

Management, liderazgo y gestión del cambio = administración pública global efectiva

Management, Leadership and Change Management = Effective Global Public Administration

Armando Castanedo Abay^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-9317-4445>

M. Susana Cabrera-González² <https://orcid.org/0009-0000-7638-626X>

¹ Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba.

² Universidad de Nuevo León, México.

*Autor para correspondencia: castanedoabayar@gmail.com

RESUMEN

La contribución gira en torno a la famosa teoría del *management* su adaptación a los nuevos tiempos, en el contexto de la nueva gestión pública que desarrolla la llamada administración pública global y, a su vez, dibuja en el horizonte los posibles caminos a recorrer por ella hasta la denominada sociedad del conocimiento. Experiencias en el ejercicio del liderazgo en empresas y consorcios se identifican por su resiliencia en el contexto de la nueva administración pública. Se utilizaron como métodos investigativos la revisión de la bibliografía en la temática, la lógica histórica, la síntesis y el análisis para arribar a consideraciones finales en forma de proposiciones para encontrar indicadores de desarrollo sustentable e innovador, a considerar por la nueva gestión pública, en el orden administrativo del siglo XXI.

Palabras clave: Administración pública, cambio, gestión pública, global, liderazgo, *management*.

ABSTRACT

This contribution revolves around the renowned management theory and its adaptation to changing times in the context of the new public management that is developing the so-called global public administration. It also outlines the possible paths it can take toward the so-called knowledge society. Experiences in the exercise of leadership in companies and consortia are identified by their resilience in the context of the new public administration. Research methods used included a review of the relevant literature, historical logic, synthesis, and analysis to arrive at final considerations in the form of propositions for identifying

indicators of sustainable and innovative development to be considered by the new public management in the administrative order of the 21st century.

Keywords: *Public administration, change, public management, global, leadership, management.*

Fecha de recepción: 22/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

En el nuevo *management*, referido a lo público, encuentra su origen en el pensamiento económico neoclásico de la escuela Austríaca. Dos de sus más destacados desarrolladores fueron Ludwig von Mises y Friedrich Hayek. Hay que añadir, por supuesto, la opción pública (*public choice*) de la Escuela de Virginia, representada por economistas estadounidenses destacados, entre ellos, James Buchanan. Lleva por nombre la voz gerencia (*management*), pero no es la gerencia su fundamento sino la empresa mercantil.

No cabe duda alguna de que una de las tesis de mayor reconocimiento en relación con los estudios de administración pública o privada, en el ámbito económico empresarial, lo constituye la teoría del *management*, la cual ha acompañado por mucho tiempo los cambios más radicales en lo referente a la administración pública y ha motivado el surgimiento de innumerables maneras de llevarla a la práctica, para una mejor consecución de los intereses y las necesidades sociales.

Ya Codina (2017) afianzó la idea de que las organizaciones están siendo menos jerárquicas y mediante la tecnología funcionan más como una red. Por su parte Arias (2017) desarrolla la idea del paradigma tecnoeconómico para explicar el nuevo modelo gerencial.

Cuando nos referimos a la administración pública global exponemos una idea que se maneja en los círculos que propugnan la globalización más bien en términos de deseos, pues como son dice Costa (2020), la estandarización de normas generadas desde espacios administrativos globales se cuestiona, por carecer de sustratos filosóficos, y de un sistema de fuentes y principios. Aun cuando su ejecución dentro de los Estados adopte un camuflaje de legitimidad, persisten las dudas en cuanto a su validez, por no observar los causes legislativos internos, por no tener un control previo ni posterior de constitucionalidad, ni tribunales de revisión en el nivel transnacional, un dilema aún sin resolver y una alarma para el estado de derecho.

Artiega *et al.* (2021), acerca del tema del liderazgo y la administración pública nos comentan que existen tres tipos de habilidades gerenciales a considerar por las personas que están dirigiendo: habilidades técnicas que se relacionan a experiencia y conocimiento en el área, habilidades humanas con el componente de relaciones hacia los demás, trabajo en equipo con el personal tanto interno como externo de la institución y habilidades conceptuales para formular ideas, resolver conflictos y sobretodo en relación con la creatividad e innovación.

La administración pública global, al realizarse eminentemente con base en la gestión corporativa, lleva implícito el desarrollo de las formas más eficientes de organización y funcionamiento de sus estructuras y medios correspondientes, por tanto, abarca desde la acción directiva, como un servicio a la comunidad global, hasta la modificación de la etiqueta de recursos humanos a su transformación en humanos con recursos, de donde, en definitiva, saldrá el producto o el servicio de que se trate con destino a ser realizado o prestado a la comunidad global. Al respecto Chiavenato (citado por González-Cao, 2023, p. 8) señala:

Las organizaciones modernas deben administrar con las personas, no considerándolas un sujeto pasivo del proceso productivo, al igual que otros recursos que administra la institución, sino como «partes interesadas», verdaderos sujetos activos de la transformación organizacional que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor.

METODOLOGÍA

El presente artículo se ubica dentro de un enfoque cualitativo y documental, con el objetivo de analizar y comprender cómo las adecuaciones modernas de la teoría del *management* y el liderazgo, como es comprendido hoy en la administración pública, influyen en un contexto globalizador, representan una oportunidad de desarrollo en la nueva gestión pública. Por medio de la revisión de estudios previos, se buscó indagar acerca de la relación entre la administración pública, su gestión y los efectos de un mundo que pretende ser globalizador. Las fuentes incluyen estudios académicos obtenidos de las bases de datos Scielo y Redalyc.

La recolección de datos se realizó mediante una exhaustiva búsqueda y un análisis de fuentes secundarias. Las técnicas utilizadas para la recolección incluyeron la revisión bibliográfica. Vale resaltar que los documentos fueron seleccionados en función de su relevancia y actualidad. A través del análisis de contenido se extrajeron datos clave sobre el impacto del *management* moderno en medio de una concepción administrativa y económica desde una perspectiva globalizadora.

Este análisis permitió identificar las correlaciones entre la gestión organizacional, la administración pública y la manera de hacer más efectiva la relación gestión pública y satisfacción de necesidades. De este modo, se buscó identificar áreas conceptuales clave como propuestas para la mejor optimización en la comprensión de las relaciones estudiadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La teoría del *management*, su resiliencia y el liderazgo

La teoría del *management* siempre ha tratado la dirección empresarial a través del prisma de la identificación estratégica mediante la cual se logra, más que la realización de tareas, el comprometimiento con la organización y sus objetivos y la ubicación táctica de los medios a disposición de modo que se pongan en función de los principales fines de la organización de que se trate.

Personalidades de importante talla académica, investigativa o práctica como Warren Bennis, presidente fundador del University of Southern California's Leadership Institute; Juana Bordas, presidenta fundadora y Directora Ejecutiva del National Hispano Leadership Institute; Stephen Covey, autor de *The Seven Habits of Highly Effective People*; Max DePree, jefe del equipo directivo de Herman Miller Co. y autor de *Leadership Jazz*, Peter F. Drucker, profesor de Ciencias Sociales y Dirección en la Clairmont Graduate School y autor de *Concept of Corporation*, John W. Gardner, fundador del Common Cause, consejero presidencial y autor de *On Leadership*, Manfred F. R. Kets de Vries autor de *Life and Death in the Executive Fast Lane*; Burt Nanus, coautor de *Visionary Leadership and Leaders*; James O'Toole, autor de *Vanguard management* y Margaret J. Wheatley, autora de *Leadership and the New Science*, han trabajado fervorosamente para demostrar la valía de conocer a fondo el tema del liderazgo relacionado con la administración de empresas relacionada directamente con la administración pública desde la perspectiva de la gestión privada.

Sobre ellos y sus ideas básicas relacionadas con una administración efectiva nos comentan Boyett y Boyett (2007); Warren Bennis familiariza a sus seguidores con lo que él llama los ingredientes básicos del liderazgo: visión, como una idea clara de lo que se quiere y la perseverancia para insistir en ella en casos de contratiempo o, incluso, de fracasos; pasión, entendida como vocación; integridad, como el conocimiento de sus propias fuerzas y debilidades; confianza, que se ha ganado de los demás; curiosidad, para cuestionarse y aprender de todo y osadía, por abrirse a cosas nuevas y arriesgarse.

Por su parte Bert Nanus identifica las siete mega habilidades del liderazgo y numera: visión de futuro; dominio de los cambios, como regulador del ritmo de los cambios; diseño de la organización, como

constructor de sus modificaciones; aprendizaje anticipado, que responde a ser aprendiz de lo que deben aprender sus subordinados; iniciativa, como capacidad para hacer que las cosas sucedan; dominio de la interdependencia en la búsqueda de soluciones colaborativas con los demás y altos niveles de integridad por poseer y mantener valores altamente reconocidos por la sociedad y el mundo empresarial.

Por otro lado, tenemos los aportes de James O'Toole con sus características de los líderes basadas en los valores. De este modo, consigna como características de los líderes: la integridad, pues es una persona de principios y, a la vez, pragmática; confianza, pues acepta el liderazgo como representación de los valores de los demás que pertenecen a su organización; saber escuchar, por poner a pruebas las ideas, hasta las disidentes y trasmite toda la gama de opiniones; respeto por los seguidores, por dar participación en el liderazgo sin dejar de fortalecer su imagen como tal.

Se suma a distinguir lo esencial del liderazgo Stephen Covey con sus *Siete hábitos de la gente altamente efectiva* y, de este modo, caracteriza a los verdaderos líderes como proactivos, por elegir sus comportamientos según las circunstancias y las personas. Caracteriza a estas personas como las que empiezan con el final en la mente, es decir, que visualizan el futuro que quieren lograr y lo ponen en la mira hasta que llega a él; es quien coloca las cosas importantes en primer lugar, y no emplean energías fácilmente en aquellas cosas que son urgentes pero no importantes. Esa clase de líder es quien piensa en ganar, esto es, buscar soluciones sinérgicas a los problemas con las que se beneficien ambas partes; son quienes entienden primero y luego tratan de ser entendidos. De este modo revalorizan a sus colegas y estos los entienden con mayor facilidad; son sinergizadores, pues buscan respuestas creativas a alternativas conflictivas.

Circunstancias, contextos y discurso cambian al ser trasladados a la visión global, a la interdependencia necesaria en la sinergia de las cadenas productivas, a los clústeres de nuevo tipo y, por supuesto, a la nueva normativa o Derecho administrativo global. Ahora, si se toma como patrón la globalización de la administración pública para referirnos al liderazgo, estas circunstancias y estos contextos serían los de la transnacionalización, los de las sinergias y los de la interdependencia.

De modo general, en el discurso empresarial se notaba una influencia marcada del liderazgo y sus capacidades como la solución a todos los entuertos que se pueden presentar en una organización empresarial. Si esto es así, incluso para las empresas de menor alcance, imaginemos para corporaciones globales.

Por otro lado, antes de la era global, el liderazgo se asemejaba bastante al directivo –no quiere decir lo mismo, claro está–, o más bien, se trataba de construir líderes a la fuerza a partir de quienes dirigían las organizaciones, muchas veces en detrimento del verdadero concepto de líder.

En la era global, por sus complejidades, no habrá directivo que no sea verdadero líder y que pueda dirigir una corporación multinacional, o un clúster en pleno desarrollo, o un encadenamiento de producción o servicios de un modo efectivo, pues la primera condición de un verdadero líder es ser seguido, es servir indicando el camino a sus seguidores, quienes vienen a modificar el concepto de subalternos por el de seguidores.

La diferencia entre directivos y líderes que nos proponen Joseph y Jimmie Boyett (2000) en su resumen, nos aclara mucho el panorama del futuro en cuanto a quienes comandarán inmersos en el tejido de la Administración Global (Tabla 1).

Tabla 1. Directivos versus Líderes

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la efectividad
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Organizan y se proveen de personal	Alinean gente con una dirección
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué.
Aceptan el <i>statu quo</i>	Desafían el <i>statu quo</i>
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Motivan a la gente a ajustarse a los estándares	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a- posición (superior-a- subordinado)	Utilizan la influencia de persona-a-persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

Fuente: Boyett, J. y Boyett, J. (2007). *Lo mejor de los Gurús*, Gestión 2000, España, p. 29.

Emprendedores que han demostrado efectividad en su gestión administrativa identifican tres cambios fundamentales para los líderes en el nuevo contexto: a) cambian de estrategias a visionarios (los líderes deben ir más allá del qué para crear una organización con la que los miembros se identifiquen, de la cual

se enorgullezcan y con la cual quieran comprometerse, mientras que los estrategas pueden mandar, los visionarios pueden estimular y seducir); b) de comandantes a narradores de historias (contadas correctamente las historias pueden conectar con los seguidores, motivarlos, inspirarlos y animarlos a apoyar la visión del líder) y c) de arquitectos de sistemas a agentes de cambio y sirvientes (promueven la iniciativa empresarial, aumentan la competencia a nivel interno, animan a la gente a cuestionarse las estrategias empresariales, en aras de alcanzar más rápido y mejor las metas).

La visión de los líderes en la administración pública global

El liderazgo es la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de relaciones interpersonales y es transversal porque depende de la capacidad de interacción con el medio (González Marín *et al.*, 2022).

Huamán-Gil (2024) hace una afirmación definitoria del papel del líder en una organización cuando nos dice que son los líderes quienes, a través del despliegue de las competencias de liderazgo estratégico, permiten que el compromiso se dé en la organización. Además, es importante la promoción del liderazgo ético que impulsa el comportamiento normativo organizacional y muestra el valor de los principios que se fundamentan en mecanismos de regulación (Santiago Torner, 2023).

Una vez identificado el tipo de líder que guiará a la nueva administración pública, la teoría del *management* nos lleva de la mano a una de las prioridades básicas de todo liderazgo de organización: la visión que estos generan como camino al logro de los objetivos y metas.

Démosle un rápido vistazo a algunas de las visiones iniciales de las grandes corporaciones y de los megaproyectos de hoy en día:

Hewlett-Packard: Realizar contribuciones técnicas al progreso y al bienestar de la humanidad.

Nike: Experimentar la emoción de las competiciones al ganar y destruir a la competencia.

Sony: Experimentar la alegría de progresar y aplicar la tecnología para el beneficio de las personas.

Wal-Mart: Dar a las personas con menos recursos económicos, la oportunidad de comprar lo mismo que los más ricos.

Walt Disney: Hacer feliz a la gente.

¿Cómo plantearon sus visiones líderes de grandes corporaciones? Sólo un par de ejemplos.

Henry Ford: Construiré un coche para la multitud. Su precio será tan bajo que todos los hombres con un sueldo bueno podrán tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes

espacios abiertos de Dios. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado y nosotros emplearemos a gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo.

Walt Disney: La idea de Disneylandia es simple. Será un lugar donde la gente encontrará la alegría y el saber. Será un lugar donde los padres y los hijos disfrutarán de la compañía mutua: un lugar donde profesores y alumnos descubrirán otros caminos de entendimiento y educación. Aquí los mayores podrán recapturar la nostalgia de los días pasados, y la generación más joven podrá saborear el desafío del futuro.

La teoría del *management* y la gestión del cambio

En ocasiones anteriores se ha abordado la afirmación de que o las administraciones públicas cambian y se ponen a tono con los nuevos tiempos, o la administración global les resta soberanía e identidad originaria, por tanto, el cambio es vital para las primeras.

Es un hecho que otro de los focos importantes de atención del renacimiento de la teoría del *management* es el referido a la gestión del cambio, es decir, cómo lograr el perfeccionamiento organizacional cambiando desde factores paralelos hasta esenciales en determinada estructura organizativa y con finalidades principalmente económicas que trasciendan a la sociedad.

Woods (2020) afirma que las organizaciones se enfrentan al reto de cómo adaptarse al creciente ritmo de cambio en mundos más complejos. Los contextos de incertidumbres o de sorpresa impulsan procesos dirigidos hacia la adaptabilidad de las organizaciones y se requiere que estas sean ágiles estratégicamente. Al comparar una organización con una casa, dice Zimmermann (2000), podemos diferenciar entre varias perspectivas: actúan los dueños, los habitantes y los vecinos; construyen en sus mentes sus propios conceptos las mujeres y los hombres; los más antiguos y los recién llegados; intervienen desde arriba y desde abajo; podemos encontrarnos dentro de casa observando lo que pasa y arreglándola; podemos encontrarnos afuera observando lo que pasa en otra casa y configurando nuestra relación con ella; ambas perspectivas son inseparables: las estructuras y los procesos internos y las relaciones con otras organizaciones externas: Un cambio interno lleva a nuevos arreglos interorganizacionales y un cambio en la cooperación externa –caso de un proyecto de cooperación internacional– puede llevar a cambios internos.

Los cambios que se van produciendo en el marco internacional por la innovación en las multinacionales y empresas globales, afectan estructuras y el funcionamiento interno de sistemas económicos de todos los países de un modo u otro y, por tanto, generan la necesidad de la adaptación.

Directivos y funcionarios ven las cosas de muy diferente manera. Para los directivos, esta es una gran aventura intelectual, una oportunidad para mejorar sustantivamente las cosas, y de paso, triunfar

profesional y/o políticamente. Para los funcionarios, el cambio no fue buscado por ellos, no es bienvenido, es percibido como disruptivo y amenazante, saca la situación de balance, los deja fuera de su zona de confort, y en una de esas, tal vez los despidan.

En honor a la verdad, queda claro y demostrado en la historia de la gestión del cambio que las adecuaciones en el sector privado pueden lograrse con mayor facilidad que en el público debido a las grandes repercusiones de esta en el cometido esencial de la administración pública en cuanto a la satisfacción e intereses públicos y su tratamiento al bien público. Podría decirse que, si el cambio en el sector privado equivale al pregrado, el cambio en el sector público es el postgrado. Un gerente público, de aquellos escasos que han logrado transformaciones exitosas y radicales, tiene más habilidades y posibilidades de lograr cambios en el sector privado, que un gerente exitoso de gestionar cambios en el sector público.

Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen a los ciudadanos.

Incluso, aporta Waissbluth (2008) luego de ejecutados los cambios, es necesario montar un mecanismo ordenado y bien organizado para que distintos grupos de funcionarios y mandos medios puedan ir proponiendo mejoras permanentemente. Esta es una técnica gerencial en sí misma, que no puede dejarse al azar, que está descrita en la literatura bajo diferentes sabores. No se trata de un mero «buzón de ideas» sino una verdadera y organizada «fábrica de innovaciones», con un coordinador, control de gestión, incentivos, metodologías, e instancias de evaluación, financiamiento e implementación de las ideas propuestas.

Poco a poco, el cambio en las organizaciones se ha ido convirtiendo en el quehacer diario, en la demostración de su poder de resiliencia, en la máxima que calma frente a la competencia, en el acicate para la construcción del futuro y, en definitiva, en el reconocimiento interno y externo de capacidad y seguridad de la entidad de que se trate.

Por supuesto que se debe tener en cuenta que el cambio al cual nos estamos refiriendo no se trata del solo hecho de cambiar, sino que es un cambio con intencionalidad de fortalecimiento, de adaptabilidad, de movimiento hacia el futuro, de búsqueda incesante de mejoría o de constante aumento de la calidad de los productos o servicios que se brindan por la administración pública a través de sus procesos y las respectivas salidas de su sistema. Por otro lado tenemos la resistencia normal al cambio.

Lo más recurrido durante mucho tiempo, en este tópico de gestión del cambio, ha sido la teoría de Kurt Lewin.

Según Ortega (2025), las tres etapas del modelo Kurt Lewin fueron desarrolladas para proporcionar una estructura clara y comprensible que facilite el proceso de transformación dentro de las organizaciones. Estas etapas ayudan a descomponer el cambio en partes manejables, haciendo que sea más fácil guiar a los empleados a través del proceso de cambio, desde la preparación inicial hasta la consolidación de los nuevos comportamientos.

1. Descongelar (*Unfreeze*)

Esta etapa implica preparar a la organización para el cambio. Se trata de identificar cómo las prácticas actuales no son útiles y de motivar a los empleados para que acepten la necesidad de cambio. Se promueve la comunicación clara y la creación de un sentido de urgencia para generar disposición al cambio.

2. Cambiar (*Change*)

Esta es la fase donde ocurre el cambio. Se implementan las nuevas prácticas, procesos o comportamientos. Es importante proporcionar soporte a los empleados durante esta etapa y asegurar la formación necesaria para que puedan adaptarse. La comunicación continua y el apoyo del liderazgo son clave.

3. Recongelar (*Refreeze*)

Una vez que el cambio ha sido implementado, es necesario estabilizar los nuevos procesos o comportamientos. Esta etapa se centra en hacer que los cambios se conviertan en la nueva norma dentro de la organización. Esto se logra estableciendo políticas, sistemas y estructuras que respalden los cambios realizados.

En cuanto a la resistencia al cambio Bravo *et al.*, (2021) sostienen que la implementación de incentivos y recompensas puede ser una estrategia efectiva para superar la resistencia al cambio. Reconocer y recompensar los esfuerzos y logros relacionados con el cambio puede motivar a los empleados a comprometerse y participar activamente en el proceso de cambio. Estos incentivos pueden ser tanto tangibles (bonificaciones o promociones) como intangibles (reconocimiento público o desarrollo profesional), y deben estar alineados con los objetivos del cambio. Del mismo modo, involucrar a los empleados en el proceso de cambio es crucial para superar la resistencia. Esto implica fomentar la

participación activa de los empleados en la toma de decisiones, brindándoles oportunidades para aportar ideas, contribuir en la planificación e implementación del cambio, y ser parte del proceso de solución de problemas (Caller *et al.*, 2022)

La nueva gestión pública, las organizaciones de alto rendimiento y su ejecutividad mediante el trabajo en equipo

En medio de la conformación de la administración pública global, uno de los contrasentidos que aparece es: ¿cómo lograr estructurar organizaciones que puedan tocar todos los hilos de las cadenas productivas internacionales con alta efectividad?

La gestión pública a nivel global tira de la cuerda histórica y aparece algo tan ancestral como el trabajo mismo, *la teoría del trabajo en equipo* donde este responde a la funcionalidad del alcance de los objetivos de la organización de un modo más efectivo, es decir, responde al enfoque sociotécnico bajo el prisma del diseño del lugar de trabajo. Scarbrough (1995) nos dice como este método de diseño del lugar de trabajo elaborado, documentado y refinado, ha sido descrito como probablemente una de las perspectivas más relevantes, menos entendidas y aplicadas en pocas ocasiones sobre el diseño de gestión y organizacional de toda la historia.

En el caso de la nueva realidad mundial estos equipos se pueden conformar a través de concursos y convocatorias aplicadas que tomen en consideración aptitudes y actitudes pero, además, visión y perspectivas globales.

El laboratorio en el cual se desarrollaron las pruebas con empresas de este tipo de visión y perspectivas, centró su atención en diferentes organizaciones y estos fueron los resultados:

- AT&T Credit Corporation utilizó equipos interfuncionales de alto rendimiento para mejorar la eficacia y el servicio al cliente. Los equipos doblaron el número de solicitudes de crédito por día y recortaron el tiempo de aprobación de los términos en un 50 %
- Los equipos de alto rendimiento de Federal Express redujeron los costes en 2.1 millones de dólares en un año a la vez que disminuyeron el número de paquetes perdidos y los errores de facturación en un 13%
- Los equipos de producción de GE Apliance redujeron los ciclos del trabajo en más del 50 %, incrementaron la disponibilidad de los productos en cerca del 6 % y rebajaron los costes de inventario más del 20 % en los ocho primeros meses de su intervención.

- Los equipos de alto rendimiento de Kodak mejoraron tanto la productividad en una planta, que el trabajo de tres turnos podía ser realizado en uno.
- Eli Lilly utilizó equipos de alto rendimiento para lanzar un nuevo producto al mercado. Su desarrollo fue el más rápido de la historia de la compañía para un producto médico.
- Hewlett-Packard diseñó una unidad empresarial utilizando los principios de una organización de alto rendimiento. La unidad se convirtió en el negocio con margen más elevado de la compañía.
- Knight Rider utilizó los principios de la organización de alto rendimiento en uno de sus papeles, el cual se convirtió en el papel de máximo rendimiento durante tres años consecutivos.
- Motorola utilizó equipos de alto rendimiento para desarrollar un sistema para la gestión del suministro. Los equipos mejoraron la calidad en un 50 % y redujeron el retraso en las entregas en un 70 %.
- Weyerhouser utilizó equipos de alto rendimiento para mejorar el servicio al cliente. Las entregas aumentaron del 85 al 95 % con incrementos significativos en calidad y productividad.

Estas realidades nos indican que el aumento de la productividad está ligado con un modo de hacer que lleva a la organización a estimular la creación de equipos de alto rendimiento en cuanto a la eficiencia de los procesos de la organización y a la eficacia final de su gestión organizacional. Todas ellas son organizaciones globalizadas hoy día y, además, con potencial de expansión en todo el globo terráqueo y más allá de él. Para ello se ha puesto de manifiesto en estos experimentos que es imprescindible un cambio en las aptitudes de quienes serán los que lleven a vías de hecho la funcionalidad de los equipos de alto rendimiento.

Los Boyett resumen las aptitudes nuevas expresadas por los gurús del *management*, las cuales necesitarán los miembros de los equipos de alto rendimiento. Ellos las dividen en:

- a) Aptitudes técnicas. A la hora de seleccionar a las personas que formarán el equipo, debe prestarse mucha atención a sus conocimientos conceptuales y prácticos. Mohrman y el equipo del Center for Effective Organizations (CEO) destacan que, en un equipo de alto rendimiento, es tanto o más importante la combinación de varias aptitudes como los conocimientos profundos en áreas técnicas específicas. Argumentan que es más fácil formar a los miembros de un equipo en un tema específico que pertenezca a una disciplina con las que estén familiarizados que educarlos en una disciplina totalmente nueva.

- b) Aptitudes administrativas. La mayoría de los equipos de alto rendimiento deben asumir tareas que previamente realizaban directivos y supervisores, para cumplir con éxito este cometido los miembros del equipo necesitarán, por lo menos, algún tipo de formación en las siguientes técnicas:
- Dirigir reuniones eficazmente.
 - Entrevistar a futuros miembros del equipo.
 - Evaluar el rendimiento de los trabajadores.
 - Disciplinar a los miembros del equipo.
 - Negociar los recursos.
 - Revisar los informes financieros.
 - Establecer horarios y programación.
 - Planificación.
 - Medir la actuación y establecer objetivos.
 - Atender y resolver las quejas.
 - Controlar la diversificación.
- c) Aptitudes interpersonales. Muchos de estos equipos necesitan habilidades para solucionar conflictos como resultado de sus diferentes aproximaciones a los análisis y percepciones, que nacen por sus dispares formaciones en el crecimiento personal. Las dos aptitudes más mencionadas por aquellos que se ocupan de los equipos de alto rendimiento son la capacidad de comunicación y la de solucionar conflictos.

Además de las aptitudes señaladas, los miembros de los equipos de alto rendimiento tendrán que manejar las herramientas y técnicas diseñadas para mejorar los procesos de trabajo, tales como:

- *Benchmarking*.
- Diagramas de causa y efectos.
- Técnicas de grupo nominal.
- Histogramas.
- Hojas de comprobación.
- Análisis *input/output*.
- Diagramas de dispersión.
- Ingeniería concurrente.

- Despliegue de funciones de calidad.
- Gráficos de Pareto.
- Control estadístico de procesos.
- Diseño de experimentos.
- Coste de calidad.
- Gráficos de control.
- Análisis de flujo de trabajo.

Las mencionadas organizaciones de alto rendimiento, a través de la formación de equipos con la misma cualidad, van a por más en el aprendizaje de los miembros de sus equipos, estimulan con una remuneración que atiende a los resultados tanto en formación como en productividad, promueven la capacitación y actualización constantes en técnicas de gestión y solución de conflictos a su personal, estimulan la comunicación abierta, franca y transparente, estructuran la solución de los problemas de los miembros de sus equipos en comunidad con aporte de todos como apoyo material y emocional, mantienen informados de cada detalle de la organización a todo su personal, estimulan la disciplina corporativa, tienen expertos y formadores en vez de directivos y, con estas y otras características se incluyen en el escenario internacional como organizaciones altamente competitivas.

Pero esa competitividad no se la proveen los productos o servicios que venden o con los que especulan en los mercados de capitales golondrina, no es la industrialización, ni aún la productividad, ni la mejor manera de llevar a cabo la teoría del *management* que hemos explicado a rasgos muy generales pero determinantes, es el conocimiento y, por ello, esta era del siglo XXI y quizás algunos de los por venir serán inscritos en la historia según se use el conocimiento acumulado y el emergente.

Hacia la sociedad del conocimiento

Hacia allá, o hacia aquí, pues ya es parte del presente, vamos hacia una sociedad en la cual el conocimiento de conocimientos nos ayudará a dar el salto hacia el bienestar social de la humanidad. La sociedad del conocimiento se refiere, no solo a los saberes, sino a los saberes que determinan el conocer qué saber para garantizar desarrollo.

El conocimiento se valora, apunta Drucker (1994), en su aplicación para obtener resultados y, especialmente, aquel que se puede aplicar sistemática y resueltamente para definir qué conocimiento nuevo es necesario para conseguir la innovación sistemática. Ya no tenemos solo conocimiento, tenemos conocimientos-disciplinas, cada una de las cuales convierte un oficio en una metodología; experiencias

que se convierten en sistemas, y anécdotas que se convierten en información, o una habilidad en algo que se puede enseñar y aprender; y concluye que:

(...) este cambio en la historia intelectual es el mayor cambio que se ha producido nunca... El cambio de conocimiento a conocimientos ha dado al conocimiento el poder de crear una sociedad nueva. Pero esta sociedad se ha de estructurar sobre lavase del conocimiento como algo especializado y de las personas con conocimientos como especialistas. Esto es lo que les da poder. Pero además hace que surjan unas cuestiones básicas de valores, de visión, de creencias, de todas las cosas que mantienen a la sociedad unida y que dan sentido a nuestras vidas.

¿Qué duda cabe de que estamos en una época de innovación? La globalización de la administración pública, de legitimarse, necesitaría inexorablemente de esa sociedad del conocimiento que identificara con meridiana claridad los saberes, las capacidades, cualidades, actitudes y aptitudes que pueden resultar útiles al cumplimiento de su misión social.

Del cómo se identifiquen esos conocimientos, de cómo se utilicen y de su puesta al servicio de la humanidad, donde el hombre sienta reconocidos los recursos que maneja y pueda demostrar su utilidad y donde su dignidad ocupe el primer lugar en las protecciones de esa administración pública, dependerá si es una época que merece ser inscrita en los anales gloriosos de la historia o, con vergüenza, en sus escondrijos más recónditos.

CONCLUSIONES

La teoría del *management* ha sido tan importante en la doctrina y en la práctica de la dirección a todo nivel que ha calado hondo en los procederes de innumerables empresas, organizaciones nacionales e internacionales y países. Tal ha sido la influencia de su resiliencia que renace en estos tiempos de elevada mutación y dinámica dialéctica en las relaciones internacionales y propiamente en sus vínculos con la administración transnacional o global.

El liderazgo ha sido su tema insignia, por el cual ha comenzado a desplegar sus tentáculos a través de todas las administraciones de cualquier tipo que estas sean y en cualquier circunstancia en la que se desenvuelvan.

A la gestión del cambio y cómo saltar, cual valla en medio de la carrera, la resistencia a lo nuevo, a la salida de los espacios de confort de la propia administración pública, contribuye hoy esta tesis del manejo de los recursos y los procedimientos.

Queda claro que no es cambiar por cambiar, sino que la gestión pública debe enfocarse en aquellas modificaciones a su actuar que dejen como saldo una efectiva realización de los intereses públicos o sociales y para ello el cambio ha de gestionarse con marcada intencionalidad y direccionalidad, y, por supuesto, con mucha claridad de a dónde se quiere llegar.

Los trabajos en equipo, desde la Segunda Guerra Mundial en que los aliados se apropiaron de muchos especialistas en la materia, pues ya se sabía que son más productivos en términos de eficiencia de procesos y eficacia de resultados, serán junto a las alianzas estratégicas que se conformen en la nueva dimensión administrativa, los que se transformarán en provecho para el logro de los objetivos básicos y de desarrollo de la administración pública local, nacional y global.

La administración pública en sus estrechas relaciones con lo económico y la trascendencia de la efectividad de las mismas, tendrá que asumir un cambio esencial estructural hacia lo realmente efectivo desde la dirección, la administración, la planeación y la visión de futuro y su plena realización en medio de la sociedad del conocimiento que ya se desarrolla a nivel global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Rivera, M. L. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento. *Cofin Habana*, 11(2), 240-258. Recuperado el 14 de septiembre de 2025 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200017&lng=es&tlng=es.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2007): *Lo mejor de los Gurús*, Gestión 2000, Barcelona, España. <https://www.amazon.com/-/es/mejor-los-gur%C3%BAs-Jimmie-Boyett/dp/8480889071>
- Bravo, L.; Egusquiza, M.; Paz, A. y Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 404-416. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.26>
- Caller Luna, J. B.; Lizarbe Castro; M. V.; González Ponce de León, E. R. y Condori Díaz, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>

- Codina Jiménez, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Cofin Habana*, 11(1), 1-12. Recuperado el 14 de septiembre de 2025 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100012&lng=es&tlng=es.
- Costa, C. (2020, julio-octubre): Los espacios administrativos globales, legitimidad y eficacia de sus regulaciones. *Derecho Global. Estudios sobre Derecho y Justicia*, V(15), 113-141. <https://DOI.org/10.32870/dgedj.v5i15.344>
DOI:10.1007/978-3-030-25639-5_11
- Drucker, P. (1994): *The post-capitalist society*, Harper Business New York, p. 7. <https://www.google.com/search?q=drucker+p+1994+the+post+capitalist+society+pdf>
- González Marín, Y.; Canós Darós, L. y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional: Management skills: foundations of organizational leadership. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495-4505. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>
- González-Cao, R.L. (2023). *Organizar la función de gestión de personas y capital Humano. Centro de Estudios en Administración Tributaria*. (Trabajo de Investigación, Universidad de Buenos Aires). <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/05/Organizar-la-funcion-de-gestion-de-personas-y-capital-humano-en-una-AATT.pdf>
- Huamán-Gil, L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18),4-18. Epub 15 de noviembre de 2024. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>
- Ortega, C. (2025). Modelo de cambio de Kurt: Qué es, ventajas e importancia, *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/modelo-de-cambio-de-kurt/>
- Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), e6. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Scarbrough, H. (1995, January): *The social engagement of social science. A tavistock anthology* (Vol. II). Edited by Eric Trist and Hug Murray. University of Pensilvania Press, Philadelphia, 1993. (Review Article). *Human relations* 48(1), pp. 23-33. https://www.researchgate.net/publication/271073370_The_social_engagement_of_social_science
- Waissbluth, M. (2008): Gestión del cambio en el sector público, Conferencia en el Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Introducción, 3 de Mayo del 2008. <https://www.google.com/search?q=gesti%C3%B3n+del+cambio+en+el+sector+p%C3%BAblico>

Woods, D. D. (2020). The strategic agility gap: How organizations are slow and stale to adapt in turbulent worlds. En Journé, B.; Laroche, H.; Bieder, C. y Gilbert, C. (eds.). *Human and Organizational Factors. Springer Briefs in Applied Sciences and Technology*. Springer, Cham.

Zimmermann, A. (2000): *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*, Editorial ABYA-YALA, 2da edición, Quito, Ecuador.
<https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional.+Caminos+y+herramientas>

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran del artículo de referencia que no existe ningún potencial conflicto de interés.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Armando Castanedo Abay. Aporta con el estudio, sistematización y análisis de los elementos conceptuales con aporte al conocimiento, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas y M. Susana Cabrera González realiza una revisión crítica y final del proyecto de artículo.