

# EL TRABAJO DE LOS GESTORES PÚBLICOS: UN ENFOQUE DE AGENDA

**YASMINA ARAUJO CABRERA**

## INTRODUCCIÓN

**L**a década de los noventa ha marcado un punto de inflexión en el desarrollo de la función y la dimensión de las administraciones públicas. La fuerza de las circunstancias económicas, políticas y sociales, ha acabado por romper la inercia expansiva de las burocracias públicas y su alejamiento de la sociedad, asistiendo a la aparición y puesta en práctica de planteamientos modernizadores (Losada, 1996). La mayoría de los cambios contenidos en dichos programas modernizadores están constituidos por un conjunto de valores, principios y técnicas enmarcadas en las llamadas ciencias del *Management*, las cuales buscan un nuevo sistema de legitimación de conductas, ligado a valores de racionalidad económica en la gestión. Estos planteamientos modernizadores exigen cambios radicales en la forma de dirigir las administraciones públicas. En efecto, el éxito

## RESUMEN

El presente trabajo muestra los primeros resultados de un proyecto de investigación con el que se pretende averiguar aspectos relativos a las características y contenido del trabajo del directivo en el Sector Público. Para ello se analizan, por un lado, las investigaciones realizadas hasta el momento en materia de trabajo directivo, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, y, por otro, la contribución que puede aportar ese conocimiento a los programas de formación que plantea la modernización de las Administraciones Públicas.

## ABSTRACT

*This paper deals with the first results of a research project that aims to clarify certain issues concerned with the characteristics and contents of the role of the manager in the Public Services. In order to achieve this goal, current research on management studies, both from a theoretical and empirical viewpoint, are analysed. On the other hand, the contribution that this knowledge can provide for professional training targeting modernization in the Public Services is also examined.*

de los cambios propuestos depende, entre otros factores, de la “capacidad negociadora e innovadora” del directivo público. En este nuevo estilo de dirección que plantea la modernización de las administraciones públicas se le atribuye a la formación un papel prioritario. Sin embargo, para que la formación sea exitosa debemos acercarnos al puesto de trabajo del directivo público; sólo de esta forma, podremos impartir cursos de gestión que lleguen a incidir realmente en la realidad cotidiana de su trabajo.

Con este planteamiento el presente trabajo muestra los resultados de un estudio realizado con el objetivo de conocer aspectos relativos al trabajo del directivo público; esto, a su vez, nos permitirá diseñar un perfil de directivo público más acorde con la actividad que desarrolla, capaz de orientar el contenido de los cursos de formación a ellos dirigidos.

## EL DIRECTIVO PÚBLICO COMO MOTOR DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**L**a dirección en el Sector Público nunca ha sido una tarea sencilla, sin embargo, en los años noventa, la rigidez presupuestaria como consecuencia de los recursos decrecientes por una parte y, por otra, los cambios sociales y culturales, han incrementado la complejidad organizativa e interorganizativa (Zapico, 1996). En consecuencia, surge la necesidad imperiosa por parte de los directivos de dirigir eficientemente. Asimismo, se considera que las administraciones públicas tienen un papel notable en el pilotaje de los cambios que está experimentando el Sector Público a nivel internacional. En palabras de Eguigaray (1992), «[...] los directivos deben ser ante todo líderes del cambio en la Administración». En las siguientes líneas examinaremos el concepto de directivo público para, posteriormente, analizar la importancia de la formación para el logro de la modernización en la gestión de las Administraciones Públicas.

## APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DIRECTIVO PÚBLICO

**L**a clásica definición de la función directiva enfatiza el proceso de toma de decisiones (Simon, 1961). En este sentido podemos definir al directivo público como aquel que desarrolla tres tipos

de funciones y competencias: (a) búsqueda del camino: tener capacidad de visión en la selección de problemas, definición de necesidades, etc., (b) solución de problemas: se le exige, por tanto, capacidad de análisis y reflexión y, (c) implantación de la decisión tomada: capacidad de acción y ejecución del servicio. Desde este punto de vista el directivo público es quien asume la responsabilidad del funcionamiento del sistema (Metcalf y Richards, 1987).

Por otro lado, bajo una perspectiva interna, el directivo público es el eslabón entre el nivel político y el profesional y, por tanto, entre los responsables de la formulación de políticas o programas públicos y los que se responsabilizan de su ejecución. En tal sentido, Nieto (1987:36), daba la siguiente definición del directivo público: «[...] los directivos públicos pueden considerarse como el eslabón de engarce entre los políticos y administradores, y a la función directiva como aquella a la que corresponde la concreción e implementación de las decisiones políticas».

Más recientemente, Metcalfe (1989) proponía cuatro estilos directivos identificados en la Administración Pública: (a) directivo burócrata: su actitud es pasiva o reactiva, y su objetivo aplicar con equidad reglas y procedimientos, (b) directivo tecnócrata: su actitud es racionalista y se basa en la especialización o el conocimiento experto, pretende la aplicación de la alternativa científica que maximice u optimice los resultados (c) directivo político: analiza las preferencias y los valores de los principales actores y afectados en cada decisión, su actitud es incrementalista y su objetivo la negociación, y, (d) directivo innovador; ejerce un liderazgo emprendedor y exige una capacidad de innovación y búsqueda activa de soluciones viables.

De estos distintos estilos directivos identificados por Metcalfe, debe ser el directivo innovador el que se convierta en artífice del cambio en la administración pública (Zapico, 1993). Sin embargo, la creciente interdependencia interna en la gestión pública, requiere que este directivo propuesto como «agente del cambio», ejerza también un papel integrador para poder completar la acción de innovación. El éxito de los cambios que proponga el directivo público dependerá de la consecución de un apoyo amplio y de la construcción de una base de cooperación duradera (Zapico, 1993). En efecto, tradicionalmente el directivo público ha jugado más un papel de administrador y productor de bienes y servicios públicos<sup>2</sup>, que de innovador e integrador, de ahí la necesidad de que los programas de formación de directivos públicos se ajusten al déficit de capacidad innovadora e integradora del equipo directivo en cada Administración.

## LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Cada vez más se atribuye un papel prioritario a la formación del personal en el ámbito de la administración pública (Moguín, 1992). Desde este punto de vista, la formación de directivos públicos debe considerarse como la estrategia fundamental para el desarrollo de un cambio en la administración. En respuesta a ello, muchos son los programas de formación definidos y desarrollados por diversas administraciones y organismos públicos de todo el mundo (Stewart y Walsh, 1992). En cada uno de ellos, el diseño de dichos programas de formación se ha realizado teniendo en cuenta la reforma administrativa o plan de modernización que desde dicho país se estuviera impulsando. Según Zapico (1993), la experiencia de Irlanda puede considerarse como la más positiva en formación de directivos, y ello porque la principal aportación que realiza gira en torno a la metodología de formación eminentemente participativa y al hecho de que el diseño de estos programas se ajusten a las necesidades de formación del directivo. En España, y con motivo de unas jornadas sobre formación de directivos (1992), se reconocía la necesidad de desarrollar acciones formativas orientadas a conseguir, de manera coordinada, una creciente profesionalización y competencia de los activos humanos con los que cuenta la Función Pública. Asimismo, se destacaba la interrelación existente entre formación y trabajo directivo. En efecto, uno de los ponentes, Acebes (1992), argumentaba la «necesidad de diseñar cursos de formación adaptados a las necesidades específicas de la actividad directiva». En la misma línea Moguín (1992), se refería a «la necesaria adecuación entre regímenes de personal y las características de las tareas que tienen que desarrollar». Y, finalmente, Losada (1992) enfatizaba «la necesidad de realizar cursos de formación que permitan incidir en la realidad cotidiana de los directivos públicos». Con este planteamiento, consideramos que el presente análisis puede contribuir al desarrollo de tales acciones formativas por cuanto nos permitirá acercarnos a las características y contenido del trabajo realizado por el directivo público en su jornada laboral. A tal objeto, dedicaremos los siguientes apartados al estudio de los distintos planteamientos formulados en materia de trabajo directivo.

***El trabajo directivo está caracterizado por estar sometido a una actividad fragmentada; la mayor parte de los contactos se establecen con subordinados y personal externo a la organización y, además, existe una clara preferencia por la utilización de medios verbales***

## LA INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DEL TRABAJO DIRECTIVO

Bajo esta denominación encuadramos una serie de autores que definen el trabajo directivo en función de las actividades que realiza. Sin embargo, no todos ellos tratan el trabajo del directivo de la misma forma, concretamente lo hacen atendiendo básicamente a dos cuestiones: (a) el trabajo del directivo atendiendo a la variable proceso (Whitely, 1985) y (b) el trabajo del directivo atendiendo a la variable comportamiento (Whitely, 1985).

La primera aproximación relacionada con las características del proceso o las actividades del trabajo, parece responder a la siguiente cuestión: *¿cuáles son las características comunes de proceso en el trabajo del directivo?* (Whitely, 1985), o tal y como describió Mintzberg (1973), este enfoque pretende identificar características comunes tales como: dónde trabaja el directivo, con quién, durante cuánto tiempo y a qué medios recurre (el teléfono, el correo, etc.).

Por contra, la segunda aproximación, busca dar respuesta a la cuestión: *¿cuáles son los comportamientos comunes que presentan los directivos al ejercer su trabajo?* (Whitely, 1985). Respecto a ella habría que realizar una matización en relación al significado de la palabra comportamiento, por cuanto nos puede dar una idea equívoca sobre lo que estamos analizando. La palabra comportamiento ha sido tratada en cualquier manual de *management* para hacer referencia a los patrones de conducta manifestados por individuos, grupos, etc.; estando estos patrones influenciados por variables de tipo biográficas tales como edad, sexo, estado civil, número de hijos o antigüedad en la organización, u otras variables como la capacidad, etc. Sin embargo, en nuestro marco teórico no se habla de comportamientos en estos términos sino, tal y como describió Mintzberg (1973), se hace alusión a contenido, es decir, a: «qué hacen los directivos mientras trabajan, qué actividades desempeñan y por qué».

En la misma línea que Mintzberg, otros autores como Hemphill (1959), y Tornow y Pinto (1976), también hacen alusión a contenido (Mintzberg), o a comportamiento (Whitely, Fondas), bajo la denominación de dimensiones del trabajo directivo.

Vemos, por tanto, que existe un acuerdo generalizado respecto al objeto de estudio de este segundo planteamiento, aunque no en lo relativo a la denominación de tal perspectiva. Ante tal confusión terminológica, en el presente estudio se ha optado por seguir la terminología propuesta por Mintzberg, por cuanto consideramos que es la denominación que conecta más rápidamente, incluso de una forma intuitiva, con el objeto de investiga-

ción de este segundo planteamiento. En definitiva, cada vez que hagamos referencia a este último enfoque, lo haremos bajo la denominación de perspectiva de contenido.

Por otra parte, un segundo elemento a tener en cuenta respecto a este marco teórico es el enfoque de estudio seguido por los investigadores. Así, inicialmente orientaron sus esfuerzos a tratar de aislar características de trabajo similares en distintos puestos directivos, con independencia del nivel o función ocupado o, por ejemplo, del tipo de organización donde desarrolla su actividad. Sin embargo, como resultado de éstas y otras investigaciones posteriores, los autores comienzan a detectar diferencias en aquellas actividades catalogadas como comunes a todos los puestos directivos, surgiendo así un interés paralelo por averiguar la naturaleza de tales diferencias.

Así, en primer lugar, la TIPOLOGIA I recoge aquellas investigaciones que tratan de aislar características comunes del trabajo directivo, entendiendo por tales características aspectos como dónde trabaja el directivo, qué tipo de contactos mantiene o a qué medios recurre. Los resultados de las investigaciones encuadradas en esta primera tipología describen un trabajo directivo caracterizado por numerosos contactos breves y frecuentes interrupciones, es decir, por estar sometido a una actividad fragmentada; la mayor parte de los contactos se establecen con subordinados y personal externo a la organización y, además, existe una clara preferencia por la utilización de medios verbales tales como el teléfono o la comunicación cara a cara, frente a la utilización de medios de comunicación escritos.

En segundo lugar, la TIPOLOGIA II recoge aquellas investigaciones que frente al enfoque de las similitudes que acabamos de mencionar se centran en la existencia de diferencias en las características del trabajo directivo. Concretamente hemos identificado tres modelos que tratan de explicar el origen o factores que propician tales diferencias: el modelo de Stewart, el modelo de Mintzberg y, por último, el modelo de Kotter. Según estos autores las diferencias están relacionadas por un lado, con las demandas del trabajo, puesto que en función de la actividad que tenga que realizar el directivo, variará el tipo de contactos utilizado, los patrones de trabajo empleados, etc. Por otro lado, las características del trabajo directivo también variarán en función de factores tales como la competencia, los cambios tecnológicos, o el propio ritmo de los cambios; en definitiva hacemos alusión a las variables ambientales o de entorno. Y por último, las diferencias individuales originadas por la personalidad de cada directivo, la educación recibida o sus experiencias profesionales, también condicionan las características de su trabajo.

En tercer lugar, y trasladándonos del enfoque de las características al de contenidos, abordamos el estudio de la TIPOLOGIA III que engloba aquel conjunto de investigaciones que tratan de aislar contenidos similares en el trabajo directivo, o dicho de otra forma, que intentan averiguar cuáles son las tareas básicas que desarrolla un directivo en su organización, es decir, cuáles son sus roles y que comportamientos manifiestan. Los resultados de estas investigaciones mencionan actividades similares como la resolución de problemas, los servicios de apoyo y staff o la definición de los objetivos estratégicos de la empresa, como algunas de las tareas clave asociadas al trabajo directivo.

Por último, la TIPOLOGÍA IV recoge aquellas investigaciones que reconocen la existencia de diferencias en el contenido del trabajo directivo, argumentando que no todos ellos realizan las mismas actividades o, al menos, no con la misma frecuencia. Las principales causas que originan tales diferencias se relacionan, según los autores aquí encuadrados principalmente, con el nivel o función que ocupe el directivo y con el tipo de organización para la cual trabaja.

Muchos de los trabajos enmarcados en estas cuatro tipologías, incorporan a sus investigaciones el análisis de las agendas directivas, complementando con ello las descripciones del trabajo directivo. Estos autores consideran que los directivos utilizan las AGENDAS en un intento de facilitar su trabajo, estableciendo prioridades respecto a las decisiones y acciones necesarias para su organización. Ahora bien, reconocen que muchas de estas agendas no están explicitadas en ningún documento al estar solo presentes en la mente del directivo, y por ello, aunque muchas decisiones parezcan imprevistas, la realidad demuestra que no existe decisión que no implique cierta premeditación. De entre estas investigaciones destaca la clasificación efectuada por Bowman y Bussard (1988) sobre los diferentes tipos de agendas directivas existentes en función de los ítems en ellas contenidos, destacando, en primer lugar, las agendas internas en contraposición a las externas, clasificadas de una u otra forma en función de que los ítems contenidos en las mismas estén referidos a temas externos o internos a la organización. En segundo lugar, las agendas enfocadas al presente, pasado o futuro, valorándose en este caso la orientación temporal de las actividades incluidas en las mismas. En tercer lugar, las agendas orientadas hacia actividades, objetivos o problemas. En cuarto lugar, el concepto de agenda compartida, en función de que los ítems de la agenda de un directivo estén reflejados en la de otros. Y, por último, la definición de agendas proactivas o reactivas, en el caso de que éstas se orienten o realicen consideraciones a largo plazo, o por el contrario, que únicamente traten de reaccionar ante los problemas sin tener capacidad para anticiparse a ellos.



## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DEL DIRECTIVO PÚBLICO

**A**l comienzo de este trabajo reconocíamos la importancia que tenía la formación de directivos públicos como estrategia fundamental para el desarrollo de cambios en la Administración. Por otro lado, también resaltábamos la necesidad de adecuar estos cursos de formación a la realidad cotidiana del directivo público. En consecuencia, hemos diseñado un estudio que nos permitiera conocer aspectos relativos a las características y contenido del trabajo del directivo público, así como su agenda. En respuesta a esto, en los siguientes subapartados se exponen los objetivos específicos del estudio realizado, así como la metodología que proponemos para el estudio del directivo público.

### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

**E**l objetivo principal planteado en el presente trabajo es el diseño de un perfil de directivo público más acorde con las actividades que realiza cotidianamente. Esto, a su vez, influirá en otros aspectos tales como la formación, por cuanto consideramos que un mejor conocimiento del trabajo del directivo permitirá que los cursos de formación que desde la Administración se dirigen a los directivos puedan incidir en la realidad cotidiana de los mismos. El logro de este objetivo general hace necesario el alcance secuencial de los objetivos específicos a los que a continuación nos referimos:

**Objetivo 1:** Identificación y análisis de las características propias del trabajo del directivo público.

La identificación y análisis, de las características del trabajo directivo ha sido una cuestión objeto de estudio en numerosas investigaciones. En ellas, el tipo de análisis realizado ha sido de carácter eminentemente descriptivo y centrado en dos categorías: (a) niveles de actividad, referido al tipo de actividad que realiza el directivo tales como reuniones programadas, no programadas, correo, etc. y (b) patrones de interacción, relacionado con el tipo de contactos que mantenía el directivo con los empleados, clientes, proveedores, etc. En el presente análisis además de describir los niveles de actividad y patrones de interacción, analizaremos aspectos tales como si el volumen de trabajo es superior en determinadas horas de la jornada y en determinados días, si se desarrolla en la oficina o fuera de la misma, etc.

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA EMPLEADA
Procedimiento metodológico	Cuasiético diario
Universo	Directivos públicos con niveles de análisis referidos a sus actividades, reuniones, negociado, pertenecientes a la Administración Autónoma y Local
Ámbito	Órgano Ejecutivo
Forma de contacto	Personal
Número de contactos	15, de los que 7 resultaron positivos
Muestra definitiva	Poststratificación
Fecha de trabajo de campo	Del 1 al 31 de Noviembre de 1987
Control del trabajo de campo	Se presentó a reuniones en momentos seleccionados en las cuales se realizó una semana, con la intención de verificar si cada directivo las actividades que debía realizar en el cuasiético diario
Margen de error	No procede
Técnicas utilizadas en la información	Indicadores de la actividad de los trabajadores EXCEL 3

**Ficha Técnica**

**Objetivo 2:** Identificación y análisis del contenido básico del trabajo del directivo público.

El conocimiento de las características de la actividad que cotidianamente realiza el directivo revela importantes conclusiones sobre el trabajo de los mismos pero no nos aporta casi nada respecto a su contenido (Stewart, 1988). En consecuencia, es necesario completar esta visión con los motivos que inducen al directivo a comportarse de tal forma. Con este objetivo, pretendemos analizar cuestiones como qué hace el directivo en la reunión programada, cuál es el contenido de su correo, motivos por los cuales recibe llamadas, etc. En resumen, analizar y describir la naturaleza de sus actividades diarias.

**Objetivo 3:** Análisis y descripción de las agendas utilizadas por los directivos que constituyen nuestra muestra.

De esta forma, nos proponemos analizar el tipo de agendas de los directivos que componen nuestra muestra. Concretamente analizaremos el carácter temporal de las mismas, es decir, si se orientan al pasado, presente o futuro; la proactividad o reactividad de su contenido y, su carácter interno o externo.

**Objetivo 4:** Análisis de las repercusiones de los análisis anteriores en el tipo de formación que debe recibir el directivo público.

El objetivo general de este estudio es lograr un mejor conocimiento del trabajo directivo, de manera que éste pueda contribuir al

***La jornada diaria del directivo público está caracterizada principalmente por la fragmentación e interrupción. Durante el total de días observados el 35% de los registros correspondían a llamadas telefónicas y un 42% a reuniones no programadas***



diseño de cursos de formación más adaptados a las necesidades específicas del directivo público.

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el estudio, y teniendo en cuenta los objetivos a conseguir, se utilizó como metodología la del método diario. El diario constituye una técnica consistente en proporcionar al directivo un cuaderno con descripciones muy simplificadas de las posibles actividades que éste realiza habitualmente en su trabajo, a lo largo de la jornada laboral; de esta forma, cada vez que el directivo realiza una actividad de las especificadas en el diario debe hacerlo constar puntuando para ello las columnas correspondientes. El uso del diario como técnica de recogida de datos permite: (1) analizar una muestra relativamente grande de directivos, (2) describir y analizar tanto las diferencias como las similitudes para puestos directivos de diferentes niveles o funciones, (3) generar resultados susceptibles de comparación y (4) ser completado en el tiempo requerido ya que tiene un diseño lo suficientemente simple para permitirlo (Stewart, 1982). En la tabla 1 se expone la ficha técnica de los procesos de recogida de datos y tratamiento posterior de la información obtenida.



### RESULTADOS

La presentación de los resultados se hace en relación a cada uno de los objetivos planteados. En consecuencia, analizaremos por un lado, las características, el contenido y las agendas utilizadas por los directivos públicos y, por otro, valoraremos las implicaciones que tienen los resultados obtenidos sobre los cursos de formación dirigidos a los directivos públicos.

### TIPOS DE ACTIVIDAD REALIZADOS POR LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

La jornada diaria del directivo público está caracterizada principalmente por la fragmentación e interrupción. En efecto, la figura 1, muestra que durante el total de días observados el 36% de los registros correspondían a llamadas telefónicas y un 43% a reuniones no programadas, mientras que el porcentaje dedicado a las reuniones programadas, correo, y giras era notablemente inferior.

### PATRONES DE INTERACCIÓN MANTENIDOS POR EL DIRECTIVO PÚBLICO

El directivo público mantiene relaciones de comunicación principalmente con tres grupos: subordinados, directivos del mismo nivel y externos. La figura 2, indica que el 37% de los contactos mantenidos por el directivo eran con subordinados, el 36% con externos y el 22% con directivos del mismo nivel. Los contactos con superiores y políticos son bastante escasos, concretamente de los 590 registros en cuestión de contactos, tan sólo se observaron 28 con el superior y 2 con políticos.

### LUGAR DE TRABAJO DEL DIRECTIVO PÚBLICO

El lugar de trabajo de los directivos públicos objeto de estudio es principalmente la oficina. En efecto, la figura 3 muestra que la jornada de trabajo del directivo público transcurre en el 92% de los casos en su oficina, siendo el tiempo transcurrido en otro lugar marginal.

## CONTENIDO O NATURALEZA DEL TRABAJO DEL DIRECTIVO PÚBLICO

Un investigador que estudie el trabajo del directivo puede interesarse por saber dónde trabaja, con quién, durante cuánto tiempo y a qué medios recurre. Las respuestas a estas preguntas nos indican las características del trabajo directivo. Sin embargo, casi resulta más interesante la cuestión de qué actividades desempeñan los directivos y por qué, es decir, aspectos relativos al contenido del trabajo directivo (Mintzberg, 1973). En este apartado identificaremos y analizaremos la naturaleza o el contenido del trabajo del directivo público. Concretamente, de la figura 4 se deduce que, las actividades relacionadas con la recepción, transmisión e intercambio de información, junto con la resolución de problemas, son las que representan una mayor proporción de la actividad del directivo público. Siguiendo la tipología de roles de Mintzberg (1973), diríamos que los directivos públicos actúan como: (a) «portavoces», informando a externos y superiores, (b) «difusores», informando a subordinados e iguales, (c) «monitores», recibiendo información interna y externa, y (d) «gestor de anomalías», resolviendo anomalías imprevistas. En el transcurso de la jornada laboral, el directivo público dedica un 12% a recibir información, ésta procedía principalmente del correo y de los subordinados; un 30% a transmitir información, principalmente a externos; un 12% a intercambiar información con directivos del mismo nivel y subordinados, y un 11% a la resolución de problemas de su equipo de trabajo.

## ANÁLISIS DE LAS AGENDAS DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Las agendas directivas podían considerarse como «un conjunto de estados deseados y la forma en que los directivos tratan de llegar a ellos» (Fondas, 1987). Estas agendas, no tenían porque estar siempre explicitadas en ningún documento sino que en muchas ocasiones permanecían en las mentes directivas (Mintzberg, 1973). Para obtener los resultados descritos en este apartado no recurrimos a preguntar directamente al directivo por sus agendas, tal como lo hicieran Bowman y Bussard (1988), en realidad, siguiendo el trabajo de Stewart (1988) analizamos las agendas en función de las actividades que ellos mismos transcribían. Las siguientes son algunas conclusiones obtenidas de ese análisis.

Las agendas de los directivos públicos muestran un contenido eminentemente «interno», en efecto, un elevado número de los items transcritos



FIGURA 3

en la columna de «descripción», hacen referencia a aspectos relativos a la organización, y por tanto internos. La orientación temporal de los items se dirigía al «presente», es decir, estaban dedicadas a los asuntos del día a día, en consecuencia, las agendas eran del tipo «reactivas», prácticamente no se planificaba y simplemente se reaccionaba ante los problemas.

## REPERCUSIONES DE LOS ANÁLISIS ANTERIORES EN EL TIPO DE FORMACIÓN QUE DEBE RECIBIR EL DIRECTIVO PÚBLICO

Una de las conclusiones principales a las que llegamos en el apartado anterior es la relativa a la «reactividad» que caracteriza las agendas del directivo público. Stewart (1988) sugería que el estilo de dirección proactivo era probablemente más eficaz que el reactivo, si bien reconocía la falta de validación al respecto. En consecuencia, pensamos que uno de los aspectos en los que debe incidirse desde los cursos de formación es la «planificación». En efecto, las agendas reactivas se caracterizaban porque simplemente se reaccionaba ante



FIGURA 4

los problemas sin anticiparse a los mismos, con lo cual hablamos de una carencia de planificación. Pero por otro lado, habría que resaltar un segundo aspecto, y es que para que el directivo pueda planificar, o dicho de otra forma, para que pueda ocuparse de otras cuestiones que no sean simplemente las actividades del día a día, es necesario que delegue aquellas actividades que le consumen mucho tiempo y son de escasa prioridad. Por lo tanto, podemos sugerir el diseño de cursos de formación dirigidos a concienciar al directivo público de la necesidad de delegar determinadas actividades y de cómo puede hacerlo. Por último, el diseño de cursos en materia de «gestión de tiempos», ayudaría al directivo público a priorizar sus tareas, logrando una mejor asignación de su tiempo.

## CONCLUSIONES

**E**l entorno cambiante en el que estamos inmersos hace necesario la transformación del sector público, de tal forma que éste muestre un mayor grado de consonancia con los intereses y necesidades de los ciudadanos. Para potenciar estas transformaciones la formación de los directivos se configura como un elemento esencial. Sin embargo, para que la formación produzca los cambios deseados, necesita un mayor conocimiento del trabajo que realiza el directivo público; de esta forma podrán diseñarse

**Las actividades relacionadas con la recepción, transmisión e intercambio de información, junto con la resolución de problemas, son las que representan una mayor proporción de la actividad del directivo público**

cursos de formación que se ajusten a las características de las tareas que se tienen que desarrollar. Los resultados del estudio, muestran un tipo de trabajo directivo muy similar al de los autores analizados. Entre las características que definían el mismo destacaban la brevedad y fragmentación del trabajo directivo, los subordinados y personal externo como contactos que más tiempo le suponen al directivo, la oficina como lugar de trabajo y el ejercicio de un conjunto específico de roles durante su actividad. Sin embargo, al separar la muestra de directivos por lugar de procedencia, se observaron pequeñas diferencias relativas a la cantidad de fragmentación y al tipo de contactos directivos que evidencian la existencia de diferencias en el trabajo del directivo y, por tanto, coincidentes con la tipología II. El análisis del trabajo de los directivos públicos que constituyen nuestra muestra, nos ha permitido formular una serie de sugerencias respecto al tipo de formación que debe recibir el directivo público, para que juegue un papel más activo en el proceso de cambio y modernización de la Administración Pública.

## •BIBLIOGRAFÍA

**ACEBES (1992):** *Objetivos y estrategias de modernización en la Administración Pública*. La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública. MAP.

**BOWMAN, E. & BUSSARD, D. (1988):** *Managerial agenda setting: an exploratory study*. Working paper of the Reginald H. Jones Center.

**EGUIAGARAY (1992):** *La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública*. MAP.

**FONDAS, N.J.(1987):** *Managerial agenda and strategic alignment: a field study of general management behaviour*. Tesis doctoral de la Universidad de Harvard.

**HEMPHILL, J.K. (1959):** *Job descriptions for executives*. *Harvard Business Review*. Septiembre/Octubre, Vol.37: 55-67

**KOTTER, J.P. (1982):** *The General Managers*. New York: The Free Press.

**LOSADA (1992):** *Experiencias sobre la modernización en la Administración y en grandes organizaciones empresariales. La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública*. MAP.

**LOSADA (1996):** *Jornadas sobre Nuevos Retos en la Administración Pública*. Lanzarote

**METCALFE, L. (1989):** *La modernización de la gestión pública*. INAP.

**METCALFE, L. & RICHARDS, S. (1987):** *Improving Public Management*. Edit. Sage.

**MINTZBERG, H. (1973):** *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.



**MOGUÍN (1992):** *Objetivos y estrategias de modernización en la Administración Pública. La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública.* MAP.

**NIETO, A. (1987):** *Los estudios sobre la Administración Pública: la necesidad de construir una disciplina que sea la base formativa de una clase directiva profesionalizada.* Simposium sobre Capacitación Gerencial en las Administraciones Públicas.

**SIMON (1961):** *The New Science of Management Decision.* New York, Harper and Row.

**STEWART, J. & WALSH K. (1992):** *Change in the management of public services.* *Public Administration.* Vol. 70, Winter: 499-518.

**STEWART, R. (1988):** *Managers and their jobs.* Edit. MacMillan.

**TORNOW, W.W. & PINTO, R.P. (1976):** *The development of a managerial job taxonomy: a system for describing classifying, and evaluating executive positions.* *Journal of applied psychology.* Vol.61: 410-418.

**WHITELY, W. (1985):** *Managerial work behaviour: an integration of results from two majors approaches.* *Academy of Management Journal.* Vol. 28, N<sup>o</sup>2: 344-362.

**ZAPICO, G. E. (1993):** *Integración Latinoamericana.* Noviembre.

**ZAPICO, G. E. (1996):** *Jornadas sobre Nuevos Retos en la Administración Pública.* Lanzarote 1996.

## • BIOGRAFÍA

### YASMINA ARAUJO CABRERA

Licenciada con Grado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Master Universitario en Gestión de las Administraciones Públicas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtiene con posterioridad el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la misma Universidad con la Tesis: *Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica a las empresas de fabricación y distribución.* Profesora de Organización de Empresas y Desarrollo de Habilida-

des Directivas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, desarrolla su actividad docente e investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Dirección profesional: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Campus Universitario de Tafira, Facultad de CC. EE. y EE. Módulo C. Teléfono: 928 45 81 45. Fax: 45 18 29. E-mail: [yasmina@empresariales.ulpgc.es](mailto:yasmina@empresariales.ulpgc.es)

Este trabajo ha sido patrocinado por:

**UNIÓN ELÉCTRICA DE CANARIAS, S.A.  
(UNELCO)**