturas de departamento.

De la misma manera que en los estudios anteriores, se emplea un abordaje metodológico cualitativo, sostenido en entrevistas a funcionarios/as que cumplen o han cumplido el rol analizado, con el objeto de avanzar en la construcción de una gramática de prácticas político-técnicas. Debe destacarse, además del rigor científico que guía la investigación, su carácter original, debido a que explora dimensiones de la administración pública en un nivel micro que precisan ser estudiadas en mayor profundidad. En este sentido, la construcción del acervo de prácticas, saberes y competencias, y su sistematización, que deberían tener los/las funcionarios/as públicos/as resulta una tarea imprescindible para el Estado.

Luego de explicitar las preguntas y objetivos de la investigación, el artículo presenta un completo marco teórico referido a la burocracia y la gestión pública. En este apartado, se introducen algunos conceptos claves: competencias, aprendizaje organizacional, habilidades sociales y liderazgo. A continuación, la autora desarrolla el abordaje metodológico, haciendo mención a la importancia dada a las voces de los actores, ya que son estas las que conforman un saber específico. Este carácter central de las voces se comprueba en el cuerpo del artículo, dedicado al análisis de las entrevistas y a la sistematización de las respuestas obtenidas, no solo a través de las citas

textuales, sino también mediante el «conocimiento situado del hacer», es decir, la gramática que Guimenez busca reconstruir rastreando en las palabras de las personas entrevistadas.

Strauss y Corbin (2002, p. 62) indican que «aunque no creamos los datos, sí creamos una teoría a partir de ellos. Si lo hacemos correctamente, entonces no hablamos por nuestros participantes, sino que los capacitamos para hablar con voces que se entiendan de manera clara y representativa»¹. En este sentido funciona el concepto de gramática de la jefatura de departamento en la investigación de Guimenez, que la operacionaliza en cuatro dimensiones: procesos de trabajo, relaciones intersubjetivas, condiciones de trabajo y mundo simbólico-cultural.

Estos elementos aparecen claramente en el análisis de las entrevistas, que se despliega a lo largo de varios apartados. En los primeros dos, se presentan las principales características de las personas entrevistadas. Los siguientes están dedicados a distintas dimensiones de la gramática de jefaturas de departamento. El primero identifica acciones que conducen a una buena jefatura, resaltando la comunicación, el conocimiento de la normativa y la capacidad de hacer que los/las trabajadores/as se sientan parte de la gestión. El segundo explora competencias deseables para el cargo estudiado. El tercero se refiere a la relación cotidiana con el equipo de trabajo y la división de tareas. El cuarto está abocado a la capacitación; esta última sección es particularmente relevante, ya que indica ciertas percepciones sobre áreas en las que es posible profundizar la formación en la Administración Pública Nacional. Finalmente, un quinto capítulo se refiere a la estabilidad en el puesto.

Resulta preciso destacar el modo en que la investigación recorre dimensiones muy diversas de la función pública. La sistematización de una gramática de prácticas de la gestión pública es un trabajo de gran importancia, que Guimenez desarrolla con maestría.

Dr. Alejandro Miguel Estévez
Subsecretario del INAP

¹ Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefa/e de departamento



**Sandra
Guimenez**

Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Magíster en Políticas Sociales (UBA). Especialista en Planificación y Gestión de Políticas Sociales (UBA). Licenciada en Sociología (UBA).

Desde hace más de veinte años, trabaja en el Estado nacional. En el período 1996-1999, se desempeñó en la Municipalidad de Avellaneda y desde 1999 hasta principios de 2015, en el Ministerio de Desarrollo Social. Actualmente, es investigadora del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina.

Docente de la carrera de Trabajo Social de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) desde 2014 y de la carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA desde 2003. Docente de posgrado de la Maestría de Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social de FLACSO, de la Maestría de Políticas Sociales de la UBA y de la Diplomatura en Feminismo y Políticas Públicas de la UNPAZ.

Docente investigadora del Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades (IESCODE-UNPAZ), en el que dirige el proyecto «Desigualdades sociolaborales y protección social en la Argentina. Continuidades y rupturas en la definición del sujeto de los derechos, de la categoría de trabajador y de la fuente de solidaridad intra e intergeneracional. 1990-2007».

Resumen

El documento describe los hallazgos de una investigación reciente que tuvo como objetivo identificar y sistematizar qué acciones, así como características profesionales y personales, permiten llevar a cabo una *buena jefatura de departamento* en el ámbito de dependencias estatales nacionales de la Argentina.

La metodología utilizada consistió en la realización de entrevistas a funcionarias/os intermedias/os que se encontraban ejerciendo el rol o lo habían hecho anteriormente, en diversas áreas de la Administración Pública Nacional.

Los hallazgos se inscriben en un proceso de investigación iniciado en el INAP, a partir del cual se procura aportar elementos novedosos respecto de la implementación de las políticas públicas en su dinámica microcotidiana. Particularmente, la práctica desplegada por parte de quienes tienen la responsabilidad de organizar y poner en acción la concreción de aquellas en el nivel de jefatura de departamento.

En esta etapa del proceso mencionado, la mirada hacia el «saber hacer» de quienes desempeñan tareas de responsabilidad en diversos niveles de la estructura del aparato estatal argentino busca construir una bitácora de «buenas prácticas» y «perfiles deseables». Tal objetivo persigue la meta de mejorar y potenciar los modos en que se desarrolla la gestión de políticas públicas en distintas dependencias del Estado nacional y que, a la vez, la información producida se constituya en insumo para los cursos de capacitación que brinda el organismo.

Palabras clave

Buenas prácticas, capacidades estatales, gramática de la jefatura de departamento estatal.

Abstract

The document describes the findings of a recent research that aimed to identify and systematize what actions, as well as professional and personal characteristics, allow a good department head to be carried out in the field of national state agencies in Argentina.

The methodology used consisted of conducting interviews with intermediate officials who were exercising the role or had done it previously, in various areas of the National Public Administration.

The findings are part of a research process initiated at INAP, from which it seeks to contribute novel elements regarding the implementation of public policies in their micro-daily dynamics. Particularly from the practice deployed by those who have the responsibility of organizing and putting into action the realization of those at the level of department heads.

At this stage of the aforementioned process, the look at the «know-how» of those who perform tasks of responsibility at various levels of the structure of the Argentine state apparatus, seeks to build a blog of «good practices» and «desirable profiles». This objective pursues the goal of improving and enhancing the ways in which the management of public policies is developed in different dependencies of the national State and that, at the same time, the information produced becomes an input for the training courses offered by the organization.

Key Words

Good practices, state capacities, grammar of the Head of State Department.

Introducción

La línea de investigación que se detalla en este trabajo persiguió adentrarse en la construcción cotidiana de las políticas públicas, a partir de la identificación y análisis del conocimiento práctico «del hacer» de mujeres y varones que desempeñan funciones de responsabilidad intermedia en la Administración Pública Nacional (APN), específicamente como jefas/es de departamento.

Tal tarea de inmersión forma parte de una propuesta de exploración iniciada de manera reciente (Guimenez, 2020a, 2020b) cuyo fin último es volver la mirada hacia aquellas acciones y modos de relacionamiento laboral que se ponen en juego en la hechura de las políticas públicas. Más que describir un manual detallado de operaciones ideales que «debieran llevarse a cabo», se parte de establecer y recobrar qué hacen y qué planeamientos son los que dan resultado en el proceso de intervención/implementación. Es decir, qué operaciones/gestiones son las que permiten arribar a los objetivos deseados, de qué modo, con qué estrategias las/los jefas/es de departamento se disponen a alcanzar las responsabilidades que les son delegadas.

Dado que el espacio estatal constituye un ámbito específico que requiere de conocimientos profesionales, técnicos y administrativos singulares y, en el marco del cual se construye un tipo particular de conocimiento práctico, se considera relevante identificar, desarmar y volver a montar ese cúmulo de saber que día a día se despliega. La investigación busca componer una especie de perfil y glosario de esas experiencias que permiten arribar a «buenos resultados», para avanzar hacia un archivo en el cual conservar de modo sistematizado una *gramática* de prácticas político-técnicas aún inexploradas.

Esta tarea de investigación respecto del *know how* de las/las jefas/es de departamento es comprendido como un paso más en pos de potenciar y reforzar las capacidades estatales, en la medida que tales funcionarias/os son las/las encargadas/os de operativizar los objetivos que se proponen las distintas gestiones de gobierno. De las entrevistas se desprende que, en el caso de este nivel de responsabilidad, ocupan jerárquicamente un claro lugar de intermediación entre las autoridades políticas y los cuerpos técnico-administrativos al dinamizar y combinar sinérgicamente los recursos con que cuentan (que la mayor parte de las veces tienden a ser escasos).

A pesar de la importancia que este tipo de roles detenta en la administración pública argentina, no se hallan trabajos académicos que aporten elementos sobre ese conocimiento práctico acumulado a lo largo de los años. En ese marco, esta indagación se propone reconocer y sistematizar algunos indicios y producción de conocimiento en torno a esa ausencia.

Al igual que en los dos trabajos anteriores (Guimenez, 2020a, 2020b), fueron dos preguntas las que guiaron la investigación:

- 1) ¿Es posible operacionalizar las características/habilidades/competencias personales y profesionales que serían deseables y esperables en el nivel de gestión de jefas/es de departamento en el Estado nacional argentino?
- 2) ¿Existe una *gramática* particular y específica en el despliegue de la actividad de jefatura de departamento en el Estado argentino?

Con el término *gramática* se hace referencia a una estructura o marco conceptual que comprende/performa las actividades humanas y que incluye no solo las capacidades, sino también el manejo de una técnica relacionada al conocimiento de reglas formales e informales que pautan la práctica específica del campo en cuestión, así como su escenario normativo y valorativo (Luci, 2016, p. 38).

Si existe un corpus de cognición que las/los jefas/es de departamento han construido, se busca desagregar sus características, delinear y operacionalizar sus contornos, y, quizás, arribar a una *gramática de la jefatura de departamento en el Estado*, así como vislumbrar acciones que permitirían replicarla.

Para responder a esas preguntas, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Identificar qué elementos constituyen la geografía de un perfil vinculado a la «buena» jefatura de departamento en el ámbito de dependencias de la Administración Pública Nacional argentina.

Objetivos específicos:

- Determinar qué aptitudes profesionales/personales coadyuvan al desarrollo de una buena jefatura de departamento.
- Describir cuáles acciones cotidianas contribuyen a llevar adelante prácticas sinérgicas y saludables para una buena jefatura de departamento.
- Sistematizar y analizar las prácticas político-técnicas a efectos de proyectar un perfil de buena jefatura de departamento.

Esta investigación se haya enmarcada en un trabajo incipiente en torno a un tema poco explorado, tanto en el propio Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) como en el ámbito académico en general, vinculado a la identificación y réplica de «buenas prácticas» en el nivel de funcionarias/os intermedias/os dentro del Estado nacional argentino. En ese marco, se desarrolló un primer trabajo (Guimenez, 2020a), en el que la mirada estuvo enfocada en la praxis desplegada cotidianamente por directoras/es, el cual tuvo una línea de continuidad en una investigación posterior que, con las mismas preguntas, se concentró en el nivel de coordinadoras/es (Guimenez, 2020b). En esta oportunidad, manteniendo unidad teórica y metodológica con esos trabajos, las preguntas se vuelven hacia el *hacer* de personas que se desempeñan o desempeñaron como jefas/es de departamento.

Por el tipo de interrogantes establecidos se recurre a la metodología cualitativa, a partir de lo cual, se tomó contacto con personas que ejercer o ejercieron tareas de jefatura de departamento en distintos organismos estatales del nivel nacional argentino, contactados a través de la técnica de bola de nieve².

La estructura del documento es la siguiente: en el primer punto, se realiza una breve revisión de estudios del campo académico próximos a la temática; en el segundo, se describe el abordaje metodológico seleccionado y, en el tercero, se presenta el análisis resultante de las entrevistas. En el último punto, se avanza en la descripción y operacionalización de lo que aquí se da en llamar *gramática de la jefatura de departamento en el Estado*.

2 Se denomina de ese modo a la estrategia para contactar a potenciales entrevistadas/os, mediante la cual una persona (el/la portero/a) referencia y propicia el contacto con otra para que forme parte del trabajo de campo que la investigación requiere (Fassio, 2018).

Algunas notas sobre burocracia y gestión pública

Desde que iniciamos la línea de investigación centrada en las prácticas microcotidianas que se activan y ponen en juego a lo largo del tiempo en el Estado nacional argentino, nos dedicamos a la búsqueda de trabajos académicos vinculados con la temática que nos ocupa: qué acciones y características profesionales posibilitan dirigir, coordinar y constituirse en una/n buen jefe/a de departamento.

A continuación, detallamos algunos estudios que ilustran abordajes cercanos a la pregunta de investigación y que enriquecen la mirada.

Losada (1999) se propone aportar algunas reflexiones acerca de qué se entiende por dirigir, qué hace el directivo, a qué exigencias organizativas se enfrenta y da respuestas, para qué dirige y qué es el/la directivo/a público/a. Señala que, por lo general, se alude a dicha actividad para referir a un conjunto de funciones que giran en torno a planificar, programar, prever, ejecutar, mandar, coordinar, controlar y evaluar. Asimismo, menciona que es preciso atender a la especificidad de la dirección tomando en cuenta el contexto en que esta se produce.

Al preguntarse acerca de qué hace efectivamente una persona que desempeña el cargo de dirección, Losada (1999) recurre a la revisión de la

literatura clásica sobre el tema (Carlson,1951; Stewart, 1967; Sayles, 1964; Kotter,1983; Mintzberg, 1983, 1984), para apuntar que esas acciones se distribuyen en: I) atención de relaciones interpersonales y II) momentos de reflexión acerca de la práctica que deben ser autoimpuestos, en la medida que la actividad diaria es absorbida en responder a variadas presiones que la/lo alejan de la posibilidad de cavilación. Además, se destaca que deben combinar diversos estados de ánimo para atender a los requerimientos organizativos y que ellos son independientes (o deberían serlo) respecto de su propio estado de ánimo.

Por su parte, el autor subraya que el trabajo directivo implica ocuparse de temas diversos sin la posibilidad de profundizar en ellos y que tal peculiaridad requiere un tipo de habilidad intelectual que no ha sido muy explorada: la de construir marcos de referencia o mapas mentales que le permiten interpretar la realidad, entender cómo funciona y ofrecer criterios para la acción (Losada, 1999, p. 403). De algún modo, esa observación guarda cierta proximidad con el concepto de gramática mencionado en la introducción y que se retoma más adelante para comprender esa cartografía de acciones.

Por último, Losada se enfoca en la *persona humana* que lleva adelante la tarea de dirigir en diversos niveles y destaca la relevancia de las *competencias* como característica personal subyacente a tal actividad y causalmente relacionada con una actuación exitosa en ese tipo de puestos (Losada, 1999, p. 425). Es decir, en alguna medida, portar ciertas competencias/habilidades constituye un conector y posible garantía para vehiculizar una buena gestión. Para el caso de los puestos de altas/os directivas/os, las que sobresalen son las de *razonamiento estratégico, liderazgo para el cambio y gestión de las relaciones*; en tanto que para las/los directivas/os restantes, las de *fiabilidad, introducción*

del cambio y sensibilidad interpersonal. Al respecto, el autor señala que tales competencias actúan como modelos inconscientes que guían la acción de la/el directiva/o.

Fassio y Ruty (2020), en un trabajo referido al aprendizaje organizacional (AO), desarrollan un minucioso estado de la cuestión en el que identifican numerosas corrientes, abordajes y enseñanzas que deja una profusa bitácora de aportes. Aseveran allí que las preguntas y líneas de investigación, en lo que refiere a la temática, discurren entre diversos tópicos como la naturaleza del aprendizaje organizacional, las ventajas de este para la organización, la forma individual o colectiva en la cual se produce tal aprendizaje, los niveles y tipos existentes de AO, así como el rol de las alianzas para producir un proceso de tal tipo.

Más allá de esas distintas posibilidades de abordaje de la temática, las autoras reconocen que:

Cambio, generación de nuevo conocimiento, producción de nuevas distinciones son conceptos asociados al fenómeno de aprendizaje organizacional. Según las distintas perspectivas de los autores, ya sea con origen individual y propagación al colectivo organizacional o de generación de manera conjunta entre todos los miembros de la organización, siempre el aprendizaje es visto como una ventaja o una mejora para la organización (Fassio y Ruty, 2020, p. 160).

Entre las miradas detalladas por las autoras, interesa destacar los aportes de Encinas Orozco (2014, pp. 170-171) respecto de qué variables facilitan/entorpecen el aprendizaje organizacional en organismos públicos. La autora señala que el *liderazgo*, el *trabajo en equipo*, el *cambio organizativo*, la *innovación*, la *gestión del conocimiento* y la *estructura*

organizacional resaltan como los «cimientos de una organización que aprende». Por el contrario, la falta de capacitación, los sistemas no adecuados de recompensas y castigos, el escaso uso de herramientas informáticas, la ausencia de foros para compartir buenas experiencias y de monitoreo de las necesidades de los usuarios surgen como obstáculos que impiden la capacidad para tal aprendizaje.

Esa última referencia resulta sugestiva en la medida que tanto los aspectos sinérgicos dirigidos al aprendizaje organizacional como los que operan en desmedro fueron identificados a lo largo del trabajo de campo que venimos desarrollando en las entrevistas a directoras/es, coordinadoras/es y ahora jefas/es de departamento. Identificamos allí, elementos que podrían ser considerados como parte de un aprendizaje estatal necesario (y urgente) para mejorar/reforzar sus capacidades.

Por su parte, Ramis, Manaserros, Ferrer-Pérez y García-Buades (2007) realizan un aporte al tema desde el campo de la psicología del trabajo y las organizaciones. Se concentran en la importancia que adquiere el liderazgo con relación a los equipos coordinados y, en particular, al tipo de *habilidades sociales* que se requieren para ejecutar de modo satisfactorio la tarea de conducir un grupo de trabajo en los diversos ámbitos empresariales. Si bien el universo sobre el cual elaboran el estudio se detiene en el ámbito privado, los elementos resultantes adquieren relevancia para la línea de investigación que aquí se sigue.

Según las/los autoras/es, el concepto de habilidades hace referencia a la conducta manifiesta que desarrollan las personas en su interés por alcanzar «metas», cuando se relacionan o dependen de los demás y en las diversas situaciones sociales en las que se encuentran. En el caso específico de la dirección de plantillas de trabajo, el interés se vuelve

hacia la conducta llevada a cabo en el ejercicio de tales funciones, es decir, qué se hace concretamente para alcanzar unos objetivos definidos, en un contexto laboral situado (organizacional, laboral y económico) y con relación a un grupo de personas que labora en un mismo espacio (Ramis, Manassero, Ferrer-Pérez, García-Buades, 2007, p. 163).

Las/los autoras/es encausan un recorrido por las producciones académicas que destinaron esfuerzo a la indagación de las *habilidades sociales*, del cual se recalcan los siguientes aspectos que resultan sugestivos para el análisis posterior:

- I) se constituyen en fundamentales para el desarrollo de la labor directiva/de conducción, independientemente del nivel y función de que se trate;
- II) dentro de la gama de habilidades que se despliegan en el ámbito directivo, la *comunicación* surge como elemento de primer nivel, teniendo en cuenta que, según algunos estudios, tal aspecto ocupa el 80 % del tiempo de quien ejerce tal función;
- III) por lo anterior, aducen que es necesario indagar y analizar cómo se produce la comunicación entre el líder y el grupo que dirige/coordina/supervisa, ya que de tal habilidad dependen en gran medida los resultados buscados y esperados;
- IV) se destaca que otros autores, como Sullivan (1988), han remarcado la necesidad de analizar las habilidades y competencias de los líderes organizacionales desde el punto de vista de las/los trabajadoras/es dirigidas/os, ya que las percepciones que estas/os construyen sobre esquemas y competencias de trabajo se realiza en virtud de la comunicación que emana por parte de quien dirige al grupo;

- V) en esa misma línea de análisis, se mencionan los aportes de Robbins (2003) que sostiene que cuando se observa desmotivación laboral en las/los trabajadoras/es, su origen habría que buscarlo en las conductas de las/los directivas/os;
- VI) finalmente, se enfatiza la relación existente entre «suponerse capaz de realizar una tarea y estar motivado y satisfecho con tal ejecución». Ambos procesos, si bien disímiles, se hayan interrelacionados. Se producen de modo simultáneo y mantienen vinculación estrecha con las habilidades que despliegan o son capaces de desplegar quienes coordinan/dirigen/supervisan los grupos.

Las/los autoras/es concluyen que a las organizaciones les interesa conocer qué debe hacer un mando medio (en el rol de dirigir, coordinar o supervisar) para influir positivamente en la eficacia de su equipo, así como identificar qué acciones de estos afectan los niveles de motivación, satisfacción y autoeficacia del grupo que conduce.

Con tal premisa, las/los autoras/es llevaron a cabo un estudio cuantitativo entre trabajadoras/es de 37 equipos de trabajo distintos, alcanzando a un total de 296 casos, en el que indagaron respecto de esas inquietudes, tomando como base el cuestionario «Job Diagnostic Survey» de Hackman y Oldham (1974), construido sobre la base de la Teoría de la Expectativa de Vroom (1954) y de las propuestas de Herzberg (1968).

Allí destacan aspectos que guardan relación de similitud/cercanía con parte de los hallazgos recogidos en Guimenez (2020a, 2020b) y que a continuación se detallan.

El rol de quien dirige/coordina/supervisa un equipo de trabajo emana como un cúmulo de funciones en acciones simultáneas: formador/a, líder,

compañera/o y trabajador/a. Cada una de ellas comprende un conjunto de habilidades sociales:

- Para la función de *formador/a*, las habilidades que resaltan —entre otras— son las de comunicarse de forma precisa, enseñar cuáles son los roles y tareas de cada persona en el equipo, aclarar lo que se espera de cada una, explicar de forma coherente los objetivos y tareas, exponer las consecuencias de un buen rendimiento, resolver dudas y aportar soluciones.
- Para la de *líder*, las habilidades destacadas residen en comunicar de forma concreta los niveles de rendimiento alcanzado, interesarse por las expectativas laborales de las/los integrantes del equipo, utilizar tonos y volúmenes de voz adecuados a cada situación, saber escuchar, incorporar las distintas opiniones.
- La función de *compañera/o* se asocia con las habilidades de describir cómo hay que hacer claramente el trabajo, advertir el valor que adquieren para las/los colaboradoras/es las gratificaciones que otorga la empresa, percibir los diferentes puntos de vista del equipo, respetar los asuntos y sentimientos de sus integrantes, emplear palabras y expresiones apropiadas a las circunstancias.
- Para la de *trabajador/a*, se distinguen las habilidades relacionadas con relatar experiencias de forma que sirvan de aprendizaje, esforzarse para que el equipo defina sus metas y prioridades, comentar a menudo las expectativas en cuanto a un elevado rendimiento del grupo.

Más adelante, cuando desagreguemos el análisis de las entrevistas a jefas/es de departamento, podrá observarse la muy cercana relación entre la descripción recién mencionada y las prácticas cotidianas y habilidades/competencias que las personas que fueron entrevistadas mencionan como necesarias para un buen desarrollo de sus funciones.

2

Abordaje metodológico

Como ya quedó dicho, los hallazgos que comprende esta investigación se inscriben dentro de una línea de investigación iniciada en el INAP, que se haya orientada a dedicar esfuerzos destinados a conocer los procesos cotidianos de la implementación de políticas públicas en el Estado nacional; específicamente, qué se hace, cómo y a través de qué estrategias cobran acción los procesos que las materializan. Se considera que la identificación y sistematización de *ese hacer* podría contribuir a visibilizar y construir una comunidad de prácticas político-técnicas, cuya socialización y réplica impactaría en el mejoramiento de las capacidades estatales.

En ese marco, la investigación de la que se da cuenta aquí se origina dentro de la «tecnestructura» del aparato estatal (Mintzberg, 1999), con el objetivo de explorar qué implica realizar una *buena jefatura de departamento* desde el punto de vista de mujeres y varones que ejercen o han ejercido actividades de ese tipo en el Estado nacional argentino. Prácticas que despliegan a lo largo de los años, corporizadas y portadas por quienes las desarrollan, pero no materializadas en otro tipo de «archivos» que resguarden las memorias institucionales.

La particularidad del problema de investigación conecta con la elección de la metodología cualitativa, en tanto las técnicas que proporciona posibilitan la producción de información primaria. Al igual que en los dos estudios (Guimenez, 2020a, 2020b), las «voces» de las/los

entrevistadas/os se constituyen en el centro de la exploración, ya que sus relatos, percepciones, ideas, emociones e interpretaciones (Sautu, 2003, p. 36) se constituyen en un saber específico, un *hardware*, que da cuenta de la construcción de un conocimiento situado del hacer, una *gramática*, como aquí la denominamos.

Los estudios de caso se destacan y diferencian de otros métodos porque «tratan fenómenos contemporáneos en situaciones de la vida cotidiana real; [...] por lo que pueden ser definidos como fenómenos delimitados en un contexto, y abordarlos de modo holístico y en profundidad» (Sautu, 2003, p. 42). A partir de esa consideración, esta investigación se constituye en un estudio de caso, en la medida que procura echar luz acerca de las habilidades/competencias/acciones que implica llevar adelante una buena jefatura de departamento, y toma como unidad de análisis las prácticas³ de personas que ejercen o ejercieron tales funciones en dependencias estatales de nivel nacional de la Argentina.

Si bien se seleccionó como unidad de análisis las prácticas que desarrollan cotidianamente las/los jefas/es de departamento, poder bosquejar su geografía requirió la indagación sobre diversos aspectos que hacen a la vida cotidiana en las organizaciones estatales y a través de los cuales cobra cuerpo y forma el nivel de la experiencia que nos interesa: el proyecto que las sustenta, el contexto histórico, la estructura organizativa, los procesos de trabajo, las relaciones intersubjetivas y de poder, las condiciones de trabajo, así como el mundo simbólico y cultural de ese campo particular que constituye el Estado (Pagani y Arce, 2017, pp. 65-66).

3 Danani (1996) define las prácticas como la unidad compleja de comportamientos y representaciones. En ese marco, las exteriorizaciones más directamente observables de los comportamientos se encuentran reguladas/organizadas por la visión del mundo.

En las preguntas y objetivos que guiaron esta investigación (y las anteriores), se encuentran comprendidos algunos de esos aspectos recién mencionados, no todos del mismo modo y en el mismo sentido, sino que adquieren presencia y significado en el marco de las características de cada dependencia estatal y de la particular contextualización en que cobran vida en los relatos de las/los entrevistadas/os. Es decir, *la gramática de la jefatura de departamento en el Estado* se produce en el marco de la mutua imbricación de elementos comprendidos/atravesados en y por las siguientes dimensiones:

- I) **Procesos de trabajo:** refiere al desarrollo de acciones que incluyen información y decisión para el logro de los objetivos institucionales. Incluye tanto los procesos formales como informales que resaltan como estrategias de los/las entrevistados/as para cumplir con los objetivos que les han asignado.
- II) **Relaciones intersubjetivas:** alude a que el ejercicio de las tareas y de los diversos roles implica la puesta en acción de la personalidad, de identificación con la organización, de tensiones diversas. Y todo ello en su conjunto incide de algún modo sobre los procesos de trabajo, sobre los objetivos del área, etc.
- III) **Condiciones de trabajo:** refiere a diversos aspectos, como el salario, las condiciones medioambientales de trabajo, la posibilidad de desarrollo profesional y de carrera en el Estado, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, etc. Aspectos que, al igual que el anterior, inciden sobre la dinámica del área y el cumplimiento de los objetivos.
- IV) **Mundo simbólico y cultural:** alude a rutinas/procedimientos/interacciones informales que se construyen cotidianamente en el espacio de trabajo.

Para el acceso a potenciales entrevistadas/os se utilizaron las mismas estrategias que en los dos trabajos de campo previos. Por un lado, se recurrió a algunos de las/los directoras/es y coordinadoras/es que formaron parte de las investigaciones precedentes para que oficiaran de porteros⁴ y proporcionaran contactos de las dependencias en las cuales se desempeñan. Ese recurso arrojó resultados dispares, ya que, en el trayecto de esa búsqueda, se halló que algunos ministerios no cuentan con personas que se desempeñen como jefas/es de departamento. Sencillamente, no existe la función. Por lo que entonces, se decidió apelar a una red de contactos personales⁵ en distintas áreas estatales para identificar potenciales entrevistadas/os y, a partir de ellas/os, replicar la técnica de bola de nieve⁶.

Dado que la presente investigación tiene origen en el marco de un Instituto que cuenta con una extensa y reconocida trayectoria, las personas invitadas a ser entrevistadas accedieron rápidamente. A ello se adicionó el hecho de ser informados respecto de que los resultados del trabajo de campo serían publicados, difundidos y utilizados en los cursos de capacitación del propio organismo; elementos todos que se transformaron en otro aliciente para las/los entrevistadas/os, quienes se avinieron a compartir sus experiencias y elaboraciones personales y profesionales.

4 En investigación cualitativa se denomina de ese modo a aquellas personas que facilitan el acceso al campo donde se realiza la investigación y que, asimismo, pueden officar de informantes clave, en la medida que propician no solo el contexto, sino también los contactos de personas que pueden contribuir a la construcción del dato (Fassio, 2018).

5 Quien realiza esta investigación se desempeña en el Estado hace más de veinte años, lo que le provee de variados contactos en dependencias nacionales. Otros contactos fueron provistos por autoridades y colegas del INAP.

6 Ya fue definida en nota 2.

Las entrevistas se realizaron a través del uso de plataformas virtuales, en la medida que el contexto de pandemia de la COVID-19 no posibilita el encuentro presencial. En los trabajos de campo anteriores, pudo constatarse que la comunicación producida en ese marco no obstruye la fluidez en el intercambio. Para acceder a la información que permitiera dar respuesta a las preguntas de la investigación, se recurrió a un cuestionario de tipo semiestructurado, el cual constó de una primera parte de tipo contextual, que propició armar la situación «virtual» de entrevista, para luego formular una serie de interrogantes vinculados al objetivo de la investigación (ver Anexo).

Las entrevistas se extendieron en promedio entre 30 y 45 minutos. Al inicio, se consultó a las/las entrevistadas/os acerca de su autorización para grabar los audios, aspecto con el cual todas/os manifestaron conformidad. Al momento del análisis, se realizó la desgrabación del material recogido, el cual fue volcado en una planilla para operacionalizar las respuestas. Se consideró cada pregunta como una dimensión, completando las celdas con la descripción textual de las expresiones de cada entrevistada/o. Posteriormente, se (re)leyeron y se las agrupó en torno a las semejanzas/diferencias, a efectos de extraer algunas conceptualizaciones generales sobre las dimensiones más relevantes en términos de los objetivos de la investigación. En cada apartado del informe, se transcriben algunas afirmaciones realizadas por aquellas/os, a modo de graficar textualmente las consideraciones del análisis, sin desconocer que todo proceso analítico conlleva un ejercicio hermenéutico por parte de la analista y que el dato se construye en cada investigación en particular en tanto recurso metodológico para la comprensión de lo real (Escolar, 2000). Las citas de las opiniones recogidas en el trabajo de campo son referidas, a lo largo del texto, a partir del número que se otorgó a cada una de esas personas a efectos de resguardar sus identidades.

El análisis así realizado denota la cualidad heurística de este estudio de caso en tanto permite trazar algunas primeras impresiones y elaboraciones sobre cuáles son las principales características de una *gramática de la jefatura de departamento en el Estado*, que, aunque de modo no formalizado, puede identificarse y emerge a medida que se avanza en la lectura de los relatos.

Hacia una gramática de la jefatura de departamento en el Estado

El trabajo de campo, desarrollado de septiembre a noviembre de 2020, estuvo orientado a entrevistar a mujeres y varones que desempeñan, o lo hicieron en tiempo pasado, la función de jefatura de departamento en dependencias del Estado nacional argentino.

En la búsqueda de potenciales entrevistadas/os, se presentó la dificultad de que en algunas áreas ministeriales no existe la figura de «jefa/e de departamento». Se intentó identificar el por qué de esa inexistencia, y todo indica que se explica en virtud de que el sistema que regulaba la carrera administrativa en el Estado denominado SINAPA⁷ (Decreto 993/1991), sufrió modificaciones en el año 2008 al ser reemplazado por el SINEP⁸ (Decreto 2098). Al establecerse un nuevo régimen escalafonario, quedó pendiente avanzar hacia la reglamentación de las funciones específicas de esas jefaturas.

7 En la Argentina, se denomina de ese modo al Sistema Nacional de la Profesión Administrativa que se convirtió en el régimen de empleo de la Administración Pública Nacional para agentes comprendidos en la planta permanente a partir del Decreto 993/1991, establecido en el marco de las reformas estructurales producidas en el Estado durante la década de los noventa.

8 El Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) argentino es el escalafón que rige la carrera administrativa/profesional. Representa un avance respecto del SINAPA en la medida que se haya enmarcado en la Ley de Convenios Colectivos para Trabajadores del Estado Nacional (24185/1994), la Ley Marco del Empleo Público Nacional (25164/1999) y el Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto 214/2006). Por lo anterior, el SINEP regula/enmarca las negociaciones entre la Administración Pública Nacional y los sindicatos del sector.

En razón de lo anterior, las personas que se lograron localizar y entrevistar desempeñan ese rol desde la década de los noventa, momento en el que SINAPA reconocía la figura. No obstante ello, en algunos casos, las personas ejercen tal cargo de conducción aun cuando este no se haya comprendido en el organigrama de la respectiva dependencia.

Esta ausencia de reglamentación constituye un primer hallazgo de la investigación, en la medida que produjo una sistemática desaparición de la función. Algunas de las personas entrevistadas están próximas a retirarse de la vida laboral activa por cumplir con la edad reglamentaria, por lo que, quizás, con ellas/os también se produzca la desaparición definitiva de esa figura directiva, así como de los conocimientos y prácticas construidas en el lapso de tiempo en que la desarrollaron.

Identificado el hallazgo y salvada la dificultad, se logró entrevistar a 13 mujeres y varones que ocupaban o habían ocupado el cargo de jefatura de departamento en algunas dependencias del Estado nacional.

Esas personas fueron sugeridas por sus pares o superiores, en virtud de sus extensas trayectorias en el ejercicio de tales funciones, y en consecuencia, aportaron a esta investigación un caudal de información potente con relación a la pregunta con que recurrimos al campo: ¿Qué acciones cotidianas y aptitudes personales/profesionales pueden objetivarse para desarrollar una *buena jefatura de departamento* en áreas estatales?

De las 13 personas entrevistadas, 11 fueron mujeres y solo 2 varones; forman parte de las dependencias que se detallan a continuación y se puntualiza la cantidad de entrevistas efectuadas en cada una de ellas:

Agricultura, Ganadería y Pesca (2), Ambiente y Desarrollo Sostenible (1), Desarrollo Productivo (1), Desarrollo Social (1), Jefatura de Gabinete (2), Justicia y Derechos Humanos (2), Interior (1), Presidencia (2), Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (1).

3.1. Características generales de las personas entrevistadas

Nivel educativo

La pregunta acerca del máximo nivel de instrucción alcanzado por las/los entrevistadas/os arrojó que una de ellas cuenta con estudios de posgrado completos, en tanto otra se halla cursando una maestría.

Por su parte, seis personas cuentan con estudios universitarios completos, en tanto que tres no finalizaron las carreras iniciadas.

Las/los dos entrevistadas/os restantes cumplieron estudios secundarios y, posteriormente, realizaron cursos de especialización en el INAP y la Diplomatura en Gestión de la Capacitación del mismo organismo.

Antigüedad en el Estado

Todas las personas entrevistadas computan una muy extensa trayectoria en el Estado. Ocho de ellas refieren una antigüedad promedio de entre 30 y 40 años, ya que algunas ingresaron en la década de los setenta y otras en la década de los noventa. Las cinco restantes se incorporaron al Estado nacional entre los años 2007 y 2012.

Estabilidad en el puesto

Las personas que cuentan con mayor antigüedad, tal como se señaló en el punto anterior, pertenecen a la planta permanente estatal⁹, pero solo una de ellas concursó el cargo como jefa de departamento.

Entre quienes ingresaron a partir de 2007, la condición laboral que mantienen con el Estado es la de «contratados»¹⁰ por artículo 9º de la Ley Marco y personal transitorio en plantas no permanentes.

3.2. Acciones que conducen a una *buena jefatura de departamento*

Los aspectos sociodemográficos recién descriptos constituyeron la puerta de entrada para el contacto virtual como un modo de ir construyendo la situación de entrevista. Luego, se avanzó en efectuar las preguntas más vinculadas a los objetivos de la investigación, a efectos de conocer las percepciones y actividades que a diario ensayan las/los jefas/es de departamento para arribar al cumplimiento de las funciones de las áreas que conducen.

Se indagó, en primer lugar, cuál es la especificidad del rol, a lo que la entrevistada 4 respondió que consiste en «estar más a cargo de todas

9 En la Argentina, se denomina de ese modo a aquellos/as trabajadores/as estatales que tienen contrato de trabajo con el Estado por tiempo indeterminado. Antes de las reformas estructurales que se llevaron a cabo durante la década de los noventa, esa modalidad era la única posible y mayoritaria para todos los cuerpos estatales (salvo los cargos puramente políticos).

10 A partir de las reformas introducidas en los años noventa, se habilitó la posibilidad de incorporar trabajadoras/es técnicos y administrativos a través de contratos a tiempo determinado. Dicha modalidad sufrió algunas modificaciones en el período 2003-2015, momento en el cual se mejoraron las condiciones laborales de estas/os agentes, a partir del reconocimiento de los mismos derechos a que acceden las plantas permanentes, excepto la estabilidad indefinida. Por lo que, actualmente, revistar el carácter de «contratada/o» implica firmar un contrato de trabajo cuya renovación anual queda sujeta a la decisión de las autoridades competentes.

las cuestiones operativas y tal vez no tanto en la planificación, o en la posibilidad de presentar proyectos que puedan ser tomados en cuenta». Y el entrevistado 10 agregó que esta tiene la particularidad de «estar en el borde entre lo político y lo burocrático».

Luego de ello, se interrogó acerca de cuáles acciones consideran más relevantes y significativas para llevar a cabo una *buena jefatura de departamento*. Las respuestas obtenidas se agruparon en torno a (en orden de importancia):

- 1) la comunicación con las/los integrantes del área;
- 2) el conocimiento de la normativa del sector;
- 3) posibilitar que el grupo de trabajo se sienta parte de la gestión.

3.2.1. La comunicación con el equipo

Sin lugar a dudas, entre las acciones más relevantes identificadas por las/los entrevistadas/os, se destaca el modo de relacionarse y comunicarse con el equipo de trabajo.

Tener la capacidad de escuchar, de prestarse al diálogo y de mantener un buen trato con las/los miembros del área que se conduce surgen en los relatos como capacidades y herramientas que las/los jefas/es de departamento deben poder ejercitar.

Entre las razones esgrimidas para ello, se alega que comunicarse de un modo abierto, amigable y respetuoso genera un clima de trabajo ameno y tiende los puentes para crear *confianza* entre quien conduce y las/los conducidas/os.

La generación de ese clima laboral promueve un intercambio sinérgico entre las/los integrantes del grupo, en la medida que no hay temor a manifestar las opiniones al interiorizar la idea de que estas serán bien recepcionadas y atendidas tanto por pares como por quien lleva adelante la conducción.

Además, el buen clima y la generación de confianza contribuyen a que las mujeres y los varones que conforman el área respondan rápida y eficientemente a las solicitudes de quien lleva la jefatura.



Es la forma de tratar a los superiores, a los jerárquicos y a los pares, porque yo guardo el mismo respeto por todos. No tener desplantes, no tener esos arranques, que por ahí he escuchado en otros jefes, de echar a un personal, decirle «mandate a mudar». Yo siempre tuve otra manera y me parece que me dio muy buen resultado. Saber que la gente no te responde por temor, sino por consideración, porque merecés esa atención más allá del cargo (Entrevistada 1). —



El diálogo y la comunicación con las personas que integran tu equipo son centrales. Si uno no sabe cuál es la importancia de su tarea en el marco general, no lograrás el compromiso de las personas. Soy una persona empática, me pongo en el lugar del otro. Trabajo con la premisa de que el error no es malo, sino que es una instancia de aprendizaje (Entrevistada 6). _____



Mantener un buen diálogo con las personas a cargo es lo primordial. A través del diálogo generarás la confianza que se necesita entre jefe y empleado. Siempre predispuesta a escuchar los problemas, las necesidades que tengan. Siempre fui muy *protrabajador*, de defender sus derechos. El diálogo es fundamental para generar la confianza; y cuando das una orden, ellos responden. Siempre poniéndote como a la par, pero manteniendo el respeto. Que sepan el rol que cumple cada uno. La administración pública es una rueda, hoy yo estoy acá y mañana cualquiera de ustedes puede estar en mi lugar (Entrevistada 13). _____

Al mismo tiempo, se menciona que, además del buen trato, la paciencia y la comprensión, *no abusar* del lugar de poder que se ocupa quizás por un tiempo transitorio (como remarca la entrevistada 13) es un factor a atender. No adquirir un perfil de jefa/e castigador cuando surgen equivocaciones, sino comprender que los errores pueden ser parte de los aprendizajes individuales y colectivos.



Trato de hacer todo lo que no hicieron conmigo. Cuando empecé a trabajar en el Estado, tenía una jefa a la que había que pedirle permiso hasta para ir al baño. Entonces me prometí a mí misma que, a cada persona que venga, lo primero que iba a hacer era darle la bienvenida. Creo que lo más importante es hacer cumplir la normativa con buenos tratos. Hacer cumplir la normativa con malos tratos o sentir que tenés poder, mentirte o autoengañarte con que tenés poder, me parece una tontería (Entrevistada 5). _____



Así como tuve jefes muy buenos, tuve jefes recontraabusivos. No me gustó que me lo hagan. Y cuando me tocó a mí ser jefe, dije esto no quiero ser. Tuve un jefe que con las mujeres tenía un maltrato impresionante. Te llamaba para que le compraras elementos personales a la esposa, cosas de ese estilo. «Vení a limpiarme el mueble» o «regame las plantas». Hacerle eso a la gente es inconcebible. Eso me marcó. Después tuve un jefe que fue la antítesis, y ese es mi modelo (Entrevistada 13).

3.2.2. El conocimiento de la normativa

En segundo lugar de importancia, la referencia al conocimiento de la normativa como un elemento significativo para desarrollar una buena jefatura de departamento surgió de modo reiterado en los relatos.

Las personas que se entrevistaron, en general, se hallaban inscriptas en áreas del Estado que se conocen como de «apoyo a las sustantivas¹¹», tales como Recursos Humanos, Compras, Jurídicos. Dichas secciones del aparato estatal se caracterizan por estar organizadas en torno a procedimientos muy pautados y cuyas actividades cotidianas deben atender al cumplimiento estricto de determinadas reglamentaciones (sea la carrea administrativa de la planta de trabajadoras/es, llamados a concursos, licitaciones para adquirir diversos insumos, etc.).

De ahí que el conocimiento acabado y la permanente actualización de esas regulaciones emerjan como una acción importante a desplegar. Ello aparece como contrapunto para señalar colegas en el mismo rol o

¹¹ Se denomina de ese modo a aquellas áreas que son las encargadas de cumplimentar con las misiones y funciones de las jurisdicciones.

personas del área que no desarrollan adecuadamente su tarea por falta de conocimiento respecto de las normas que rigen las tareas del sector.



Paciencia, comprensión, buen trato. Lo más interesante, si me pongo del otro lado, es que la gente se sienta atendida, comprendida y bien tratada. Y después, por supuesto, el dominio de toda la normativa. Te llaman, te consultan y, bueno, poder solucionarles el problema. Y si no está a mi alcance, buscar la forma de tener la respuesta para poder transmitirles. Así formé a mi equipo (Entrevistada 1). _____



Sí o sí me parece que tiene que tener un conocimiento de la normativa. Es muy importante, porque si un jefe de departamento no conoce por qué normativa o qué convenio estamos, o qué nos ampara, no puede resolver. Me parece que tenemos que conocer la normativa en la que estamos inmersos (Entrevistada 3). _____



Creo que la clave es conocer, saber, porque cualquier error, cualquier cosa que pasa dentro de un proceso, porque todos los trámites que hay en carrera administrativa son muy burocráticos, porque se quedaron con normativa que digamos que, con el transcurrir de los tiempos, no se adecuaron a los cambios. Por eso, lo primero que me pasó a mí acá y en el instituto donde también me desempeñé a cargo del área de Recursos Humanos, es que tenés que saber para poder detectar los errores y optimizar los recursos (Entrevistada 9). _____

3.2.3. Lograr que se «sientan parte» de la organización

El último aspecto que surge de modo reiterado en los relatos respecto de las acciones significativas para llevar adelante una buena jefatura de departamento es que la comunicación con el equipo y la dinámica de trabajo que se genera cotidianamente deben asentarse/estar atravesadas por un objetivo macro, que consiste en lograr que las/los trabajadoras/es se sitúen y sientan parte del proceso general que se desarrolla en la organización de referencia.

El ejercicio de ese rol consiste en posibilitar que el grupo de trabajo entienda el contexto global, el por qué se realiza cada una de las tareas, qué significado adquiere cada una de esas actividades del día a día que pueden resultar nimias. Ello otorga sentido a la labor y permite comprender su envergadura en el marco general organizacional.



Hablar en términos de dónde estamos, dónde queremos ir y qué nos hace falta, pero hablarlo en términos reflexivos/internos. No sé si la organización me da las herramientas para hacer mi tarea más eficiente. Mi director general nunca convoca a reuniones que incluya a los jefes de departamento. Lo que yo necesito de mi organización es que nos involucren a los jefes de departamento en la mirada general. Y eso que la organización no hace, yo no lo quiero replicar con mi equipo. Resaltar que es importante lo que hace cada uno. ¿Para qué hacemos lo que hacemos? Conversación constante y revisión permanente de lo que hacemos para ponerlo en el marco general de la organización (Entrevistada 6). _____



Ver cómo podés ayudar, porque a veces las personas, me da la impresión por la experiencia que tuve, es como que se sienten que, por el trabajo que hacen, están desganados, entonces tratar de ponerles un poco de onda, de involucrarlos, decirles que lo que hacen es importante (Entrevistada 3).

En este sentirse parte, cuenta también el hecho de tomar los errores y posibles equivocaciones como parte del proceso de trabajo, como un aprendizaje, el que debe consumarse a través del buen trato y cuidando los vínculos.

En definitiva, tener la capacidad de transmitir la trascendencia de la tarea individual y colectiva actúa como un incentivo para la ejecución y respuesta cotidiana. Esa habilidad para la motivación que señalan las/los entrevistadas/os coincide con los aportes de Ramis *et al.* (2007) citados anteriormente, en los que se señalaba la significativa importancia que adquiere la habilidad de quien lidera el grupo para motivar a las personas que conforman el área.

3.3. Competencias deseables para una *buena jefatura de departamento*

La segunda pregunta realizada apuntó a conocer qué aspectos personales y profesionales deben caracterizar a las personas que desempeñan la función que nos interesa.

La proactividad, la dinámica de trabajo, la curiosidad para aprender y la capacidad de adaptarse cobran visibilidad en los relatos como rasgos fundamentales.



El liderazgo, el trabajo en equipo. En algunos casos, tal vez no siempre, es un poco de visión de hacia dónde va la organización. La proactividad sirve siempre, ya sea como coordinadora, como jefe de departamento o como personal raso. La proactividad es algo que para todos aplica (Entrevistada 4). _____



Tiene que ser una persona que sea muy dinámica. Tiene que ser una persona que tenga muchas habilidades de comunicación, que tenga posibilidades de adaptarse. A lo largo de los años, han pasado por el departamento muchas autoridades, hubo cambios de gobierno, y todo ese tipo de cosas implicó adaptarse a lo que son las políticas, por decirlo de alguna forma, impartidas por la Dirección General de Recursos Humanos e incluso más arriba (Entrevistado 8). _____

Dado que entre las acciones más importantes que debe efectuar alguien que conduce un área como jefa/e de departamento, destacaron la relación con el equipo de trabajo, las características personales mencionadas como propicias para el rol están directamente vinculadas con esa acción.

La aptitud de ponerse en el lugar del otro y la generación de empatía se distinguen como características imprescindibles e ineludibles. Ello no solo con relación al equipo de trabajo inmediato, sino también respecto del resto de trabajadoras/es que acuden a las áreas en las que estas personas se desempeñan.



Tratar de ponernos en el lugar del otro también. Ver las necesidades del otro, qué le está pasando; ahora se ve mucho este tema de la competencia, de querer competir el uno con el otro. Ver cómo podés ayudar, porque a veces las personas, me da la impresión por la experiencia que tuve, es como que están desganadas por el trabajo que hacen. Entonces, tratar de ponerles un poco de onda, de involucrarlas, decirles que lo que hacen es importante también (Entrevistada 3). _____



Yo creo que hay que tener vocación de servicio, eso es fundamental. Empatía con el otro, porque a veces también tiene que ver con eso. Por lo general, la gente recurre a nuestra área para resolver alguna situación. Es un área de servicio, le brinda al otro lo que el otro necesita. Creo que también un poco la empatía sirve para que uno pueda conectar con el otro y generar esa buena recepción de un lado y del otro, y poder lograr el éxito de lo que sea, del trámite que se necesite (Entrevistada 9). _____



La paciencia, saber escuchar y la buena comunicación se suman al abanico de características que alguien que asume una jefatura de departamento debe ejercitar. Hay que tener no solo paciencia. Es un tema de actitud, de responsabilidad. Personalmente, en mi sector, de honestidad, porque es un sector bastante complejo, que tiene un condimento adicional. Honestidad, actitud con responsabilidad, porque podés ser responsable, pero faltarte un poquito de actitud (Entrevistada 2). _____



Vos no podés conocer a todo el mundo, la historia de cada uno, por supuesto. Pero para mí es superimportante, mínimamente, tener una reunión con cada uno de minutos para que se presente. Saber escuchar es superimportante. Normalmente, en las jefaturas eso no pasa. Doy órdenes porque soy el jefe y se acabó. A veces hay gente que tiene más capacidad y más conocimiento en el área para ganarse ese lugar, pero no tiene la capacidad para conducir, porque no tiene liderazgo. Hay mucha falta de liderazgo, es terrible. Entonces, eso hace que muchos jefes sean un compañero más, y eso no debería existir. No sos un compañero más, sos el jefe. Poner el límite entre soy tu jefe, te doy las órdenes, me respondés, pero también te puedo escuchar, también puedo entender que hoy rindas menos por un problema personal (Entrevista 11).

En menor medida que las referencias recién señaladas, también se mencionan la necesidad del trato respetuoso, la capacidad para adaptarse a los cambios de gestión y adecuarse a los nuevos contextos que se presentan, la vocación de servicio y la necesidad de ejercer liderazgo.

3.4. Los procesos de trabajo y su dinámica

Una parte del cuestionario contempló preguntas específicas acerca de la relación cotidiana con el equipo de trabajadoras/es, en lo que refiere a la distribución y planificación de tareas, así como respecto de los reclamos que surgen eventualmente por parte de aquellas/os.

Entre las respuestas aparece cierto consenso en torno a la necesidad de que todas/os las/los integrantes conozcan las tareas que competen

al área, más allá de que, en la ejecución cotidiana, se produzca cierta compartimentación que resulta efectiva para alcanzar los objetivos. Para lo cual, se requiere conocer a las personas, platicar con ellas, identificar qué actividades son de su preferencia, así como en cuáles se desempeñan de modo más satisfactorio.

La rotación en el conocimiento y ejercicio de tareas contribuye a que cada integrante del equipo identifique cuál es la que más le gusta hacer, y esa es una información que quien conduce debe ser capaz de construir.

Las/los entrevistadas/os manifiestan que, en general, no tienen posibilidad de elegir al grupo de trabajo, sino que este es preexistente a quien llega a desempeñar tales funciones. O bien, reciben personal sin tener la oportunidad de «elegirlas/los», en virtud de que llegan asignados por autoridades superiores. Por ello, a lo largo de sus trayectorias en la función, se dedicaron a buscarle la vuelta para que todas/os se encuentren cómodas/os y se involucren en las tareas del área. Cuando ello no es posible, se facilita el pase a otro sector en donde las personas puedan sentirse útiles e interesadas/os.

No obstante lo anterior, las/los entrevistadas/os manifiestan haber logrado trabajar con todas las personas que se desempeñan en su área, respetando los ritmos y habilidades de cada una/o, en la búsqueda de un equilibrio entre lo que el equipo necesita y lo que la persona quiere/puede realizar.



Las personas que estaban, que ya venían o que iban cambiando, porque se iba una o venía otra de otro sector, por una cuestión necesaria dentro de la jurisdicción, no porque yo pudiera elegir. No todos, cada uno con sus capacidades, cada uno con su forma de trabajo, pero sí los pude incorporar a todos en los distintos momentos que se conformaron a través del tiempo. Todos trabajaron bien, como equipo, con gusto y con buen trato (Entrevistada 4). _____



Las personas tienen distintos ritmos y objetivos con el laburo¹². Hay gente que va por el salario y otra que hace más que eso. Hay que poder identificar esas diferencias. Hay que poder rotar las tareas, para identificar qué hacen mejor, qué les gusta hacer. A veces, lo que les gusta hacer, no es lo que yo necesito. La gente tiene que saber de todo, más allá de que, en la distribución de las tareas, le puede tocar una parte de lo que más le gusta hacer y otra parte de lo que yo necesito. Yo defino algunas cosas porque tengo el panorama general. Por eso, establezco algunas prioridades. Pero más allá de eso, todo se conversa. Tengo claro que el que trabaja es el que sabe. Una vez por semana, nos sentamos a charlar y yo propongo las cosas de lo que a mí me parece y estoy abierta a cosas nuevas e, incluso, a críticas. Y que se revisen entre ellos me sirvió mucho. Y es una instancia de aprendizaje también para el que controla. Aprendizaje mutuo (Entrevistada 6). _____

12 Significa 'trabajo, ocupación retribuida' y es de uso coloquial en la Argentina y en Uruguay.



A lo largo de los años, siempre, de una forma u otra, terminé conectándome con todas las personas. Eso es una característica que es más personal. Trato de tener algún tipo de vínculo con toda la gente que está trabajando conmigo, que me permita una ida y vuelta. En ese sentido, creo que cada una de las personas tiene su ritmo de trabajo, y la tarea se asigna con base en ello. A veces cuesta más y a veces puede costar menos. He tenido personas a las que no he podido encontrarle la vuelta para hacer el trabajo, pero es mi estilo decir: «bueno, no funciona acá, vemos si allá sí; si no funciona con esto, vemos con esto otro» (Entrevistado 8).

Las habilidades relacionadas con saber escuchar, generar empatía con el equipo de trabajo y la buena comunicación señaladas en el punto 2 se dimensionan en toda su magnitud cuando se refiere a la constitución de la dinámica de los procesos de trabajo, tanto para organizar el área como para resolver conflictos o reclamos.



Yo pude solucionar algunos conflictos con un aprendizaje propio, personal. Y eso me llevó a ver y tratar a la gente dependiendo de cómo es cada uno. No con una regla nemotécnica. Viendo cómo era la persona y viendo cómo es que se podía tratar a la persona, que no es tan fácil. Porque todas las personas son distintas. Cuando vos tenés un conflicto con una persona equis, lo tratás de distinto modo que con la otra persona zeta, porque las cuestiones son distintas, no podés tratar a todos por igual. Tenés que sentarte y hablar de distintos modos según sus características: con algunas con más cariño, con otras con más rigurosidad. Te tenés que ir amoldando (Entrevistada 2).



Mi actitud es tratar de solucionar o acompañar. Los problemas que puede llegar a haber, como en toda oficina, se arreglan dentro de la oficina ante cualquier situación. Eso, primero y principal. Si una persona de mi equipo no está bien, hay que ayudarla, porque no puede trabajar bien una persona que está mal (Entrevistada 5). _____



Hice un curso de resolución de conflictos y de comunicación efectiva que me resultó muy bueno. Poder separar algunas cosas. Siempre subyace algo que no se dice cuando hay un conflicto y se actúa. Pero siempre se expresa, y el problema tiene que ver con eso que no se dice. Mi profesión me ayudó a poder mediar en conversaciones, a despejar la paja del trigo. Repreguntar mucho entre lo que dijo uno y el otro, y qué reinterpreto, mediar sobre el «tono», de cómo se puede cambiar para que al otro no le caiga mal. Ello lleva tiempo para poder mediar, sacar las cuestiones personales y abocarse a la tarea. Si hay chisporroteos personales, impacta en la tarea (Entrevistada 6). _____

En síntesis, gran parte de la labor que deben desarrollar las/los jefas/es de departamento es la de «estimular al que tiene ganas y al resto, sacarle lo que puede tener de positivo», como sostiene el entrevistado 10, respetando los tiempos, conociendo las especificidades de las personas, tanto para distribuir tareas como para resolver conflictos o atender los deseos sobre el recorrido de la carrera en el Estado.

La diversidad de situaciones que requieren atención no se pueden tratar de modo homogéneo, ni con respuestas estandarizadas, ni con voces/corporalidades idénticas, sino que esa multiplicidad de aspectos que quien desempeña el rol debe gestionar necesita de diversas herramientas y estrategias según la situación y las personas involucradas.

Importancia de la capacitación

Se indagó entre las/los entrevistadas/os si recibieron algún tipo de capacitación en el momento en que comenzaron a desarrollar la función de jefas/es de departamento o posteriormente a ese inicio.

Al igual que en las anteriores investigaciones realizadas en torno a la temática (Guimenez, 2020a, 2020b), la respuesta a esa pregunta es negativa. Se repite la particularidad característica del Estado argentino con relación a que quienes comienzan a recorrer el camino de conducir equipos no atraviesan instancias preparatorias o de acompañamiento en lo que concierne a esa función específica.

Algunas/os de ellas/os mencionan que, dado que consideran que la capacitación es nodal, se autogestionaron cursos relacionados con aquellas herramientas que necesitaban para incorporar conocimiento y apuntalar aspectos vinculados al manejo de los equipos.

Descontando entonces que la capacitación se constituye en una herramienta relevante para fortalecer la tarea de quienes conducen equipos, las áreas temáticas en las que tales actividades tendrían que basarse según la opinión de las/los entrevistadas/os son las siguientes:

- 1) Reforzar el rol de liderazgo, atendiendo a proporcionar elementos que contribuyan a tratar bien a las personas que componen el

equipo, a considerarlas, a *no creerse el lugar* y a encontrar el límite entre ser amigable y compartir momentos de distensión y la necesidad de tomar decisiones y dar órdenes que deben ser cumplidas.

- 2) Aprender cómo construir un equipo de trabajo, ya que este es algo más que un grupo de personas que comparten un espacio laboral. Alcanzar ese estatus implica una densidad específica de permanente construcción de la tarea, de respeto de las opiniones y de aprendizaje en la diferencia.
- 3) Manejo de equipo y resolución de conflictos. Dado que en cualquier grupo humano surgen diferencias de perspectivas a propósito de las actividades cotidianas como de la convivencia que implica compartir un espacio de trabajo, las/los entrevistadas/os manifiestan que es necesario adquirir herramientas para encontrar puntos de resolución consensuadas a esas situaciones.



Todo lo que tenga que ver con el manejo de grupo, con poder establecer las cuestiones de liderazgo, me parece que hubiera estado bueno tener una capacitación de ese tipo. No las tuve en ese momento. Está buena también esta cuestión de las reuniones de equipo y muchas de las cosas que se utilizan ahora y que yo en ese momento ni las pensaba. No las tenía dentro de las posibilidades. Por eso, hay cosas que no implementé o no utilicé. Pero creo que si hubiese tenido una capacitación que hablara más de lo relacional, de lo personal, no del conocimiento, del hacer, sino más de lo relacional, de liderazgo y este tipo de cosas, me hubiese servido (Entrevistada 4).



Todos deberíamos tener capacitación obligatoria de temas del área y de temas de comunicación: resolución de conflictos, términos de aprendizaje (aprender a aprender con otros), sobre el trabajo en equipo. Porque una cosa es tener un colectivo de personas que trabajan juntas y otra es tener un equipo de trabajo. El equipo requiere del reconocimiento del otro, de los saberes del otro, una apertura a pensar juntos, a tomar decisiones juntos. Decir lo que uno piensa, independientemente de lo que pueda pensar el resto de lo que uno dice. Conflicto como oportunidad de mejorar (Entrevistada 6). _____



Me parece que lo más importante, que todavía no está muy desarrollado, es el *coaching*. Me parece que una de las cosas más importantes es el tema del trabajo en equipo, del trabajo de la diferencia. El *coaching* para directores, jefes de departamento, creo que es de gran utilidad para entender que, más allá de las diferencias que uno pueda tener, hay un objetivo sustantivo que va más allá de nosotros y que trabajar en la diferencia es un aprendizaje. En ese sentido, el *coaching* es una herramienta que tendría que tener toda organización pública (Entrevistado 10). _____

Estabilidad en el puesto, despolitización y momentos extraburocráticos

En este último punto, se reseñan algunos aspectos que se distinguen en los testimonios de las/los entrevistadas/os y que resultan significativos para culminar de delinear los contornos de la *gramática de la jefatura de departamento en el Estado*.

Por un lado, se destaca que las personas en esos cargos tendrían que tener estabilidad laboral en el puesto, tanto como coordinadoras/es y directoras/es. Por otro lado, y a diferencia de los anteriores trabajos de campo que hemos realizado, las/los entrevistadas/os manifiestan un grado considerable de disconformidad en relación con la «politización» en el nombramiento de funcionarias/os en cargos de director/a hacia abajo producidos en los últimos veinte años.

Se alude con ese término al hecho de que los nombramientos para puestos como directoras/es y coordinadoras/es se resuelve a través de la designación de personas que tienen una pertenencia político-partidaria acorde a la gestión de gobierno que resulta triunfante en la contienda electoral. Desde su mirada, tal aspecto atenta contra la continuidad de los lineamientos políticos por la corta perdurabilidad que estos adquieren. En definitiva, advierten que esa práctica redundará en un desmejoramiento del Estado en general.



Creo que todo lo que son coordinaciones, jefaturas y hasta direcciones simples deberían ser concursadas por gente que tiene conocimiento, porque hay mucha gente con capacidad en la administración pública, y eso sería un premio (Entrevistada 11). _____



Estaría bueno que se afiancen, tener cierta estabilidad para que uno pueda desarrollarse mejor en ese puesto. Porque muchas veces pasa que cuando empezás a trabajar bien con el equipo y empieza a funcionar todo correctamente, tenés que dejar el cargo. Y eso les cambia la metodología del trabajo, y eso cambia la dinámica del sector (Entrevistada 13). _____



Yo tengo presente que hay que quitar un poco el tema de la politización de los roles de las direcciones, porque si no, es muy difícil poder lograr una unión de trabajo. Es muy difícil, porque yo puedo pretender modificar un montón de cosas, pero que yo pretenda modificar no quiere decir que, si al funcionario no le interesa, chau. Entonces, es un esfuerzo que me parece que la gente ya no está dispuesta a darlo. Pero ¿por qué? Porque te das cuenta que vos decís: «¿para qué?». Si no se cambia un poco el sentido de cómo trabajar, es muy difícil recomponer algo. No podés ni promover cosas nuevas, porque no hay un plan de cómo trabajar, una planificación real. Viene un funcionario, vamos por este lado; viene otro, vamos por este otro lado. Entonces, no tiene mucho sentido ni capacitarte, ni tener actitud, ni tener compromiso, ni ser honrado; no sirve nada si vos todo lo otro no lo trabajás previamente. Porque si no trabajás muy abajo y arriba, siempre te encontrás con la traba para poder lograr más cosas, se te cae todo lo que trabajás (Entrevistada 2). _____

De algún modo, la observación de la «politización» de los nombramientos es apuntada como un elemento desfavorable respecto de la continuidad de las políticas de Estado. Ese diagnóstico va de la mano con la identificación de la ausencia de un sistema de premios y castigos para recompensar a aquellas personas que se comprometen con su trabajo y que lo toman como «vocación de servicio». En ese marco, la posibilidad de ser reconocida/o en un cargo de responsabilidad y conducción, más allá de la cercanía a un determinado espacio político-partidario, se avizora como un potencial incentivo para estimular el compromiso. Pero al estar tan «politizados» dichos nombramientos, esa motivación desaparece.

Por último, se consultó a las/los entrevistadas/os respecto de si, previamente a la pandemia de la COVID-19, el equipo de trabajo solía compartir momentos que no fueran laborales, sino de distensión, como festejos de cumpleaños o almuerzos/cenas de fin de año.

Las respuestas giraron en torno a la importancia que adquiere, en la dinámica laboral del día a día, darse la oportunidad de compartir espacios más allá de la tarea, lo que contribuye a mejorar el clima de trabajo, a generar conocimiento y cercanía entre las/los integrantes, a construir lazos de respeto y empatía.



A mí me parece que sí, porque en las pequeñas situaciones que se pueden ir dando en esos momentos, vos vas conociendo también a la persona. Esos conocimientos de las personas pueden aplicarse en distintos momentos de la vida, incluso en lo laboral. A mí me parecen positivos y que está bueno para interrelacionar a los equipos y a las distintas personas (Entrevistada 4). _____



Sí. En algún momento, íbamos todos a comer pizza, por fuera de la oficina, una vez por mes. Porque para mí los vínculos entre las personas son más importantes que los conocimientos. La tarea se aprende. Por eso, cuando conocés a la persona, esa cercanía vincular ayuda para la tarea (Entrevistada 6). _____



Es supersignificativo. Me parece que, sobre todo, hay muchos aspectos no monetarios que cuidar. A mí me tocó ser jefe de departamento con 25 años, uno no tiene esa mirada. Hoy sí, yo creo que lo extraeconómico es igual de importante, la consideración personal hacia el otro me la han dado los años, no en la juventud (Entrevistado 10). _____

Conclusiones

La investigación que sustenta este documento de trabajo tuvo como objetivo identificar qué acciones, habilidades y competencias posibilitan desarrollar una *buena jefatura de departamento* en el ámbito estatal nacional argentino. Al igual que en las investigaciones precedentes (Guimenez, 2020a, 2020b), se recogieron datos primarios a partir de la realización de entrevistas a personas que desempeñan o desempeñaron la responsabilidad de ese rol, para indagar respecto del corpus práctico de conocimiento situado que han construido a lo largo de los años.

En virtud de la información recolectada en el trabajo de campo, precisamos que ese bagaje de experiencia y *saber hacer* (re)practicado en el desempeño de sus funciones, les ha permitido generar un conocimiento práctico referido a cómo incentivar a los equipos de trabajo, cómo establecer comunicación con ellos, así como a acudir a soportes externos de capacitación para fortalecer aspectos vinculados con la *gramática de la jefatura de departamento* que puede reconocerse.

Con el término *gramática*, hacemos referencia a la estructura conceptual que guía sus prácticas, la cual aprehende/abarca tanto las capacidades/conocimientos profesionales en una determinada área como el manejo (y producción) de una técnica vinculada a la lógica práctica de ese campo, que incluye de modo principal la vinculación con el equipo de trabajo inmediato. La relación con las personas que se conducen resalta como el nudo principal de acción en el que las/los jefas/es de departamento deben concentrarse: brindar una mirada contextual situada, motivar cotidianamente, promover el conocimiento acabado de las tareas, así como contemplar las preferencias de cada una/o en el equipo.

Tal *gramática* emergió a través de las preguntas que realizamos y que permitieron recorrer los procesos y condiciones de trabajo, las relaciones intersubjetivas y el mundo simbólico y cultural que caracteriza el espacio laboral estatal en los cuales estas personas desarrollan el «oficio» de conducir equipos bajo la función de jefas/es de departamento.

Dicha *gramática* se produjo a lo largo de los años, sin que haya formado parte de objetivos políticos intencionados de gestión; pero, no obstante, se constituyó al calor de procesos de producción tanto formales como informales en el marco de una «reflexión en la acción», como sostiene Gore (2020, p. 70). Enfrentados al desafío de «jugar el juego» o *illusio* (Bourdieu y Wacquant, 1992), estas personas fueron ensayando distintas acciones y estrategias, y realizando aprendizajes, en el marco de un campo específico de relaciones, en el que los beneficios de ese proceso no son tanto económicos como simbólicos, en la medida que esa permanencia en el rol reconoce vocación de servicio e identificación con el rol que el Estado está llamado a cumplir¹³.

¿Cuáles son los contornos de esa *gramática de la jefatura de departamento en el Estado*?

A grandes rasgos se compone de:

- l) un conjunto de *acciones* que hacen a la función específica de intermediación, vinculadas con el equipo de trabajo para incentivarlo y para garantizar el cumplimiento de las tareas: buena comunicación, actualización permanente de los conocimientos

¹³ Bourdieu y Wacquant denominan *illusio* o interés «al hecho de estar involucrado, de estar atrapado en el juego y por el juego. Estar interesado es acordar a un juego social determinado que lo que allí ocurre tiene sentido, que sus apuestas son importantes y dignas de ser perseguidas» (1992, p. 80).

sobre la normativa y ensayos variados orientados a que ese equipo se sienta parte de la organización;

- II) y un conjunto de *habilidades blandas*¹⁴, vinculadas a la proactividad, el dinamismo, la capacidad de adaptación, la empatía, la paciencia, los buenos tratos.



14 La literatura sobre habilidades o competencias blandas es profusa. Leal Paredes (2020, p. 10) apunta lo siguiente: «Las competencias blandas para la gestión de proyecto abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto (Wallace, 2002) atribuyendo facultades de decisión o *empowerment*, estableciendo una cultura de proyectos, delegando autoridad y responsabilidad, y creando un entorno solidario para alcanzar el éxito (Gido y Clements, 2012). El gerente de proyecto requiere competencias personales para administrar un proyecto (Ariza, 2009), por ello es necesario precisar las habilidades fundamentadas en la sinergia bajo los principios intangibles de la confianza y el arte de adaptación para que la gente tenga la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos (Beach, 2011; Wallace, 2014)».

La *gramática de la jefatura de departamento en el Estado* constituye un aprendizaje individual que estas personas realizaron a lo largo de los años. Como decíamos anteriormente, no resulta de una política interna explícita del Estado, sino que se fue produciendo sin que incluso sus protagonistas se lo propusieran. Sería interesante institucionalizarla en, por lo menos, dos aspectos: resguardar y sistematizar ese aprendizaje individual y transformarlo en colectivo, lo que solo podría darse en la medida que la composición y densidad de tal *gramática* pueda ser (re)conocida y replicada.

Entre otros aspectos, tal aprendizaje podría habilitarse a partir de la estabilidad en la carrera mediante concursos y transferencia de la «memoria» de tal *saber hacer*, el acompañamiento con capacitación, así como el cuidado de las personas y los vínculos. La humanidad de las relaciones laborales que se ponen en juego cada día en el Estado constituye un punto interesante al que, en general, no se le presta la atención que merece.

Para finalizar, esta tercera investigación que se adiciona a las realizadas sobre *la gramática de la coordinación y de la dirección* en el Estado, ofrece algunas diferencias en torno a esos trabajos previos que devienen de la especificidad de los roles.

Mientras que, para el caso de las/los directoras/es, esta se compone de un conjunto de acciones ligadas a la planificación, la construcción de vínculos con otros actores estatales y la relación con el equipo de trabajo, para las/los coordinadoras/es y para las/los jefas/es de departamento, esas operaciones se hayan ceñidas a la construcción específica del vínculo con el equipo de trabajo. En ambos casos, la mayor parte de los quehaceres cotidianos se concentran en el plano interno de la hechura

de las políticas públicas, ya que las decisiones de objetivos políticos, temporalidad y procedimientos ya llegan definidos. La especificidad de los roles requiere prácticamente las mismas habilidades blandas que hemos identificado en los anteriores trabajos, aunque en esta última investigación se enfatiza la necesidad de una comunicación fluida con el equipo, la capacidad de escuchar, la empatía, el respeto, el buen trato y el evitar el carácter abusivo del rol.

Referencias bibliográficas

- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1992). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Danani, C. (1996). «Algunas precisiones sobre la política social como campo de estudio y la noción de población-objeto». En S. Hintze (Org.), *Políticas sociales. Contribución al debate teórico-metodológico*, pp. 21-38. Buenos Aires: CEA-UBA.
- Encinas Orozco, F. (2014). «Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México». *Estudios Gerenciales*, Vol. 30, N.º 130, 10-17. Cali: Universidad ICESI.
- Escolar, C. (2000). «La investigación en geografía. Epistemología de la construcción de datos». En C. Escolar (Comp.), *Topografías de la investigación. Métodos, espacios y prácticas profesionales*, pp. 21-28. Buenos Aires: Eudeba.
- Fassio, A. y Ruty, G. (2020). «Aprendizaje organizacional ¿nueva forma de llamar un viejo fenómeno?». En M. L. Pagani y M. Manuele (Coords.), *La mirada organizacional. Enfoques y metodologías para el análisis*. La Plata: EDULP. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/102504/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Fecha de consulta: 18/12/2020].
- Fassio, A. (2018). «Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones». *Ciencias Administrativas*, Año 6, N.º 12, FCE-UNLP.
- Gore, E. (2020). «Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional». *CUINAP*, Año 1, N.º 16. Buenos Aires: INAP.
- Guimenez, S. (2020a). «La gestión de políticas públicas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva». *CUINAP*, Año 1, N.º 21. Buenos Aires: INAP.
- Guimenez, S. (2020b). «Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de Coordinación». *CUINAP*, Año 1, N.º 35. Buenos Aires: INAP.
- Leal Paredes, M. (2020). «Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones». *RES NON VERBA*, Vol. 10, N.º 1.

- Losada i Marrodán, C. (1999) «La función de dirigir en la administración pública». En C. Losada i Marrodán, *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington, D. C.: BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14234/de-burocratas-gerentes-las-ciencias-de-la-gestion-aplicadas-la-administracion-del> [Fecha de consulta: 18/12/2020].
- Luci, F. (2016). *La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Pagani, M. L. y Eray Arce, M. (2017). «El análisis de las organizaciones estatales. Un recorrido por distintos enfoques teóricos y metodológicos». En A. Camou y M. L. Pagani (Coords.), *Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas, Estado y Políticas*, N.º 1, pp. 53-92. La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://libros.fahce.unlp.edu.ar> [Fecha de consulta: 14-9-2020].
- Ramis, C., Manasero, A., Ferrer-Pérez, V. y García-Buades, E. (2007). «¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, N.º 2, pp. 161-181.
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumiere.

Anexo. Cuestionario utilizado para entrevistas

Primera parte:

1. Año de ingreso al Estado nacional argentino.
2. Descripción de áreas y puestos desempeñados en el Estado nacional argentino.
3. Descripción del área donde ejerce/ejerció la función de jefa/e de departamento.
4. Cantidad de personas a cargo.
5. Estudios realizados.

Segunda parte:

6. ¿Qué acciones considera imprescindibles/relevantes para desempeñarse en el puesto de jefa/e de departamento?
7. ¿Qué características (personales, profesionales) debe poseer una persona para desempeñar tal función?
8. ¿Es necesario adquirir alguna capacitación para llevar adelante la responsabilidad del rol, tanto en el momento inicial como durante el desarrollo?
9. ¿Deberían rotar con cierta periodicidad o afianzarse en un área durante largo tiempo?
10. ¿Trabaja con todas las personas que integran el equipo o prefiere a algunas sobre otras?
11. ¿Cómo maneja las expectativas/planteos/reclamos de las personas que conforman el área?
12. ¿Le gustaría agregar algo que no se haya preguntado?

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 2 - N.º 51 - 2021

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Enero 2021

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina