

## **DESARROLLO DE LÍDERES Y EQUIPOS PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS DESAFIADAS**

*Sofía Conrero*

### **Resumen**

Las organizaciones públicas se ven cotidianamente interpeladas por decisiones políticas y de gestión que intentan abordar los complejos y múltiples problemas sociales, en un contexto multiactoral, no sólo desde lo público, sino también desde el sector privado y desde las organizaciones de la sociedad civil. Frente a estos desafíos, que además la pandemia ha potenciado, el tema del liderazgo reaparece fuertemente: los líderes organizacionales están siendo observados, esperando respuestas y soluciones. El objetivo de esta ponencia es analizar los perfiles de liderazgo requeridos para gestionar organizaciones públicas en contextos cambiantes, específicamente en gobiernos locales. A través de un abordaje metodológico cualitativo, se identificarán competencias clave para liderar y desarrollar equipos de trabajo.

### **Introducción**

Las organizaciones públicas se ven cotidianamente interpeladas por decisiones políticas y de gestión que intentan abordar los complejos y múltiples problemas sociales, en un contexto multiactoral, no sólo desde lo público, sino también desde el sector privado y desde las organizaciones de la sociedad civil. Frente a estos desafíos, que además la pandemia ha potenciado, el tema del liderazgo reaparece fuertemente: los líderes organizacionales están siendo observados, esperando respuestas y soluciones.

Una de las maneras de abordar los diseños de perfiles directivos pensando en el liderazgo, es el enfoque de competencias, ya que constituye uno de los abordajes más efectivos para lograr incorporar elementos de flexibilidad en un sistema de gestión de talento humano. Sin embargo, no hay recetas únicas aplicables a todos los contextos, por lo que los diferentes modelos deben adecuarse a la realidad y necesidades de cada gobierno en particular.

El objetivo de esta ponencia es analizar los perfiles de liderazgo requeridos para gestionar organizaciones públicas en contextos cambiantes, específicamente en gobiernos locales. A través de un abordaje metodológico cualitativo, se identificarán competencias clave para liderar y desarrollar equipos de trabajo.

### **Un nuevo contexto y dinámica organizacionales**

El diseño de las estructuras organizacionales no es solo una cuestión técnica, sino que es, fundamentalmente, una decisión política. En este sentido, el enfoque de gobernanza, articuladora de redes, interpela a la burocracia y le plantea nuevos desafíos: desde su desaparición y reemplazo por nuevos diseños organizacionales más horizontales y flexibles hasta redefiniciones de la propia organización burocrática en torno a sus funciones (Agranoff, 2012). En este marco, el gran desafío es diseñar estructuras en las administraciones públicas que estén dotadas de mayor flexibilidad, en red con diversos actores, que generen y consoliden equipos de trabajo que aborden sus tareas y actividades en forma colaborativa con otras personas y organizaciones, y se basen en una actitud de apertura y solidaridad destinada al logro de determinados objetivos. Se trata de desarrollar la

capacidad de trabajar de manera complementaria aunando esfuerzos en torno a un objetivo común para generar un producto final que sea algo más que la suma de las partes.

A lo planteado, se añade la complejidad del escenario actual, potenciada por la pandemia por COVID-19 desatada a nivel mundial desde fines de 2019. Gestionar organizaciones públicas es un desafío de enormes proporciones que requiere de una variada gama de condiciones bastante escasas, que refieren tanto al perfil de directivo que puede gestionar esta complejidad, como a la infraestructura institucional y organizativa más adecuada (Ramírez-Alujas, 2012).

Podemos pensar algunas reflexiones en torno a los desafíos actuales, especialmente en los escenarios pos-pandemia.

La primera reflexión refiere a la importancia de repensar la manera de trabajar en las organizaciones, que ya se ha visto modificada abruptamente en los últimos meses. Estas irrupciones no son nuevas. Ya la tendencia de cambios disruptivos que están ocurriendo en la tecnología, la digitalización, la robótica, la inteligencia artificial han sido planteados por diversos autores, señalando que los gobiernos y las organizaciones deben replantearse qué significa gestionar en esta era exponencial, fortaleciendo su rol y la necesidad de ganar la confianza pública (Oszlak, 2020; Ramió, 2019).

Dentro de estas nuevas formas vinculadas a las nuevas tecnologías, el teletrabajo parece ya haberse instalado, aunque es necesario reflexionar y acordar sobre la manera de llevarlo a cabo, su coordinación y el respeto por los derechos de las y los trabajadores.

Las formas que ha adoptado el teletrabajo durante la pandemia, de manera urgente e inesperada, quizás no sean las mismas que podrían seguir teniendo. Esta está sido una oportunidad para rápidos avances, sobre los cuales habrá que extraer aprendizajes hacia el futuro.

Una segunda reflexión refiere a que las organizaciones deberán revisar sus políticas y prácticas de desarrollo del talento humano, para potenciarlo en el nuevo contexto del teletrabajo y de las nuevas estrategias y objetivos organizacionales que se están definiendo. Gestionar en la incertidumbre implica el desarrollo de nuevas competencias, y las organizaciones deben invertir en su desarrollo.

Hay muchas investigaciones que cuyos resultados ya se están publicando sobre cuáles son estas nuevas competencias a desarrollar, y entre ellas podemos mencionar: la habilidad de operar en ambientes completamente digitales; competencias vinculadas al rediseño y a la innovación; competencias interpersonales, sociales y emocionales, que propicien una colaboración efectiva; y competencias de adaptabilidad y resiliencia (.).

En este sentido, las organizaciones, en conjunto con otros actores sociales, tienen una gran responsabilidad en contribuir al desarrollo de estas nuevas competencias, porque de lo contrario, estas nuevas maneras de trabajar ampliarán la brecha de acceso al empleo de las personas en mayor situación de vulnerabilidad.

En tercer lugar, es fundamental que estos procesos de reflexión se den en el marco de espacios participativos no sólo entre los diversos actores dentro de la organización, sino también con múltiples actores por fuera de la organización, que puedan aportar juntos, desde diferentes miradas y roles, en la etapa de recuperación post pandemia.

Los líderes tendrán un rol central en estos procesos, para lo cual deberán desplegar diferentes estilos y capacidades, que permitan alcanzar nuevos consensos, con foco principal en las necesidades y desarrollo de todas las personas que integran la organización.

## **Competencias para liderar y desarrollar equipos**

El tema del liderazgo reaparece fuertemente en situaciones de crisis que conllevan altos niveles de incertidumbre. En estos escenarios, los líderes políticos están siendo observados al detalle, esperando respuestas, certezas, soluciones (Riorda, Fontana y Conrero, 2022). Los aspectos señalados plantean fuertemente la necesidad de generar conocimientos, evidencia y propuestas de mejora para desarrollar perfiles de liderazgo en los directivos públicos capaces de gestionar y brindar soluciones acordes a las necesidades y demandas sociales.

El gran desafío para el rol de líder en los gobiernos es poder salir de una función exclusiva de jefe bajo el paradigma burocrático, con una autoridad basada en la jerarquía y formalización de su puesto en la estructura organizacional, y pasar a cumplir una función de liderazgo con una autoridad basada en su capacidad de influir y orientar en la consecución de objetivos en otras personas y organizaciones. Específicamente en lo que refiere a su rol como líder respecto de su propio equipo de trabajo, debe asumir una variedad de funciones que le permitirán un trabajo en equipo efectivo. Dentro de estas funciones se pueden mencionar: definir y acordar objetivos comprensibles sobre el desempeño de los miembros del equipo; delinear, acordar y hacer cumplir reglas para trabajar juntos; realizar evaluaciones frecuentes de los resultados de los miembros del equipo y sus contribuciones para el éxito; garantizar la retroalimentación frecuente; propiciar que los miembros se sientan responsables por los resultados; mostrar los beneficios de participar en el equipo; y celebrar en conjunto los resultados y logros (Conrero y Cravero, 2014).

Más allá de su propio equipo de trabajo, también se requiere de los líderes -en su rol como directivos/as en una organización- una gestión estratégica, una gestión del entorno político y una gestión operativa (Moore, 1998). El abordaje equilibrado y conjunto de estos tres componentes de la gestión requiere de líderes formados y no improvisados, que promuevan en sus vínculos el desarrollo de competencias para producir cambios en las nuevas organizaciones.

Los líderes tienen un rol central en los procesos de transformación organizacional, para lo cual deberán desplegar diferentes estilos y capacidades, que permitan alcanzar nuevos consensos, con foco principal en las necesidades y desarrollo de todas las personas que integran la organización. Estos liderazgos deberán reconocer entornos de poderes distribuidos, constructivos, colaborativos y flexibles, para dotar a las organizaciones públicas de mejores aprendizajes para dar respuesta a expectativas crecientes de colectivos sociales fragmentados en sus demandas (Williner y Riffo, 2015).

Si bien estas expectativas respecto del comportamiento y desempeño del líder político pueden variar dependiendo de las necesidades y percepciones que tengan las diferentes personas u organizaciones, podemos señalar algunos aspectos clave necesarios (aunque no únicos), para los líderes en contextos cambiantes (Riorda, Fontana y Conrero, 2022):

- La participación, que además incluye la generación de espacios y de las condiciones para que esta participación se pueda dar, ya que no todas las personas/actores cuentan con los recursos materiales e intangibles necesarios para hacerlo. La política es fundamental y se refuerza si cede espacio en los temas técnicos al liderazgo profesional. Los líderes políticos deben estimular que emerjan nuevos líderes profesionales que deberían encargarse de aportar una mirada transversal y multisectorial de las problemáticas, propiciando la innovación (Ramió, 2020).
- La escucha activa, dentro de la comunicación, poder empatizar con los diversos interlocutores y poder comprender sus perspectivas; la generación y articulación de redes con múltiples actores, para hacer sinergias especialmente. Los líderes públicos deben entablar un diálogo con los empleados/as y las partes interesadas para obtener sus aportes y persuadirlos para que prueben nuevas estrategias en la práctica, y ayudar a acelerar el proceso de aprendizaje; por lo tanto, los líderes deben actuar como “servidores” en lugar de “jefes”.
- La transversalidad, ya desde un solo lugar no se puede gestionar, se requieren acciones articuladas entre diversas áreas dentro de una misma organización, y entre organizaciones. El

liderazgo de redes es esencial para flexibilizar y adecuar la gestión pública al ecosistema social local y global y su permanente dinámica (Iacoviello y Pulido, 2018).

- La gestión del conocimiento, que refiere a la necesidad de canalizar las interconexiones de conocimiento y experiencia práctica mediante una lógica de incentivos institucionales y económicos para que sean atractivas para todos los agentes (Ramió, 2020), y que permitan tomar decisiones con basadas en evidencias. Asimismo, se debe aprovechar el aprendizaje que se va generando en el desarrollo de la gestión del riesgo, y evitar que este conocimiento generado desde la acción se pierda.
- En un marco de transparencia y de compartir información, que dé cuenta de los resultados que se obtuvieron, y de cómo se llegó a esos resultados (metodologías, recursos, etc.) (Riorda, Fontana y Conrero, 2020).

En sintonía con estas competencias, Monar Rubia (2020) señala que el rol que se espera de las organizaciones públicas requerirá un liderazgo político dual, es decir político y técnico, que se relacione desde la racionalidad y no exclusivamente desde la confianza personal o partidaria. En ambos grupos de líderes se espera que se desarrollen la integridad, la transparencia, la innovación, la planificación y la priorización, la comunicación, la rendición de cuentas, la visión estratégica, la sensibilidad multinivel e integradora, que se vean además reflejadas en las gestiones de sus equipos.

Si bien este conjunto de requerimientos para el liderazgo aporta a su desarrollo en contextos cambiantes, es necesario también reflexionar sobre los estilos de liderazgo. Ya un único estilo de liderazgo, basado en las características de la personalidad y en el desarrollo de ciertas competencias no es suficiente para los mejores resultados. Los líderes deben desarrollar una variedad de estilos de liderazgo que les permitan encontrar la mejor manera de incidir en problemas, situaciones y comportamientos de las personas que integran sus equipos. Goleman (2005), refiere que los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño orientado a resultados.

Siguiendo esta línea de desarrollo de perfiles con estilos de liderazgo variados, Ramírez-Alujas (2012) destaca cuatro perfiles que aportarían en un escenario de gobernar organizaciones en el marco de un esfuerzo interorganizativo y sinérgico de organizaciones y/o personas para resolver un problema de manera colectiva. Un estilo es el visionario, el líder político, orientado a la formulación de la visión; el líder facilitador, con foco en la administración y la gestión. Le siguen el líder innovador de 360 grados, en un nivel medio organizacional, pero actor clave para la implementación de la innovación; y finalmente, el líder ingeniero del conocimiento, quien a través de regulaciones y procedimientos tiene el contacto directo con la prestación de servicios. Si bien los estilos se asocian a roles en la organización, se observa la necesidad de la combinación de estilos diversos para poder alcanzar resultados.

Una mención especial requiere el pensar los liderazgos en la construcción y desarrollo de equipos. Los equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones y el liderazgo resulta un factor crucial para la efectividad de estos equipos (Gil et al., 2011). Para estos autores, “...el liderazgo de equipo, tanto ejercido por un líder externo como por todos los miembros del equipo (liderazgo compartido), revela la importancia del equipo en funciones de auto-dirección, aportando sus conocimientos y experiencias a través de distintas formas de participación y apoderamiento...” (Gil et al., 2011:45). Además, este liderazgo deberá también pensarse desde escenarios de trabajo remoto, en el cual “...los líderes deben emplear estilos que permitan delegar sus funciones a través de un liderazgo compartido, desarrollar la identidad de grupo a través de un liderazgo transformacional, y crear confianza facilitando el conocimiento entre los miembros del grupo” (Gil et al., 2011:45).

El aprendizaje y desarrollo de los líderes públicos es un desafío para las organizaciones, las cuales deberán proveer estos espacios de formación, tanto desde componentes cognitivos como en los

campos de actuación, con un enfoque de competencias, orientados a la generación de valor público (Iacoviello y Pulido, 2018).

Los desafíos pos-pandemia son complejos e inesperados, pocas organizaciones estaban preparadas para abordarlos, por lo que seguramente iremos pasando por etapas de prueba y error, nuevas revisiones, aprendizajes y sobre esos procesos ir construyendo nuevas maneras de trabajar.

### **Algunas ideas para reflexionar**

Si bien muchas organizaciones -especialmente del sector público- presentan aún, por su diseño histórico en el marco del paradigma burocrático, muchos elementos de estabilidad y rigidez, la velocidad de los cambios, la diversidad de demandas sociales, la complejidad de los problemas a abordar, la interacción con diversos y múltiples actores, las desafía permanentemente a avanzar en diseños flexibles, orientados a resultados, de trabajo colaborativo (hacia adentro y hacia afuera) y de alto impacto.

Estos desafíos no son fáciles de abordar, y requieren invertir en procesos de mejora, re-diseño, innovación y formación, que contribuyan a producir estos cambios. Asimismo, y como eje articulador de estos procesos, están las personas que integran las organizaciones, y es aquí donde es fundamental trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de nuevas habilidades, competencias, así como también en el diseño de procesos participativos y transparentes.

## Referencias bibliográficas

Ansell, Christopher; Sørensen, Eva y Torfing, Jacob (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. En: *Public Management Review*, 23:7, 949-960.

CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. En: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

Conrero, Sofía y Cravero, Vanessa (17 abril de 2014). Cómo gestionar equipos comprometidos en contextos desafiantes. *Diario Comercio y Justicia*. En: <https://comercioyjusticia.info/opinion/como-gestionar-equipos-comprometidos-en-contextos-desafiantes/>

Conrero, Sofía y Cravero, Vanessa (2018). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Córdoba: Editorial Universidad Católica de Córdoba (EDUCC).

Gil, Francisco; Alcover, Carlos María; Rico, Ramón; Sánchez-Manzanares, Miriam (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. En: *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47.

Goleman, Daniel (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En: *Harvard Business Review*, Noviembre 2005.

Iacoviello, Mercedes y Pulido Noemí (2018). Líderes 2030. Las competencias directivas para recalculer la gestión pública. En: CLAD (2018) Competencias laborales en el sector público. Venezuela: CLAD.

Monar Rubia, Fernando (2020). Transformaciones, ¿qué esperamos las personas directivas públicas de las decisoras? En: *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. 18 / 2020. Págs. 94-113.

Moore, Mark (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. España: Paidós.

Oszlak, Oscar (2020). *El Estado en la era exponencial*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Ramió, Carles (2020). La crisis del coronavirus en España: Una prueba del estrés de la calidad institucional. En: *Metapolítica*, Año 24, N° 109, Abr-Jun 2020.

Ramió, Carles, *Inteligencia Artificial y Administración Pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Los libros de la Catarata, 2019.

Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2012). Los nuevos desafíos de la Dirección Pública Profesional: Innovación abierta, gobernanza colaborativa, co-creación y pensamiento de diseño en la gestión pública. Paper presentado en el XXII Congreso Mundial de Ciencia Política IPSA-AISP, Madrid.

Riorda, M.; Fontana, S. y Conrero, S. (2022). *La política del riesgo: Construcción social, liderazgo y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Editorial.

Williner Alicia y Riffo Perez Luis (2015). *Liderazgo Público para un desarrollo con igualdad*. Documento de trabajo para el Curso Estado, Sociedad y Liderazgo Público para el Desarrollo. Cepal/ Aecid. Montevideo.

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública "Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad". Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

### **Sofía Conrero**

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Católica de Córdoba (UCC). Máster en Gestión Pública por la Universitat Pompeu Fabra / ESADE, España. Directora de la Maestría en Gestión Política (UCC). Socia y consultora de Cravero&Conrero. Especializada en consultoría de talento humano en diversas organizaciones a nivel local, nacional e internacional, procesos de desarrollo organizacional, gestión del desempeño, capacitación, gestión del cambio. Investigadora y profesora de la UCC y de la UNC. Autora de artículos, capítulos de libros, y co-autora del libro: "El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo" (EDUCC, 2018).