

INAP

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 2 • 2021 | Cuadernos del INAP

**¿Qué implica ejercer una buena dirección
en la Administración Pública Nacional
desde la óptica de las/los trabajadoras/es?
Un análisis sociológico**

Sandra Guimenez

64

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

Argentina **unida**



CUINAP | Argentina

**¿Qué implica ejercer una buena dirección
en la Administración Pública Nacional
desde la óptica de las/los trabajadoras/es?
Un análisis sociológico**

Sandra Guimenez

64

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

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	10
1. Algunos antecedentes acerca de la mirada de las/os trabajadoras/es sobre quienes las/os dirigen/coordinan	14
2. Abordaje metodológico	20
3. Hacia una <i>gramática esperada de la buena dirección en el Estado</i>	25
Conclusiones	50
Referencias bibliográficas	54
Anexo. Cuestionario utilizado para entrevistas	56

¿Qué implica ejercer una buena dirección en la Administración Pública Nacional desde la óptica de las/los trabajadoras/es? Un análisis sociológico



**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 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 concentra los principales hallazgos de una indagación que persiguió el objetivo de distinguir qué acciones cotidianas y habilidades contribuyen a «dirigir/coordinar bien» un equipo de trabajo en dependencias estatales nacionales de la Argentina, desde el punto de vista de las/los trabajadoras/es conducidas/os. La pregunta que recorrió el trabajo fue: ¿Qué práctica desarrolla una/un jefa/fe para ser reconocido por sus dirigidas/dos como alguien que hace bien su trabajo?

Los hallazgos se inscriben en una línea de investigación iniciada en el INAP en el campo de las políticas públicas y encaminada a aportar elementos poco explorados en el campo académico en relación con su implementación «desde adentro», en torno a la identificación de «buenas prácticas» respecto de cómo organizar y poner en acción los objetivos programáticos de cada dependencia estatal de orden nacional. En las investigaciones precedentes realizadas en la misma sintonía, esa mirada estuvo dirigida hacia el hacer de mujeres y varones que ocupaban posiciones jerárquicas de dirección, coordinación y jefaturas de departamento.

Para esta entrega, se entrevistó a trabajadoras/es que cuentan con una extensa trayectoria en el Estado nacional argentino, a efectos de recoger su mirada respecto de quienes las/los han conducido y establecer si las «buenas prácticas» y «perfiles deseables», que se reunieron entre los niveles jerárquicos en los anteriores trabajos de campo, guardan puntos en común y disidentes con sus elaboraciones.

A partir del análisis de tales entrevistas, puede afirmarse la existencia de una gramática esperada de la buena dirección, en tanto marco conceptual que guía las prácticas (o que sería deseable que las guiara) y que no solo comprende conocimientos profesionales, sino también un saber hacer/saber interactuar bajo la lógica específica estatal. Desde la óptica de las/os trabajadoras/es, dicha gramática comprende un conjunto

de acciones centradas principalmente en saber escuchar y recuperar los conocimientos del equipo de trabajo, una gama de habilidades/competencias para encausar la tarea de conducción, al tiempo que ciertas estrategias institucionales y por parte de quienes dirigen equipos encaminadas a posibilitar la construcción de las buenas prácticas que engloba la gramática.

Palabras clave

Buenas prácticas, capacidades estatales, gramática esperada de la buena dirección.

Abstract

The document concentrates the main findings of an investigation that pursued the objective of distinguishing what daily actions and skills contribute to “directing/coordinating well” a work team in national state agencies of Argentina, from the point of view of the workers/is led/two. The question that ran through the work was: What practice does a boss / faith develop in order to be recognized by their managers as someone who does their job well?

The findings are part of a line of research started at INAP in the field of public policies aimed at contributing little-explored elements in the academic field in relation to their implementation “from within”, around the identification of “good practices” regarding how to organize and put into action the programmatic objectives of each state agency of a national order. In the previous investigations carried out in the same vein, this gaze was directed towards the work of women and men who occupied hierarchical positions of direction, coordination and department heads.

For this issue, workers with extensive experience in the Argentine national state were interviewed, in order to collect their gaze on those who have led them and establish whether the “good practices” and “desirable profiles” that met between hierarchical levels in previous fieldwork, they have common ground and dissidents with their elaborations.

From the analysis of such interviews, the existence of an expected grammar of good direction can be affirmed, as a conceptual framework that guides practices (or that it would be desirable to guide them) and that not only includes professional knowledge, but also knowledge do / know how to interact under the specific logic of the state. From the workers’ point of view, this grammar comprises a set of actions, mainly focused on knowing how to listen and recover the knowledge of the work team, a range of skills/competencies to address the driving task, while certain institutional strategies and on the part of those who lead teams aimed at enabling the construction of good practices that grammar encompasses.

Key Words

Good practices, state capabilities, expected direction grammar.

Introducción

Los hallazgos que se presentan en este informe forman parte de una línea de investigación iniciada a comienzos del año 2020, la cual tiene como objetivo aportar al conocimiento y análisis de las políticas públicas «desde adentro», en el plano de su ejecución microcotidiana. En ese sentido, se realizaron tres estudios antepuestos (Guimenez, 2020a, Guimenez, 2020b; Guimenez, 2021) en los que la indagación estuvo dirigida a mandos medios que desarrollaron en algún momento de sus trayectorias tareas relativas a la conducción de equipos en sentido amplio.

La intención de tales trabajos consistió en identificar las acciones cotidianas y habilidades que esas personas pusieron en juego en el desempeño de cargos de responsabilidad en la Administración Pública Nacional (APN) para alcanzar las misiones que les fueron encomendadas. En particular, se les preguntó qué aspectos permitían arribar a una «buena» dirección, coordinación y jefatura de departamento. Esa indagación posibilitó desmenuzar y componer un cúmulo de saber construido a lo largo del tiempo que denominamos *gramática*.

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 profesionales, 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).

Tal como sostienen Bohoslavsky y Soprano (2010, p. 24), «el Estado son las normas que lo configuran y determinan, pero también son las personas que producen y actualizan sus prácticas cotidianas dentro de sus formaciones institucionales y en interlocución con esas normas». Es

decir, no constituye un todo unívoco y homogéneo, sino que es construido y (re)producido por la práctica de diversas/os agentes estatales (en su interacción con otros actores/sujetos ajenos a ese campo), que actúan en el marco de un espacio que es construido por tales prácticas¹, al mismo tiempo que ellas se producen de acuerdo a normas/procedimientos/lógicas propias de ese campo. De allí que la pregunta que venimos planteando comprensivamente resulta oportuna para profundizar en este momento de la investigación del «más adentro», en un plano ineludible, al incorporar el punto de vista de las/los trabajadoras/es respecto de qué prácticas esperan que despliegue o lleve adelante una/un buena/buen jefa/e en sentido amplio.

Al igual que en los informes anteriores, la identificación y sistematización de «buenas prácticas» permite, al mismo tiempo, recortar otras que se definen por oposición con aquellas, es decir, por modos de hacer particulares y personales que forman parte del hacer estatal cotidiano y que ponen de manifiesto «las incapacidades, incoherencias y renunciaciones que también componen al Estado» (Bohoslavsky y Soprano, 2010, p. 27).

Desde el punto de vista metodológico, se consideró oportuno probar los mismos interrogantes de las investigaciones precedentes entre trabajadoras/es de distintas áreas a efectos de identificar, describir y comparar sus percepciones con las recogidas entre quienes han ejercido la responsabilidad de dirigir equipos. Esto es, los elementos distinguidos como constitutivos de la *gramática directiva*, de la *coordinación* y de la *jefatura de departamento* en el Estado: ¿coinciden con lo que esperan las/os trabajadoras/es conducidas/os? ¿Existen otros elementos que

1 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.

no emergieron en las anteriores pesquisas, pero que para las/os trabajadoras/es son relevantes?

Las preguntas que guiaron la exploración fueron las siguientes:

- 1) ¿Cuáles son las habilidades²/competencias personales y profesionales deseables y esperables por parte de personas que tienen la responsabilidad de conducir equipos en el Estado nacional argentino desde el punto de vista de las/os trabajadoras/es?
- 2) ¿Puede operacionalizarse una *gramática* particular, específica y esperada en el ejercicio de la conducción de equipos en el Estado argentino a partir de la óptica de las/os trabajadoras/es?

Si existe un corpus de ese tipo que pueda precisarse, se espera desagregar y operacionalizar sus características y contornos, y, quizás, complementar la gramática de conducir equipos que venimos construyendo a partir de la información primaria recogida en los trabajos previos.

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» dirección en sentido amplio en dependencias de la Administración Pública Nacional argentina, a partir del punto de vista de las/os trabajadoras/es.

2 La literatura sobre habilidades o competencias blandas es profusa. Leal Pareces (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)».

Objetivos específicos:

- Determinar qué aptitudes profesionales/personales debieran portar quienes desempeñan cargos de responsabilidad de conducción de equipos.
- Describir qué acciones llevan a cabo cotidianamente las/os buenas/os jefas/es desde la percepción de las/os trabajadoras/es.
- Identificar qué tipo de dinámica relacional promueve o debiera promover con su equipo una/un buena/buen jefe/a en sentido amplio.
- Establecer qué tipo de incentivos podría/tendría que poner en acción una/un buena/buen jefe/a respecto de las/os trabajadoras/es a su cargo.
- Sistematizar y analizar las prácticas político-técnicas identificadas por las/os trabajadoras/es a efectos de proyectar un perfil de buena dirección en sentido amplio.

En el mismo sendero metodológico utilizado en los trabajos precedentes, se apela a la utilización de técnicas propias de la metodología cualitativa para entrevistar a trabajadoras/es de distintas dependencias del Estado nacional argentino contactadas/dos a través de la técnica de bola de nieve³.

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, a modo de conclusión, se avanza en la descripción y operacionalización de lo que aquí llamamos *gramática esperada de la dirección*.

³ 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).

Algunos antecedentes acerca de la mirada de las/os trabajadoras/es sobre quienes las/os dirigen/coordinan

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 aportes del campo académico vinculados con la temática que nos ocupa: qué acciones y habilidades posibilitan arribar a una «buena» dirección en sentido amplio.

En este informe, la pregunta continúa siendo la misma, aunque se aborda desde el punto de vista de quienes son dirigidas/dos, por lo que en este apartado reseñamos algunos estudios que tomaron un sendero problemático similar, ya que no hemos hallado trabajos específicos sobre ello que refieran al ámbito del Estado. Entonces, aunque el contexto organizacional en el cual enfocan la investigación no sea el ámbito público estatal, nos aportaron núcleos temáticos interesantes a tener en cuenta.

Tal es el caso de Siguán Soler (1961), quien tempranamente llevó a cabo un estudio entre empleadas/os bancarios a efectos de indagar qué cualidades y defectos hallaban en sus jefas/es, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: capacidad/conocimiento profesional, personalidad, integridad moral, actividad, vínculo con las/os subordinadas/os.

Entre sus hallazgos se destaca la necesidad de que las/os jefas/es no solo tengan conocimientos profesionales, sino también que conozcan la organización en la que se hayan insertas/tos, así como la sección específica en la que desempeñan la función. Las/os trabajadoras/es enfatizan la importancia de la competencia profesional que aquellas/os deben poseer, la cual se haya asociada a la experiencia. Cuando se observa falta de tal competencia, se identifica «inseguridad», producto de no contar con conocimiento acabado, lo que lleva a las/os conductoras/es a aplicar malos tratos.

Respecto de la personalidad se ponderan la energía y la capacidad de decisión: saber mandar, ponerse en su lugar, hacerse respetar (p. 11). Además, se espera que, desde el punto de vista moral, sea íntegra/gro, responsable y recta/to y que porte aptitudes de laboriosidad, puntualidad y organizacionales.

Sostiene el autor que las/os trabajadoras/es esperan y valoran que sus jefas/es sean enérgicos pero humanos, es decir que puedan interesarse por el bienestar de sus empleadas/os tanto desde el punto de vista laboral como personal, que reconozcan el esfuerzo y las/os motiven. En conjunto, este tipo de aptitudes contribuye a ganarse el aprecio y colaboración de aquellas/os, lo que impactará de modo positivo en la organización de la que forman parte.

Relacionado con lo anterior, se destaca asimismo que las/os empleadas/os esperan que sus jefas/es sean «justas/os», evitando provocar diferencias en el reconocimiento de los méritos, ejercer arbitrariedades y favoritismos. En el mismo sentido, se espera que eludan anotarse éxitos que son del equipo o de algunas/os trabajadoras/es en particular como propios, y que adopten una actitud de responsabilizarse de los errores ante las autoridades y no descargarlos en las/os subordinadas/os (Siguán Soler, 1961, p. 17).

Zertuche Meléndez (2013) lleva a cabo un trabajo en el que se propone identificar los rasgos positivos «reales» y «deseados o adecuados para generar un ambiente sano» en líderes de una empresa de bebidas a partir de la consideración de las/os colaboradoras/es. Para ello, presenta el concepto de «liderazgo positivo» siguiendo a Cameron (2012, p. 13), para destacar que dicho concepto tiene como objetivo ayudar a los individuos y a las organizaciones a alcanzar niveles «espectaculares» en términos de logro, entendiendo que lo bueno es enemigo de lo extraordinario, es decir que si las cosas funcionan de modo aceptable, no se busca investigar cómo continuar mejorando, sino que se hace eso cuando algo funciona mal. Por lo que la idea del liderazgo positivo es analizar lo que sale bien para alcanzar nivel de excelencia; percibe a las dificultades y los acontecimientos adversos como estímulos para obtener mejores frutos. Constituirse en un líder positivo no es lo mismo que solo ser amable, carismático o de confianza implica «facilitar lo mejor de la condición humana, o un enfoque en las virtudes» (Cameron y Caza, 2004; Spreitzer y Sonenshein, 2003; citado por Cameron, 2012, p. 14).

La autora realizó un trabajo bajo el precepto del liderazgo positivo recién señalado, en el que aplicó un instrumento basado en las 24 fortalezas del carácter de Seligman y Peterson, adaptado a la percepción de las/os colaboradoras/es en un entorno laboral. Del estudio participaron 52 empleadas/os de la empresa en cuestión.

El artículo recoge las fortalezas que las/os colaboradoras/es observan en sus superiores y, luego, describe las que consideran deseables por parte de aquellas/os para crear entornos favorables de trabajo.

Las fortalezas «reales» que la/el directiva/o portan, según sus colaboradoras/es, son las siguientes:

- 1) Creatividad: descubre soluciones imaginativas.

- II) Curiosidad: apela a la exploración, no se queda con dudas.
- III) Persistencia: persigue lo propuesto sin dejarse menoscabar por obstáculos.
- M) Bondad: se muestra generoso, compasivo y preocupado por el bienestar de las/os colaboradoras/es.
- V) Ciudadanía: sabe trabajar como miembro de un grupo y es leal, buscan el beneficio colectivo antes que el propio.
- VI) Humildad y modestia: deja que los logros hablen por sí mismos, no presume ni busca reconocimiento por ellos.

Asimismo, la autora destaca que, si bien dichas fortalezas son positivas para el funcionamiento de la organización y el entorno laboral, la/el líder debiera trabajar en el desarrollo de las fortalezas que sus colaboradoras/es señalan como deseables.

- I) Perspectiva: ponerse en el lugar de sus subordinadas/os y adoptar una mirada más adecuada al contexto que le permita actuar y sortear diversas situaciones.
- II) Integridad: ser una persona honesta y responsable le permite ganar la confianza de sus colaboradoras/es.
- III) Amor: interesarse por las/os conducidas/os, compartir con ellos su conocimiento, entendimiento y comprensión, atendiendo a que puedan crecer y triunfar.
- M) Inteligencia social: aprender a relacionarse con las personas, escuchar de modo atento a sus dirigidas/os.
- V) Equidad: tratar a todas las personas del mismo modo, evitando tener «favoritas/os» y conducirse por prejuicios personales.

VI) Apreciación de la belleza y excelencia: demostrar admiración por el esfuerzo de sus dirigidas/dos.

La autora propone que las organizaciones pueden optar por no quedarse solo con «lo bueno», sino tomar las apreciaciones de las/os dirigidas/os para mejorar las prácticas y el entorno laboral, todo lo cual, impactaría positivamente en la organización de modo integral.

Por su parte, Cetina, Ortega y Aguilar (2010) presentan los resultados de una investigación que llevaron a cabo con el objetivo de demostrar el «carácter social» del ejercicio del liderazgo. Parten de señalar que en dicho proceso cobra significativa relevancia la percepción de las/os integrantes de un grupo de trabajo respecto de sus jefas/es, en la medida que ello «influye» en la disposición para aceptar y seguir sus órdenes. Y sostienen que la literatura relacionada con el tema sugiere que la legitimidad de los puestos directivos emana de las consideraciones que las/os subordinadas/os tienen acerca de qué tan adecuados son aquellas/os para ocupar el puesto y la forma en que lo llevan adelante (2010, p. 127).

En ese sentido, cobran relevancia las habilidades necesarias que debiera poseer alguien que ocupa un puesto directivo y que estas sean observadas y valoradas por quienes son dirigidas/dos, lo cual contribuye a que estos respeten a sus autoridades.

¿Qué habilidades tiene que poseer una/un jefa/fe? Siguiendo a Mosley, Megginson y Pietro (2005, citado por Celina, Ortega y Aguilar, 2010, p. 128), los autores destacan que ellas son:

- I) Conceptuales: para adquirir, interpretar y analizar información de forma lógica.
- II) Vinculadas con las relaciones humanas: para entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas.

- III) Administrativas: para realizar las cosas mediante el uso de otras habilidades.
- IV) Técnicas: para entender y supervisar los procesos que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

Con esas definiciones, llevaron a cabo un trabajo de campo entre 171 trabajadoras/es de una rama industrial, a efectos de que valoraran a sus jefas/es aplicando la escala de habilidades directivas descripta. Esos resultados fueron presentados de modo colectivo e individual, con el propósito de que las/los jefas/es evaluadas/os pudieran conocer la mirada de sus dirigidas/dos y buscaran mejorar los aspectos que no resultaron tan bien estimados. Esto último se realizó con la premisa de que «la retroalimentación permite hacer conscientes a los jefas/es sobre sus propios resultados comportamentales», ya que como señala Tyler (2006), «los jefes que se consideran poco capaces tienden a mostrarse más autoritarios, menos justos y rodearse de gente menos capaz» (citado por Cetina, Ortega, Aguilar, 2010, p. 134).

Entre los hallazgos del trabajo de campo, se destaca que las habilidades directivas mejor evaluadas por las/os subordinadas/os son las vinculadas a las relaciones humanas, seguidas por las asociadas a una visión compartida. Se puede decir que los jefas/es deben ser capaces de comunicar su apoyo a sus subordinadas/os, ser capaces de fomentar el trabajo en equipo, favorecer el facultamiento de su gente, proponer y usar formas creativas para la solución de problemas, mostrar disposición para el cambio y fijar dirección y crear una visión compartida para seguirla (Cetina, Ortega, Aguilar, 2010, p. 135).

Abordaje metodológico

La investigación cuyos hallazgos se presentan en este informe se origina dentro de la «tecnoestructura» del aparato estatal (Mintzberg, 1999), con el objetivo de identificar y sistematizar qué acciones cotidianas y habilidades serían necesarias para llevar a cabo una buena gestión de equipos, desde el punto de vista de las/os trabajadoras/es que forman parte de estos. En línea con los trabajos ya realizados (Guimenez, 2020a, 2020b, 2021), en este «momento» de la investigación, se consideró oportuno recurrir a la *reflexividad* de las/os trabajadoras/es que hacen las políticas públicas día a día bajo las consignas que emanan de sus autoridades superiores.

La perspectiva metodológica, que sostenemos desde el inicio de esta línea de investigación sobre la «buena» conducción, parte de la concepción de «momentos» de trabajo y análisis complementarios, para referir a que el proceso de investigación teórico-metodológico constituye un plano total general y, para abordarlo, se definen momentos que guardan unicidad (Minteguiaga, 2003). Por lo que cada trabajo de campo siguió las mismas pautas y preguntas dirigidas a agentes estatales con niveles diferenciados de responsabilidad jerárquica en la estructura organizacional.

Entendemos que la *reflexividad* constituye un marco conceptual interesante, en la medida que refiere a las descripciones y expresiones

de las/os entrevistadas/os sobre la realidad y que no solo nos informan sobre ella, sino que también constituyen la realidad y tal construcción cobra sentido en el marco del contexto en el que se produce. Es decir, «el código no es informativo ni externo a la situación, sino que es eminentemente práctico y constitutivo. [...] Describir una situación es, pues, construirla y definirla» (Guber, 2001, pp. 45-46).

La particularidad del problema de investigación abordado requiere la utilización de metodología cualitativa, en la medida que las técnicas que proporciona posibilitan la producción de información primaria, atendiendo al punto de vista y la *reflexividad* de las/os entrevistadas/os. En ese sentido, sus «voces» se constituyen en el centro de la exploración, en tanto sus relatos, percepciones, ideas, emociones e interpretaciones (Sautu, 2003, p. 36) dan cuenta de una producción reflexiva: la expectativa sobre quienes conducen equipos se construye y tiene sentido en el marco del campo específico estatal. Simultáneamente, esa producción primaria de datos que deviene de las entrevistas se constituye en un cúmulo producido a lo largo del tiempo en torno a un *saber hacer en el Estado*.

Se seleccionó la técnica de entrevista como la apropiada para indagar acerca de los perfiles y prácticas deseables que deberían desarrollar las/os funcionarias/os con personal a cargo, en la medida que constituye una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree una situación en la cual una persona (el investigador-entrevistador) obtiene información sobre algo interrogando a otra persona (entrevistado, respondente, informante). Esta información suele referirse a la biografía, al sentido de los hechos, a sentimientos, opiniones y emociones, a las normas o estándares de acción, y a los valores o conductas ideales (Guber, 2001, p. 75).

La estructura de la entrevista atraviesa distintos momentos que permiten ir avanzando en la escala de información que se espera obtener, por lo

que, para identificar las acciones y características que serían esperables en las/os responsables de equipo, fue necesario indagar sobre diversos aspectos que hacen a la vida cotidiana en las organizaciones estatales y a través de los cuales cobran cuerpo y forma las políticas en acción. En ese marco, se recorren diversos tópicos en el intercambio con las/os informantes: el proyecto que sustenta la organización/gestión, 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 Eray Arce, 2017, pp. 65-66).

Tales aspectos se abordaron o surgieron de modo espontáneo en el marco de la entrevista, 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/os entrevistadas/os. Es decir, *la gramática esperada de la dirección en el Estado* se produce en el marco de la mutua imbricación de elementos comprendidos/atradesados 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 y comprende tanto los procesos formales como informales.
- II) Relaciones intersubjetivas: alude a que el ejercicio de las tareas y de los diversos roles compromete la puesta en acción de la personalidad, de identificación con la organización, de tensiones diversas. Y todo ello en su conjunto incide sobre los procesos de trabajo, sobre los objetivos del área, etc.

- III) Condiciones de trabajo: refiere a aspectos, como los salariales, 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.
- IV) Mundo simbólico y cultural: alude a rutinas/procedimientos/interacciones informales que se construyen en el cotidiano en el espacio de trabajo.

Para el acceso a potenciales entrevistadas/os y valiéndonos de la experiencia construida durante el desarrollo de los trabajos de campos previos, se recurrió a una red de contactos⁴ en distintas áreas estatales para identificar potenciales entrevistadas/os y, a partir de ellas/os, replicar la técnica de bola de nieve⁵. Dado que el trabajo de investigación no busca obtener evaluaciones morales o subjetivas de personas en particular, sino conformar una gramática esperada de la buena dirección, se decidió no utilizar los contactos establecidos con algunas/os de las/os directoras/es o coordinadoras/es entrevistados anteriormente, ya que se evaluó que podría existir un sesgo en la provisión de una/un posible informante que «hablara bien» de la/el directora/or o coordinadora/dor.

Las entrevistas se efectuaron a través del uso de plataformas virtuales, dado que el contexto de pandemia de la COVID-19 no posibilita encuentros presenciales. En los trabajos de campo previos, se constató 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

4 Quien realiza esta investigación se desempeña en el Estado hace más de veinte años, lo que permite contar con una amplia red de contactos en dependencias nacionales, lo que posibilitó acceder a algunas/os entrevistadas/os. Otros contactos fueron provistos por autoridades y colegas del INAP.

5 Ya fue definida en nota al pie 3.

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/os entrevistadas/os acerca de su autorización para grabar los audios, aspecto con el cual todas/os manifestaron conformidad.

Posteriormente, 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. Luego, se las (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 esta investigación, en tanto permite trazar algunas primeras impresiones y elaboraciones sobre cuáles son las principales características de una *gramática esperada de la buena dirección en el Estado*, desde el punto de vista de las/os trabajadoras/es.

Hacia una *gramática esperada de la buena dirección en el Estado*

A lo largo de diciembre de 2020, enero y parte de febrero de 2021, se llevó a cabo el trabajo de campo, a través de entrevistas a trabajadoras/es estatales de dependencias nacionales de la Argentina, a fin de indagar sus percepciones respecto de qué acciones realizan o serían deseables por parte de las/os funcionarias/os que ocupan cargos de dirección en sentido amplio.

Bajo esa premisa, se efectuaron 14 entrevistas a mujeres y varones que trabajan en la APN desde hace más de cinco años. El requisito respecto de la antigüedad fue establecido en virtud de que se entiende que una mayor cantidad de años laborando en el Estado permiten un conocimiento acabado de la lógica práctica de ese espacio, lo que incluye una cierta elaboración en torno a las habilidades y acciones que debe desempeñar la/el jefa/fe a cargo; además, en ese transcurso de tiempo, es probable que hayan atravesado cambio de autoridades aun dentro de una misma gestión (lo que posibilita (re)conocer distintos estilos de conducción).

Teniendo en cuenta ese aspecto, las personas entrevistadas cuentan con extensas trayectorias como agentes estatales y, en consecuencia, aportaron a esta investigación un caudal de información potente relacionada con la pregunta con que se recurrió al campo: ¿Qué acciones

cotidianas y habilidades pueden objetivarse para desarrollar una *buena dirección/coordiación/jefatura* en áreas estatales?

De las 14 personas entrevistadas, 8 fueron mujeres y 6 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), Cultura (2), Desarrollo Social (2), Economía (2), Educación (2), Jefatura de Gabinete (2), Trabajo, Empleo y Seguridad Social (1), Turismo y Deportes (1).

3.1. Características generales de las/os entrevistadas/os

Nivel educativo

Todas/os las/os entrevistadas/os salvo una realizaron estudios universitarios que completaron satisfactoriamente.

Siete de ellas/os cuentan con estudios de posgrado y dos se encuentran cursando un doctorado.

La única persona con estudios terciarios expresó que, a partir de su inserción como trabajadora en el Estado, decidió inscribirse en una Diplomatura en Políticas Públicas, que había finalizado al momento de la entrevista.

Antigüedad en el Estado

Las personas contactadas refieren una muy extensa trayectoria como agentes estatales, lo que sobrepasó el criterio establecido en el armado del trabajo de campo de por lo menos cinco años, que señalamos más arriba.

Siete de ellas cuentan con una antigüedad que se extiende en un rango de 16 a 25 años; cuatro reportan entre 9 y 15 años, y las tres restantes poseen una antigüedad de entre 26 y 40 años.

Relación contractual con el Estado

De las catorce personas entrevistadas, solo cinco forman parte de la planta permanente⁶, mientras que las nueve restantes manifiestan la condición laboral de «contratados»⁷ por artículo 9º de la Ley Marco y personal transitorio en plantas no permanentes.

3.2. Acciones que conducen a una buena dirección en el Estado

Los aspectos sociodemográficos recién descriptos y un repaso por las trayectorias en el Estado de cada entrevistada/o formaron parte de la apertura del intercambio virtual, de modo de ir construyendo la situación de entrevista. Posteriormente, se avanzó en introducir las preguntas vinculadas con los objetivos de la investigación, los que, como ya se mencionó, apuntaban a conocer qué acciones y habilidades deben/deberían realizar y poseer quienes conducen equipos estatales para ser consideradas/os como «buenas/os jefas/es» por parte de sus conducidas/os.

En primer lugar, se indagó acerca de las acciones que resultan significativas. Las respuestas se agruparon en torno a (en orden de importancia):

6 En la Argentina se denomina de ese modo a aquellas/os trabajadoras/es estatales que tienen un contrato de trabajo con el Estado por tiempo indeterminado. Antes de las reformas estructurales implementadas durante la década de los noventa, tal modalidad era la única posible para todas/os las/os trabajadoras/es (salvo los cargos puramente políticos).

7 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 a plazos (6, 12 meses). Dicha modalidad sufrió algunas modificaciones en el período 2003-2015, momento en el que se mejoraron las condiciones laborales de estas/os trabajadoras/es a partir del reconocimiento de todos los derechos a que acceden las plantas permanentes, excepto el de la estabilidad indefinida. Por lo que, actualmente, revistar el carácter de «contratada/o», requiere firmar un contrato de trabajo cuya renovación anual queda sujeta a la decisión de las autoridades competentes.

- 1) encuadre, comunicación y organización del trabajo de acuerdo a los objetivos del área,
- 2) conocimiento y reconocimiento del equipo de trabajo.

3.2.1. Encuadre, comunicación y organización del trabajo

Las personas entrevistadas mencionan que una/un buena/buen jefe/fe es quien tiene la capacidad de transmitir de modo claro cuáles son los objetivos que el área tendrá a cargo en el contexto de la gestión gubernamental que define los lineamientos políticos y cómo se distribuirá el trabajo al interior del equipo en virtud del marco general.

Al explicar las razones de los argumentos, las/os entrevistadas/os se disculpan por mencionar aspectos que pueden resultar «obvios», pero en sus extensas trayectorias en el Estado han comprobado que no siempre tales «obviedades» son practicadas por quienes asumen lugares de conducción.



Me parece que, en principio, poder marcar bien el encuadre de trabajo, que es lo primero que se hace, una presentación de por qué está ahí, para qué está ahí. Generalmente digo esto porque son cargos políticos, entonces, hay mucha renovación. Me parece fundamental esa primera presentación, con un encuadre de trabajo, reglas claras sobre hacia dónde se quiere llevar el área, la dirección o lo que fuera. Remarcar mucho que haya una comunicación fluida, clara, una designación de roles. Si se va a trabajar en equipo, si va a hacer un trabajo, que vos te des cuenta de que se está trabajando para que se arme el equipo de laburo⁸, cohesionado, con buen clima. Yo creo que todo eso hace a alguien que está conduciendo un área

⁸ Significa 'trabajo, ocupación retribuida' y es de uso coloquial en la Argentina y en Uruguay.

desde el punto de vista técnico, pero también desde un punto de vista político, no político partidario, pero sí en cuanto a los objetivos de las políticas públicas, hacia dónde queremos ir, qué queremos lograr, cuál es el impacto (Entrevistada 3). _____



Una persona con capacidad de comunicar qué hay que hacer, cómo lo quiere hacer, quiénes quiere que lo hagan, cuándo y cómo. Tiene que ser claro y conciso en los objetivos y en cómo se distribuye el trabajo. Que las personas del equipo sepan, entiendan y puedan decidir sobre esa base si quieren, si pueden llevar adelante lo que se les pide. Equidad al interior del equipo respecto de lo que cada uno recibe y da en el espacio laboral; equidad en responsabilidad, en cantidad de horas trabajadas (Entrevistada 4). _____



Fijar a dónde se va.Cuál es el objetivo y organizar la tarea. Con los años fui entendiendo que es toda una actitud que no la tiene cualquiera. Uno puede ser un buen profesional y puede no ser un buen jefe. Puede pasar al revés también, que el que no es el mejor de los profesionales sea un buen jefe. La organización del trabajo me parece que es una de las acciones fundamentales. Y también valorar a los propios trabajadores, resaltar los aspectos; saber tejer alianzas adentro y afuera de los organismos (Entrevistado 10). _____

Junto con lo anterior, se afirma que es necesario que una/un buena/buen conductora/or se tome el tiempo de conocer a las personas que conforman el equipo de trabajo, cuáles son sus trayectorias y pericias, dado que ese caudal de conocimiento puede permitir una mejor planificación y organización de las tareas, las cuales deberían apuntar a una distribución equitativa entre las/os integrantes.



Primero, que llegue y se presente al equipo. Dos, que ese jefe sepa cuál es tu recorrido laboral, que esté enterado de qué hiciste, dónde estuviste, que conozca cuál es tu profesión, que conozca tu experiencia, que pregunte un poco, que indague y que a su vez favorezca que puedas capacitarte, dentro de lo que debería ser tu gestión, y que si uno tiene otras curiosidades, también te facilite el acceso a otro tipo de cosas (Entrevistada 1). _____



En el cotidiano es saber quién es tu equipo, tener claro a quién pedirle qué cosa, hacer reuniones periódicas sustantivas. Nosotros somos un equipo de diez, doce personas. Para mí, ahí hay un tema de construir lazos de confianza, generar lazos de solidaridad, estar atento a lo que va pasando, llevar lo que sabés por el contacto con las otras áreas y poder comunicar esto para poder pensar mejor la tarea. Nosotros tuvimos una jefa que, por ejemplo, antes de hacer el trabajo de campo, ponía en discusión su proyecto, para ver las guías de entrevistas, cómo pensaban hacer el campo. Cuando volvíamos, lo charlábamos con los compañeros, aunque estuvieran en otra investigación. Cada equipo sabía lo que hacía el compañero, más allá de que cada uno tenía una tareíta más específica o estabas en diferentes investigaciones, discutíamos todo entre todos (Entrevistada 14). _____

Además de conocer a cada integrante del equipo de trabajo, es preciso que quien conduce el área sea capaz de involucrar a quienes la conforman en la planificación, discusión y toma de decisiones técnicas que hacen al cumplimiento de los objetivos. En ese sentido, se explicita que si quienes conducen no acuden a ese tipo de estrategias, entonces no están pensando en el buen funcionamiento del área y son las/os trabajadoras/es quienes

pueden establecer las posibilidades y dificultades para llegar a buen puerto con las metas propuestas.



Llevarse muy bien con el equipo de trabajo, eso es fundamental. Después, que se comprometa con lo que está haciendo, baje línea y diga qué cosas deberían hacer. Respetar la opinión del equipo, si se puede hacer o no, cuánto tiempo va a llevar el trabajo que pide y en el tiempo que el equipo dijo que le iba a llevar hacerlo, empezar a exigir los resultados. Pero el compromiso del director es muy importante (Entrevistado 6). _____



Trabajé en programas en donde venían y traían todo armado y no había ningún tipo de consulta y todo lo que uno podía decir para que ese formulario (por poner un ejemplo) fuese un poco más amigable para la gente era rechazado. Era «no, esto viene así, ya se definió así». Vos nunca sabías muy bien quién había definido ni por qué. Te dabas cuenta de que era algo que no estaba pensando en el sujeto nuestro, que son las agriculturas familiares. Entonces, hay una cantidad de cosas donde técnicamente nosotros debíamos participar. Que después la decisión final la tengan las autoridades, bueno, está bien. Pero me parece que la consulta a los técnicos que tenemos experiencia, tanto acá como los técnicos en terreno, tiene que estar (Entrevistada 3). _____



Nunca jamás nos consultan, qué quieren, qué podemos hacer. Es como que no salimos del cortoplacismo de hacer un proyecto a seis meses, doce meses, desgastando tiempo técnico en papeleo para que lleguen cinco kilómetros de mangueras o un tractor. Entonces, hay líneas estratégicas que no están en la mirada tampoco. Ese ninguneo

es terrible, porque cuando uno ingresa a la facultad está en el proceso de aprendizaje, pero tenés gente de planta muy bien formada con mucha experiencia laboral, que merecen, mucho más grandes que yo, que no pueden andar haciendo de chofer de camioneta a gente que tiene una formación. La falta de consulta a los trabajadores laburantes para decidir la línea estratégica para una institución de tanta gente, con tanta presencia territorial y con confianza a construir, es una falencia seria. En ese desconocimiento de la línea estratégica, jamás se reconocen las capacidades técnicas que cada uno podría llegar a tener o elegir (Entrevistado 7). _____

3.2.2 El reconocimiento de las/os trabajadoras/es

Entre las menciones sobre cuáles acciones debe desempeñar una persona responsable de conducir equipos, se destaca la necesidad de que se efectúe un reconocimiento del trabajo realizado por el grupo de trabajo, así como demostrar conocimiento/preocupación acerca de sus condiciones laborales.



Está bueno también, por parte de los coordinadores, reconocer el trabajo que uno hace. A veces uno pone un montón esperando, aunque sea, un «te felicito», pero uno hace un trabajo y no tiene ningún tipo de reconocimiento. O el reconocimiento se lo lleva todo el coordinador y en los papeles figura que quien hizo todo el trabajo es el coordinador y no el equipo técnico. Eso es algo que debería tenerse en cuenta a la hora de coordinar equipos de trabajo, que el reconocimiento sea para los trabajadores, para quienes realmente realizan y conocen el trabajo (Entrevistado 8). _____



Reconocimiento económico y simbólico. Simbólico, en términos de que te dé confianza, que te permita acceder a reuniones, a tomas de decisiones, que te habilite y que te motive a desarrollarte en lo profesional. Decisiones a nivel técnico, participación en la formulación y ejecución de las políticas. Y eso se traduce en estar en reuniones, en poder emitir opinión (Entrevistada 12). _____



En el Estado hay diferentes formas de contratación, formas muy precarias en general, y me ha costado encontrar jefes que comprendan que las condiciones de laburo son las formas de contratación. Si cobrás o si no cobrás, hay un montón de cuestiones que, para mí, cualquier jefe tiene que atender. No puede ser que una persona esté cinco meses sin cobrar y te parezca lo más normal y «es el Estado». Tener esa conciencia sobre las condiciones de laburo y tener llegada política, gestionar para que esas cuestiones administrativas salgan. Tiene que tener una cabeza más holística, es alguien que tiene llegada política, tiene en cuenta las condiciones materiales sobre las cuales se desarrolla la tarea, y no naturalizar prácticas de precariedad (Entrevistada 14). _____

En menor medida, surgió la necesidad de que el responsable del área tenga llegada política a las autoridades para defender el trabajo que realiza esa área, como una capacidad de «vender bien» el bagaje acumulado del grupo de trabajo, junto con pelear por el equipo y en relación con sus condiciones laborales y el respaldo político ante decisiones técnicas.

3.3. Competencias deseables para una esperada *buena dirección*

La segunda pregunta realizada a las/os entrevistadas/os estuvo dirigida a conocer qué habilidades consideran que son deseables para alguien que tiene la responsabilidad de conducir un equipo de trabajo en las estructuras estatales.

La variedad de aspectos señalados, diversos aunque relacionados, es muy interesante. Entre ellos, se destacan:

Saber escuchar

El aspecto más reiterado se refiere a que quien dirige el equipo debe tener la habilidad de «escuchar» en un sentido amplio: para conocer a sus interlocutores, para recuperar la experiencia individual y colectiva del grupo, para detectar malestares y tomar decisiones en virtud de ello.



Los mejores jefes que tuve fueron los que hacían reunión con el personal. Los que nos decían: «el secretario pidió esto, ¿se puede hacer o no?». Escuchar a todos, independientemente de si son profesionales o no. Después de eso, dejar que el personal proponga cosas, discutir las, acordar qué se hace y luego de un tiempo, de las cosas que se han propuesto, exigir los resultados. Si pide resultados, el jefe demuestra que tiene interés por lo que el personal está haciendo (Entrevistada 5). _____



Aparte de tener la formación profesional adecuada, si es posible de sobra, tiene que estar dispuesto a escuchar, pero también un poco a enseñar. Justamente esa posición de jerarquía técnica, no solo burocrática, tiene que saber más, no todos los detalles, pero

tiene que poder resolver todas las cosas que sus subordinados no pueden resolver y tiene que estar dispuesto a detectar la creatividad de sus subordinados, que hace el aporte para mejorar cualquiera sea el producto que llevan a cabo. Un jefe debería poder resolver lo que uno le lleva para poder agilizar su tarea. No pensar que necesita no ser eclipsado por el brillo ajeno, por así decirlo. Si alguien va con una propuesta, muchos jefes dicen no. Primero, no quieren cambiar nada. Entonces, si querés una característica, también sería la flexibilidad. Tiene que ser una persona que no sienta que lo van a serruchar, que lo van a superar o que no sienta que su autoridad se ve socavada por la capacidad de algún subordinado. Parecen obviedades, pero en realidad mi experiencia en tantos lugares me indica que no es imposible que eso suceda (Entrevistado 2). _____



Saber escuchar es fundamental, registrar. Quizás no escuchar directamente, pero si vos venís y me decís: «mira, fijate, tiene al hermano muy enfermo, por eso no está viniendo». Saber escuchar a la gente de confianza. Saber aquello que está pasando en el área. Saber escuchar las sugerencias, los malestares, entender un malestar como una oportunidad para registrar algo que no se estaba registrando y que hace ruido por algo. Saber escuchar, registrar eso y tomar una determinación. Es una secuencia, escuchar, analizar e intervenir (Entrevistado 10). _____

Ejercer liderazgo con capacidad de diálogo

Al mismo nivel que la capacidad para escuchar, las/os entrevistadas/os afirman que la persona responsable del equipo debe ejercer dotes de liderazgo para motivar a su grupo de trabajo, para marcar de modo claro los objetivos, a partir de la habilitación del diálogo, la solidaridad y el trabajo en equipo, en pos de construir una mirada de conjunto.

Ello incluye, también, la construcción de consenso en los lineamientos y acciones a seguir, de un modo participativo, aplicando la capacidad de escucha, aceptando los disensos que puedan surgir.

En este mismo sentido, se espera que el ejercicio del liderazgo se aplique a través de una buena comunicación con el equipo, compartiendo la información justa y necesaria para entender las decisiones y los lineamientos. Para ello, se asevera que la transparencia en el manejo de la información y las decisiones constituye un elemento de singular importancia que posibilita/replica un trabajo armónico y en equipo.



Tiene que ser seguro, tener experiencia, conocer el funcionamiento del grupo del equipo. Que sienta que no depende todo de él. Que tenga mirada de conjunto, de unidad. Que pueda ocupar el lugar de líder. He tenido jefes que se manejan en el uno a uno y no se posicionan como el líder, sino ellos y el uno a uno. Acuerdos de a dos y no acuerdos en el grupo, y eso para mí no construye. El peor fallo de los que he visto (Entrevistada 4). _____



Tienen que tener capacidad de diálogo, de construir consenso, de transmitir liderazgo natural, no imponerlo, con herramientas de consenso, de participación de equipo, de escuchar y dialogar sin llegar a confrontar, porque creo que muchos dirigentes no tienen experiencia de construir en disenso o con las diferencias y tratan de imponer, y eso perjudica mucho los vínculos. Entonces, creo que tiene que tener el liderazgo y la humildad suficiente para construir equipos, consensuar. Creo que eso es más importante que el título profesional (Entrevistado 7). _____



Tiene que haber cierta transparencia de mantener al tanto al equipo de lo que está sucediendo o el lugar hacia dónde vamos. A veces uno se da cuenta de que hace un montón de laburo que, en realidad, lo hace sin ningún tipo de sentido. Me parece que la transparencia y una buena comunicación con el equipo son necesarias. Está bueno poder contar con alguien que diga las cosas realmente cómo son, porque uno, sobretodo en estructuras amplias del Estado, no tiene más contacto que con el coordinador. Una buena comunicación y transparencia en cuanto a los objetivos, me parece que va por ese lado (Entrevistado 8). _____

La empatía

La capacidad de trazar empatía con las/os integrantes del grupo de trabajo, y un trato respetuoso, amable, son referidos por las/os entrevistadas/os como aspectos que van de suyo, pero no siempre constituyen aptitudes en las/os funcionarias/os que ejercen la responsabilidad de la conducción de los equipos de trabajo.



Empatía. Todo el mundo tendría que tenerla, pero si conducís equipo, sí o sí debés tener esa capacidad. Buen manejo de la cuestión jerárquica en términos de que hay que saber posicionarse entre que sos el jefe, sin perder ciertos rasgos de permeabilidad con el equipo que conducís. Es difícil eso, pero permite introducir temas de disciplina, generar respeto, admiración. A mí me resulta más fácil trabajar con alguien que respeto, que tiene transparencia. Buen manejo de la información más que transparencia, de la información que viene de más arriba hacia abajo, porque tenés que traducir lo que sucede o te piden y traducirlo de una manera permeada (Entrevistada 12). _____



La forma de tratar a las personas es importante. Respeto de persona a persona y de profesional a profesional. Que no te traten como si fueras de jardín de infantes, todos somos grandes, profesionales. Está todo muy vinculado; si no sabés respetar en el trato, difícilmente tengas buena comunicación (Entrevistada 11). _____



Hablando mal y pronto, te diría que no sea una mala persona, que sea respetuosa. No espero nada muy grandilocuente. Solo espero que te traten bien y que te respeten como persona, que te indiquen que es lo que tenés que hacer y que sea una relación lo más profesional posible (Entrevistado 6). _____

3.4. Los procesos de trabajo y su dinámica

Un tramo de la entrevista incluyó preguntas acerca de la dinámica cotidiana de trabajo esperada por parte de las/os agentes, al involucramiento o no en las tareas del área de todas las personas que conforman el equipo, así como a la actitud deseable de una/un buena/buen jefa/fe respecto de los temas relativos a las condiciones laborales de las/os trabajadoras/es.

Entre las respuestas, surge cierto consenso en torno a la necesidad de que una/un buena/buen jefa/fe implemente acciones tendientes a conformar un «nosotros», es decir que las personas que conforman el área trabajen de modo mancomunado, atendiendo al cumplimiento de los objetivos que deben ser conocidas/os por todas/os. Ese conocimiento es parte también de las tareas que tiene que llevar a cabo quien conduce el equipo, tal como se mencionó en el apartado anterior.



Me parece que está bueno el trabajo en equipo. Saber cuáles son los objetivos que hay que cumplir, promover la solidaridad entre el equipo. Que no sea una cosa de competencia. Creo que la peor dinámica de laburo que se puede generar es la competencia, eso de ver quién hace mejor las cosas. Tratar de complementarse entre todos y ayudarse para que el trabajo salga lo mejor posible (Entrevistado 6). _____



Creo que hay muy poca experiencia en trabajar en equipo, y eso hace que, para no perder autoridad, las directoras o directores imponen línea. Les gusta más el rol de «persecuta»⁹ que construir realmente equipo, porque el liderazgo natural de personas que pueden tener una dirección se construye trabajando mucho en equipo, con consulta, trabajar en esas disidencias, fortalecer los puntos en común (Entrevistado 7). _____



Siempre me pareció que es muy buena la reunión periódica de equipo, de actualización, ver el trabajo de la semana. Si la cabeza no puede estar, que la gente de su confianza pueda hacer esas reuniones. Planteando los trabajos nuevos, cuáles son y dar la oportunidad que los equipos se conformen según las habilidades, los intereses o la experiencia en el tema. Generar vías de apertura para hacer rendir el trabajo del día y el rendimiento general. La interacción para el armado del laburo, hacer participativo el diseño de la tarea. Quizás si hay procesos muy estandarizados, podés ser creativo en cómo abordarlos (Entrevistada 11). _____

9 En la Argentina, suele utilizarse esa expresión coloquial para referir a una acción persecutoria sobre las personas por parte de alguna autoridad, cualquiera sea el contexto en la que se realice.

La habilidad de generar un espíritu de cuerpo requiere, según las/os entrevistadas/os, la necesidad de que el responsable jerárquico del área organice reuniones de trabajo con cierta periodicidad. Tales espacios se presentan propicios para planificar de modo grupal las acciones, para discutir cómo llevar a cabo el cumplimiento de las tareas, así como para conocer y transparentar cuáles de ellas realiza cada integrante del equipo. Esa puesta en común, intercambio y discusión contemplando los disensos es visibilizada como un puente para fomentar lazos de solidaridad, así como para construir y fortalecer la confianza entre sí y con quien conduce el área.



Me parece que, a partir del momento en que uno entra en lo que es la rutina del trabajo cotidiano, estaría bueno juntarse. Pueden hacerse reuniones, pero no esas reuniones que tardan ochocientas horas y que son fijas. Pero cuando es necesario y dicen: «se me ocurrió tal cosa», sentarse y poder hablarlo, poder proponerlo, que no haya esa cosa de «yo soy el jefe, yo soy el que sabe más y el único que puede proponer». Está bueno establecer un diálogo que te permita aportar y muchas veces no sucede. La verdad es que no sucede (Entrevistada 1). _____



Tendría que proponer armar una planificación, a partir de los objetivos que esta persona pueda plantear. Armar una planificación que sea discutida por el grupo. Que sea, no te digo participativa, tal vez sí, pero una cosa más colaborativa. Reuniones de equipo, quincenales o semanales, para ir ajustando los objetivos, para ir ajustando los resultados. Muchas veces con reuniones quincenales alcanza. Yo creo que con eso la cosa más o menos funciona, con una buena comunicación, eso me parece fundamental (Entrevistada 3). _____



Algo tan sencillo como tener reuniones periódicas con el equipo. Parece una verdad de Perogrullo, pero hay gente que no lo hace. Ese momento de reunión semanal, quincenal, mensual, es imprescindible. Parar lo que se está haciendo, ver qué estamos haciendo, qué hace cada uno y generar un nosotros, un espacio de pensarse todos juntos o en un mismo proyecto. Otra dinámica que es importante: volvemos a la comunicación. Hacer un *racconto* de lo que se hizo, una rendición, una puesta en común del equipo y el coordinador, que ponga en común esto de hilvanar el proceso de equipo. Permitirse pensar los roles y las funciones al interior del equipo anualmente, esto tampoco todos lo hacen. Cuando uno lleva un tiempo haciendo algo, hay que permitir que las personas puedan desarrollar/ampliar sus capacidades, que vayan haciendo cosas diferentes. No dejar todo en una sola persona, formar equipos en los que el conocimiento circule y los trabajos no recaigan solo en uno. Es importante que el coordinador se pueda garantizar que en el equipo se pueden reemplazar, revisar los modos de hacer. Replantearse objetivos o por qué las cosas se hacen así, si no se pueden hacer de otra manera (Entrevistada 4).

Dado que los equipos de trabajo son preexistentes a las autoridades que llegan con cada gestión, se indagó entre las/os entrevistadas/os si la dinámica general de trabajo que aquellas/os promueven debe incluir a todas/os las/os integrantes y de qué manera o a través de qué estrategias se realiza ese vínculo.

Respecto de ello, se menciona que todas las personas que integran los equipos deben tener una tarea asignada y que dicha distribución debe ser equitativa, para lo cual es preciso que quien asume el lugar de conducción se tome el tiempo para conocer a cada integrante, identificar

sus habilidades y, en virtud de ello, designar en qué lugar puede rendir mejor.

También se afirma que puede traer y tener su «gente de confianza» o preferir a unas/os trabajadoras/es sobre otras/os, pero ello debe ser transparentado frente a todo el equipo para evitar malestares.



Un buen coordinador puede identificar lo que cada uno sabe. Puede entender su incumbencia y el lugar que está ocupando en el equipo y, sobre esa base, toma decisiones. Si deja a alguien de lado, tiene que ser justificado y fundamentado para él mismo. Lo malo es si lo hace sin entender qué está haciendo y por qué. Si es una decisión fundamentada, está bien. Hay veces que las personas durante una gestión ocupan un determinado lugar y luego eso cambia, los objetivos no son siempre los mismos, las miradas no son las mismas, incluso dentro de una misma gestión. Y eso está bien. Generarse distintos objetivos y en función de eso distribuir tareas y responsabilidades de modo distinto. Si un director aparta a alguien, tiene que tener fundamentaciones para eso; no me parece bien, pero lo puede hacer (Entrevistada 4). _____



Contar con todo el plantel y que todos tengan alguna tarea asignada, porque la verdad es que, si uno pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, es mejor estar haciéndolo, que no. Me parece que está bueno y, en algunos casos, ha sucedido que los coordinadores nuevos, cuando llegan, entrevistan a cada uno del equipo y, a partir de ahí, diagraman la distribución de tareas. También tener una primera aproximación de la situación de cada uno y de lo que cada uno quiere: «venís haciendo esto, ¿querés seguir haciendo esto?, ¿te

gustaría estar en otro lugar?». Tener ese tipo de entrevista, charla y, de esa manera, tener la capacidad de rearmar el equipo y las acciones (Entrevistado 8). _____



En general, los jefes traen alguna persona de su confianza, pero una manera de generar confianza en el equipo con que te encontrás, para organizar el laburo, es tener «interlocutores válidos». Si tengo mis dos personas de confianza, no aislarlas, que no sean cuerpo de élite, sino eliminar suspicacias entre lo nuevo y lo viejo. El nuevo puede llegar con experiencia y los que estamos de antes no ser sospechados de «ñoquis»¹⁰ ni identificados con este o aquel partido político. Si me vas a cambiar reglas, tirame reglas claras para poder trabajar, porque si no sé cómo querés que lo haga, lo voy a hacer mal. Hay que generar esa confianza entre los equipos viejos y la gente de confianza. Tratar de que esas personas se puedan vincular rápidamente con los que ya estaban (Entrevistada 11). _____

En este bloque de preguntas, se consultó a las/os entrevistadas/os acerca de qué postura debiera asumir quien conduce el equipo respecto de las condiciones laborales de las/os integrantes del área. Aquellas/os sostienen que los temas vinculados a las formas de contratación y escalas salariales son aspectos que no son de exclusiva responsabilidad de los niveles de dirección/coordinación/jefaturas, pero que, más allá de eso, demostrar empatía con sus reclamos contribuye a construir lazos con las/os dirigidas/dos. Transparentar que hay aspectos y decisiones estructurales que las/os exceden, «mostrar interés» sobre temas salariales, evaluaciones de desempeño y habitabilidad de los espacios se percibe como elementos que motivan y comprometen.

¹⁰ En la Argentina, se denomina de ese modo personas que perciben un salario fijo por un trabajo que no realizan y que resulta de un «favor».



Un buen jefe tiene que ser cristalino con el sistema de otorgamiento de grados, niveles y evaluaciones. Yo entiendo que el sistema de SINEP¹¹ es malísimo. Lo que veo es que, por ejemplo, el jefe durante treinta años venía y me decía: «tengo dos buenos, un regular y un destacado. El destacado se lo voy a dar a la secretaria, porque es buena, pobrecita, es la que menos cobra, tiene un D». Dáselo a quien quieras. Me mostraba esa planilla donde ponen un montón de crucecitas, veinte hojas, y firmar abajo el visto, que estás conforme. El tipo te dice: «la verdad, si estás conforme o no estás conforme, al sistema no le importa». Firmá lo que quieras, poné lo que quieras. Tenía siete porotos, le di tres a este, dos al otro, cinco a aquel y, en realidad, no es ni siquiera como a mí me gustaría, porque no alcanza, le termino dando el destacado al que menos cobra para que le den algún peso más a fin de año y, en realidad, no cumple con nada del sistema (Entrevistado 13).



Primero, que se genere la confianza para poder hacer planteos. El siguiente escalón sería «mi jefe me escucha». Un segundo escalón sería «mi jefe se interesa» y llama para solucionar o tratar de intervenir. Luego, están los que pelean cuestiones tuyas y otros no. Y eso genera adhesión del laburante por lo que hace. Si querés eso, tenés que mostrar compromiso con el laburante y el reconocimiento vinculado a la carrera, estimular los esfuerzos. Hay muchos compañeros que están desalentados de la actividad pública. Si vos estás desalentado, no laburás igual, porque no lo hacés con entusiasmo o con el mismo impulso cuando te das cuenta de que vale la pena (Entrevistada 11).

¹¹ El Sistema Nacional del Empleo Público (SINEP) es el escalafón que rige la carrera administrativa/profesional en el Estado argentino. Fue establecido en el año 2008 mediante el Decreto 2098.



Creo que cierta empatía hay que tener en cuanto a entender lo que le pasa al otro y dejar en claro que uno no puede dar una respuesta. A veces pasa que, en el mismo sector, tenés gente que gana mucho más o mucho menos, porque depende la categoría, y las tareas son similares. Y a veces no podés dar respuesta a todos. Sí podés entender lo que le pasa al otro, si podés tener empatía con lo que le pasa al otro. Pero si no le puedo dar respuesta, le digo: «te entiendo, lo comprendo, pero la situación en el Estado es así, no puedo hacer nada en este momento». Y quizás, en el momento en que esté la oportunidad, mejorar la situación de aquel que no se encuentra conforme. Ver por dónde se lo puede motivar, porque las motivaciones personales muchas son por el dinero, porque lo necesitamos, pero hay otras motivaciones que no son solamente por el dinero. A veces pasa por el reconocimiento del trabajo, a veces por poder hacer alguna capacitación, la oportunidad de que pueda hacer algún curso y conseguir la beca, hay otras maneras de lograr ese equilibrio. Detectar por dónde se puede ir en esos casos (Entrevistada 9).

3.5. Estabilidad en el puesto y capacitación

En este último punto antes de las conclusiones, se da cuenta de las apreciaciones de las/os trabajadoras/es respecto de si las/os funcionarias/os de nivel intermedio (dirección, coordinación, jefaturas de departamento) deben permanecer en sus puestos más allá de los cambios de gestión y si se considera que tendrían que recibir algún tipo de capacitación al momento de asumir tales roles.

Respecto de la estabilidad en el puesto de conducción, cabe remarcar que es una pregunta que genera dudas en las/os entrevistadas/os, por lo que no se observa una homogeneidad de respuestas.

La lectura de los testimonios parece indicar cierto consenso en torno a que, en aquellas áreas de índole administrativa/técnica que resultan de apoyo a las áreas sustantivas¹², como Jurídicos, Contabilidad, Recursos Humanos, es más claro y sería deseable que las/os funcionarias/os permanezcan. De modo principal, ello se haya asociado a la idea de que la lógica de esas áreas suele estar muy pautada por normativas administrativas propias del Estado, por lo cual no suelen sufrir transformaciones, aunque la gestión política de los asuntos de gobierno cambie.



Depende del área. En las áreas administrativas, tendría que haber una carrera un poco más estable y sería del empleo público. No debería depender tanto de la política. Creo que hasta directores está bien que cambien, porque es la línea política que te marca cada gobierno y me parece que es correcto que cada gobierno proponga su impronta en ese sentido (Entrevistado 6). _____

En cambio, para aquellas áreas que son o responden a los lineamientos de política pública que pretende impulsar cada gestión de gobierno y en las cuales, además, se juegan otros factores como la confianza, es más claro que las/os funcionarias/os tengan que estar sujetas/os a los cambios.



Hay áreas que tienen protocolos y procedimientos reglados y normados, y da lo mismo si hay confianza o no, porque no tiene margen para hacer algo distinto de lo que debe hacer. Y a esa persona no tenés que pensar en cambiarla. Pero hay otras áreas que pueden

¹² Se denomina de ese modo a aquellas áreas a través de las cuales se definen y ejecutan los objetivos de política pública de una determinada gestión de gobierno.

ser terriblemente sensibles, que llevan mucha confianza, y ese es un puesto que debe rotar junto con la autoridad (Entrevistado 2). _____

En otros casos, las/os entrevistadas/os no se pronuncian ni a favor ni en contra de la continuidad de las/os funcionarias/os en la medida que comprenden que tales cambios forman parte de las reglas de juego de la dinámica de gestión estatal.



Creo que cada gestión tiene derecho a poner a sus funcionarios y darle un giro distinto a lo que se venía haciendo. Lo que pasa es que hay áreas sensibles donde está bueno que se mantenga cierta coherencia y otras que van a cambiar. Es como una ilusión que no cambien, porque cambia la política (Entrevistada 14). _____

Entre quienes se manifiestan a favor de la estabilidad de las/os funcionarias/os se esgrimen argumentos vinculados a la necesidad de continuidad de los lineamientos políticos, resguardo de la memoria institucional y evitar el *síndrome del fundador* al que alude la entrevistada 3.



Me parecería mejor que se pudiera mantener cierta estabilidad. Me parece que la cuestión de que algunos funcionarios están tres años y se van y quien viene llega con esta cosa del síndrome del fundador, que la historia comienza conmigo. Y, en realidad, eso va en detrimento no solo del equipo técnico, sino también de nuestros destinatarios de políticas públicas, porque siempre es como un volver a empezar (Entrevistada 3). _____



A lo largo del tiempo, me fue variando el concepto. Por lo menos hasta dirección simple, si es concursada, tendría que tener estabilidad. Porque, en definitiva, le garantiza al Estado que tenga

una memoria institucional, se va la gente y se lleva su conocimiento. Por ejemplo, en áreas como Jurídicos y aquellas que son muy técnicas, podrían permanecer, porque te cambia la gestión y te cambia la figurita. Cuando aprendió lo que tiene que hacer se tiene que ir. En algunas áreas, incluso en áreas técnicas, en responsabilidades más altas también podrían permanecer (Entrevistada 11). _____

Asimismo, algunas/os entrevistadas/os se manifestaron a favor de los cambios para que nadie piense que tiene el «sillón» comprado y a la necesidad de «evaluar» a las/os funcionarias/os al término de su gestión y, en virtud de ello, decidir la continuidad.

También, en el marco de la reflexión que permitía esta pregunta, algunas/os entrevistadas destacan la necesidad de construir una carrera de administración pública profesionalizada dentro del Estado, en la cual formar equipos y recursos humanos preparadas/os, con el objetivo de que puedan asumir puestos de conducción.



Lo que me parece bueno, y que podría colaborar a que no haya tanto recambio, tiene que ver con que en ciertos puestos de manejo de equipo o coordinación haya una carrera del empleado público y que puedan llegar a esos lugares de coordinación donde hay puestos técnico profesionales, gente que tiene experiencia, que en algunos casos se da y en otros no, pero que puedan llegar (Entrevistado 8). —



Me parece que está bien que haya cambios. Lo que me parece más importante en ese sentido es que se trate de defender una carrera de la administración pública profesionalizada. Lo que pasa es que también ahí hay un desafío para la política. La política tiene que tener sus cuadros político-técnicos, y yo creo que eso se ha perdido.

Las escuelas de formación dentro de los partidos políticos se tienen que retroalimentar con los criterios de la administración pública y la política. Recuerdo que antes, dentro de los partidos, se discutía de economía social entre políticos, economistas, ingenieros. Por eso, está bien que haya escuelas de funcionarios (Entrevistado 10). _____

Finalmente, les consultamos la opinión a las/os respondentes respecto de si consideran que es prioritario que las personas que van a conducir equipos en distintas áreas estatales reciban algún tipo de capacitación antes de asumir ese lugar o durante el trayecto como tales.

Esta pregunta también generó dudas en las respuestas, pero en general se observa consenso acerca de que una instancia de formación/capacitación sobre normativa administrativa específica del Estado y en desarrollo de habilidades vinculada a la gestión/vínculo con el personal a cargo podría resultar un aporte al desempeño de sus funciones.

Conclusiones

La investigación presentada persiguió el objetivo de establecer qué acciones y habilidades son consideradas por las/os trabajadoras/es del Estado argentino como propias de una buena dirección en sentido amplio.

Al igual que en las pesquisas precedentes (Guimenez, 2020a, 2020b; 2021), se recogieron datos primarios a partir de la realización de entrevistas a personas que se desempeñan en el Estado argentino sin personal a cargo. Esa información permite dar cuenta de una *gramática «esperada» de la buena dirección* por parte de las/os trabajadoras/es, en la medida que mencionan acciones y habilidades que no necesariamente son practicadas en forma integral por quienes las/os han dirigido.

Con el término *gramática*, hacemos referencia a la estructura conceptual que guía las prácticas y que 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 los distintos testimonios, pero a diferencia de lo recogido en las anteriores investigaciones, las/os trabajadoras/es construyen sus contornos en clave de un ideal esperado, pocas veces experimentado en su totalidad por alguien que tuvieron como jefa/fe.

Esa *gramática esperada* fue manando de los testimonios a partir de las preguntas que les formulamos y a través de las cuales recorrimos los procesos y condiciones de trabajo, las relaciones empleado/jefe y el mundo simbólico y cultural que caracteriza el espacio laboral estatal.

¿Cuáles son los contornos de esa *gramática esperada de la buena dirección*? A grandes rasgos se compone de:

- I) un conjunto de acciones que requieren de la organización del trabajo del área, mediante el encuadre de las líneas de acción en torno a los objetivos generales de la política pública; el conocimiento profundo de cada una/uno de las/os integrantes del equipo para, en virtud de ello, decidir cómo distribuir las tareas de modo equitativo; y el reconocimiento respecto de los logros individuales y colectivos que realiza el grupo de trabajo, para lograr construir un «nosotros».
- II) un conjunto de habilidades blandas vinculadas a la capacidad de saber escuchar y ejercer liderazgo estableciendo el equilibrio necesario entre fijar límites y el despliegue de empatía, así como al diseño de estrategias que permitan mantener al equipo motivado.
- III) un conjunto de necesidades como la de implementar dinámicas participativas; evidenciar interés por las condiciones laborales de los/las miembros del grupo; estabilidad para ciertos perfiles técnicos y herramientas de capacitación en normativas y manejo de equipos.



Esta cuarta investigación, que se adiciona a las realizadas sobre *la gramática de la coordinación/dirección/jefaturas de departamento* en el Estado, ofrece algunas diferencias en torno a los aspectos identificados para quienes ejercieron esos cargos de responsabilidad.

En el caso de las/os directoras/es, la gramática se componía de acciones ligadas a la planificación, la construcción de los vínculos con otros actores estatales y de la relación con el equipo de trabajo. En los casos de las/os coordinadoras/es y las/os jefas/es de departamento, se destacaba el vínculo con el equipo de trabajo por sobre otros aspectos. Para estos últimos, la mayor parte de los quehaceres cotidianos se concentraban en la dinámica interna de la hechura de las políticas públicas, ya que los lineamientos generales les llegan definidos. En relación con las habilidades blandas para el despliegue de esas funciones, se enfatizaba la necesidad

de comunicación fluida con el equipo, la capacidad de escuchar, la empatía, el respeto, el buen trato y evitar el carácter abusivo del rol.

Desde la óptica de las/os trabajadoras/es, la gramática *esperada de la dirección* en el Estado se haya ceñida a la necesidad de que las/os superiores puedan comunicar claramente el porqué de las acciones, con qué objetivos de política pública se relacionan las actividades habituales solicitadas para dar sentido a la tarea, el reconocimiento del trabajo que realiza el equipo visibilizando sus logros, así como mostrar compromiso, defensa y respaldo de aspectos vinculados a las condiciones laborales.

Para llevar a cabo esas acciones que la *gramática* implicaría, las habilidades blandas destacadas coinciden con las mencionadas por quienes han desempeñado la tarea de conducir equipos. En este caso, no surge una generalizada identificación de la capacitación como una condición para desarrollar todo lo que implicaría tal *gramática*, aunque se subraya la provisión de herramientas para el manejo del equipo y el conocimiento de la lógica del Estado en un sentido práctico.

Referencias bibliográficas

- Bohoslavsky, E. y Soprano, G. (Eds.) (2010). *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (desde 1880 a la actualidad)*. Prometeo/UNGS.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cetina, T., Ortega, I., Aguilar, C. (2010). «Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo». *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, Vol. 9, N.º 1, 124-137. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/94> [Fecha de consulta: 30-3-2021].
- 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. CEA-UBA.
- 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. Eudeba.
- Fassio, A. (2018). «Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones». *Ciencias Administrativas*, Año 6, N.º 12, FCE-UNLP.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Editorial Norma.
- 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. INAP.
- Guimenez, S. (2020b). «Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de Coordinación». *CUINAP*, Año 1, N.º 35. INAP.
- Guimenez, S. (2021). «Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefe/a de departamento». *CUINAP*, Año 2, N.º 51. INAP.
- Leal Paredes, M. (2020). «Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones». *RES NON VERBA*, Vol. 10, N.º 1.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país*. Editorial Paidós.

- Minteguiaga, A. (2003). «El proceso de implementación del tercer ciclo de la educación general básica en el conurbano bonaerense, en el contexto de la reforma educativa, El caso de tres escuelas del Partido de Morón». Tesis de maestría en Políticas Sociales, FSOC-UBA. Mimeo.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. 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. 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].
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Editorial Lumiere.
- Siguán Soler, M. (1961). «El jefe, visto por el subordinado». *Documentación Administrativa*, N.º 42, pp. 9-18. Recuperado de <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1660> [Fecha de consulta: 30-3-2021].
- Zertuche Meléndez, M. (2013). «Estudio del liderazgo positivo y el análisis de los rasgos positivos que los subordinados perciben de sus líderes que propiciarían un ambiente sano dentro de la organización». Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Anexo: Cuestionario utilizado para entrevistas

Primera parte:

1. Año de ingreso al Estado.
2. Descripción de áreas en las cuales prestó servicios.
3. Máximo nivel de instrucción alcanzado.
4. Área en la que se desempeña en la actualidad.
5. Situación contractual.

Segunda parte:

1. ¿Qué acciones considera que una persona que desempeña el rol de director/coordinador debe desarrollar para convertirse en una/un buena/buen jefa/fe?
2. ¿Qué características personales y profesionales debe tener alguien que ocupa lugares de responsabilidad de dirección en sentido amplio?
3. En su experiencia, ¿qué dinámica de trabajo cotidiana debe establecer una/un buena/buen jefa/fe con el equipo?
4. ¿Las/os jefas/es tienen que tener algún tipo de capacitación para llevar adelante la responsabilidad del rol?
5. ¿Deberían afianzarse en un área durante largo tiempo o rotar en el puesto?

6. Desde su perspectiva, ¿una/un buena/buen jefe/fe trabaja con todas las personas que integran su área o prefiere a algunas sobre otras?
7. Una/un buena/buen jefe/fe ¿cómo maneja las expectativas/planteos/reclamos de las personas que conforman su área?
8. ¿Una/un buena/buen jefe/fe comparte/promueve momentos no estrictamente laborales con el equipo o debe mantener distancia?
9. ¿Le gustaría agregar algo que no le haya preguntado?

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 2 - N.º 64 - 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

Mauro E. Solano

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

Abril 2021

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina