

Conectando a la Nueva Gerencia Pública con el liderazgo
en las organizaciones públicas:
un estudio cualitativo y cuantitativo

Jazmín Serrano Reyes

Instituto Nacional de Administración Pública

Contenido

- I. Planteamiento del problema..... 3
 - 1.1 Antecedentes 5
 - 1.1.1 Aprendizaje de los antecedentes. 17
 - 1.2. Objetivos 19
 - 1.3. Preguntas de investigación 19
 - 1.4. Justificación 20

I. Planteamiento del problema

México ha vivido en las últimas décadas importantes procesos de cambio tanto social como económico, en forma análoga a las grandes transformaciones que se presentan en el contexto mundial. No obstante ello, en la mayoría de los países la Administración Pública no se está evolucionando a la misma velocidad, y ha quedado detenida respecto a los nuevos retos y realidades. Por ello, y por los enormes problemas que la sociedad mexicana aún enfrenta, la agenda de la Administración Pública exige hoy una nueva visión y un mayor impulso basado en la innovación y en el establecimiento de nuevos paradigmas por medio de la Nueva Gerencia Pública.

Así pues y derivado del cambio continuo que sufre la sociedad y por ende las organizaciones, es necesario contar con líderes que sean capaces de sobresalir en épocas de innovación, dificultades o conflicto, implementando la motivación en los equipos de trabajo. Tomar iniciativas cuando existe una inercia, retan el orden establecido, asumir riesgos y triunfan en medio de la confusión, son algunos de los retos que deben enfrentar las personas a cargo de las organizaciones. Los líderes de la alta gerencia deben tomar decisiones con respecto a la estrategia organizacional, frente al escenario en el que se encuentran y el rumbo que desean dar hacia la innovación, en cualquiera de las dimensiones organizacionales. En el conjunto

de las Administraciones Públicas, los altos cargos asumen el liderazgo de procesos de cambio de gran impacto, para los que se requiere una formación rigurosa que afiance conocimientos y sea capaz de desarrollar sus competencias directivas. Los líderes de organizaciones públicas y los responsables políticos necesitan dirigir y motivar a sus equipos, desarrollar una cultura estratégica e implementar un modelo de gestión que estructure una política definida.

La nueva estrategia debe ser comunicada de manera adecuada a todos los niveles organizacionales, responsables de hacer realidad un ideal y, facilitar los recursos para dirigir las acciones hacia esta finalidad. Durante este proceso, se debe movilizar a las personas y canalizar sus energías, hacia la consecución de los nuevos objetivos propuestos. Esta canalización y movilización solamente la logran verdaderos líderes, quienes comunican, inspiran, movilizan y recompensan comportamientos alineados con las nuevas metas propuestas, logrando cambiar finalmente lo que las personas piensan para convertir en hechos, aquello que en algún momento fue un ideal. Para innovar, los líderes deben neutralizar los anticuerpos organizacionales que matan las buenas ideas porque estas son diferentes a las normas y protocolos existentes. Una forma efectiva de neutralizar estos anticuerpos es mediante la

generación de métricas e incentivos que logren que las cosas cambien y posteriormente, recompensar el cambio.

Los líderes deben crear un ambiente interno en el cual el personal se identifique con la visión de la organización y se implique en la consecución de los objetivos. Motivar es dar razones, por lo que los líderes deben ayudar a que las personas de la organización encuentren en el desarrollo de los objetivos propuestos razones para su satisfacción y desarrollo personal. En este contexto, la delegación y la autorresponsabilidad deben favorecerse al máximo.

Ahora que el conocimiento se ha convertido en la principal materia prima para las organizaciones, a medida que se incrementa el grado de madurez de los subordinados las tareas de los directivos se centran más en la motivación de sus colaboradores.

1.1 Antecedentes

Se presentan a continuación los resultados de una revisión de tesis de posgrado relacionada directamente con el objeto de estudio "Conectando la Nueva Gerencia Pública con el liderazgo en las organizaciones públicas: un estudio cualitativo y cuantitativo" con el propósito de asentar el estado de conocimiento del mismo.

Los reportes de investigación consultados son trabajos recientes, con menos de 5 años de realización, en ellos se citan datos bibliográficos correspondientes al tema en cuestión, se señala el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, metodología y los principales resultados de cada investigación.

El reporte 1 es de María Martha Á. O. (2007), lleva por nombre: "Diseño de Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales de los Hoteles de Gran Turismo de la Ciudad de México", tesis de Maestría de la EST - IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema para este trabajo se fundamenta en que las organizaciones son vistas como Sistemas Sociales, la Administración de los Recursos Humanos como un subsistema de ésta, el proceso de selección de personal como una de las principales funciones, el Liderazgo y la teoría del *Managment*, o gerencia, la Hotelería por ser el contexto de la investigación, la Psicometría y la Metodología de Frederick G. Brown, misma que incide en los principios para diseñar instrumentos de medición en los campos de la psicología y la educación.

Las preguntas de investigación en este trabajo no se presentan. El objetivo general es diseñar un instrumento para la selección de personal como propuesta que identifique habilidades

de liderazgo en los niveles gerenciales en las organizaciones de la Hotelería de Gran Turismo de la Ciudad de México, con base en la requisición del puesto y en los resultados de la evaluación del desempeño de los gerentes participantes en la investigación.

La metodología para este estudio se consideró conveniente el uso del Método de Sistemas, ya que permitió considerar y visualizar holísticamente cada uno de los elementos que intervienen en la investigación. A éste método se le conoce también como el paradigma del cambio; utiliza paradigmas positivistas, interpretativos y críticos, pero además asume la posibilidad de llegar a una síntesis dialéctica entre métodos cuantitativos y cualitativos, considerándolos no como opuestos sino como complementarios. Como parte del desarrollo, se considera el diseño de la investigación, donde se determina la muestra de estudio, la recolección de datos y el análisis de resultados, para en forma final, presentar los resultados de estudio, generando con ello, nuevo conocimiento científico.

Los principales resultados el estado del arte mostró que no existen instrumentos adecuados a nuestra cultura para identificar el liderazgo en los niveles gerenciales en las empresas de hospitalidad; siendo este parte de los argumentos para persuadir a los directivos de la importancia de contar con su participación para la realización de investigaciones, vinculando Universidades con el sector laboral.

En el reporte 2 que presenta Jorge G.A. (2008), se titula: "La Motivación del Capital Humano en una Dependencia del Sector Público", tesis de Maestría de la ESCA - IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema se enmarca dentro de la siguiente pregunta: ¿Cómo puede utilizarse la motivación del capital humano para mejorar el capital de desarrollo del software en la CGTIC de la SHCP durante el periodo de julio 2007 a diciembre 2008?

Las preguntas principales de investigación que guían éste trabajo son:

- ¿En qué consiste la motivación del capital humano?
- ¿Cómo afectan los niveles o tipos de motivación al capital humano en el desempeño laboral?

El objetivo general de éste trabajo es: determinar si los niveles o tipos de motivación del capital humano son un factor importante en el desarrollo de software en la Coordinación General de Tecnología de la Información y Comunicación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y elaborar una propuesta de estrategias que permitan establecer parámetros para acotar los índices de motivación del capital humano adscrito a la misma.

El diseño de la investigación se conformó de las siguientes etapas:

- Investigación documental

- Delimitación del objeto de estudio.
- Delimitación de la población.
- Diagnóstico.
- Recolección de datos.
- Procesamiento estadístico de los mismos.
- Análisis de resultados.
- Propuesta.

Los principales resultados obtenidos dentro de esta investigación son dados a partir de que toda vez que los salarios de ambas subpoblaciones rebasan el umbral salarial para la fuerza laboral en la industria del software de la SE, el dinero no es lo más importante para la población estudiada, luego entonces la situación debe mejorar en cuanto al resto de los factores motivacionales que rodean al capital humano. Así mismo, los resultados entregaron cuestiones importantes como son la edad y el nivel económico de las dos subpoblaciones, aunque estos datos no fueron el objeto de estudio principal, quedando propuestas como investigaciones futuras. Finalmente el estudio puede completarse abordando las evaluaciones efectuadas por los líderes, a niveles de apoyo.

Para el caso del reporte 3 que llevo a cabo Lucia G.G. (2007), el cual lleva por nombre: "El Manejo de la Inteligencia en el

Liderazgo de la Comercializadora", tesis de Maestría de la ESCA - IPN. México, D.F.

Dentro del planteamiento del problema se maneja para el caso específico de México la situación que se vive dentro de las organizaciones que esta dado por un clima organizacional abrumador derivado del comportamiento negativo de los líderes, aunado a esto los tipos de liderazgo que existen dentro de la comercializadora, se dan de forma autoritaria y existe abuso de poder. Por ello es importante ver como influyen los dominios de la inteligencia emocional en el liderazgo del director general de la comercializadora.

Las preguntas básicas de investigación son:

- ¿Cómo influyen los dominios de la inteligencia emocional del director general en la comercializadora desde el enfoque de 360 grados?
- ¿Qué dominios debe desarrollar el director general de la comercializadora para alcanzar un liderazgo efectivo?

Los objetivos primordiales de éste trabajo son:

- Identificar cómo influyen los dominios de la inteligencia emocional del director general en la comercializadora desde el enfoque de 360 grados.
- Diseñar la recomendación con base en el resultado obtenido.

La metodología implementada es descriptiva, basada en la obtención de información, aplicado a una comercializadora constituida por 99 personas de base y 46 contratistas. Se diseñó un modelo con base en el modelo de competencia, dividido en dos competencias (personal y social), que a su vez se constituye de indicadores, se desarrollaron dos instrumentos para el análisis y evaluación de la competencia de la inteligencia emocional esenciales en el liderazgo el cual se denomina ECI 360 grados. Éste instrumento contempla dos formas de evaluación mediante cuestionarios dirigidos a líderes y al personal que trabaja con él.

Los principales resultados son reflejados en los dominios de la inteligencia emocional que tienen una alta influencia en el liderazgo del director general de la comercializadora, aunque éste puede percibir las emociones del personal y las toma en cuenta antes de decidir, no puede establecer fácilmente contacto con la gente (déficit en la relación de comunicación jefe - subordinado), por lo que los trabajadores no se sienten considerados como parte de la comercializadora, si no como simples instrumentos de trabajo. El director maneja un favorable nivel de logros que no están canalizados de forma adecuada hacia el personal, ya que ejemplifica y alienta en grandes niveles de rendimiento, tratando de que todo el personal trabaje a un solo

ritmo e incluso llega a ser obsesivo, generando una opresión en los empleados, lo cual se ve reflejado en la baja productividad.

En el reporte 4 que investigó Gabriel P.A. (2006), denominado: "El Capital Humano como Fundamento del Desarrollo Organizacional en la Secretaría de Marina", tesis de Maestría de la PPCA - UNAM. México, D.F.

El planteamiento del problema nos muestra que el desarrollo organizacional (DO) es una estrategia enfocada a mejorar la organización en su conjunto, enfatizando la importancia del capital humano. Por lo tanto, bajo la perspectiva del capital humano como cimiento de la organización, la correlación se podrá generar a la inversa: es decir, el desarrollo organizacional se encontraría supeditado al desarrollo del capital humano. Considerando que las estructuras públicas trabajan para la sociedad, ésta de igual forma podrá aprovechar el compromiso y la dedicación de los servidores públicos para crecer un mejor país.

No hay preguntas dentro de ésta investigación. El objetivo general es analizar el Capital Humano como fundamento del Desarrollo Organizacional, a través del caso específico de la Secretaría de Marina.

La metodología que se implementó dadas las características de la investigación, comenzó siendo de tipo documental, para

posteriormente tomar un carácter correlacionar, para validar la influencia del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional. Se seleccionó una unidad administrativa de la Secretaría de Marina. Se analizó la relación entre ellas para determinar su naturaleza: correlación positiva, correlación negativa o la inexistencia de ésta. Para ello se utilizó un instrumento de medición, aplicado a la unidad de estudio por medio de la entrevista estandarizada.

Dentro de los principales resultados obtenidos se demostró que el Capital Humano es un fundamento del Desarrollo Organizacional, validándolo a través de la medición que arrojó la correlación positiva de las variables de estudio. En el caso específico de la Secretaría de Marina como parte de la Administración Pública Federal tiene un carácter permanente, sustentado en el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce la importancia del Capital Humano como motor de la organización. Aunque hay que considerar que la evaluación ciudadana tiene implicaciones en las decisiones financieras y administrativas en la propia Administración Pública Federal.

Para el reporte 5 de María del Rosario E.R. (2006), que se titula: "El estilo de liderazgo de los directores de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular U.S.A.E.R.

Un estudio descriptivo en la Coordinación 1 del D.F.", tesis de Maestría de la ESCA - IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema se encuentra en el devenir de la educación especial en México, la atención especializada que se brinda a las personas con discapacidad y/o necesidades de educación especial. Los alumnos de las U.S.A.E.R. son encaminados para que puedan integrarse a los ambientes regulares de educación y socializarse. Sin embargo los directores de las unidades no cuentan con el liderazgo para la conducción de su equipo de trabajo.

Los cuestionamientos que originan esta investigación son:

- ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores de las U.S.A.E.R.?
- ¿A qué problemáticas se enfrentan los directores de las U.S.A.E.R.?

El objetivo general es: analizar el tipo de liderazgo que ejercen los directores al llevar a cabo las funciones técnico administrativo y técnico pedagógico que realizan los responsables de la dirección de las U.S.A.E.R., para proponer acciones de mejoramiento cualitativo de su función.

La metodología que se implementó en éste trabajo es de tipo descriptiva de análisis de las actividades y funciones que realiza el responsable de la dirección de la U.S.A.E.R. Se

selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. La población objeto de estudio está integrada por profesores de las U.S.A.E.R., de la Coordinación Regional de Operaciones no. 1 en el D.F., localizadas en las delegaciones: Benito Juárez y Miguel Hidalgo, así como padres de familia.

Los principales resultados obtenidos en el trabajo de investigación demuestran que los directores no toman algunas actividades como funciones de su práctica directiva. Aunado a esto los directores se relacionan y dirigen a sus colaboradores poniendo especial interés en las relaciones afectivas para dejar en segundo término la relación de las tareas educativas. Los directivos no quieren verse como autoritarios en el liderazgo que ejercen, por lo que dan facilidades al personal para llegar con retraso o bien justificar las ausencias, alejando a los profesionales de la tarea educativa especializada.

Finalmente el reporte 6 realizado por Nadina V.K. (2006), que diseño: "Estilos de Liderazgo en Organizaciones de Servicio: El Caso de una Escuela de Negocios", tesis de Maestría de la ESCA - IPN. México, D.F.

El Planteamiento del problema nos lleva a decir que el entorno posnueva economía viene caracterizado por comportamientos caóticos de las bolsas y las variables

macroeconómicas, disminución de la sensación de seguridad y una progresiva pérdida de confianza acerca de la capacidad de nuestra sociedad e instituciones para hacer frente a nuevos retos de la globalización. La guía de manos expertas y decididas será crucial en la travesía que iniciamos para la supervivencia de las empresas.

La pregunta de investigación que dirige éste trabajo se enuncia de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados: esfuerzo extra, eficacia, satisfacción del personal, satisfacción con la dirección y, la influencia directiva, expresados por los colaboradores?

El objetivo general es determinar los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y no liderazgo), que caracterizan a los directivos de una Organización de Servicios, en particular una Escuela de Negocios.

La metodología consiste en una investigación transaccional, de tipo descriptiva y correlacionada. Se aplicaron cuestionarios multifactorial sobre liderazgo a sujetos de estudios relacionados, mismos que fueron estudiados por medio de un análisis estadístico, utilizando el programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Así mismo se elaboró la matriz de correlaciones de Pearson para el estudio de las

relaciones lineales entre las diversas variables (independientes y dependientes).

Con esto los principales resultados fueron: el estilo predominante de liderazgo es transformacional. Para el caso del Director de la Escuela se determinó que tiene un liderazgo transaccional, en cambio los jefes de departamento se inclinan por un liderazgo transformacional que sirve de apoyo para el personal que tienen bajo su mando. La formación de directivos tiene en el liderazgo, uno de los componentes fundamentales que se completan y hacen sinergia importante en el desarrollo de las habilidades técnicas y administrativas, que todo directivo o gerente debe tener.

1.1.1 Aprendizaje de los antecedentes.

De acuerdo con los reportes analizados, vemos que a pesar de que el tema de liderazgo dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, ha sido ampliamente investigado, aun quedan algunos espacios por cubrir.

En la actualidad México transita dentro de una dinámica caracterizada por profundos procesos de cambio. La transformación permanente de los sistemas políticos, económicos y sociales constituye uno de los fenómenos sobresalientes del país. El ritmo acelerado de la vida actual en los ámbitos económico, social y político presenta múltiples incertidumbres;

la comunicación fluye a gran velocidad y los cambios repentinos llevan a tomar decisiones no planeadas y con alto grado de creatividad para poder dar respuesta a los complejos obstáculos que se presentan.

Enfrentar los desafíos que supone la integración requiere nuevas actitudes y una cultura gerencial más avanzada en el sector público requiere institucionalizar un "*enfoque de integración*" orientado a explorar potencialidades; facilitar y resolver rápida y eficazmente los problemas de gestión que aparezcan; fortalecer la capacidad gerencial de los organismos de integración nacionales. Todo ello requiere innovaciones sustanciales, que se proporcionan a través de la Nueva Gerencia Pública y las herramientas que esta aporta. Los cambios en el escenario contemporáneo presuponen y determinan a la vez una transformación en el liderazgo, tomando en cuenta que se deben realizar grandes esfuerzo de parte de los líderes a fin de reconocer y definir la dirección de las mismas para conducir acciones de gobierno e institucionales. El líder se destaca como la figura clave dentro de un proceso de conducción estratégica, se convierte en el motor que debe impulsar el cambio, prender el foco de la motivación para hacer realidad la visión organizacional. El liderazgo, como vinculación interactiva de actores y factores externos, es (además) la relación con uno mismo que se proyecta al medio independientemente de la

naturaleza de la motivación para ejercer el liderazgo, y que tiende a inspirar, persuadir, influir y motivar para lograr cambios útiles en los demás y en el entorno. Combinando estos elementos podemos lograr la gestión de redes y alianzas estratégicas incluyendo la capacidad para la gestión de un cargo institucional, o la aplicación de facultades formales para la administración.

1.2. Objetivos

- Evidenciar que el modelo de la Nueva Gerencia Pública es el óptimo para la transformación de la Administración Pública Mexicana.
- Demostrar que el liderazgo es la herramienta clave y de mayor influencia dentro del modelo de la Nueva Gerencia Pública, que en conjunto contribuyen a eficientar las organizaciones públicas.

1.3. Preguntas de investigación

Las interrogantes que dirigen esta investigación son:

- Dentro de la Administración Pública Mexicana existen diversos modelos que se han implementado para hacer más eficientes las organizaciones públicas, ¿será el modelo de la Nueva Gerencia Pública el adecuado para lograr una organización que produzcan mejores resultados en la Administración Pública Mexicana?

- ¿De los diversos instrumentos que ofrece la Nueva Gerencia Pública, podrá ser el liderazgo el factor clave para lograr una mayor eficiencia dentro de las organizaciones públicas?

1.4. Justificación

Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2001, pp. 14-15) recuperamos los conceptos de Russell Ackoff para justificar el desarrollo de esta investigación:

Conveniencia. Derivado del cambio continuo que sufre la sociedad y por ende las organizaciones públicas, es necesario contar con un modelo organizacional innovador que encamine a las instituciones públicas a conseguir su misión y visión por medio de la implementación de herramientas, tal es el caso del modelo de la Nueva Gerencia Pública que proporciona a los líderes la capacidad de sobresalir bajo circunstancias de dificultad o conflicto. Tomando iniciativas cuando existe una inercia, retan el orden establecido, asumir riesgos y triunfan en medio de la confusión, son algunos de los retos que deben enfrentar las personas a cargo de las organizaciones.

Relevancia social. Al concluir el estudio se verán favorecidos los directores generales, gerentes, jefes de departamento y todos los trabajadores de base que laboren dentro de las organizaciones del sector público, ya que la nueva

estrategia debe ser comunicada de manera adecuada a todos los niveles organizacionales, responsables de hacer realidad un ideal y, facilitar los recursos para dirigir las acciones hacia esta finalidad. Durante este proceso, se debe movilizar a las personas y canalizar sus energías, hacia la consecución de los nuevos objetivos propuestos. Esta canalización y movilización solamente la logran verdaderos líderes, quienes comunican, inspiran, movilizan y recompensan comportamientos alineados con las nuevas metas propuestas, logrando cambiar finalmente lo que las personas piensan para convertir en hechos, aquello que en algún momento fue un ideal.

Implicaciones prácticas. Mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas, por medio de la aplicación de la Nueva Gerencia Pública y su principal herramienta: liderazgo. Estos factores deben ajustarse a la estrategia organizacional. Para innovar, los líderes deben neutralizar los anticuerpos organizacionales que matan las buenas ideas porque estas son diferentes a las normas y protocolos existentes. Una forma efectiva de neutralizar estos anticuerpos es mediante la generación de métricas e incentivos que logren que las cosas cambien y posteriormente, recompensar el cambio.

Valor teórico. La elaboración de un estudio que refleje el impacto e influencia que tienen la aplicación de la Nueva Gerencia Pública y el liderazgo dentro de las organizaciones del

sector público puede resultar de suma utilidad para los aquellos que dirigen las grandes organizaciones públicas. Si bien es cierto que se han presentado diversas investigaciones referentes al liderazgo y Nueva Gerencia Pública, pero cada estudio ha sido por separado no hay una interacción entre estos tres elementos, aun existe un espacio que cubrir, el cual se pretende llenar con este trabajo.

Utilidad metodológica. El modelo de la Nueva Gerencia Pública (incluyendo su instrumento principal el liderazgo) incorpora bases que se consideran fundamentales: la gestión del conocimiento, la argumentación y comunicación estratégica. El liderazgo considerado como la base fundamental de la conducción estratégica, no es visto desde la apropiación jerárquica sino desde el despliegue de las capacidades individuales con relación al conjunto, así como desde la perspectiva del conocimiento.

Viabilidad de la investigación. Es viable realizar este proyecto de investigación, ya que se cuenta con los recursos materiales y humanos para su desarrollo, asimismo de que se cuenta con el tiempo necesario para concluir el proyecto de investigación.