

# El líder público y sus competencias directivas



**LUIS MANUEL CALLEJA**

Senior Lecturer,  
Dirección Estratégica

Se pueden distinguir dos categorías de líderes públicos, según sean cargos de elección política o funcionarios de carrera y según ocupen puestos de línea o de *staff*. Por la naturaleza de la Administración Pública, sea cual sea la categoría del ejecutivo, ha de saber actuar, diríase, con gradualidad y con oblicuidad, lo que significa, abordar los cambios y programas gradualmente y actuar trasversalmente en la estructura. La continuidad de los programas precisa de ambas para superar la inmediatez política y la rigidez procedimental.

Centramos la atención sobre los líderes públicos propiamente dichos: los ejecutivos de línea, tanto de elección política como de carrera funcional.

**Alexander Hamilton**, uno de los padres de la Unión, afirmaba que “un gobierno con mala ejecución, sea lo que este sea en teoría, será en la práctica un mal gobierno”. La buena ejecución del programa implica que los líderes tengan gran capacidad de colaboración y respeto entre los de designación política y los funcionarios de carrera.

Saber elegir personas es más difícil en la política pública que en la política de empresa. Supone distinguir muchos más matices de muchas más personas en menos tiempo, respecto a méritos específicos y afinidad política. Y resulta clave acertar en la selección de 1.000 altos cargos ejecutivos.

El líder público necesita tener en cuenta un contexto mucho más amplio, entender el derecho-administrativo y el sectorial-, moverse dentro de cierto orden de valores, entender la historia, la

cultura, respetar la memoria institucional y el sistema político de cada pueblo. Ir más allá del “normativismo” o del “decisionismo”- propios del funcionario o del ejecutivo mercantil- para considerar el orden institucional concreto. Saber manejar cuestiones del bien común que no se “producen” -no son un producto ni un servicio- sino que solo se inducen.

Por todo ello, no basta con que sean buenos técnicos, ejecutores o gestores (menos aún filósofos, sociólogos o economistas, que no tienen que modificar la realidad). Han de saber gobernar *sensu stricto*, servir, diseñar y dirigir proyectos y programas, trabajar por presupuestos, usar el control económico-financiero o manejar indicadores no monetarios, evaluar las políticas públicas, negociar, elegir socios, dirigir la comunicación, actuar con un rígido orden de prioridad y con inusual transparencia.

Finalmente, para facilitar la dirección intelectual y moral y el establecimiento de relaciones humanas de alta calidad, precisa una mayor capacidad de reflexión y pensamiento que un directivo mercantil. Es insuficiente la mera ética personal, la ética de virtudes y de fines, requiere además, -según **Martin Rhonheimer-**, la “virtud del actuar institucional”: la eticidad de los medios, de las configuraciones institucionales, de los procedimientos corporativos y sistemas de dirección y leyes que, en sí mismas, induzcan comportamientos éticos sociales, al margen de la intención y actuación personal del político.