

EL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS: LA NUEVA GOBERNANZA PÚBLICA

¿CÓMO DEBE SER EL LÍDER PÚBLICO DE HOY?



JOSÉ RAMÓN PIN

Profesor Emérito de
Dirección de Personas en
las Organizaciones y Ética
Empresarial, IESE

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

GOBIERNO CORPORATIVO • BUEN GOBIERNO •
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA • SECTOR PÚBLICO
• LIDERAZGO • ÉTICA • EFICIENCIA

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 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 interviene los políticos (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

HABILIDADES DEL BUEN DIRECTIVO PÚBLICO

ES CAPAZ DE IMPLANTAR EL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS

Sabe conjugar las **cuatro funciones** imprescindibles para la buena gobernanza



ESTRATÉGICA

COLABORATIVA

ORGANIZATIVA

INSTRUMENTAL

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 puente entre los distintos stakeholders sociales

Huye del autoritarismo

CAPACIDAD DE INFLUENCIA

Consigue que las personas creen 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

Sin visión de futuro, sin interpretar las líneas de desarrollo que necesita una sociedad, la gobernanza actúa a ciegas

buen liderazgo entusiasmo 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 socio-económicos 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 *auctoritas*. Si las personas confían en el líder, querrán hacer lo que él les pida, y lo harán porque creen en ello y no porque les venga impuesto por el poder. De hecho, con la *auctoritas* cada vez es menos necesario el uso del poder. No utilizar el poder cuando se debe o hacerlo de forma injusta es la forma más rápida de perder el liderazgo.

EL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS

- Un Gobierno con excelencia en
- liderazgo debería tener muy desarrolladas estas tres dimensiones: el desarrollo de una visión innovadora, la capacidad de comunicarla de forma que ilusione y el comportamiento ético y moral. Además, el líder público tiene que poder implantar las cuatro funciones citadas, imprescindibles para la buena gobernanza: la estratégica, la colaborativa, la organizativa y la instrumental.

La función estratégica es la elección de los proyectos prioritarios para un Gobierno. Los recursos son siempre limitados; hay que elegir cuáles se apoyan y cuáles se limitan o posponen. Lo mismo sucede en el sector privado, pero la diferencia entre el sector público y el privado son los criterios para realizar esa selección. Los tres más importantes para el Gobierno son: las competencias disponibles; los apoyos de colectivos de la población; y el valor aportado. Por ejemplo, en el caso del valor aportado, no se trata solo del económico –que también–, sino otros como el valor social; el político (votos); y el ético (tipo de virtudes o vicios que desarrollará la sociedad con cada programa). El análisis estratégico también ayuda a los Gobiernos a definir, en función del valor total de determinados programas, si es conveniente desarrollar competencias (como la formación de los empleados y directivos públicos) o si hay que modificar el equilibrio de apoyos en la población. La función estratégica orienta a la Administración a crecer en competencias y apoyos hacia aquellos programas que tendrán mayor valor en el futuro.

La función colaborativa, por su parte, consiste en compaginar la relación entre el sector público, los clústeres empresariales de una zona y el tercer sector, para potenciar la competitividad en una economía global. Cada sector lleva a cabo sus propias aportaciones al conjunto y la buena conjunción local constituye la denominada “comunidad económica” que compite con otras en el mundo. En una economía global, no compiten las economías de los países, lo hacen las comunidades económicas locales entre sí. Compite el clúster de la cerámica de la provincia de Castellón, con sus empresas, su Administración Pública y su tercer sector, con el del norte de Italia. De lo que cada sector aporte dependerá, en parte, su capacidad de competir. El Gobierno tiene la obligación de ayudar a este desarrollo de cada comunidad económica en su territorio. España ha vivido un ejemplo reciente con los clústeres turísticos a lo largo de su geografía; la importancia

de la seguridad pública en la atracción de clientes internacionales ha sido una de las causas de su éxito.

La función organizativa consiste en definir los límites y competencias del Gobierno y su Administración de manera estable, para que los agentes económicos lo tengan en cuenta. Durante las últimas décadas, se han producido reformas por parte de las Administraciones de muchos países. Son conocidos el modelo Westminster del Reino Unido y Nueva Zelanda, o el llamado “Reinventing Government” de Estados Unidos, capitaneado por **Al Gore**, vicepresidente con **Bill Clinton**. En España también ha habido una descentralización, no solo administrativa, sino, además, política. La eficiencia de estas estructuras y su estabilidad ayuda a que las decisiones por parte de los inversores se animen, mientras que la ineficiencia o la inestabilidad de estas políticas ahuyentan la inversión. 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. 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 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 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.

El gobierno tiene la obligación de organizarse de manera que crezca el interés de los capitales por invertir en su territorio

PARA SABER MÁS:

Pin Arboledas, José Ramón, *El trébol de cuatro hojas. Manual para el buen gobierno*. Ediciones Internacionales Universitarias, 2016.