



# Estrategias de liderazgo en política

## DRIVING GOVERNMENT PERFORMANCE: UNA ALIANZA ENTRE IESE Y HARVARD

El IESE y la prestigiosa **Harvard Kennedy School** unieron fuerzas, el pasado mes de junio, para el estreno del programa *Driving Government Performance* en Europa. El campus del IESE en Madrid acogió a cuarenta altos directivos del sector público europeo que participaban en el programa cuyo objetivo es ayudarles a maximizar la eficacia y eficiencia organizativa.

Khaled Hamdy Attia, ex fiscal, es actualmente director del **Egyptian Competition Authority**. Attia quiere aprender técnicas de gestión para las políticas públicas. Piero Bonadeo, director de la oficina de enlace en la UE de la **Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD)**, desea seguir centrando los esfuerzos de la Oficina en la lucha contra las drogas, la delincuencia, el terrorismo y el tráfico de personas, pero para ello necesita contar con la ayuda de distintas organizaciones. Marcin Szpak, teniente alcalde de Gdansk, afirma que Polonia está viviendo una rápida transformación y que el sector público aún se está definiendo. Añade que el diseño de las estrategias es fácil, lo que quiere con este programa es aprender a ponerlas en práctica. Carles Rivera Molins, director de Planificación y Evaluación en la **Diputació de Barcelona**, está implantando un sistema para marcar objetivos y controlar el rendimiento de la red de 311 municipios de Barcelona. Le interesa saber cómo conseguir contar con la participación de todos los empleados.

Los cuatro asistieron al programa *Driving Government Performance*, que cuenta con el apoyo de la **Comunidad de Madrid**, la **Junta de Castilla y León** y del **Ajuntament de Barcelona**. Es la primera vez que este programa, de cuatro días de duración, se ofrece en Europa. Ha conseguido atraer a un grupo destacado de líderes europeos públicos con experiencias muy distintas para aprender a maximizar la efectividad. José Ramón Pin, director académico de los Programas de Gestión Pública del IESE, y Robert Behn, profesor de Políticas Públicas en la **Harvard Kennedy School of Government**, imparten el programa.

El profesor Behn, gurú de la gestión pública reconocido mundialmente, les dice: «Tenéis una ventaja en comparación con los directivos del sector privado. vuestras organizaciones producen resultados de

gran interés para los ciudadanos». El profesor cuenta que Steve Jobs, interesado en contratar a John Scully, en su día presidente de **PepsiCo**, para que trabajase en **Apple**, le preguntó: "¿Quieres pasarte el resto de la vida vendiendo agua azucarada o prefieres tener la oportunidad de cambiar el mundo?". «Lo mejor es que vosotros ya habéis tomado esa decisión. Ésta es vuestra ventaja y tenéis que aprovecharla.»

«Cuando se trata de obtener resultados, no existe secreto alguno», afirma el profesor Behn. El punto de partida es plantearnos lo que se debe realizar, definir los puntos débiles de la organización y concentrar los esfuerzos para resolverlos. El profesor utiliza casos públicos para ilustrar los conceptos clave, como por ejemplo la importancia de declarar la misión de la organización repetidas veces y con toda claridad. Otro punto importante sería una frecuente gestión del progreso. «Has de publicar la información para que todo el equipo sepa que tú y todos los demás conocéis el gran rendimiento del equipo.» Los equipos de trabajo necesitan ser recompensados con "oportunidades de aprecio", que no suponen inversión alguna pero crean una sensación de reconocimiento y motivación que mejoran el rendimiento. Y, lo que es también muy importante, la competición debe ser estructurada para que todos puedan ganar. De lo contrario, los equipos nunca compararán su secreto para alcanzar el éxito.

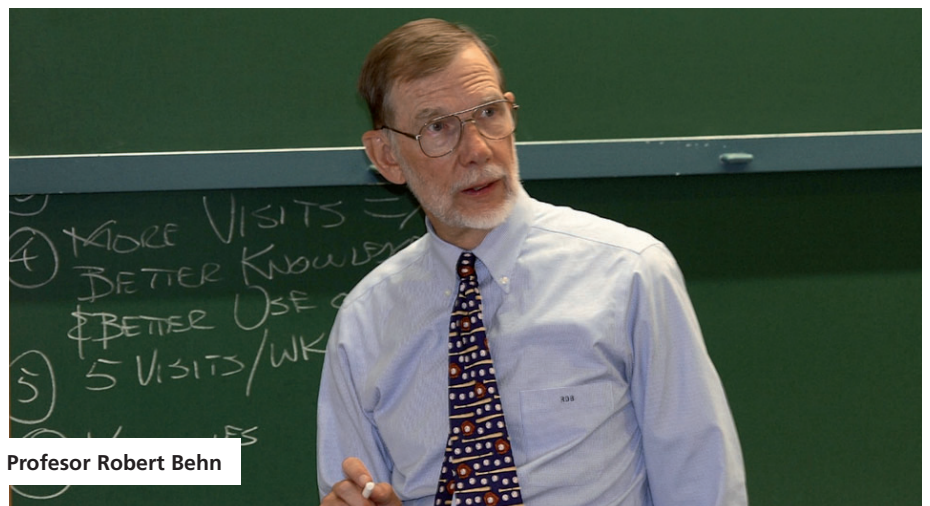
El riesgo que existe con las medidas de rendimiento es que los empleados estén motivados para obtener los resultados esperados, pero que lo hagan escogien-

do atajos. Es lo que el profesor denomina "hacer trampas honestas", como por ejemplo los casos de cuentas alteradas o los profesores que prefieren que sus alumnos aprueben los exámenes a que consigan los objetivos educativos esenciales. «Comprobad que las personas consiguen sus metas promoviendo la misión de la organización, y no de una forma que no ayuda en nada a la misión o incluso la debilita», les advierte.

### Definir el éxito

Antes de regresar a El Cairo, Attia explica que tiene previsto definir los objetivos para todos sus empleados. «Ahora me doy cuenta de que todos los empleados y grupos de interés necesitan objetivos bien definidos», afirma. Szpak, el teniente alcalde de Gdansk, asegura que tras el programa quiere explicar con claridad a las personas lo que se espera de ellas. Por su parte, Bonadeo, de la **ONUDD**, cuenta que ha aprendido a «recordar a las personas cuáles son sus objetivos y que mantengan su compromiso tan fuerte como el primer día». Rivera Molins, de la **Diputació de Barcelona**, afirma que ha descubierto formas concretas de conseguir que todos los empleados se involucren y poder reconocer si los objetivos se cumplen.

El profesor Behn les da una última recomendación: «Si conseguís que vuestras organizaciones sean más efectivas y eficaces: dejad que vuestros líderes políticos se lleven toda la gloria. No seáis tontos. Os respetarán por haberles atribuido el mérito».



Profesor Robert Behn