

Edición 2023

14

CUADERNO DEL DESARROLLO

La importancia de un liderazgo inspirador



Charla magistral de
Enrique García

Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 y Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Resumen

Las organizaciones e instituciones del presente y el futuro ya no son jerárquicas sino horizontales. El buen liderazgo sabe adaptarse a los cambios de la realidad, no se estanca en el pasado; tiene una visión estratégica y holística de la institución para la que trabaja; tiene capacidad y voluntad de innovar; es flexible, comunicativo y empático; escucha con receptividad el asesoramiento externo; tiene valores y principios sólidos; selecciona al personal basado en sus méritos y no en preferencias personales.

Hallazgos

El mundo actual, roto y polarizado, requiere de nuevos líderes. El liderazgo del presente tiene carencias; ya no puede quedarse en el pasado. Los jóvenes tienen la capacidad de ser los protagonistas de un nuevo liderazgo, audaz, flexible, abierto, buscador de consensos, que escucha y que tiene una visión holística de su área y deja atrás los paradigmas jerárquicos. Las personas mayores, por su parte, no deberían pretender que las nuevas generaciones hagan lo mismo que ellos. No obstante, son necesarios el diálogo y la interconexión entre ambos.

Contexto

CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe—, en alianza con prestigiosas universidades y organizaciones sociales de la región y España, ofrece programas de capacitación para navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

En la edición 2023, CAF organizó y dictó el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 20 países de Iberoamérica en alianza con 18 universidades. Durante el Diplomado se impartieron 6 charlas magistrales virtuales. Asimismo, dictó el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 en 8 países y 8 universidades. Durante el Programa se impartieron 5 charlas magistrales virtuales.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictaron las charlas magistrales, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, compartieron con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Enrique García, ex presidente de CAF.



**RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO**

Enrique García

Enrique García Rodríguez es presidente del Consejo Directivo del Consejo de Relaciones Internacionales para América Latina (RIAL), co-presidente del Consejo Iberoamericano de Productividad y Competitividad, y presidente de la junta directiva del Trust for the Americas.

— Es profesor visitante de universidades de Brasil, China, Estados Unidos y Gran Bretaña.

— Fue viceministro de Planeamiento y Coordinación y superministro y jefe del Gabinete Económico y Social de Bolivia, su país.

— Fue tesorero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) durante 17 años y presidente ejecutivo de CAF por 25 años, entre 1992 y 2017.

— También fue consultor y miembro de la junta directiva del Banco Mundial y contribuyó a la creación del banco de los países BRICS.



“Mi compromiso con el desarrollo viene desde el mismo día en que nací.”

LOS ORÍGENES

“Mi compromiso con el desarrollo viene desde el mismo día en que nací”, dice Enrique García.

Ha acumulado experiencias ricas desde sus comienzos. La mayor parte de su carrera ha estado vinculada con el desarrollo de América Latina. En su camino, sobre todo en los organismos multilaterales como el BID y CAF, se ha encontrado con líderes y mentores que lo han inspirado mucho.

Enrique García ocupó su primer cargo, cuando recién terminaba su maestría, en 1966, en el Banco Interamericano de Desarrollo, en un programa para jóvenes profesionales. Esa experiencia y sus años en esa institución fueron de gran inspiración, porque trabajó guiado por los tres primeros presidentes del organismo: Felipe Herrera, Antonio Ortiz Mena y Enrique Iglesias.

García recuerda un evento significativo que le sirve para ejemplificar esa inspiración y cómo un líder, aun ocupando el más alto cargo, conecta con toda la gente que trabaja para la institución o la organización. Recién casado, con 24 años, tomó un día el ascensor y se encontró con el presidente del BID, que lo miró y lo saludó: “Me han dicho que te has casado, te felicito. Nos gustaría con mi esposa conocer a tu esposa”. García se sorprendió positivamente de que el presidente se interesara por la vida de “un muchachito que acababa de entrar” a la institución y recordara su nombre.

INTRODUCCIÓN:

las nuevas épocas, el nuevo liderazgo



En el mundo cambiante de la actualidad —afectado por la polarización, la Cuarta Revolución Industrial y todas sus implicaciones, y las brechas en lo económico y social entre regiones, dentro de las regiones y dentro de los países—, hay una cierta falencia en los liderazgos, a diferencia de lo que ocurría décadas atrás. Eso ocasiona conflictos innecesarios.

García invitó a los alumnos a reflexionar sobre la suerte que tienen por ser parte integral de una nueva era como futuros líderes, y los instó a hacerlo con honestidad, ilusión, entusiasmo y lealtad. Las organizaciones jerárquicas como el Ejército quedaron en el pasado. Las del futuro son horizontales, lo cual requiere de líderes innovadores que sepan trabajar de forma lineal y de la mano de la innovación y la tecnología.

Programas como el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública y el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 pueden inspirar a las nuevas generaciones para que se formen y actúen con éxito como esos líderes, ya sea de un departamento, en una pequeña empresa, en corporaciones grandes, en gobiernos y en organismos multilaterales.

“Tengo la esperanza de que la mayor parte de las nuevas generaciones sean aptas para hacer la transformación hacia el nuevo liderazgo.”

Características de un líder exitoso

Basado en su experiencia personal en diferentes roles, García explica, entonces, lo que considera son las características de un líder exitoso, sin importar el rango que tenga: miembro de la alta gerencia y juntas directivas, un simple funcionario, asesor externo y consultor, jefe de un equipo.



Tiene una visión estratégica y holística del ámbito en el que se desempeña. Su visión no es parcializada. Si uno es un excelente economista y llega a ser presidente de su país, no puede seguir actuando exclusivamente como economista; tiene que actuar como jefe de un Estado. Si uno es un ingeniero petrolero y llega a dirigir una institución, debe trabajar en la visión amplia de cómo desarrollar y adecuar la institución a los continuos cambios.



Tiene capacidad de adaptar la institución que lidera a los cambios políticos, económicos y tecnológicos, además de a las renovadas tendencias de la transformación organizacional. El que se estanca en lo que hacía hace 20 o 25 años, está perdido. El líder debe ser audaz, llevar agilidad y transversalidad a su área u organización, dejar atrás el paradigma de las jerarquías. “Hay personas que tienen en su ADN el consenso y abrirse. Si no, lamento decirlo, no son para ser líderes de una gran institución”.



Tiene conocimiento amplio y experiencia específica en la actividad central de la institución o área que lidera.



Selecciona al personal y a los colaboradores por sus méritos, y no por amistad, preferencias o factores de índole personal.

5. 

Es flexible y sabe tomar decisiones efectivas, justas y oportunas. En el manejo holístico que debe tener un líder, encontrará conflictos con interlocutores externos, y también dentro de su área. Tendrá que tomar decisiones que busquen la ecuanimidad y la justicia.

6. 

Sabe comunicarse con empatía, tanto con interlocutores internos como externos, y estimula el trabajo en equipo. Esto propicia interacciones amigables, abre puertas y crea confianza y respeto.

7. 

Se vale de forma continua del asesoramiento externo de alto nivel, para enriquecer las estrategias, políticas y procedimientos institucionales. Lo peor que puede hacer un líder es encerrarse con un grupo muy chico. El líder debe escuchar y traer gente del mundo de afuera con nuevas iniciativas. Y a lo interno, contar con un equipo de personas competentes que, en vez de obedecer a ciegas, puedan contradecir y aconsejar al liderazgo cuando sea necesario. Enrique García dice que en su camino ha contado con “contestatarios inteligentes” que le han cuestionado, muchas veces con razón.

8. 

Tiene un firme compromiso con la ética en su comportamiento, basado en principios y valores sólidos. “Con eso hay que ser intransigente”.

El líder debe escuchar y traer gente del mundo de afuera con nuevas iniciativas. Y a lo interno, contar con un equipo de personas competentes que, en vez de obedecer a ciegas, puedan contradecir y aconsejar al liderazgo cuando sea necesario.

Otros rasgos del buen líder: la experiencia de García en los organismos multilaterales

Capacidad de innovar y asumir riesgos

Cuando llegó a la presidencia de CAF, en la reunión inaugural con el personal senior de la institución, en enero de 1992, García reconoció los esfuerzos positivos de sus antecesores, pero llegó con claros planteamientos para proyectar la institución hacia el futuro.



1.

La ampliación de la influencia de CAF, para que dejara de ser una entidad únicamente andina y extendiera su alcance a otros países de América Latina.



2.

El ingreso de CAF, como organismo multilateral, el campo específico de los proyectos de infraestructura, tras la década perdida, después de la crisis de la deuda.



3.

El ingreso de CAF al mercado de capitales global, con la emisión de bonos y otros papeles.

Estas ideas encontraron cierta resistencia o incredulidad en su momento, pero ahora CAF es el banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. España y Portugal son prestatarios y la institución tiene excelente relación con Estados Unidos y China.

Aunque el multilateralismo está muy deteriorado en el mundo, CAF ha logrado lo que otros organismos no han podido: ha obtenido un aumento de capital muy importante en 2022.

Inspira a la gente

Un líder inspira cuando muestra a su equipo que tiene ideas, iniciativas nuevas y desafiantes. Que conduce el auto, no mirando el retrovisor sino hacia adelante. Pero eso no basta. El líder debe buscar tener influencia para que esas ideas las compartan agentes externos y, lo más importante, la gente que trabaja a su lado, e incluso, el más alto liderazgo de la organización e institución en la que trabaja. Esto es, comprometerlos en esa batalla.

Respeto por la igualdad de género

El compromiso de género es fundamental, no discriminar a mujeres y hombres. En los directorios en los que ha estado, García se ha encontrado con muy pocas mujeres en puestos jerárquicos. Y cuando llegó a CAF, no había ni una sola. No tardó en cambiar la ecuación y nombró altas ejecutivas como la vicepresidenta del Programa de Países y seis mujeres representantes.

Audacia en el liderazgo

En el BID, García vio dos ejemplos de líderes audaces.

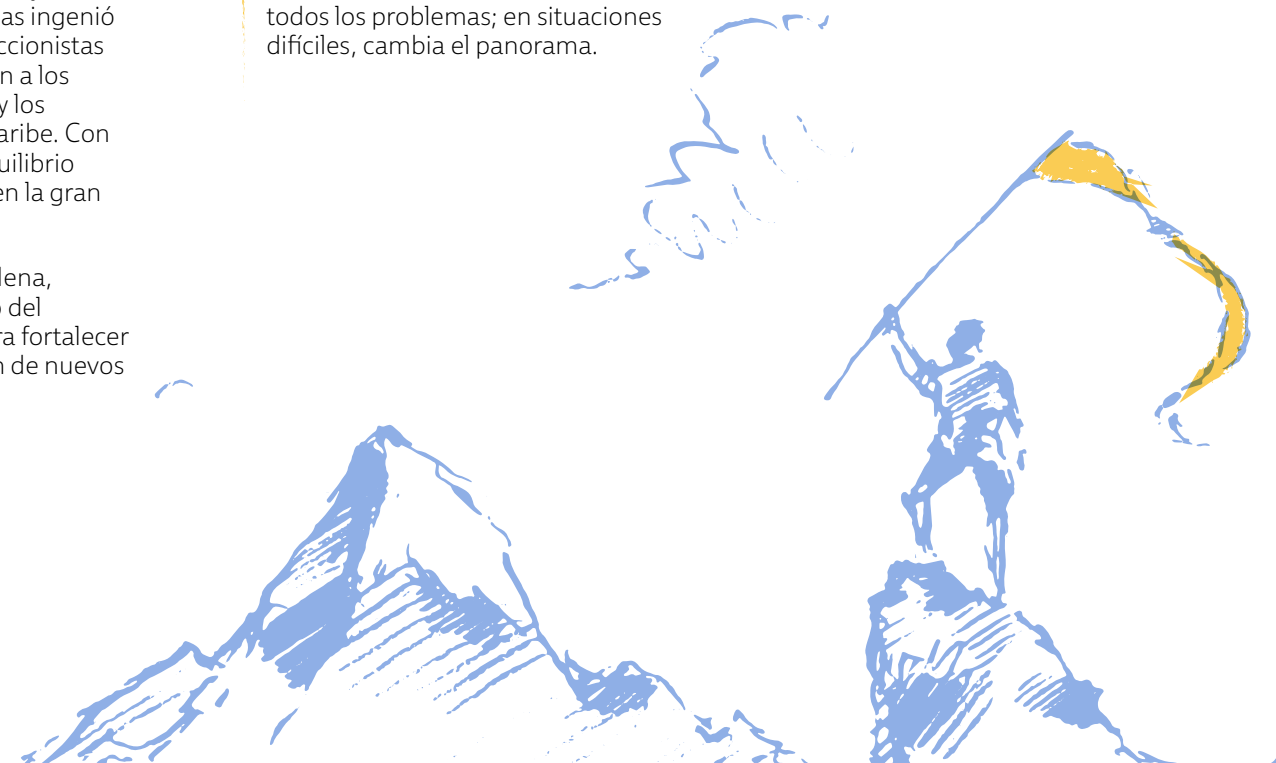
Después de que Felipe Herrera no pudiera culminar su tercer mandato en la presidencia de este organismo por los cambios políticos en Estados Unidos (la llegada de Richard Nixon), el nuevo presidente, Antonio Ortiz Mena, ejerció una "audacia muy discreta": se las ingenió con una estrategia para traer accionistas europeos al BID que se sumarán a los miembros de EE. UU., Canadá y los países de América Latina y el Caribe. Con eso mantenía el importante equilibrio geopolítico y convertía al BID "en la gran institución que es".

Y el presidente que sucedió a Mena, Enrique Iglesias, creó un banco del desarrollo de pensamiento, para fortalecer la investigación y la transmisión de nuevos conocimientos.

Ecuanimidad y sentido del humor

En sus más de 25 años como presidente de CAF, García trató con 97 jefes de Estado de todas las tendencias y sistemas de gobierno y se llevó bien con todos. No respondió nunca a presiones políticas. "No hice un solo nombramiento porque un presidente me presionara".

Y el sentido del humor de un líder resuelve todos los problemas; en situaciones difíciles, cambia el panorama.



El diálogo intergeneracional

“Los jóvenes son el futuro, pero tienen que actuar como jóvenes, no como viejos. Los viejos estamos para traer nuevas experiencias, para orientar, pero no para pretender que las nuevas generaciones hagan lo mismo que uno hacía. Todo tiene su momento en la historia”, dice García.

Sin embargo, es necesario encontrar el diálogo entre generaciones; se necesita esta interacción y esa fusión en instituciones públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales. “A veces no es fácil porque hay gente mayor a la que no les gusta, pero esa es la pelea: los líderes son los que saben dar la pelea, no para ganar ellos sino para ganar todos”.



“Los jóvenes son el futuro, pero tienen que actuar como jóvenes, no como viejos. Los viejos estamos para traer nuevas experiencias, para orientar, pero no para pretender que las nuevas generaciones hagan lo mismo que uno hacía. Todo tiene su momento en la historia.”

Preguntas y respuestas

¿Qué recomendaciones da para lograr ese liderazgo virtuoso y estratégico dentro del Estado, dónde hay más resistencias a los cambios y las innovaciones?

No se está dando la importancia que tiene a la profesionalización. Debe haber independencia política y profesionalismo y eso automáticamente crea las condiciones para que se escuchen las nuevas ideas. Que las instituciones políticas no castiguen al que no piense igual porque no pertenece al partido.

Y que el funcionario que tiene una pasión por temas de políticas públicas y desarrollo se sienta feliz y orgulloso de trabajar en el sector público, aunque eso en términos económicos no sea tan atractivo.

En la crisis de la democracia mundial, hay que restablecer

los patrones democráticos de la consulta y de la búsqueda de consenso.

América Latina requiere de una visión estratégica de largo plazo. Se necesitan “las cuatro E”: estabilidad macro, eficiencia para el crecimiento económico de calidad, equidad e inclusión social, equilibrios ambientales. Todas deben dialogar entre ellas e interconectarse. La solución es holística.

Esto hace necesario que más jóvenes y más viejos —volviendo al tema— encuentren juntos mecanismos institucionales para el diálogo constructivo.

¿Qué hacer con los extremismos en la región y cómo reflotar la gobernabilidad democrática?

No hemos visto antes un momento de tanta fragmentación y polarización. El extremismo y los dogmatismos no sirven. Hay que encontrar puntos de encuentro. Para eso necesitan liderazgos que tengan esa voluntad.



Conclusiones

El mundo actual y el del futuro inmediato requiere de nuevos líderes; el liderazgo ya no puede quedarse en el pasado. Las organizaciones e instituciones del presente y el futuro dejan de ser jerárquicas para ser horizontales e integradoras. El líder exitoso e innovador sabe adaptarse a estos cambios. Los jóvenes tienen la oportunidad de encarnar el nuevo liderazgo, pero el diálogo y la integración intergeneracional son necesarias para la transformación.



El líder exitoso e innovador sabe adaptarse a estos cambios. Los jóvenes tienen la oportunidad de encarnar el nuevo liderazgo, pero el diálogo y la integración intergeneracional son necesarias para la transformación.

Acerca de los diplomados

La segunda edición (2023) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de seis meses de duración, tiene como objetivo debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030. Se enfoca en fortalecer habilidades y realizar proyectos prácticos para el desarrollo de los países de la región. La propuesta pedagógica es híbrida, con contenidos virtuales ofrecidos por CAF y otros presenciales que imparten las universidades aliadas.

La primera edición (2023) del programa Liderazgo para la Transformación 2.0, también de seis meses de duración, propone una visión renovada y diferente, utilizando y aprovechando la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF, apuntando al público interesado. Facilita el acceso a los líderes interesados para que con lo aprendido multipliquen el impacto de sus acciones gracias al desarrollo de competencias blandas esenciales.



Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Enrique García, en fecha 20 de junio de 2023, en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para América Latina, el Caribe y Europa organizado y dictado por CAF junto con 18 universidades en 20 países:

Universidad Católica de Córdoba (Argentina); The University of West Indies (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago); Universidad Privada del Valle (Bolivia); Fundación Getulio Vargas (Brasil); Universidad Central de Chile; Universidad Externado de Colombia; Facultad de Ciencias Sociales de Costa Rica; Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador); Instituto Diplomático "José Gustavo Guerrero" (El Salvador); Universidad Complutense de Madrid (España); Universidad Pedagógica Francisco Morazán (Honduras); Universidad de Guadalajara (México); ADEN School of Government (Panamá); Universidad Columbia del Paraguay; Pontificia Universidad Católica del Perú; Instituto Tecnológico de Santo Domingo (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).



Esta clase magistral también fue dictada en el marco del Programa de Liderazgo junto a las siguientes 8 organizaciones aliadas de la región:

Centro de estudios, formación y animación social CEFAS (Argentina), Universidad de Chile (Chile), Universidad Americana (Paraguay), Universidad de Cuenca (Ecuador), Universidad Santa Maria La Antigua (Panamá), Universidad ICESI (Colombia), IDG (El Salvador), y Universidad Continental (Perú).

Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

Documento supervisado por:

Pablo Rolando, Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública.

Soledad Gómez Caruso, Ejecutiva de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinadora del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0

Nota revisada por:

Nathalie Gerbasi, Pablo Rolando, Soledad Gómez Caruso

Publicación coordinada por:

Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

© 2023 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com