



¿Cómo debe ser el líder público de hoy?

El trébol de cuatro hojas: la nueva gobernanza pública

Visión de futuro, habilidad de intermediación y comportamiento ético. Estos son algunos de los requisitos que deberían cumplir los políticos y directivos públicos. Se destacan cuatro funciones imprescindibles para lograr la buena gobernanza, que también requiere una formación de excelencia para los directivos del sector público.

Por José Ramón Pin

Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca; máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; licenciado en Ingeniería Agrícola, Universidad de Valencia; licenciado en Economía, Universidad de Valencia; profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE Business School.

En la economía global, las empresas de un país no compiten aisladamente. Los trabajadores, tampoco. Las unas y los otros compiten con las empresas de otros lugares y los trabajadores de otras geografías. Y no compiten solas, ni solos, sino dentro del entorno en el que se encuentran, constituido por varios factores, entre ellos, el Gobierno y la Administración Pública, su "gobernanza pública".

Dicen que cuando una persona encuentra un trébol de cuatro hojas tiene suerte. En el descubrimiento

En la economía global, las empresas de un país no compiten aisladamente. Los trabajadores, tampoco. Las unas y los otros compiten con las empresas de otros lugares y los trabajadores de otras geografías.

de lo que tienen que hacer un Gobierno y su Administración Pública para alcanzar la buena gobernanza, he comprendido que hay cuatro funciones que no se pueden olvidar. Todas ellas son necesarias para que el país funcione, las empresas sean competitivas y se creen buenos puestos de trabajo. Las cuatro funciones son: la estratégica, la colaborativa, la organizativa y la instrumental u operativa. Las cuatro hojas de un trébol que trae buena suerte. Si los ciudadanos tienen Gobiernos y Administraciones Públicas que llevan a cabo estas funciones con excelencia, están de suerte. Así lo explico en mi reciente libro *El trébol de cuatro hojas. Manual para el buen gobierno*, publicado por EIUNSA, dentro de la colección dedicada al profesor Antonio Valero, fundador del IESE; quien, por cierto, también dedicó parte de su trabajo al sector público.

El liderazgo de la gobernanza pública será el tallo en el que se insertan las cuatro hojas del trébol. Será la calidad de sus políticos, altos cargos y directivos intermedios la que asegure esa buena gobernanza pública.

EL LIDERAZGO NECESARIO EN LA GOBERNANZA PÚBLICA

En la buena gobernanza intervienen los políticos

El liderazgo de la gobernanza pública será el tallo en el que se insertan las cuatro hojas del trébol. Será la calidad de sus políticos, altos cargos y directivos intermedios la que asegure esa buena gobernanza pública.

(electos o designados por estos), los directivos (altos cargos e intermedios) y los empleados públicos (funcionarios y contratados). Cada uno de estos estamentos tiene su papel. A cada uno de ellos le corresponde una misión en

la definición de la estrategia y su implementación. Sin visión de futuro, sin interpretar las líneas de desarrollo que necesita una sociedad, la gobernanza actúa a ciegas, a bandazos. Los políticos y directivos públicos tienen que aportar su visión de futuro, a diferentes niveles. Pero, además, es necesario que tengan la iniciativa para desarrollarla y las capacidades para llevarla a cabo. Es necesario que sean líderes, no solo administradores.

Un líder ha de tener visión, no ser un visionario. No solo vislumbrar el objetivo en el tiempo, también ser capaz de ver el camino para conseguirlo, además de poder comunicar esa visión de forma ilusionante entre sus colaboradores, puesto que el buen liderazgo entusiasma y mueve a la acción.

La capacidad de influencia es una competencia básica del buen líder. El liderazgo requiere una gran habilidad de intermediación; de conjugar los intereses de diferentes agentes. Sin esta capacidad de hacer de puente entre los diversos *stakeholders* sociales, no se podrá llevar a cabo la gobernanza con éxito. Para lograrlo, es esencial ser capaz de "escuchar", de entender a los diferentes sectores de una sociedad cada vez más diversa y rica en matices. Los líderes deben ser dinamizadores socioeconómicos que juegan un gran papel en el desarrollo de sus sociedades.

Todo ello, con una base ética imprescindible. Si bien la corrupción es uno de los mayores frenos al desarrollo, no basta con que los líderes sean honestos en el trabajo. Es necesario que sean excelentes en su calidad moral. Preocupados realmente por la calidad ética de sus decisiones y su influencia en las personas, conscientes de qué tipo de virtudes ayudan a arraigar y qué vicios dificultan; dispuestos a desarrollar las primeras y reducir los segundos.

La esencia del liderazgo, también en el sector público, es ser capaz de ejercer adecuadamente el poder que ese puesto confiere y saber ganarse la *autoridad*. Si las personas confían en el líder, querrán hacer lo que él les pida, y lo harán porque creen en

HABILIDADES DEL BUEN DIRECTIVO PÚBLICO

ES CAPAZ DE IMPLANTAR **EL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS**
Sabe conjugar las **cuatro funciones** imprescindibles para la buena gobernanza



VISIÓN DE FUTURO

Tiene **visión**, no es un visionario
Vislumbra el **objetivo y el camino** para alcanzarlo

BUEN COMUNICADOR

Es capaz de **transmitir la visión**
Mueve a la acción
Ilusiona a su equipo

CAPACIDAD DE INTERMEDIACIÓN

Conecta intereses
Ejerce de **punte** entre los distintos *stakeholders* sociales
Huye del autoritarismo

CAPACIDAD DE INFLUENCIA

Consigue que las personas **crean en él**
Y que quieran hacer lo que les pide

SABE ESCUCHAR

Practica la **escucha activa**
Es capaz de **entender a los diferentes sectores de la sociedad**

COMPORTAMIENTO ÉTICO Y MORAL

Es **honesto**
Tiene una **excelente calidad moral** y actúa de manera ejemplar



El Gobierno tiene la obligación de organizarse de manera que crezca el interés de los capitales por invertir en su territorio, a la vez que lo controla de manera directa o indirecta.

tecnologías para hacer más eficiente la Administración Pública. Su uso resulta, hoy en día, imprescindible, y si bien se ha avanzado mucho en este campo, aún queda un largo recorrido. Un ejemplo: con las licitaciones electrónicas, las compras se abaratan y son más eficientes que con el sistema tradicional. Pero no es solo cuestión de eficiencia operativa: la accesibilidad de la Administración y su transparencia, demandadas socialmente, lo exigen. Sin las nuevas tecnologías no es posible una Administración abierta (*Open Administration*), ni facilitar el estado de los expedientes al mejorar su trazabilidad (localización del momento administrativo en el que están).

FORMACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LA GOBERNANZA PÚBLICA

En muchos países, las escuelas de Gobierno han contribuido técnicamente a la mejora de la gobernanza pública, sobre todo transmitiendo los valores que el servicio requiere. En mi opinión, esta debería ser una de las grandes tareas de un Gobierno responsable: ayudar al desarrollo de instituciones educativas especializadas en esa enseñanza, y ese desarrollo se dará si entre ellas hay una sana competencia, con instituciones públicas y privadas en las mismas condiciones, tal como ha demostrado la experiencia de las escuelas de dirección en la historia reciente de España. No será fácil, porque los intereses monopólicos de los que tienen una visión estrecha de lo público son poderosos, pero es necesario arriesgarse. El IESE ya lo está haciendo.

Parte de la misión de nuestra escuela es ayudar a las empresas y sus directivos a crear las condiciones para ser competitivas y desarrollar buenos puestos

recta. La inestabilidad jurídica y la corrupción son los mayores frenos para el crecimiento de un país.

La función operativa se refiere a la utilización de las nuevas

de trabajo. Por eso, no es nada extraño que el IESE se preocupe por investigar, divulgar y enseñar cómo puede un país tener una buena gobernanza pública.

El IESE impulsa la investigación desde el Centro para el Liderazgo de la Gestión Pública y la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, de las que soy director académico y titular, respectivamente. Fruto de ese esfuerzo es la publicación de artículos, casos y notas técnicas sobre esta materia, así como la realización del Programa de Liderazgo para la Gestión Pública (PLGP) o programas enfocados como el de Comunicación, Liderazgo y Gestión de campañas electorales, Evaluación de las políticas públicas y los programas sociales, *Driving Government Performance*, así como varios programas *in house* para distintas Administraciones (cuerpos de seguridad, diplomáticos, abogacía del Estado, Mossos d'Esquadra, etc.). Ello se consigue, en algunos casos, con la ayuda de entidades como la Fundación Rafael del Pino, que beca a participantes del PLGP, y, en otros casos, con la dotación de cátedras para la investigación. Se trata de un proyecto, además de ilusionante, necesario. ●

Artículo publicado en la Revista de Antiguos Alumnos del IESE, julio-septiembre 2017.