

## Liderazgo Y Dirección Pública: El Ciclo De Vida Del Cargo Directive

Javen Kei

universidad bayero

Email: [kei83@gmail.com](mailto:kei83@gmail.com)

### Abstract

Un creciente número de investigaciones identifica el impacto de las características del líder sobre la estrategia y los resultados de las organizaciones. Este artículo, tras realizar una revisión de la literatura sobre liderazgo, y en particular sobre las contribuciones de la literatura en liderazgo en gestión pública, concluye que los efectos del liderazgo se han estudiado desde una perspectiva estática, en la mayoría de casos. Para superar esta limitación e incluir un análisis dinámico y longitudinal, propone aplicar el concepto de ciclo de vida al mandato de los directivos públicos, un tema hasta ahora no abordado en la literatura en gestión pública. En primer lugar, aborda el análisis de la carrera horizontal del directivo público a lo largo de su mandato, frente a una aproximación tradicional, vertical, de análisis de promoción en carrera. Esto es, el ciclo de vida durante el mandato directivo. En segundo lugar, el documento identifica las dimensiones clave y las etapas en el ciclo de vida del directivo público durante su mandato y realiza las siguientes propuestas para la construcción de un modelo de análisis: 1) El directivo público, en el inicio de su mandato, centra su atención en lograr los objetivos que definen sus indicadores de resultados, con un apoyo inicial del entorno político que le nombró. 2) En una segunda etapa, inicia un período de exploración tras haber demostrado algunos logros y no haber puesto en peligro la confianza política. 3) Es en la tercera etapa cuando el directivo público puede seleccionar la narrativa por la cual será reconocido su mandato en la organización. Para ello, teje redes informativas internas para desarrollar una visión legítima y factible, de largo plazo para la organización. 4) En la etapa de convergencia es cuando se producen los máximos resultados del directivo público, dado que se manifiesta una relación en forma de U invertida entre la duración del mandato y los resultados. 5) En la etapa de disfunción con la organización o esclerosis directiva, el poder del directivo es máximo, así como el conocimiento de la tarea. Sin embargo, si el mandato no tiene una limitación en su duración, las consecuencias para la organización pueden ser de letargia o crisis. Finalmente, el artículo construye una propuesta de investigación que combina cuestionarios basados en escalas reconocidas por la literatura y entrevistas semi-estructuradas para el análisis exploratorio del modelo conceptual y sus proposiciones.

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

## **A. INTRODUCTION**

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

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

## **B. LITERATURE REVIEW**

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

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

La combinación de una lista de rasgos cada vez más numerosa, junto a la falta de resultados concluyentes, conducen a una paulatina superación de este enfoque, y a partir de los años 70 y 80 la academia se centra en desarrollar: a) modelos situacionales o contingentes: Fiedler (1964), Hersey y Blanchard (1969); y b) modelos basados en la interacción entre líder y seguidor: Graen (1976), Graen y Scandura (1987), que consideran que el liderazgo no es una cuestión de posición jerárquica, sino de habilidad para influenciar, a través del comportamiento y la interacción, la relación entre líder y el seguidor. Por tanto, la calidad de esta relación es el factor determinante de los outcomes individuales, grupales y organizativos.

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

Finalmente, a partir de los 2000, toman impulso los esfuerzos integradores para conceptualizar y analizar el liderazgo en marcos comprensivos como el “full range leadership model” (modelo de gama completa) de Avolio y Bass (1991) y Bass y Avolio (1997). El “full range model” aúna tres tipologías de liderazgo: el transformacional, el transaccional (gestión por excepción y recompensa contingente) y el no-transaccional (laissez-faire). Estos autores categorizan estas tipologías en función de su efectividad y de la actividad del líder. Así, el liderazgo laissez-faire es el más inactivo y en pocas situaciones percibido como efectivo. En el otro extremo se sitúa el liderazgo transformacional que permite motivar a los seguidores y tiene como resultado una mayor productividad, elevar la moral y satisfacción, mayor efectividad organizativa, menor absentismo y rotación de personal, y mayor adaptabilidad al cambio (Bass y Avolio, 1994). A pesar de estos avances en la literatura, se constata en gestión pública un cierto subdesarrollo de la disciplina, vinculado tanto al debate normativo sobre el rol del directivo público como a las dificultades técnicas para la investigación empírica del liderazgo (Selznick, 1957; Terry, 1995). Afortunadamente, esta situación se ha superado en los últimos años gracias a una creciente producción científica sobre la naturaleza del liderazgo y su relación con la gestión pública. Van Wart (2003 y 2013)

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

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

La literatura también analiza los rasgos y cualidades personales del directivo público (Fairholm, 2004), los asocia a sus tipologías (liderazgo transaccional y transformacional) y los compara con los resultados en el sector privado. En esta línea, la literatura en gestión pública investiga las diferencias del ejercicio del liderazgo entre el sector público y el privado. El análisis de Andersen (2010) en Suecia revela diferencias significativas en estilos de liderazgo: orientados al cambio (público) vs. orientados a la relación (privado); y de motivación: orientados al logro (público) vs. orientados al poder (privado). Este autor vincula sus hallazgos a tres posibles factores explicativos: las diferencias entre las propias organizaciones; los factores que inclinan a los sujetos a trabajar en uno u otro sector; y los criterios para la promoción en la carrera en cada ámbito. Se suman a estas variables las de Hooi-berg y Choi (2001) sobre efectividad y enfoque del liderazgo (orientación a resultados vs. orientación a la facilitación y la supervisión), y las de Rosenberg y Villadsen (2010), quienes concluyen que las diferencias en el contexto de trabajo entre directivos públicos y

privados determinan que los primeros utilicen un estilo de liderazgo más participativo, frente a un estilo marcadamente más directivo por parte de los privados.

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

Las últimas corrientes en el análisis del liderazgo directivo público mejoran paulatinamente con la inclusión de nuevas teorías y metodologías de análisis. Como nuevas teorías, la PSM ("public sector motivation", motivación del sector público), que analiza cómo influye la motivación de trabajar en el sector público y compartir sus valores (el interés público, hacer algo bueno por la sociedad) en la performance (Moynihan ...[et al], 2012). Y la respuesta a PSM por autores como Van de Walle, Steijn y Jilke (2015), con el desarrollo del concepto de "motivación extrínseca". Este concepto contrasta la motivación individual aportada por PSM con variables colectivas, a nivel de país (ingresos, seguridad, modelos basados en carrera -antigüedad-, versus modelos basados en posición -mérito-), para demostrar que es la combinación de ambas (la motivación extrínseca y la PSM) la que tiene mayor capacidad explicativa de los resultados en distintos países. En cuanto a novedades metodológicas, destaca la inclusión de diseños experimentales en estudios recientes. Como sugiere esta exploración de la literatura, la investigación académica sobre liderazgo y dirección pública florece y continúa aportando interesantes resultados. Van Wart (2013) concluye que no existe un único liderazgo del directivo público, porque este viene determinado por la ingente variabilidad de situaciones en las que se ejerce y las competencias requeridas para ello. Así, argumenta este autor, el liderazgo en dirección pública ya no puede ejercerse únicamente con base en un pretendido talento natural, sino que requiere de un esfuerzo continuado a lo largo de la carrera, si se

quiere evitar tocar techo. En este artículo contribuimos a rellenar el gap de la literatura sobre la variabilidad de situaciones en que se ejerce el liderazgo en el sector público, mediante el análisis de las variables clave que afectan al liderazgo de los directivos públicos que están vinculadas al ciclo de vida en el cargo (modelo dinámico), para determinar las causas que les llevan a tocar techo.

### **C. RESULT AND DISCUSSION**

Un creciente número de investigaciones identifica el impacto de las características del líder sobre la estrategia y los resultados de las organizaciones (Esteve e Ysa, 2012). Sin embargo, la mayoría de la literatura es estática, con mediciones sincrónicas, donde es difícil distinguir entre causa y efecto. Los pocos estudios longitudinales que existen analizan momentos concretos en el mandato directivo, como la terminación de los mandatos, la rotación de personal y su impacto en la organización (Gordon y Rosen, 1981; Gabarro, 2007; Meier y Hicklin, 2008; Boyne ...[et al], 2010; Boyne ...[et al], 2011). Eitzen y Yetman (1972) establecen una relación curvilínea entre la duración de un mandato de un entrenador y la efectividad de un equipo de baloncesto: a mayor duración en el cargo, mejores resultados del equipo, hasta un determinado momento (13 años de media en su estudio), donde los resultados empiezan a disminuir.

Hambrick y Fukutomi (1991), Miller y Shamsie (2001), y Davies y Thomas (2009) son tres excepciones. Ellos realizan un análisis di-námico y de largo plazo, centrado en los cambios que acontecen a los directivos durante el ejercicio de su cargo (en este artículo se utiliza indistintamente cargo y mandato directivo). Trasladan el concepto de "ciclo de vida" del análisis de las organizaciones al impacto del directivo en el sector privado. Se entiende por ciclo de vida la serie de posibles etapas por las que puede pasar un directivo, desde su aceptación del cargo hasta su terminación. No se trata de un modelo prescriptivo determinista, sino de un modelo que plantea el abanico de posibilidades. El concepto de ciclo de vida es relevante, porque permite analizar cambios (en el aprendizaje directivo o en el comportamiento estratégico), que tienen impacto en los resultados de las organizaciones.

#### **Compromiso con el paradigma**

El paradigma del directivo es su modelo de interconexión entre el entorno y la organización. El paradigma lo componen las competencias directivas, que trascienden los conocimientos técnicos, y depende de un conjunto de atributos entre los que deben incluirse la motivación rasgos de carácter, actitudes, valores, destrezas y capacidades cog-nitivas. Ante la complejidad y ambigüedad de la función directiva, el paradigma es limitado e incompleto. Existen investigaciones que indican que, a medida que el directivo realiza aprendizajes en el puesto, puede modificar el grado de implicación que tiene con su pa-radigma inicial. En la literatura hay dos posiciones a este respecto: la de aquellos que defienden que los directivos están más abiertos a nuevas ideas al inicio de sus mandatos; y la de aquellos que sugieren que los directivos acceden a su posición con un compromiso relati-vamente alto con su paradigma, y que es solo a posteriori cuando entran en un período de apertura y experimentación, que se genera

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

#### Conocimiento de la tarea

El directivo que accede a un nuevo cargo se encuentra con desventajas respecto al resto de la organización que va a dirigir, especialmente sobre el conocimiento de hechos, contactos y procedimientos. Una persona que progresa en su misma organización tiene menos déficits en este sentido (mejores redes informativas), pero se enfrenta igualmente a actores desconocidos, normas, etc. En general, el nuevo directivo supera este hándicap a través de la adquisición rápida de conocimientos en el puesto. La evidencia demuestra que el aprendizaje en el puesto, pasado un determinado tiempo, parece llegar a una meseta, y la absorción de nuevo conocimiento tiende a disminuir. Gabarro en su análisis, concluye que tras aproximadamente 2,5 años en el puesto, los directivos reorientan su estrategia de aprendizaje hacia conocimientos más incrementales y rutinarios.

#### Diversidad en la información

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

#### Interés por la tarea

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

#### Poder

El poder puede ser entendido como la capacidad de los individuos o grupos de influenciar y afectar los *outcomes* organizativos (Mintzberg, 1984). El paso del tiempo ayuda a acumular poder a los directivos que se mantienen en el cargo. Este incremento tiene distintas fuentes, todas reforzadas por el mismo paso del tiempo: cooptación de los políticos, institucionalización del poder y éxito acumulado. Existen algunas excepciones, como los directivos nombrados con la misión de hacer desaparecer una organización, aquellos cuya performance es pobre, los que están cerca de la jubilación o del límite temporal de su cargo, o aquellos que tienen una tendencia natural a compar-tir el poder. A pesar de estas excepciones, el patrón más habitual es el incremento de poder durante el mandato. Un directivo recién nombrado se enfrenta, por tanto, a cierta vulnerabilidad que quizás explique el número desproporcionado de directores generales. La gestión operativa. Conseguir que la organización actúe eficaz y eficientemente para lograr los productos perseguidos (*outputs*). Asunción de la responsabilidad por los resultados.

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

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

#### **D. CONCLUSION**

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

tarde, en su cargo, algunos directivos entran en declive y también los resultados. Se produce una falta de experimentación, limitación de las fuentes de información a las que se recurre, y cansancio en el cargo. La duración del mandato puede asociarse a buenos y malos resultados, pero en distintas etapas del ciclo de vida.

La literatura demuestra que los ciclos de vida durante el mandato afectan la satisfacción, la actitud ante el trabajo, y cómo los individuos describen su trabajo y entorno (Cron y Slocum, 1986). El modelo de ciclo de vida solo analiza tendencias generales; no es un modelo normativo. No podemos afirmar que poner el énfasis en determinadas prioridades en una etapa sea más efectivo. Los hallazgos de la literatura son agregados y la duración de cada etapa en el ciclo de vida difiere entre personas. Su capacidad explicativa depende, sin duda, de las situaciones a las que se enfrenta cada directivo, su talento y personalidad, y los recursos disponibles. Sin embargo, la evidencia demuestra que grandes directivos han pasado por todas las etapas del ciclo de vida, pero han logrado evitar el declive durante más tiempo que sus homólogos (Miller y Shamsie, 2001). Y otros directivos se jubilan antes de llegar al declive. El modelo de ciclo de vida del mandato del directivo público tiene implicaciones significativas para la eficacia organizativa. La literatura ha demostrado, en proyectos de I+D y en los estudios de Hollywood, cómo sus resultados tienen forma de U invertida (Miller y Shamsie, 2001). Es por ello que el directivo experimenta su rendimiento máximo en medio de la etapa de convergencia, y de modo tentativo (los datos existentes no permiten defender ningún estimativo), según Hambrick y Fukutomi (1991), tan pronto como a partir del año 4 en el cargo. Esto solo es aplicable a directivos cuyos cargos se expanden a lo largo de las cinco etapas. El directivo que abandona el cargo, por ejemplo en la tercera etapa, puede evitar el declive que conlleva longevidades superiores. En el caso de directivos públicos cuyos mandatos pueden ser muy cortos (por ejemplo, solo una o dos etapas de las cinco), se puede esperar eficacias menores. Sin embargo, no es posible establecer tendencias sobre eficacias organizativas y resultados del directivo, especialmente en mandatos cortos, dado que simultáneamente operan otros factores en competencia: perfiles de directivos poco adecuados para el puesto, curvas de aprendizaje positivas versus negativas, o directivos que son capaces de desarrollar liderazgos sostenibles en el tiempo (Boyatzis, Smith y Blaize, 2006). De hecho, ninguna condición puede ser más crítica para mantener el desarrollo continuado del directivo que el calibre del equipo que le acompaña.

## REFERENCES

1. Andersen, Jon A. (2010), "Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in their Leadership Behavior", en *Public Administration Review*, Vol. 70 N° 1, pp. 131-141.
2. Avolio, Bruce J. y Bas, Bernard M. (1991), *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*, Binghamton, Bass, Avolio

- and Associates.
3. Avolio, Bruce J. y Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", en *Leadership Quarterly*, Vol. 16 N° 3, pp. 315-338.
  4. Bass, Bernard M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
  5. \_\_\_\_\_ (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.
  6. Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.
  7. Behn, Robert D. (1998), "What Right Do Public Managers Have to Lead?", en *Public Administration Review*, Vol. 58 N° 3, pp. 209-225.
  8. Bellé, Nicola (2014), "Leading to Make a Difference: a Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 24 N° 1, 109-136.
  9. Bennis, Warren (1993), *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*, Reading, Addison-Wesley.
  10. Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1996), "Great Ideas. Then: Life-Cycle Theory of Leadership. Now: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership", en *Training and Development*, Vol. 50 N° 1, pp. 42-47.
  11. Borins, Sandford (2002), "Leadership and Innovation in the Public Sector", en *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 N° 8, pp. 467-476.
  12. Hambrick, Donald y Fukutomi, Gregory (1991), "The Seasons of a CEO's Tenure", en *Academy of Management Review*, Vol. 16 N° 4, pp. 719-742.
  13. Hanbury, George L.; Sapat, Alka; y Washington, Charles W. (2004), "Know Yourself and Take Charge of Your Own Destiny: the 'Fit Model' of Leadership", en *Public Administration Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 566-576.
  14. Herscovitch, Lynne y Meyer, Jonh P. (2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model", en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 N° 3,
  15. Moynihan, Donald; Wright, Bradley E.; y Pandey, Sanjay K. (2012), "Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape?", en *International Public Management Journal*, Vol. 15 N° 3, pp. 315-352.
  16. Van de Walle, Steven; Steijn, Bram; y Jilke, Sebastian (2015), "Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: a Multilevel Model of Public Sector Preference in 26 Countries", en *International Review of Administrative Sciences*, forthcoming.
  17. Rosenberg, Jesper H. y Villadsen, Anders R. (2010), "Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context", en *International Public Management Journal*, Vol. 13 N° 3, pp. 247-274.
- Selznick,

18. Smith, Ken; Mitchell, Terence; y Summer, Charles (1985), "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle", en *Academy of Management Journal*, Vol. 28 N° 4, pp. 779-820.
19. Terry, Larry D. (1995), *Leadership of Public Bureaucracies: the Administrator as Conservator*, Thousand Oaks, Sage.
20. Trottier, Tracey; Van Wart, Montgomery; y Wang, Xiao Hu (2008), "Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations", en *Public Administration Review*, Vol. 68 N° 2, pp. 319-333