

GEANNINA DINARTE



Incluyente, colaborativo y prospectivo es el tipo de liderazgo que la ministra de la Presidencia de Costa Rica estima debe tomar las riendas del poder político, en un país que aspira a un desarrollo más justo para todos.

REDACCIÓN ISTMO

El ejercicio del liderazgo en tiempos sin pandemia es complicado, pero ahora en estos tiempos de crisis ¿tuviste que cambiar tu liderazgo? ¿Este periodo te transformó?

Sí. Ha sido una etapa de muchos cambios, con procesos que deben manejarse de otra manera. Siempre he tenido inclinación al diálogo y a la construcción colectiva. La pandemia nos ha dejado lecciones esenciales, como que, si bien es necesario tomar decisiones rápidas, expeditas, muy bien pensadas y fundamentadas técnicamente, lo cierto es que una decisión puede tener consecuencias profundas en la vida o el empleo de las personas. Hemos comprendido que no solo es importante la toma de decisiones oportuna, sino que también se vuelve vital generar nuevos mecanismos de diálogo e interacción.

Se necesita primero escuchar, reconocer y comprender los impactos que las decisiones tienen sobre las personas. Debemos hacer un esfuerzo por interiorizar esos impactos y las percepciones de la gente. Aquí se vuelve vital la comunicación real, que nos permita generar la transferencia de información en dos vías. Por un lado, podamos sensibilizar, aclarar, dar suficientes contenidos y elementos para que las personas puedan realmente comprender nuestra toma de decisiones y sensibilizarse al impacto que éstas tendrán.

Este nuevo liderazgo debido a la pandemia nos lleva a comprender que definitivamente queremos hacer una apertura constructiva hacia las necesidades de las personas, para contar con información expedita. De otro modo es muy difícil, porque hay que tomar decisiones técnicas difíciles de comprender, y en ocasiones hay que tomar otras que pueden resultar impopulares. En tiempos de crisis hay que tomar decisiones que presionan el presupuesto, o que pueden ser restrictivas para poder cuidar la salud y la vida de las personas.

En este contexto definitivamente necesitamos dar claridad, para que no se generen más dudas. Si se toman sólo las medidas más populares y que tengan más sentido para las personas, podemos encontrarnos con que las crisis lleguen a ser más profundas. En realidad, más que apostar a decisiones populares, hay que entender que el liderazgo requiere asumir

las responsabilidades y la obligación de tomar decisiones más complejas y duras. Para ello se requiere ser más transparentes y estar mucho más cercanos a la ciudadanía.

¿Consideras que la pandemia cambió las prioridades del país?

Hubo un primer momento en que claramente las medidas, la fuerza de los equipos de toma de decisiones tenían que abocarse a los temas sanitarios, con lo que esto implicaba: buscar la protección de las personas con medidas restrictivas, precisamente para reducir el flujo y el contagio, y con ello lograr controlar la tendencia de crecimiento. También había medidas que claramente tenían que ver con lo que iba a suceder en el mercado de trabajo. Es decir, hubo una primera etapa con muchas decisiones que debían tomarse para atender la inmediatez de la crisis.

Como ya sabemos, la misma pandemia implicaba un impacto en el mercado de trabajo, en el cierre de negocios, en la productividad. Tenemos dos prioridades esenciales, proteger la salud y la vida, y al mismo tiempo proteger las actividades productivas y el trabajo. La pandemia nos puso en evidencia que las prioridades que teníamos siguen siendo esenciales. Lo digo así, porque la pandemia nos revela que las brechas que tenemos identificadas en el país se profundizan con la misma enfermedad. Tenemos por ejemplo que hacer grandes esfuerzos por contener el aumento de la pobreza, pero si el mercado de trabajo está afectado, si las empresas cierran, si no hay oportunidad de ingresos, claramente se va a dificultar la oportunidad de las personas de acceder a puestos de trabajo y con eso llevar recursos a sus hogares.

Otro ejemplo es la conectividad. Necesitamos que toda la población estudiantil se mantenga estudiando. No pueden acudir a los centros educativos y lo que esto nos refuerza es que necesitamos cerrar la brecha de acceso tecnológico, que hace más difícil que algunos segmentos de la población puedan acceder a la educación. Casi todas las prioridades que se han definido tienen que ver con las brechas identificadas.

Otra repercusión que también se vuelve prioritaria es la atención de nuestra situación fiscal. La pandemia implica muchos gastos adicionales, esfuerzos que ningún Estado probablemente



Geannina Dinarte
Ministra de la Presidencia
de Costa Rica.

se necesita primero escuchar, reconocer y comprender los impactos que las decisiones tienen sobre las personas.

estaba preparado para asumir, y eso implica dirigir recursos para la atención sanitaria, a las personas afectadas que perdieron el empleo, apoyar a la actividad productiva, y cuando sumamos esas nuevas necesidades, claramente hay una mayor demanda de nuevos recursos. Esta es una prioridad que, en el caso de Costa Rica, en medio de un proceso de ajuste fiscal, se vuelve todavía más crítica, y nos ha llevado a tener que acelerar el proceso.

Tras dos años de pandemia, si más que reinventarse un país debe hacer ajustes en ciertas áreas, ¿dónde sería necesario hacerlos?

Más que reinventarnos tenemos que generar algunos énfasis. La pandemia, como hemos señalado, tuvo impactos importantes en el mercado de trabajo. Tenemos ahora una realidad donde las personas teletrabajan, otra donde hay puestos de trabajo cuya disponibilidad sigue aumentando, porque hay industrias que sí se potenciaron, pero también hay otras con un serio decrecimiento. Por ejemplo, cambia mucho a nivel global el comercio, o cambian ciertos tipos de servicios como los turísticos. Nuestro país es de los que tienen una gran inversión en este segmento en particular. Aquí, inevitablemente tenemos que hacer un esfuerzo de conversión. Por ejemplo, generando mejores condiciones de virtualidad y digitalización. Es una conversión que creo que todos los países tendremos que fortalecer. Es un desafío inevitable.

Costa Rica tiene muy buen posicionamiento como atracción turística y ahora, más que nunca, tenemos que conseguir que sea un destino seguro, no solo por la pandemia, sino que sea un destino sostenible en términos medioambientales y se vuelva mucho más atractivo para capitalizar mejor nuestro posicionamiento e impactar en la generación de empleo y la recuperación económica. Son procesos adaptativos que se tienen que ir dando. Ni qué decir de un país como éste, que tiene industrias de alta tecnología muy importantes, donde se encuentra un nicho de crecimiento y en donde tenemos que fortalecer nuestra capacidad instalada, para que las personas puedan seguir accediendo a esos puestos de trabajo.

Costa Rica tiene muy buen posicionamiento como atracción turística y ahora, más que nunca, tenemos que conseguir que sea un destino seguro y sostenible en términos medioambientales.



¿Qué tan distinto piensan los empresarios y trabajadores hoy en día en Costa Rica? ¿Cómo se alinean en esta visión las pequeñas empresas?

Este es un país que se ha caracterizado durante décadas por buscar un balance en la justicia. Es un país que apostó por tener un sistema de atención social robusto. Tenemos acceso a la salud con un modelo de reparto, hemos priorizado la inversión en educación de una forma muy importante en nuestro PIB. Hemos buscado que medidas vigentes durante varias décadas se conviertan en políticas de Estado. Esto hace que busquemos un país mucho más equitativo. No significa que no existan brechas sociales, pero sí es cierto que existen condiciones que nos mantienen en la búsqueda de la equidad.

Hablando de las empresas y los trabajadores, creo que existe un sentido compartido: necesitamos un país sostenible, que continúe mejorando su productividad, que tenga crecimiento económico con justicia. Son los ejes fundamentales de la visión compartida que observo que prevalecen.

Desde luego el sector productivo siempre va a buscar condiciones de mayor competitividad, de mayor competencia, que haya una mejora regulatoria. Todo esto termina favoreciendo no solo a los consumidores, sino también a los trabajadores, porque en la medida que las empresas puedan ser más competitivas y tengan más acceso al mercado, también tendremos mejores opciones de empleo. Del lado de los trabajadores siempre estamos buscando que se cumplan los marcos normativos, que en nuestro país están muy desarrollados, en materia laboral, medioambiental, y de seguridad jurídica. Son principios en esencia muy bien vistos, y donde Costa Rica tiene una institucionalidad bastante robusta.

También existe una visión compartida de cuál es el rol del Estado. Puede haber discrepancias por sectores, pero hay una convergencia en creer que debe ser un facilitador de crecimiento con inclusión. Igualmente, el Estado puede y debe asumir un rol de apoyo, por ejemplo, con los segmentos de micro, pequeña y mediana industria, lo que potencia el empleo, el crecimiento del PIB y claramente tiene que volverse a segmentos con menos ventajas

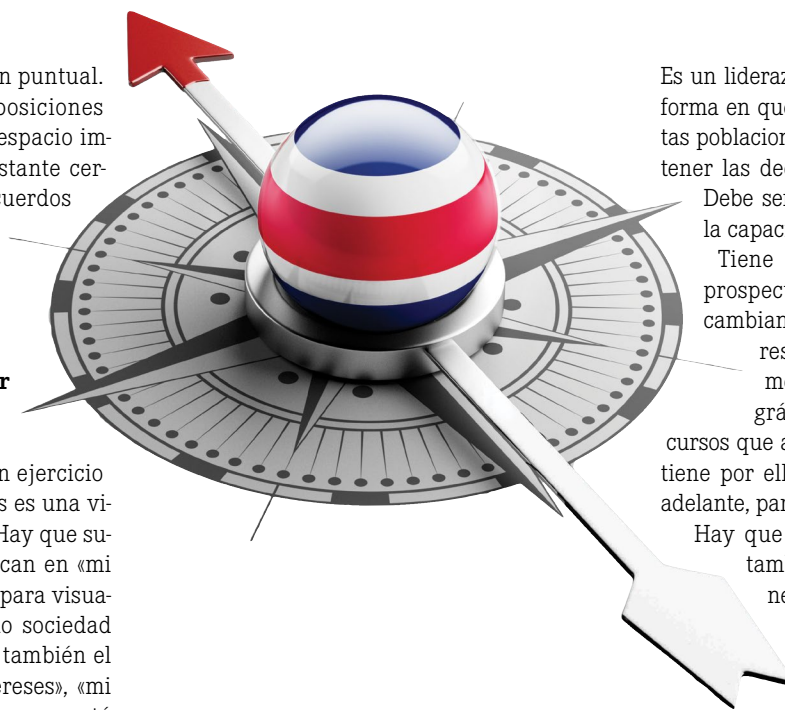
sociales, y que requieren de atención puntual. Hay debates abiertos donde las posiciones confluyen, pero creo que existe un espacio importante donde las visiones son bastante cercanas, lo que nos permite llegar a acuerdos importantes para el país.

Teniendo en cuenta la polarización que aumentó en el planeta por la pandemia, ¿qué habilidades debe poseer un líder político o empresarial para brindar mejores respuestas?

Uno de los primeros elementos en un ejercicio de liderazgo para los nuevos tiempos es una visión comprehensiva de la sociedad. Hay que superar aquellas visiones que se enfocan en «mi segmento», «mi visión», y trascender para visualizar los desafíos que tenemos como sociedad global. El liderazgo debe trascender también el espacio de «mis agendas», «mis intereses», «mi país», y escalar para comprender lo que está sucediendo a nivel global en lo político, lo social, lo ambiental, lo económico. No solo es necesaria la comprensión de cada una de estas dinámicas, sino también de su interacción. Si el líder no trasciende y permanece en el pequeño marco de su injerencia inmediata, es muy posible que no dé entrada a realidades que pesan mucho y que pueden cambiar la dirección de las políticas públicas o de las decisiones empresariales.

Lo segundo es que necesitamos un liderazgo colaborativo; uno que entienda que no soy yo el que manda, sino que puedo construir junto con otros. Esta visión colaborativa tiene que ser inclusiva, que comprenda que tanto hombres como mujeres podemos aportar a la construcción de las soluciones, Asimismo, que no podemos desconocer las visiones de otros segmentos de la población, porque eso también puede radicalizar el conflicto social, o impedir que puedan concretarse las medidas.

Creo además que debe ser un liderazgo que comprenda los impactos de sus decisiones. Existe una tendencia a creer que puedo decidir porque tengo autoridad, pero en una sociedad tan compleja y polarizada como la actual, la autoridad se agota, se queda corta. Por ello, otra característica de este nuevo liderazgo debe ser la empatía.



este nuevo liderazgo debido a la pandemia nos lleva a comprender que definitivamente requerimos hacer una apertura constructiva hacia las necesidades de las personas, para contar con información expedita.

Es un liderazgo que tiene que sensibilizarse a la forma en que sus decisiones afectan a las distintas poblaciones del territorio, y tratar por ello de tener las decisiones más balanceadas posibles.

Debe ser un liderazgo visionario, que tenga la capacidad de proyectar a largo plazo.

Tiene que ser igualmente un liderazgo prospectivo, porque las sociedades están cambiando mucho debido a distintos factores

como la tecnología, los desafíos medioambientales, la realidad demográfica, el agotamiento de ciertos recursos que antes dábamos por sentados. El líder tiene por ello que ir viendo los cambios hacia adelante, para tomar decisiones oportunas.

Hay que trabajar en estos liderazgos. Creo también que vienen nuevas generaciones que comprenden mejor lo que un liderazgo así significa. Existe ahí una gran oportunidad para poder

marcar una pauta de cambio, porque la sociedad en la que vivimos hoy y en la que viviremos en el futuro no es la misma. En la primera preveían ciertas estructuras y esquemas de toma de decisiones o del ejercicio de la autoridad. Todo eso está cambiando, y se verá cada vez más en los distintos países y espacios donde estamos, lo que va a permitir una lógica de transición.

¿Qué le enseñas a tu hijo sobre el éxito? ¿Cómo se lo transmites?

Tengo efectivamente el honor de ser la tercera ministra mujer de la Presidencia. Es una cartera que ha estado fundamentalmente en manos de hombres por muchas décadas. Ser una persona joven en un espacio que implica mucha interacción con tantos actores políticos, económicos y sociales es un desafío. Mi interiorización sobre el éxito parte del reconocimiento de que no es solamente un esfuerzo individual. Es decir, hay un componente importante que pasa por el trabajo, la dedicación, el compromiso que cada persona pueda dar para cumplir sus objetivos, pero también pasa por un esfuerzo colectivo.

En el espacio que yo estoy, el éxito está marcado definitivamente por metas que sean de impacto para el país, por metas que benefician a las personas. En este sentido mi concepto de éxito, y que procuro trasladar a mi hijo, es que no únicamente

El liderazgo debe trascender también el espacio de «mis agendas», «mis intereses», «mi país», y escalar para comprender lo que está sucediendo a nivel global en lo político, social, ambiental y económico.

tenemos que buscar y aspirar a ser cada vez mejores personas y comprometernos con nuestros objetivos, sino que además tenemos que hacer que esos objetivos se enmarquen en la sociedad.

Una sociedad donde las personas son exitosas en lo individual no necesariamente se vuelve mejor, si no se apuesta también a esa colectividad y a esa visión compartida. Es lo que procuro inculcarle. Trabajamos mucho en ese sentido de responsabilidad con nuestro entorno, porque eso es lo que realmente puede hacer la diferencia.

¿Cómo propicias un balance trabajo-familia, con una labor de tanta responsabilidad?

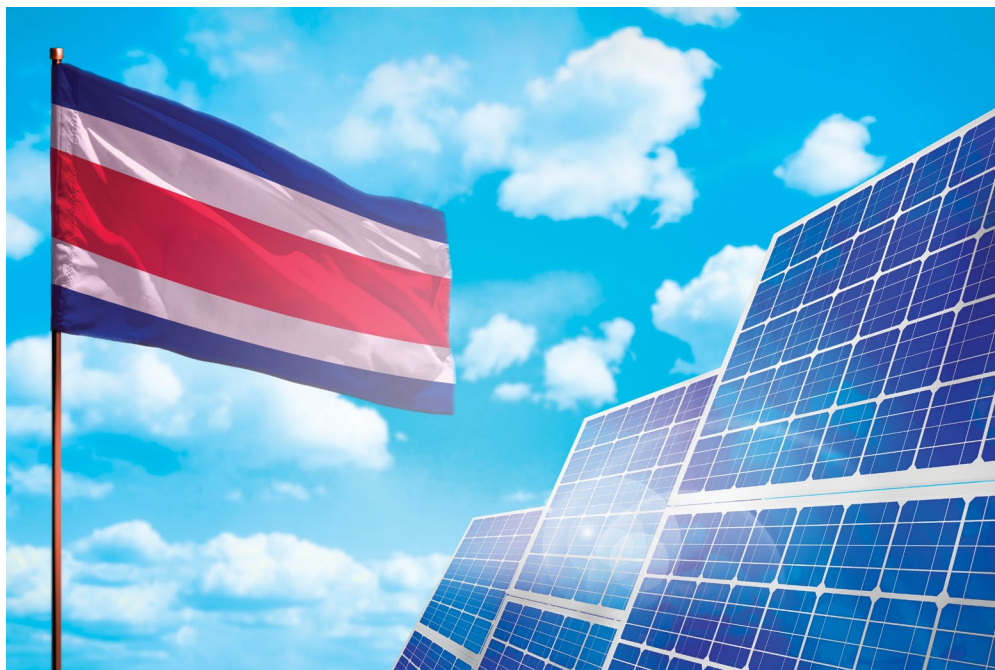
Claro que no es una tarea menor. Debo confesar que ha representado un proceso de aprendizaje. La primera vez que llegué a un espacio de toma de decisiones con estos niveles de responsabilidad, mi hijo tenía cinco meses. Fue muy desafiante porque era muy pequeño. Lo que yo más sacrificaba eran mis horas de sueño, mis espacios personales para poder dedicarle tiempo al bebé y al trabajo.

El tiempo me ha ido enseñando que en realidad la mejor forma en que puedo ser más productiva, generar más rendimiento, lograr más impactos, también pasa por dedicarle mucho tiempo no solo a la familia sino al espacio personal, a estar saludable, para poder tener por supuesto la energía necesaria para emprender un esfuerzo de este tipo.

Creo que se requiere orden, disciplina, y colaboración. Este último es para mí uno de los temas más importantes, porque hay que aprender no solo a trabajar en equipo con muchas personas y a delegar, debe además existir un buen proceso de monitoreo de las tareas, porque eso nos da orden, eficacia y eficiencia. Esto me permite al mismo tiempo contar con espacio de calidad con mi hijo e irme dando espacio a mí misma para lograr un verdadero balance que me permita una buena calidad de vida y con ello, claramente, lograr un buen desempeño.

¿Qué te llevó a estudiar el programa ADE del IPADE?

Si bien mi experiencia en la toma de decisiones ha sido de varios años y tengo una amplia trayectoria en el sector público, era muy importante contar con herramientas y elementos de la forma



en que funcionan las empresas desde el interior, cómo tomar decisiones a nivel gerencial. Creo que el mío es precisamente un puesto gerencial, aunque desde la política pública. Me implica una interacción permanente con sectores sociales, productivos, económicos, con la sociedad civil. Hay herramientas importantes para cualquier persona en un puesto de toma de decisiones, no solo para leer mejor la información, sino también para decidir de forma más precisa. Hay una lectura de lo privado que podía aportarme el programa, no solo desde la lógica de las operaciones o lo financiero, sino también desde el ejercicio del liderazgo empresarial.

Decidí tomar el programa del IPADE para fortalecer mis herramientas de toma de decisiones y mis herramientas gerenciales, no solo para tener una perspectiva de los elementos a considerar cuando se hace un estudio de caso, sino también para poder recabar del resultado de la aplicación práctica, los insumos que nos puedan dar marco de referencia para la construcción de decisiones en los distintos espacios, tanto de lo público como de lo privado.

Pienso que además la interacción con empresarios y personas que cuentan con otras experiencias nos retroalimentan con distintas perspectivas que deben ponerse a discusión, para poder tomar una decisión gerencial.

¿Cuáles son los principales insights que adquiriste?

Por un lado, la claridad de los mecanismos que hay que tener a mano para la toma de decisiones. Me dio mucha confianza sobre mi gerenciamiento de procesos y elementos de las discusiones actuales sobre liderazgo. Creo que uno de los aspectos que más valoro del ADE es la perspectiva ética, precisamente porque tengo la convicción de que las decisiones deben tomarse siempre dentro de ese marco. Realmente me parece necesario escalar y compartir la visión del IPADE, por su perspectiva donde, si bien hay que generar utilidades, también hay un componente que tiene que ver con las personas, el entorno y el impacto en la sociedad, que me parece necesario para ponerlo al servicio de nuestra gestión gerencial. </>

Más Office en tu Home, más Home en tu Office.

Zendesk tiene todas las herramientas profesionales para que tu casa se sienta como tu oficina y al mismo tiempo mejora tu calidad de vida haciéndote sentir como en casa en cualquier lugar.

Por eso estamos aquí. Somos Zendesk, pero también los campeones en hacer fácil **trabajar** desde donde sea.

