

CÁTEDRA EN LIDERAZGO EMPRESARIAL

INICIATIVA: LIDERAZGO EMPRESARIAL 2030

DOCUMENTO II

¿CÓMO LIDERAR UNA CONVERGENCIA HACIA LA ARTICULACIÓN SOCIAL, PÚBLICO-PRIVADA?

Autores:

Fernando Fragueiro (PhD, Warwick University, UK)
Director Académico de la Cátedra en Liderazgo Empresarial
IAE Business School. Universidad Austral

Belén Amadeo (PhD, Universidad de Navarra, España)
Profesora Titular
Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires

Alfonso Santiago (Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires)
Profesor Titular
Director de la Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales.
Universidad Austral

¿CÓMO LIDERAR UNA CONVERGENCIA HACIA LA ARTICULACIÓN SOCIAL PÚBLICO-PRIVADA?

Índice

1. Introducción.....	3
2. Llegamos al futuro globalizados e interactivos.....	5
3. El impacto público de todo liderazgo	7
4. El liderazgo del sector público	8
5. Liderazgo político y liderazgo administrativo	11
6. La articulación de los liderazgos	12
7. La convergencia entre liderazgos públicos y privados.....	15
8. Conclusiones	19
9. Bibliografía	20

¿CÓMO LIDERAR UNA CONVERGENCIA HACIA LA ARTICULACIÓN SOCIAL PÚBLICO-PRIVADA?

1. Introducción

Cuando Thomas Friedman piensa el mundo actual, toma como punto de inflexión la creación del primer teléfono inteligente en el año 2007. En ese momento, sostiene el autor, entramos en “la era de las aceleraciones”, impulsada por la tecnología, la globalización y el cambio climático (Friedman, 2018)

La tercera década del siglo XXI se inicia en un mundo de cambios continuos y vertiginosos con una crisis global provocada por una pandemia. En este contexto la sociedad requiere que los liderazgos de todos los ámbitos -público, privado o del tercer sector- interactúen de manera integrada y complementaria, respetando la naturaleza y el rol que le es propio a cada uno.

En el presente trabajo buscamos mostrar caminos para que esos liderazgos sociales articulen la mayor cantidad de actores posibles detrás de propósitos comunes. Solo así podrán generar el valor compartido e integrador que la sociedad necesita en esta etapa de la historia humana.

Los grandes cambios que se anunciaban ya están aquí, llegaron para quedarse y nos interpelan con urgencia (Fragueiro, 2020). La revolución tecnológica ha traído “avances sin precedentes que se están dando en simultáneo en inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas, vehículos autónomos, impresión 3D, nanotecnología, biotecnología, ciencia de los materiales, acopio de energía, computación cuántica y otras áreas, están redefiniendo industrias, borrando las fronteras tradicionales y creando nuevas oportunidades” (Herder-Wynne et al., 2017).

1. Una de las consecuencias de esta revolución tecnológica impregna todas las relaciones humanas, el trabajo y la vida en todas sus dimensiones: vivimos “*en tiempo real*” (Alturi, Dietz y Henke, 2017; Iramain, 2020).

2. La comunicación se ha vuelto totalmente *interactiva, horizontal, pública y universal*. Cada vez más, la mirada sobre la *reputación* apunta hacia una gestión integral y bien administrada, con una *perspectiva ciudadana*, con coherencia de valores y atendiendo las necesidades de las personas (Fragueiro, 2020).
3. Es posible suponer que el inesperado y crucial impacto del COVID-19 pueda dar lugar a una globalización 3.0. con una dinámica acelerada por la revolución tecnológica, también global, similar a la actual, pero con interacciones más mediadas por lo local, provincial, nacional y regional, y con una adecuada presencia del Estado.
4. Las nuevas generaciones presentan fuertes *demandas de cambio*. Exigen *transparencia, apertura y diálogo*, y comprenden que el trabajo se da en una dinámica de *comunicación e interacción abierta, en red y sin jerarquías*. Desde este lugar, esperan que todas las organizaciones actúen como ciudadanos modelo.
5. La noción de crisis ambiental pisa fuerte en estos tiempos. Por primera vez en la historia, en 2020 los temas ambientales dominan el ranking de los riesgos más probables según el World Economic Forum.
6. Nuevas dinámicas de intercambio y desarrollo se abren paso en este contexto. Esas *relaciones interactivas y ecosistémicas* permiten cubrir mejor las necesidades de las personas. Se impone la necesidad de una coordinación dinámica, continuamente renovada, de las personas y actores sociales que interactúan en un mundo cada vez más complejo y diverso.

La velocidad y radicalidad del cambio requiere *adaptación, apertura mental, capacidad de observación y visión estratégica*. Se hace necesario proyectar el futuro a partir de tendencias globales y ejes de cambio y de su correlato de necesidades y aspiraciones a nivel regional y local.

El impacto de la revolución digital nos lleva a trabajar en red con otros sectores y con una *visión de 360 grados*. El nuevo desafío obliga a establecer una nueva estrategia de acercamiento a todos los interlocutores. Este relacionamiento comienza por *identificar los actores*, analizar la oportunidad de incorporarlos como aliados, *conocer sus intereses, potencial y relevancia* y definir un plan de acción en relación con cada uno de ellos. Más aún, buscar y promover proyectos e iniciativas de interés común. En otras palabras, dar espacio a la *cocreación*.

En la sociedad de esta tercera década del siglo XXI, caracterizada por una fuerte interacción reticular y, a partir de la pandemia con mayor presencia del Estado, resulta más clave aún que todos sus líderes -los empresariales, los políticos y los del tercer sector- trabajen de manera articulada. El desarrollo sólido de la comunidad será posible sólo si los referentes ejercen sus liderazgos de manera coordinada y complementaria, respetando sus funciones y la naturaleza de las organizaciones que presiden.

2. Llegamos al futuro globalizados e interactivos

El mundo tiende a ser uno, prueba de ello son las guerras comerciales y las dificultades financieras internacionales o la situación de crisis de salud global que pone sobre el tapete todo este análisis. La realidad es que hoy es inviable pensar cualquier organización, privada o pública, trabajando en compartimentos estancos. El alto impacto mundial que tuvo un virus originado en China obliga a incorporar la idea de que la interacción planetaria es un hecho. El accionar de las instituciones afecta a sus comunidades locales, a los países y, en ocasiones, también impacta a nivel global en cuatro dimensiones: en lo humano, en lo ambiental, en lo institucional y en lo económico.

La crisis global provocada por el COVID-19 es una experiencia de la que debemos aprender. La pandemia afectó en primer lugar al sistema sanitario, a la vida misma de las personas, pero su impacto fue tan amplio que trastocó de manera profunda su tejido ambiental, productivo, económico y social. Este movimiento desnudó brechas que el sistema no percibía o desatendía, dejando en evidencia que *somos un todo integrado* y que la relación entre los actores es de total *interdependencia*, tanto para bien como para mal. En otras palabras, la sociedad y sus componentes constituyen un *ecosistema, un lugar común habitado por seres humanos*. En ese ecosistema las personas somos libres para decidir cómo llevamos adelante esa vida, cómo interactuamos con el ambiente y con quienes convivimos.

La interconexión ayuda a potenciar la información compartida, a chequear datos de manera global y a pensar estrategias integradas y adaptables a las posibilidades de cada entorno específico. Las nuevas dinámicas se entretienen velozmente y en red. Se trata de un sistema de cocreación que ha venido para quedarse.

En este mundo integrado y ecosistémico la única forma de alcanzar y defender los propios intereses reside en conocer y analizar a todos los actores, comprender cuáles son los intereses que los demás presentan e intentar generar propuestas de valor aceptables para todos los sectores y viables para toda la sociedad. La necesidad de legitimar iniciativas y de potenciar las diferentes áreas de crecimiento de cada sociedad obliga a todos los sectores a buscar alianzas apoyándose en intereses compartidos. Para ello es clave conocer a todos los actores que participan del entorno, provengan del sector que provengan. Los “stakeholders” del ámbito empresarial tienen su correlato en el ámbito público bajo la figura de “grupos de interés”.

Las cuatro dimensiones de creación de valor *-humana, institucional, ambiental y económica-* están claramente plasmadas en los diferentes Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODSs) propuestos en 2015 por la Organización de las Naciones Unidas. La propuesta de la ONU apunta a un tratamiento holístico de la realidad de las personas, mejorando sus condiciones ambientales, impulsando su desarrollo económico, su vida en sociedad y la calidad de las instituciones. Estas cuatro dimensiones de desarrollo de las personas y las sociedades deben ser atendidas por todos sus líderes, en la medida de sus posibilidades y respetando sus respectivas naturalezas y funciones sociales.

El siguiente paso es lograr que esto avance de manera concreta y ejecutiva lo cual plantea dos desafíos muy puntuales que se dan en América Latina. El primero es de corte *institucional*: cómo mejorar la *articulación entre los sectores público y privado* en una región cuya cultura los presenta como compartimentos estancos, casi como rivales. ¿Se podría fortalecer el tercer sector para volverlo más activo e interactivo? El segundo reto es para los dirigentes en tanto que individuos: ¿qué pueden hacer los líderes para evitar descalificaciones y limar asperezas entre estos sectores y comenzar un trabajo sostenido y compartido para la construcción del bien común?

Comprender que los sistemas están interconectados permite avanzar hacia un proyecto común de mejora colectiva, compartiendo la responsabilidad de éxitos y fracasos (Ruiz, 2020). Siguiendo esta lógica, unas cien personalidades de América Latina, entre exmandatarios, exministros de Ambiente, académicos, representantes del sector privado y de la sociedad civil suscribieron la declaración "Principios para un futuro sostenible de América Latina en tiempos de pandemia y crisis planetaria" (La Nación, 2020).

Esta declaración no es menor. Con algunas excepciones en un área u otra, los países de la región muestran indicadores decepcionantes en muchos frentes. Entre ellos pobreza, desigualdad, desarrollo humano y material, educación, salud, derechos humanos, debilidad institucional, cuidado del ambiente, calidad del empleo, comercio, infraestructura, explotación racional de la energía. Es de esperar que, ante la experiencia que estamos viviendo en todo el planeta, los dirigentes de los tres sectores -público, privado y tercer sector- asuman que vivimos en un ecosistema integrado y busquen trabajar de manera coordinada y complementaria, con propósitos comunes y defendiendo sus respectivos intereses y aportando valor específico desde el lugar que cada uno ocupa.

3. El impacto público de todo liderazgo

Sin importar a qué sector pertenezca, todo líder tiene impacto público. Los espacios de liderazgo se pueden dar en el ámbito empresarial, académico, político, sindical, social, profesional, o en cualquier instancia de la vida en comunidad. Cada sector aporta valor desde su lugar específico y sus líderes cumplen un rol fundamental en ese proceso de creación de valor.

El impacto público del liderazgo empresarial será mayor en la medida en que las soluciones -productos o servicios- que ofrezca creen valor para sus *stakeholders* en las cuatro dimensiones antes mencionadas. El liderazgo en el sector público está constituido por políticos del gobierno o de la oposición y por técnicos que tienen impacto público por su gestión específica. El liderazgo del tercer sector es aquél que ejercen los representantes de organizaciones no gubernamentales que buscan incidir en necesidades específicas de la sociedad. Al impactar en lo público todos los líderes, tanto los políticos como quienes están en el sector privado o en el tercer sector, son líderes públicos.

En esta sociedad en la que, como afirma Manuel Castells, “todo funciona en red: la comunicación, la producción, el comercio, las finanzas, la gestión, el transporte, las relaciones personales, la política, los movimientos sociales, la ciencia, la educación, la sanidad y todo lo que se le ocurra” Castells (2019), se torna cada vez más necesario el trabajo coordinado y articulado de todos los referentes.

Otro cambio que vino para quedarse y que da lugar a un nuevo tipo de impacto público del liderazgo es la incorporación de la mujer no solo al mercado sino a su dirigencia.

Aunque todavía queda mucho camino por recorrer, paulatinamente la mujer comienza a ser respetada como líder porque aporta nuevas miradas a la gestión de los intereses. Es curioso observar que, de los 12 países más eficientes en la lucha contra la pandemia, siete (Alemania, Nueva Zelanda, Taiwan, Islandia, Finlandia, Noruega y Dinamarca) tienen presidentas o primeras ministras. Más relevancia toma este dato cuando recordamos que las mujeres gobiernan en solo el 5% de los 193 países que hay en el mundo. ¿Qué nos dice el liderazgo femenino sobre la nueva forma de gestionar políticas públicas en momentos de crisis?

Durante décadas se ha estudiado el liderazgo femenino y las evidencias muestran que las mujeres tienden a utilizar estilos de liderazgo más democrático, participativo y transformacional que los hombres. (Engen y Willemsen, 2004). Esto significa que suelen invitar a sus colaboradores a participar en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, suelen liderar más desde la motivación, desde los intereses compartidos con sus seguidores y no tanto desde un esquema de incentivos más tradicional (Chamorro-Premuzic y Gallop, 2020).

Es interesante considerar que los nuevos liderazgos políticos podrían beneficiarse adoptando competencias habitualmente asociadas a lo femenino, como la empatía, el diálogo y la colaboración. Los países exitosos suelen aplicar políticas consensuadas, muestran comunicación clara, comparten información y sus líderes escuchan a los ciudadanos (Hassan y O'Grady, 2020).

El liderazgo político requiere cada vez más de una combinación de visión y capacidad transformadora, propia de un mundo en cambio constante. Al mismo tiempo, este liderazgo debe estar abierto a escuchar con apertura mental y empatía a los múltiples grupos y actores de una sociedad en comunicación continua e interactiva. Esta nueva sociedad demanda un liderazgo democrático y colaborativo, que comunique de manera compasiva, sin dejar de ser asertivo, tanto en la comunicación como en la gestión.

4. El liderazgo del sector público

Los empresarios atienden necesidades de la sociedad aportando soluciones -en forma de servicios y productos- económicamente rentables para ser autosustentables en el tiempo (Fragueiro, 2020). Por su parte, la función de los dirigentes políticos es gobernar (o,

alternativamente, ejercer la oposición), velando por la generación de bienes públicos sustentables y asequibles a toda la población (Santiago, 1998). Por su parte, los líderes del tercer sector -compuesto por organizaciones sociales, universidades, sindicatos, cámaras sectoriales, iglesias y demás instituciones de incidencia pública- visibilizan intereses públicos de las personas y grupos sociales, canalizan la participación de esas personas y grupos sociales en la esfera pública y prestan algunos servicios específicos a la comunidad. (Santiago, 1998).

Cada sector presenta sus particularidades y representa intereses diversos y a la vez comparten un ecosistema. Los líderes deben trabajar sinérgicamente y apoyándose desde lo que es propio de cada uno: los líderes del sector público deben proveer garantías institucionales, seguridad, educación o salud; el liderazgo empresarial puede aportar soluciones autosustentables para atender necesidades humanas y los líderes del tercer sector pueden representar iniciativas ciudadanas de todos los sectores sociales.

Centrémonos en los dirigentes del sector público. Es importante establecer que cuando hablamos de política y de políticos no nos referimos exclusivamente a quienes están en funciones de gobierno. La *dirigencia política* está compuesta por todas aquellas personas que anhelan mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos desde el sector público, ya sea en el *gobierno* o en la *oposición*. El liderazgo político busca generar *bienes públicos* desde los tres poderes republicanos, el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, y en los tres niveles de gobierno: el nacional, el provincial y el municipal.

En este contexto, el *valor agregado* que el *liderazgo político* ofrece es su capacidad de *generar y preservar bienes públicos* de la comunidad. Esto los coloca en una posición privilegiada para contribuir al crecimiento individual y colectivo de la comunidad, lo que a su vez demanda una mayor responsabilidad. Quienes gobiernan y quienes lideran la política desde la oposición habilitan debates necesarios para avanzar en la generación de derechos, libertades y responsabilidades discutidos, analizados y votados por todo el espectro político. De a poco, la clase política en general y cada gobierno en particular deberá priorizar la construcción de bienes públicos con mirada genuinamente integradora.

Por “bien público” entendemos todo aquello que satisface adecuadamente las necesidades que experimentan las personas, las familias y los demás grupos sociales en la vida en común y que están disponibles y son accesibles a los integrantes de una comunidad política. Los

bienes públicos son indispensables para vivir dignamente en una sociedad. Por su particular relevancia, se considera bien público a la seguridad, el hábitat, el ambiente sano, la educación, la salud, las buenas regulaciones legales, el acceso a la justicia, la infraestructura de servicios públicos, los medios de transporte público, el acceso a las tecnologías, entre otros. Esos bienes son generados con la contribución de diversos actores sociales bajo la conducción de la autoridad política y deben ser accesibles y disfrutados por todos. Son comunes porque todos contribuimos de diverso modo a generarlos y todos estamos llamados a gozar de ellos. Este es, también, el sentido y fundamento del pago de los tributos: costear de manera eficiente la generación de los bienes públicos (Santiago, 2002).

Una adecuada articulación de los líderes del sector público con todos los beneficiarios de las políticas públicas permite la redacción de leyes más inclusivas. La naturaleza plural del sistema democrático incluye en su esencia la discusión y la negociación política con todos los interesados. Ejemplo de esta nueva forma de comprender la gestión pública son las más de 250 ciudades llamadas “ciudades creativas” por la UNESCO. Desde los cinco continentes promocionan el desarrollo sostenible, la acción para la innovación y las mejoras de alto impacto y calidad internacional para distritos vulnerables. El Estado deja de ser el eje. Antes bien, se convierte en un articulador de múltiples proyectos puntuales compartiendo la responsabilidad de los problemas y funcionando como facilitador de los cambios.

El nuevo paradigma de la gestión pública incluye cocreación, innovación abierta, fusión de ecosistemas e involucramiento de muy diversos actores en cada proyecto. Esta concepción de la gestión pública recibe el nombre de Gobierno Abierto. Oscar Oszlak (2013, 2014) explica que la nueva impronta de la gestión pública se sostiene sobre tres principios:

1. La tecnología disponible permite una fluida comunicación e interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanía;
2. el gobierno debe abrir esos canales de diálogo e interacción con los ciudadanos, para aprovechar su potencial contribución en el proceso decisorio sobre opciones de políticas, en la coproducción de bienes y servicios públicos y en el monitoreo, control y evaluación de su gestión;

3. la ciudadanía debe aprovechar la apertura de esos nuevos canales participativos, involucrándose activamente en el desempeño de esos diferentes roles (como decisor político, productor y contralor).

Estos tres principios deberían dar lugar a nuevas reglas de juego en la relación gobernantes-gobernados, incluyendo en esta dinámica al sector privado y a las organizaciones de la sociedad civil como refuerzo para conducir acciones de formación ciudadana (Escuela Superior de Gobierno, 2016; Oszlak, 2013, 2014; Kaufman y Oszlak, 2014).

La colaboración genuina se torna posible al generar espacios institucionales para ese diálogo intersectorial: audiencias públicas, consejos económicos, rol de las universidades y de los medios en esta materia, negociación entre empresa y sindicatos u obteniendo las llamadas licencias sociales en el tema de energía, entre otras infinitas posibilidades.

5. Liderazgo político y liderazgo administrativo

Un liderazgo eficiente desde el sector público propone objetivos claros, consensuales y con caminos adecuados para alcanzarlos. Para ello es imperativo lograr una interacción fluida entre los líderes más administrativos y los más políticos. Ambos grupos de líderes deben valorar el aporte que el otro trae a la mesa comprendiendo que, de no hacerlo, la que se pone en riesgo es la legitimidad de su gestión, tanto desde el oficialismo como desde la oposición. Si bien el liderazgo del sector público se caracteriza por políticos con nociones técnicas y por técnicos con nociones políticas, cada uno de estos liderazgos requiere estilos y competencias que les son inherentes.

Los líderes políticos son los que transmiten el propósito común apostando a la transformación positiva de la realidad y de las personas, valoran y comprenden la política como camino de diálogo y negociación genuina de intereses sustentables en el tiempo, comunican de manera cercana, clara y empática y tienen la capacidad de tomar decisiones de manera ejecutiva

Los líderes administrativos ofrecen otras aptitudes singulares. Se trata de individuos que comprenden a la perfección cómo funciona la estructura estatal, cuáles son sus tiempos y qué recursos se requieren para planificar y concretar una política pública específica. Tienen la habilidad de elaborar proyectos basándose en datos concretos, son creativos para buscar

soluciones en el marco de la burocracia que administran y logran articular equipos de trabajo interdisciplinarios e intersectoriales.

La necesidad de legitimación hoy empuja hacia un auténtico estilo de liderazgo público holístico, integrado e integrador y los inmensos desarrollos de la tecnología digital generan esa demanda y ofrecen una oportunidad única para su implementación. Las discrepancias podrán ser fuertes al inicio, pero habilitarán una negociación democrática y permitirán la sana defensa de todas las dimensiones de interés de la comunidad.

6. La articulación de los liderazgos

En este nuevo contexto ecosistémico, con interacción plena de todos los integrantes de cada comunidad, se hace esencial articular las voluntades del sector público, privado y tercer sector. Cada uno de estos ámbitos tiene una misión, espacio y rol propio, cuenta con lógicas, intereses y liderazgos concretos. El desarrollo sustentable y la mejor convivencia de toda la sociedad dependen del ejercicio articulado de estos tres liderazgos.

Una validación generalizada de los liderazgos por parte de la ciudadanía conllevará un fortalecimiento institucional integral que hará viable el desarrollo económico y humano de las personas y despertará la efectiva conciencia de preservación de los recursos naturales y el ambiente en general. Si estos diferentes liderazgos logran aplicar una estrategia ecosistémica y cocrean nuevas reglas de convivencia, también permitirán que la sociedad avance sinérgicamente en un mismo sentido, dando lugar a un desarrollo económico integral, inclusivo y sustentable en el tiempo.

La gran pregunta reside en cómo lograrán estos líderes articular las acciones de sus respectivos sectores para poder trabajar sinérgicamente. El diálogo se facilita cuando se encuentran perspectivas comunes. ¿Dónde están las perspectivas comunes? ¿Cuál podría ser el lenguaje compartido para que los intereses del sector público y el sector privado confluyan? ¿En qué ámbitos podrían coincidir?

En trabajos anteriores (Fragueiro, 2020) quedó asentado que los líderes del sector privado crean valor en cuatro dimensiones: en la dimensión humana de la convivencia, en la ambiental, en la económica y en la institucional. El presente trabajo propone que estas

cuatro dimensiones sean los ámbitos de articulación entre el sector público y el sector privado.

En efecto, es posible apreciar que lo que en el ámbito privado son dimensiones de creación de valor, en el sector público ya están establecidas como áreas de generación y preservación de bienes públicos:

1. La dimensión humana en la que la política agrega valor se encuentra en la gestión y el debate en materia de educación, salud, derechos humanos, seguridad.
2. La dimensión institucional está presente en la defensa del Estado de Derecho, de la división de poderes, de la independencia judicial en la representación de las minorías, en el flujo natural de frenos y contrapesos que el sistema republicano respeta, en el acatamiento pleno a la Constitución Nacional, a las leyes y a los marcos regulatorios, así como en el diálogo y debate entre rivales en el Poder Legislativo.
3. La dimensión económica de la vida cotidiana es directamente impactada por la política cuando se atiende cada una de las cuestiones de desarrollo como el fomento y regulación de la actividad económica, de generación de empleo en condiciones jurídicas justas o de sistema impositivo, entre otros grandes temas.
4. La dimensión ambiental de la vida política cubre necesidades referidas a la preservación de los recursos naturales, a la infraestructura, a la explotación, distribución y almacenamiento de la energía o a la protección de la flora y la fauna.

El impacto directo que las políticas tienen en la vida de los ciudadanos obliga a los líderes del sector público a interactuar con todas las partes de la comunidad para alcanzar algo más que la legitimidad de origen otorgada por el voto. La legitimidad de gestión es la que se da cuando la ciudadanía valida las propuestas de acción que el funcionario de turno ejecuta. Con una ciudadanía cada vez más consciente de su peso, más empoderada y deseosa de hacerse escuchar a través de la comunicación interactiva, horizontal, pública y universal, los liderazgos políticos necesitan ser validados de manera permanente.

Acompañando los cambios sociales, las políticas públicas han pasado por diferentes etapas desde mediados del siglo pasado hasta hoy. A comienzos del siglo XXI las nuevas tecnologías, la primera globalización y la idea de transparencia abrieron paso a una concepción de la política pública volcada hacia un gobierno abierto y con información accesible a través de leyes de acceso a la información y datos presentes en todos los portales

institucionales (Kaufman y Oszlak, 2014; Oszlak 2013 y 2014). Cuando los funcionarios escuchan las propuestas locales, las ponen en valor, articulan sus necesidades e ideas y llevan adelante esos proyectos se genera una dinámica favorable para todos. Esta dinámica de gobierno abierto permite anticipar conflictos, mitigar riesgos y lograr un compromiso por parte de la comunidad hacia los proyectos en desarrollo.

Lo cierto es que entre estos los políticos de los tres poderes y en los tres niveles de gobierno (nacional, provincial y local) el diálogo suele ser fluido: aun en momentos de grandes oposiciones y rivalidades, el sector público habla consigo mismo, se responde y hasta suele utilizar los medios de comunicación para instalar sus debates internos. El cambio que demanda esta nueva realidad es abrir el juego al diálogo directo y transparente con los otros dos sectores: el privado y el tercer sector.

En efecto, el sector público debe atender los intereses de las organizaciones que articulan las actividades de los ciudadanos, ya sea desde el sector privado, como emprendedores, empresas o asociaciones que las nuclean, como desde el tercer sector en todas las formas posibles de organizaciones de la sociedad civil, universidades, instituciones religiosas o sociedades de fomento. También, por qué no, se relacionan con instituciones internacionales.

A la hora de proponer políticas públicas o leyes, los líderes del sector público deberían poder asesorarse y consultar con los ciudadanos y organismos especializados en estos asuntos desde el sector privado, desde el tercer sector y desde el sector público. Y eso mismo deben hacer los líderes del sector privado y del tercer sector. Esto es vital para la viabilidad de casi todos los emprendimientos del sector privado. Es esencial que los sectores interactúen y compartan una visión amplia y plural de las necesidades y prioridades de desarrollo de una sociedad. Identificar estos puntos en común permitirá tender puentes entre los sectores de modo de generar propósitos comunes y beneficiosos para toda la sociedad.

Es de esperar que esto dé lugar a miradas diferentes en cuanto a los caminos a seguir y a las prioridades que atender en primer lugar. En este terreno, la clave no es compartir las mismas ideas sino guiarse por el mismo respeto. La clave residirá siempre en el respeto a las instituciones como único camino posible hacia la convivencia y el desarrollo de una sociedad plural.

7. La convergencia entre liderazgos públicos y privados

La tercera década del siglo XXI presenta un contexto de cambio disruptivo constante, acelerado por la pandemia de COVID-19. Esto demanda que los liderazgos de todos los sectores sean capaces de anticiparse y de comprender las profundas transformaciones que se están dando en lo cultural, laboral, educativo, y en todos los demás ámbitos de la sociedad.

Esta situación requiere de liderazgos con aspiración y capacidad transformacional permanente. Los nuevos liderazgos deben sentirse inspirados por un futuro abierto a cambios difíciles de prever. A la vez deben estar en sintonía con tendencias globales impulsadas por la revolución tecnológica digital y por sus derivados como la inteligencia artificial, *el machine learning* o la robótica, entre otros.

La dinámica social, atravesada por la tecnología en la vida cotidiana, va adoptando nuevas lógicas: innumerables grupos de opinión defienden causas humanitarias, sociales, ambientales y de preservación de los recursos naturales y todos ellos se ven empoderados por la comunicación interactiva, pública y universal de las redes. Esta interacción social está en sus comienzos y ya marca una nueva era cultural que demanda cada vez mayor transparencia y coherencia a las instituciones y sus líderes. Les exige un replanteo de conductas y modos de relacionamiento a los que no es sencillo adaptarse.

Este cambio de época expone lo mejor y lo peor de las instituciones y de los líderes de todos los sectores. En siglos anteriores el liderazgo permanecía protegido del escrutinio por la distancia que marcaban con sus dirigidos. Esta distancia les permitía valerse de mitos y creencias, entronizando a los líderes y otorgándoles la discrecionalidad necesaria para ejercer la autoridad, muchas veces de manera errónea.

El siglo XXI en cambio, nos nivela horizontalmente: la autoridad ya no aparece en tronos o podios, hoy se adquiere por cercanía, coherencia, ejemplo personal, y a partir del imprescindible conocimiento para ejercer su función. El liderazgo en este siglo se ejerce y legitima en la interacción con los ciudadanos, colaboradores, colegas, opositores o competidores, según su rol en la sociedad. Este nuevo paradigma rige para todo liderazgo, de cualquier tipo y nivel, en las diversas instituciones públicas y privadas de la sociedad.

Las cualidades personales comunes a todos los liderazgos han sido evaluadas por múltiples autores (Fragueiro, 2020; Moller et al., 2017) y suelen ser presentados como dos estilos de liderazgo complementarios y en ocasiones, contradictorios: el transformacional y el situacional. No obstante, el contexto de cambio continuo y disruptivo, combinado con la reacción instantánea e interactiva, sitúa al liderazgo ante una disyuntiva: por una parte, debe tener una visión y convicción transformacional, capaz de proyectar, inspirar y orientar hacia un futuro de disrupción e incertidumbre, y al mismo tiempo debe contar con una inteligencia situacional y emocional propia de un liderazgo táctico que requiere cercanía, percepción de la situación y empatía para movilizar hacia lo nuevo, compartiendo el protagonismo con las personas, equipos o instituciones que debe liderar.

Competencias del liderazgo “transformacional”	
1. Visión de largo plazo y pensamiento holístico. Inteligencia sistémica	Visión de contexto y conocimiento pleno de las tendencias y sus complejidades. Identificar y distinguir causas y efectos.
2. Estimulación intelectual	Motivación de la creatividad y el pensamiento independiente de los colaboradores, permitiendo asumir riesgos y desafiar premisas.
3. Capacidad de inspirar y motivar	Comunicación atractiva, esperanzadora e inspiradora de una visión, infundiendo un profundo sentido de propósito que contribuye a superar actitudes de interés personal.
4. Influencia idealista y autenticidad	Integridad personal y ejemplo vivo del cambio propuesto. Buen guía para los colaboradores, confiabilidad, credibilidad, inteligencia coherencia de hechos y palabras. Capacidad y actitud de rectificar.
5. Visión de ruptura	Concepción de que la misma misión del rol incluye los cambios radicales.

6. Deseo de superación y disposición a trascender el propio interés	Capacidad de crear un nuevo modelo de desarrollo a través de un cambio multidimensional (cultural, de relacionamiento con stakeholders, etc.) que busca contribuir al bien común de la sociedad o de un grupo social.
7. Visión Estratégica	Noción clara del contexto, temporalidad y etapas de los procesos, y de los diversos intereses de los stakeholders internos y externos.

Competencias del liderazgo “Cocreador”	
1. Inclusión	Creación de valor a partir de incorporar el aporte y participación del mayor número de stakeholders posible.
2. Comunicación cercana	Claridad, generación de diálogo, construcción de consensos y habilidad para negociar con quien sea necesario en cada momento.
3. Orientación hacia un propósito común	Propuesta de valor compartido, dinámico y adaptable. El propósito moviliza a todos los actores del ecosistema, dinamizando a los todos los sectores (público, privado y tercer sector) para alcanzar metas compartidas y mutuamente beneficiosas.
4- Búsqueda de diálogo y capacidad colaborativa	Estímulo para la conversación franca y la colaboración. Construcción de una cultura y ambiente de libertad que facilita el planteo de dudas y permite sugerir y cuestionar con honestidad. Generación de acuerdos cuando es pertinente.
5- Adaptación	Capacidad de distinguir entre problemas puramente técnicos y adaptativos, vinculados a capacidades, conocimientos, gustos, creencias y valores personales de carácter permanente.

6- Diversidad y pluralismo	Líderes diversos: los hay de todas las razas, religiones, géneros, generaciones y filosofías. Sólo es posible lograr un diálogo fructífero entre líderes intersectoriales si se conoce y acepta toda esa diversidad de liderazgos.
-----------------------------------	--

La combinación de ambos estilos de liderazgo tan diversos como son el liderazgo transformacional y el cocreador presenta un gran desafío no suelen darse naturalmente en una misma persona, lo que plantea un gran desafío. No obstante, frente a señales tan evidentes del contexto, pensamos que es posible alcanzarlo con una plena comprensión del fenómeno, determinación e inteligencia sistémica. Para lograrlo hace falta incorporar dos competencias clave al liderazgo cocreador, competencias que han sido mencionadas arriba en las tablas, y cuyo potencial aporte es imprescindible destacar.

Por una parte, es necesario que el líder cuente con “inteligencia sistémica”: necesita ser capaz de apreciar las interconexiones e interdependencias del sistema en su conjunto y en todos sus niveles, comprendiendo las relaciones “causa-efecto” o cómo los cambios en ciertas partes afectan al conjunto.

En segundo término, la nueva dinámica de relacionamiento y actividad en red propia de un mundo de ecosistemas de creación de valor requiere del liderazgo cocreador “capacidad colaborativa y transversal”, evitando los silos, esto es los compartimentos estancos.

Ambas competencias resultan indispensables para convertir intereses, ideologías y valores de múltiples actores en propuestas de valor sinérgicas que aporten soluciones a ciudadanos, comunidades o clientes, según el rol del liderazgo que se ejerza. Estos liderazgos “adaptativos”, sostiene Thomas Friedman citando a Ronald Heifetz, muestran que una función clave del liderazgo, es “ayudar a la gente a enfrentar la realidad y movilizarlos para provocar el cambio cuando su entorno cambia y de esa forma asegurar la prosperidad de una comunidad” (Friedman, 2018: 392)

En síntesis, dado el contexto de aceleraciones y cambio continuo, el liderazgo del siglo XXI debe fomentar las actitudes culturales adecuadas y las decisiones políticas específicas que permitan una evolución en red, coordinada, con claro sentido de dirección, abierto a múltiples iniciativas de los diferentes ámbitos de la sociedad, con la articulación de los líderes de todos los sectores: privado, público y tercer sector. Sólo a través de la

identificación de esos puntos de contacto se podrá articular una relación sustentable, propia de una sociedad que funciona en red.

8. Conclusiones

El recorrido realizado muestra la necesidad de que los líderes latinoamericanos tomen conciencia del nuevo contexto en el que les toca dirigir. La disrupción atraviesa todas las áreas de relación social, los cambios se dan de manera permanente, a gran velocidad y con alcance social y cultural sin precedentes. Esto es posible gracias a los avances en materia de comunicación que ha logrado una interconexión instantánea, interactiva, pública y universal, generando que las interacciones se den en red.

En este sentido, es necesario trabajar proactivamente para que el ecosistema adopte como rasgo propio el trabajo, no sólo colaborativo, sino cocreador entre las partes, ya que esa adaptación no se dará de manera espontánea. Superar la dicotomía público-privada, sólo es posible generando *propósitos compartidos en las cuatro dimensiones -humana, económica, ambiental e institucional- de creación de valor* en las que ambos sectores trabajan cotidianamente.

La dinámica intersectorial es viable si el *sector privado* sigue aportando de manera proactiva para mejorar la dimensión humana, institucional, ambiental y económica de la vida de las personas. Es también en esas dimensiones que el *sector público* aporta políticas de gobierno concretas. Lo hace constantemente, ampliando los bienes públicos de la ciudadanía. Es imperativo que los líderes de ambos sectores interactúen para que esta dinámica de convergencia cobre forma y se afiance definitivamente.

Las posibilidades están, las herramientas existen y la oportunidad que se presenta es única para los líderes regionales de 2030. Dejando de lado cualquier voluntarismo, es posible aprovechar los rasgos positivos del momento para proponer que la dirigencia de todos los sectores cambie algunos hábitos, se acerque a la realidad con una mirada holística y acompañe mejor a los ciudadanos, con una impostergable articulación de liderazgos.

9. Bibliografía

- Bresser-Pereira, Luiz Carlos (2016) “Reforma gerencial e legitimação do Estado social”, *Estado abierto*, Vol.1, No1: 186-201.
- Castells, Manuel (2019) “Redes 5G buscan usuarios”, *Diario La Vanguardia*, Barcelona, 6 de julio de 2019. <https://www.lavanguardia.com/opinion/20190706/463301636685/redes-5g-buscan-usuarios.html>
- Chamorro-Premuzic, Tomás y Gallop, Cindy (2020), “7 lecciones de liderazgo que los hombres pueden aprender de las mujeres”, *Harvard Business Review*, 1º de abril 2020, <https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women?language=es> . Disponible al 2/6/2020
- Crozier Michel (1997) “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, *Reforma y Democracia*. No. 7 (Ene. 1997). Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Cunill Grau, Nuria (2011), “¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas” *XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Asunción, Paraguay, 8 - 11 Nov. 2011. Conferencia Magistral presentada en Asunción, el 9 de noviembre de 2011.
- Engen, Marloes L. Van y Willemsen, Tineke M. (2004), “Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s”, *Psychological Reports*, 1o febrero de 2004. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.94.1.3-18> Diponible al 2/6/2020.
- Escuela Superior de Gobierno (2016), *Estado Abierto*, Agosto-noviembre 2016, 1,1: 7-13. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/07/ESTADO-ABIERTO-Vol-1-N-1.pdf> Disponible al 29/5/2020.
- Fragueiro, Fernando (2020), “Liderando empresas en cambio permanente”, Cátedra en Liderazgo Empresarial, Liderazgo empresarial 2030. IAE, Pilar
- Friedman, Thomas L. (2018), *Gracias por llegar tarde*. Avellaneda, Paidós.

- Hassan, Jennifer y O'Grady, Siobhán (2020), "Female world leaders hailed as voices of reason amid the coronavirus chaos", *Washington Post*. 20 de abril de 2020. <https://www.washingtonpost.com/world/2020/04/20/female-world-leaders-hailed-voices-reason-amid-coronavirus-chaos/> Disponible el 2/6/2020.
- International Standards Organization (2010) *Guía de Responsabilidad Social* <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> Disponible al 29/5/2020.
- Kaufman, Ester y Oszlak, Oscar (2014), *Teoría y práctica del gobierno abierto. Lecciones de la experiencia internacional*, Organización de los Estados Americanos: Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe. <https://redinpae.org/recursos/kaufman-oszlak.pdf>
- La Nación (2020), "Coronavirus: líderes de la región llaman a un acuerdo para un "renacimiento" y un futuro sostenible", *Diario La Nación*, Buenos Aires. 18 de mayo 2020. <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-lideres-region-llaman-acuerdo-renacimiento-futuro-nid2370862>. Disponible al 31/5/2020.
- Marks, Zoe (2020), "In a global emergency, women are showing how to lead", *Washington Post*, 21 de abril de 2020. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/04/21/global-emergency-women-are-showing-how-lead/> Disponible al 2/6/2020.
- Moller, Kim; Herder-Wynne, Fionnuala, Amato, Rachel; Uit deWeerd, Frank; Bird, Graham (2017), *Leadership 4.0: A Review of the Thinking*, Oxford Leadership <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/10/OL-Leadership-4.0-%E2%80%93-A-review-of-the-thinking.pdf> Dipsonible al 28/7/2020.
- Open Government Partnership (OPG), <https://www.opengovpartnership.org/es> Disponible al 30/5/2020.
- Organización de las Naciones Unidas (2015), *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Oszlak, Oscar (2016), "Presentación", *Estado Abierto*, Agosto-noviembre 2016, 1,1: 7-13. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/07/ESTADO-ABIERTO-Vol-1-N-1.pdf> Disponible al 29/5/2020.

- Oszlak, Oscar (2014), “El paradigma del gobierno abierto”. *Foro permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina 20º Aniversario*, Buenos Aires, 14 de Agosto de 2014. <https://www.foropresupuesto.org.ar/paginaforo/oszlak.pdf> Disponible al 29/5/2020.
- Oszlak, Oscar (2013) “Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe” *Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno- Red GEALC*. Septiembre de 2013. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf> Disponible al 29/5/2020.
- Peters, Guy (2010), “Cincuenta años de administración pública” *Foro Internacional 2012-202*, L 2010 (3-4), 752-777.
- Prats I Catalá, Joan (2005), *De la burocracia al "management", del "management" a la gobernanza. Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
- Ruiz, Fátima S. (2019) *Responsabilidad Social Judicial. Un modelo de gestión socialmente responsable como motor de cambio en el Poder Judicial de Salta*. Tesina de Maestría en Magistratura y Derecho Judicial, Facultad de Derecho, Universidad Austral.
- Santiago, Alfonso (1998), *La Corte Suprema y el control político*, Abaco, Bs. As.
- Santiago, Alfonso (2002), *Bien común y derecho constitucional*, Abaco Bs. As.
- UNESCO “Creative cities network” <https://es.unesco.org/creative-cities/> Disponible al 10/6/20.
- Villoría Mendieta, Manuel (2009), “Sociedad Moderna y Burocracia. El paradigma burocrático y su crisis”. En *Documentación sobre gerencia pública*, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 1.

10. ACTUALIZADO DICIEMBRE, 2022 por PH: Fernando Fragueiro.