

DOCTRINA

El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho

Adaptive leadership in the practice of law

Felipe Hermosilla Torres 

Pontificia Universidad Católica de Chile

José Luis Lara Arroyo

Pontificia Universidad Católica de Chile

RESUMEN En este trabajo se busca identificar algunos de los principales desafíos actuales de la profesión jurídica por medio del examen de la aplicación del liderazgo adaptativo a diversos escenarios propios del denominado derecho regulatorio, examinando la situación actual del ejercicio de la abogacía y contrastando el ejercicio tradicional con el contemporáneo. Esto se hará exponiendo las ventajas de dicha aplicación y los riesgos que impedirían ejercerlo de manera apropiada, buscando determinar la posibilidad cierta de que sea aplicado tanto en estudios de abogados como en la administración pública.

PALABRAS CLAVE Liderazgo adaptativo, derecho regulatorio, administración del Estado, ejercicio de la abogacía, estudios de abogados.

ABSTRACT It seeks to identify some of the main current challenges of the legal profession by examining the application of Adaptive Leadership to various scenarios of the so-called Regulatory Law, examining the current situation of the practice of law and contrasting the traditional exercise with the contemporary, exposing advantages of such an application and the risks that would prevent it from being exercised in an appropriate manner, seeking to determine the certain possibility that it may be applied both in law firms and in the Public Administration.

KEYWORDS Adaptive leadership, regulatory law, state administration, practice of law, law firm.

A changing environment makes leadership development an imperative.
(SMITH Y BENNETT, 2008: 38).

Introducción

Este artículo pretende identificar algunos de los principales desafíos actuales de nuestra profesión y examinar la aplicación del liderazgo adaptativo (Heifetz, 1997; Heifetz y Linsky, 2003; Heifetz, Grashow y Linsky, 2009 y 2012) a diversos escenarios propios del denominado derecho regulatorio,¹ principalmente en los estudios de abogados con enfoque administrativo-constitucional y en la administración del Estado, contextos en los que se materializa nuestra práctica jurídica.

Adicionalmente, se examinan las ideas de Daniel Goleman y otros académicos en materias de dirección de equipos de trabajo cuando es pertinente complementar el análisis realizado por medio del liderazgo adaptativo, ya que si bien este autor establece un marco teórico que explica cómo ocurre el progreso en ciertos sistemas sociales, en realidad omite soluciones particulares con el detalle situacional que sí tratan otros autores.

En un primer momento, se examina la situación actual del ejercicio de la abogacía, comentando la concepción tradicional del ejercicio profesional y los desafíos que enfrentamos como abogados en la actualidad. Posteriormente, se plantea el liderazgo como un elemento necesario en los estudios jurídicos contemporáneos, tratando su aplicación práctica y el clima idóneo para desarrollarlo.

Asimismo, se explica cómo el liderazgo adaptativo es una práctica idónea para resolver casos complejos y, finalmente, nos detenemos en explorar ciertos riesgos inherentes a la estructura de los estudios jurídicos que podrían impedir ejercer este tipo de liderazgo de manera apropiada y, en especial, con respecto al fenómeno que ocurre en la práctica profesional del llamado derecho regulatorio.

En la última parte del artículo, se examina la posibilidad de aplicar el liderazgo adaptativo a la administración del Estado, se plantean algunos desafíos de la administración pública en estas materias y se sugiere la posibilidad de modernizar ciertos aspectos del Estado. Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación.

El contextual profesional actual

La concepción tradicional del ejercicio de la profesión

Existen variados textos que examinan la profesión del abogado: se ha examinado la relación del abogado y su cliente (Vargas Weil, 2011), el rol del jurista en la sociedad (Ramírez, 2013: 25-53) y los deberes del abogado al momento de tratar la ética que

1. Si bien creemos que el «derecho regulatorio» es simplemente una forma distinta para referirse a subespecialidades del derecho público, nos parece bastante útil para ejemplificar la práctica profesional y la organización actual de los estudios jurídicos en estas materias.

debe imperar en la referida relación (Carmona, 2010), en la que existe asimetría por el conocimiento y la posición que detenta el profesional (Maza Gazmuri, 2004: 110-112).

En Chile, se ha definido la profesión de abogado en cuanto a su objeto como «la defensa jurídica de la posición de un cliente en un determinado contexto fáctico, o bien, la asistencia al cliente en la creación de nuevas realidades jurídicas que sean favorables a sus intereses» (Vargas Weil, 2011: 48).

Asimismo, podemos utilizar el concepto del español Ángel Bizcarrondo (2002: 271), que la entiende como «una profesión libre e independiente orientada al asesoramiento y a la defensa de los derechos e intereses públicos y privados», y como «un oficio dirigido a la solución de los problemas con la ayuda del derecho»

Particularmente en Chile, Ernesto Vargas Weil (2011: 48) ha resumido la profesión de abogado en las siguientes manifestaciones esenciales:

- a) Defender un determinado punto de vista jurídico a propósito de un caso promovido ante los órganos jurisdiccionales o administrativos («abogar»); b) resolver conflictos mediante contactos directos con el abogado de la contraparte («negociar»); c) instruir sobre alternativas de comportamientos jurídicos, ponderando las ventajas relativas de una o de otra de tales alternativas («aconsejar»); y d) recomendar y llevar personalmente a cabo diligencias necesarias para la realización de un negocio («gestionar»).

Cabe destacar también, en cuanto a la visión clásica, que el ejercicio de la profesión ha sido realizado de forma sumamente jerárquica (Nelson, 1981), de manera que los abogados más experimentados dirigen la firma de manera autárquica (Goleman, 2000: 82-83),² sin que exista un modelo que incentive adecuadamente la participación del equipo (Goleman, 2000: 85).³

De la misma forma, tradicionalmente la profesión se ha ejercido de manera individual, idea que, como podemos apreciar, ha cambiado drásticamente en el último tiempo y de manera irreversible. Al menos esto se ha sostenido en atención al desarrollo humano actual, los ciclos económicos, la competencia y el avance de la tecnología (Susskind, 2013: 15).

Los desafíos actuales en el ejercicio de la profesión

En una publicación reciente acerca de cómo recorrer el largo camino que lleva ser socio de una firma de abogados, se indica que el trabajo en equipo es una herramienta legal indispensable en todos los niveles, independiente de la experiencia o jerarquía que se

2. Destacamos que esta no es la forma más conveniente para obtener óptimos resultados, ya que puede convertirse en un estilo de liderazgo coercitivo que, según investigaciones en el área, inhibirían la flexibilidad en la organización y suprimiría la motivación de los empleados.

3. Daniel Goleman sostiene, por ejemplo, que una alternativa para construir consenso es través de la participación, lo que generaría flexibilidad, responsabilidad y nuevas ideas. Según veremos, el liderazgo adaptativo emplea una metodología armónica con dicho estilo de liderar equipos de trabajo.

tenga dentro de la firma (Rapoport y Van Niel, 2013: 139-141). Ciertamente, en la actualidad, la resolución de un caso no puede prescindir del valor agregado generado por medio del conjunto de habilidades de sus miembros.

En efecto, la sociedad ha cambiado significativamente y se ha identificado como parte del fenómeno tecnológico con la denominación «sociedad de la información», refiriéndose a esta como:

Una forma de desarrollo económico y social en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y diseminación de la información con vistas a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de las personas de las organizaciones, juega un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza y en la definición de la calidad de vida y las prácticas culturales de los ciudadanos (Misión para la Sociedad de la Información, 1997: 9).

En el mismo sentido:

Manuel Castells las caracteriza como un «nuevo sistema tecnológico, económico y social [...] una economía en la que el incremento de la productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos». Es decir, en la actualidad las economías avanzadas se han vuelto cada vez más tributarias del conocimiento, la información y la formación de recursos humanos de alto nivel en formas muy diversas (Guzmán y Adriano, 2013: 126).

Este nuevo escenario ha afectado la profesión de manera intensa, requiriendo indefectiblemente equipos de trabajo para abordar problemas sumamente complejos y satisfacer necesidades legales de las más variadas y desarrolladas industrias, pudiendo observar, como constante, una tendencia de que en nuestro país la regulación de la actividad económica sea cada vez mayor (Boettiger, 2010).⁴

En España, se han analizado las transformaciones de nuestro tiempo para proponer el nuevo perfil que debiese tener un abogado (Bizcarrondo, 2002: 272) en atención a las nuevas necesidades y problemas jurídicos, examinando causas como la migración desde el campo a las ciudades, la primacía del sector terciario en la economía española, la globalización, el avance tecnológico, la incertidumbre y la complejidad en virtud del rol de la información, llegando a sostener la entrada de un nuevo sector «relativo a la economía del conocimiento o de la información» (Bizcarrondo, 2002: 272).

En nuestro país, el estudio jurídico Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría es un ejemplo manifiesto de las necesidades que requieren estos nuevos tiempos, su pro-

4. Un ejemplo es lo que ocurre con la nueva institucional ambiental, en particular a través de la dictación de la Ley 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente, publicada en el *Diario Oficial* el 9 de marzo de 1994, y la Ley 20.417. Además, cabe destacar que esto no se trata exclusivamente de un aumento cuantitativo en el desarrollo de la técnica legislativa o reglamentaria, se trata también de una mejora cualitativa al incrementar la fiscalización, como se aprecia de manera manifiesta en el derecho ambiental.

pia formación es reciente y deriva de la fusión de un estudio, de profunda tradición jurídica en Chile, con otras firmas de la región de similar categoría, con el objetivo claro de asesorar de manera integral en un sinnúmero de jurisdicciones.⁵

Asimismo, al igual que en otros estudios nacionales, se observa un alto grado de especialización a través del desarrollo de diversas áreas de la firma, que en este caso corresponden a las siguientes:

1. Bancario, financiero y mercado de capitales.
2. Clientes privados y familia.
3. Competencia.
4. Corporativo & M&A.
5. Derecho público.
6. Energía, minería y recursos naturales.
7. Impuestos y comercio internacional.
8. Infraestructura y proyectos.
9. Inmobiliario.
10. Laboral.
11. Propiedad intelectual y ciencias de la vida.
12. Resolución de conflictos.
13. Telecomunicaciones.

De esta forma, podemos observar que estos fenómenos han modificado irreversiblemente la antigua manera de ejercer la abogacía, en que la que el conocimiento jurídico radicaba exclusivamente en una persona de mayor experiencia, quien tenía soluciones técnicas para abordar todos los conflictos, algo que derechamente ya no es aplicable al mundo actual.

Por último, en palabras de Manuel Atienza (2008: 213-224), la globalización ha llegado para quedarse y modificará la forma de entender y concebir el derecho al existir una interconexión cada vez más relevante entre diversas jurisdicciones. Con respecto a esto último, nosotros solo analizaremos las diferencias e impactos que estos cambios han generado en el ejercicio de la profesión, más que en la ciencia propiamente tal.⁶

5. «Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner se une a estudios de Colombia y España para crear nueva firma», *El Mercurio*, 9 de septiembre de 2014, disponible en bit.ly/2WFABQf.

6. El término «ciencia» se utiliza con el ánimo de distinguir el ejercicio profesional con el estudio académico o teórico de la disciplina.

El liderazgo como un elemento necesario en los estudios jurídicos contemporáneos

Particularmente en nuestro ordenamiento, la complejidad del Estado, el aumento de la fiscalización y la sofisticación de las industrias, ha generado la creación de diversas especialidades, que deben converger con el fin de arribar a soluciones conjuntas, que se originan en la interacción entusiasta de todos sus miembros.

En este nuevo contexto, y considerando especialmente que el ejercicio del derecho es una actividad humana, nos ha parecido pertinente plantear la necesidad de utilizar teorías de liderazgo como una alternativa y así iniciar la discusión acerca de la idoneidad de contar con un sistema que nos permita ejercer la profesión de manera colectiva. Al mismo tiempo, queremos plantear el liderazgo adaptativo como propuesta para desempeñar la abogacía de manera adecuada en estos nuevos tiempos, en los que el trabajo colaborativo se ha vuelto indispensable en los equipos complejos (Gratton y Erickson, 2007: 3-4).⁷

En definitiva:

La necesidad de abordar el estudio y la solución de problemas complejos desde perspectivas especializadas pone de manifiesto la necesidad de integrar distintos puntos de vista que aseguren que la solución aportada es la mejor de las posibles y no presenta contradicciones en algunas de sus facetas. El trabajo en equipo se muestra como un aspecto fundamental en el ejercicio de la función de la abogacía y requiere flexibilidad para aceptar e integrar planteamientos diversos (Bizcarrondo, 2002: 281).

Este pensamiento de Ángel Bizcarrondo coincide plenamente con la teoría de liderazgo adaptativo planteada por Ronald Heifetz,⁸ que desarrollaremos en el siguiente apartado con un enfoque concreto en los estudios de abogado.

La aplicación del liderazgo adaptativo en los estudios de abogados

Previamente, hemos podido apreciar que existe cierto consenso en la necesidad de abordar los problemas de manera colectiva ante la nueva realidad, pero se ha desarrollado poco sobre cómo dirigir o cómo encausar los equipos que forman parte de una firma de abogados en el contexto latinoamericano (Gardner y Lobb, 2013; Groysberg y Abrahams, 2006; Polden, 2012; Groysberg y Sherman, 2008; Gardner y Hodges, 2014; Ross, 2016: 137-147; Costantini, 2015).⁹

Así, procederemos a examinar el liderazgo adaptativo como una manera entusiasta con respecto a las aproximaciones de antaño, para abordar los desafíos que enfrentan

7. Se ha sostenido que cada día es más necesario formar equipos de grandes dimensiones, diversos y compuestos por múltiples especialistas, lo que conlleva una paradoja, ya que dicha situación no propiciaría el trabajo colaborativo.

8. Para más información, véase las obras citadas del autor en la introducción.

9. Los trabajos citados son, en suma, relativos a la industria legal.

los equipos de abogados con respecto a materias complejas, que requieren enfoques multidisciplinarios y, por ende, la participación de diversos especialistas (Gratton y Erickson: 2007: 10).¹⁰

Lo anterior se vinculará con un mayor grado de satisfacción de estándares de eficiencia y eficacia, es decir, un mejor manejo organizacional de las firmas de abogados. Especialmente cuando se trate del ejercicio de aquellas actividades económicas en las que abunda la normativa sectorial y, por tanto, las diferencias entre los abogados que tienen distintas maestrías; además de que simultáneamente coexisten y colaboran otras profesiones, por el carácter eminentemente técnico de mucha de la señalada normativa.

Este artículo pretende exponer que la resolución de casos complejos, sometidos al conocimiento de equipos de abogados, en la actualidad requiere del ejercicio conjunto de diversas áreas de práctica del derecho y la integración de diversas profesiones, lo que a través de la teoría de liderazgo adaptativo nos permitirá disponer de un modelo coherente para afrontar los problemas jurídicos contemporáneos de la práctica profesional.

Por ejemplo, en la industria de la construcción coexisten abogados, ingenieros, arquitectos y topógrafos. Así, en el caso de libre competencia, coexisten abogados y economistas, o en el caso tributario, se requieren abogados, ingenieros expertos en finanzas, contadores, etcétera.

Como punto de partida, es necesario comprender qué plantea el liderazgo adaptativo y cómo puede aplicarse al ejercicio profesional. Para estos efectos, será indispensable distinguir entre los problemas técnicos y los problemas adaptativos, según se ha sostenido por parte de los profesores de la Escuela de Gobierno de Harvard (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 7).

La primera clase de problemas se refiere a los que pueden identificarse fácilmente, así como su solución, en atención al conocimiento humano existente o el estado del arte vigente al momento de surgir la dificultad. Por otro lado, los segundos se refieren a aquellos cuya identificación requiere aprendizaje del grupo intervenido, como también lo exige la solución del mismo (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 7).

Los desafíos adaptativos se asocian generalmente a problemas sumamente complejos, como la determinación de las políticas públicas adecuadas para un país, el desarrollo o el crecimiento económico sostenido y sustentable o, en casos de menor intensidad, simplemente la modificación de conductas sociales que exigen renuncias de sus miembros, en cuanto a sus valores o creencias para alcanzar conjuntamente un estadio superior de bienestar o progreso, sea social, económico, cultural, etcétera (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 8).¹¹

Nuestra tesis es que el trabajo conjunto entre diversas profesiones es eminentemente adaptativo, ya que el conocimiento de cada especialidad es independiente y no es

10. Debemos indicar que mientras mayor es la diversidad y especialización de los miembros de un equipo, mayor es la posibilidad de que los equipos no colaboren y se estanquen en problemas improductivos. Para más información, véase los dilemas de la colaboración en la obra citada.

11. La adaptación supone, al mismo tiempo, un proceso de conservación y pérdida.

suficiente por sí mismo para plantear una solución concreta de carácter multidisciplinario. Así, el trabajo conjunto requerirá aprendizaje, es decir, adaptación por parte del equipo, con el objetivo de determinar en conjunto la mejor forma de abordar un caso concreto, dando coherencia, congruencia y factibilidad al desarrollo de proyectos y/o resolución de casos complejos que requieren simultáneamente múltiples especialistas (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 7).¹²

El liderazgo adaptativo examina la existencia de autoridad formal e informal (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 11), pero sostiene que el liderazgo se trata esencialmente de una actividad o un rol que puede ejercer cualquiera en un momento determinado. Por tanto, no requiere como condición previa ningún estatus de autoridad. Esta concepción permite que cada miembro del equipo esté en posición de participar y exponer los problemas que enfrenta al trabajar conjuntamente con múltiples disciplinas (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 12) o, incluso, al participar dentro de un mismo equipo de abogados.

El clima para el liderazgo adaptativo en los estudios de abogados

En primer término, nos parece que la disposición de la autoridad es esencial para ejercer el liderazgo adaptativo, así como también del equipo. En los estudios jurídicos, quienes están en posición de poder (autoridad formal), deberán generar un ambiente adecuado para que cada individuo participe activamente, exponiendo las diversas visiones que existan del caso complejo.

Asimismo, el equipo debe entender cuándo se enfrentan a un desafío de naturaleza adaptativa para abordarlo de la manera correcta, distinguiéndolo de un caso meramente técnico que tiene una solución conocida en la ciencia actual.

La conducta de la autoridad en un estudio de abogados debiese reforzar positivamente conductas como promover la participación de todos los miembros del equipo, la discusión y la exposición de problemas que enfrenta el grupo. Para esto, el liderazgo adaptativo propone elevar la tensión de los miembros del equipo para que ellos mismos enfrenten los desafíos a través del aprendizaje y no exclusivamente del conocimiento.¹³

12. Es conveniente reiterar que la colaboración disminuye naturalmente en los equipos en la medida que existe mayor diversidad y especialistas.

13. La teoría de liderazgo adaptativo entiende que existen problemas mixtos que tienen un componente técnico y también uno adaptativo. Un ejemplo pudiese ser la implementación de la tramitación electrónica por parte del poder judicial, que se observa como una solución técnica que permite una mejor gestión de los escritos judiciales y los antecedentes por medio de la tecnología existente. No obstante, al mismo tiempo, reviste un carácter adaptativo en su implementación al involucrar actores que no están familiarizados con la tecnología y que, en definitiva, deben renunciar a ciertos valores, creencias o metodologías para implementar adecuadamente el sistema electrónico.

Liderazgo adaptativo para resolver casos complejos

En caso de querer ejercer liderazgo adaptativo al enfrentarse a un caso complejo, se deberán exponer claramente las diferencias propias de la técnica de cada área de práctica involucrada y acentuar las diferencias producidas por las disciplinas que en principio son ajenas e independientes. A través de este proceso, deben complementarse todas las visiones de los miembros del equipo, con el fin de disminuir sesgos y aumentar la perspectiva en la resolución del caso.

En concreto, quien ejerce liderazgo debe acentuar las diferencias y subir la tensión del grupo hasta que este alcance una intensidad que supere el umbral de aprendizaje, manteniéndolo en una zona productiva de tensión (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 30). Esto permitirá que el grupo pueda sobreponerse al desafío adaptativo, es decir, que ellos mismos encuentren la forma de abordar, enfrentar y actuar ante un caso complejo de manera conjunta, a través del aprendizaje colectivo derivado de la confrontación de sus propias especialidades.

Reiteramos que cuando el desafío es adaptativo, la solución debe ser desarrollada por el propio equipo de trabajo, que a través del aprendizaje identificará cómo coexisten diversas disciplinas en la materialización de un proyecto específico o un caso complejo.

Los riesgos en la práctica del derecho regulatorio

En consideración de las áreas de práctica que existen actualmente en los estudios de abogados de nuestro país, se observa la necesidad de un alto grado de especialización, que pudiese implicar abordar los problemas desde una óptica exclusivamente técnica.

Igualmente, en estudios en que la figura del socio principal es muy relevante, también existe un alto riesgo de que el grupo resuelva problemas de forma técnica, prescindiendo de la riqueza propia de un actuar adaptativo, que, como condición necesaria, requiere de la participación y la colaboración de los miembros del grupo.

En estos escenarios, serían exclusivamente los abogados experimentados (o socios) quienes dirigirían e instruirían el cómo abordar los diversos conflictos o casos complejos a los que se enfrenta el equipo, cuando el conocimiento técnico no sea suficiente y no permita una solución nueva.

En definitiva, en estudios especialistas o departamentos especializados, si los socios, en su calidad de autoridad formal, no otorgan un margen de acción y no disponen de una metodología apropiada para enfrentar los casos complejos, esto podría mermar o afectar significativamente la adopción de soluciones adaptativas que exijan lo mejor del equipo, derivado en una mera instrumentalización que no propicie el trabajo colaborativo.

No obstante, si estuviésemos en equipos absolutamente horizontales, igualmente podríamos caer en el error de resolver los problemas de manera técnica, propiciando el individualismo o el trabajo independiente, siendo que en la realidad existen muchos problemas, especialmente en los casos complejos o multidisciplinarios que tienen una naturaleza eminentemente adaptativa.

Nuestro análisis sostiene que las circunstancias pueden influir, pero lo relevante es que tanto la autoridad como el equipo tengan una comprensión acertada de los desafíos que enfrentan y, por sobre todo, disposición para resolverlos de forma adaptativa cuando sea necesario por la naturaleza del problema.

Una vez que existe la convicción de resolver ciertos problemas de forma adaptativa, este tipo de liderazgo indica que debe existir un ambiente contenedor (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 31),¹⁴ que asegure la cohesión del grupo ante las circunstancias que generarán la adaptación; más específicamente, la tensión o el malestar necesario para generar un aprendizaje en el equipo.

En definitiva, es importante tener presente que los elementos que permitirían dicho ambiente contenedor son:

1. Vínculos de filiación y de afecto.
2. Normas, procedimientos y leyes consensuadas.
3. Valores y objetivos comunes.
4. Tradiciones, lenguaje y rituales.
5. Familiaridad con el trabajo adaptativo.
6. Confianza en la autoridad (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 33).

No obstante, es importante tener presente que si bien la tensión genera aprendizaje, esta debe prolongarse en el tiempo, de manera que ante tareas o proyectos de corto plazo sería conveniente la conformación de equipos que naturalmente colaboren, es decir, aquellos más homogéneos, y que tengan la experiencia necesaria para resolver los problemas de manera técnica.

Liderazgo adaptativo en la administración del Estado

Los desafíos de la administración del Estado

En el mismo sentido, el desarrollo humano también ha provocado un impacto relevante en la complejidad de las operaciones de la administración de Estado al enfrentarse a problemas similares que los privados, derivados de la globalización, la especialización y el avance tecnológico, entre otros.

En nuestro país, esta situación ha derivado en una mayor cantidad de órganos especializados. A modo de ejemplo, se mencionan la Superintendencia de Casinos de Juegos; la Superintendencia de Educación; la Superintendencia de Seguridad Social; la Superintendencia de Medioambiente o, derechamente, a través de la creación de departamentos especializados dentro de un organismo existente, como ocurre con la División de Infraestructura y Regulación de Contraloría General de la República o el Sistema de Empresas Públicas del Estado.

14. El texto citado trata este término como *holding environment*.

En este contexto, una tesis interesante sería que dada la complejidad y vasta variedad de actividades económicas reguladas, se requiere de la adopción de una estrategia o un modelo para la coordinación de los órganos de la administración del Estado, consagrada en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley 18.575, 1986: artículo 3, inciso 2).

En ese contexto, dada la autonomía e independencia presente en la diversa normativa sectorial, nos parece que el liderazgo adaptativo no es idóneo actualmente. Además, nos parece que esta teoría está concebida para aplicarse en equipos de trabajo o en personas concretas, lo que haría inviable la aplicación de la misma a organizaciones en abstracto.

Por otro lado, dichos órganos no pueden adoptar decisiones en conjunto en los términos que esta teoría pretende, ya que esto transgrediría el principio de legalidad y entraría en pugna con las normas que rigen para los funcionarios públicos, como ocurre con el principio de jerarquía consagrado igualmente en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley 18.575, 1986: artículo 7).

De esta forma, si bien creemos que la coordinación de la administración del Estado no puede asegurarse a través del ejercicio de dinámicas de liderazgo adaptativo con la normativa vigente, que permitiría a grupos humanos resolver problemas complejos, por ejemplo, en materia económica, social y política, nos parece adecuado extraer ciertos conceptos aplicables por la teoría, que considera un ciclo de observación, interpretación e intervención (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009: 32).¹⁵

La primera etapa pretende aumentar la perspectiva del grupo a través de múltiples problemas para abordar un desafío adaptativo. Algo similar ocurre, en alguna medida, en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, en el que se integran al proyecto a diversos servicios con competencia sectorial, los que otorgan un contexto global de la normativa aplicable al mismo, por medio de pronunciamientos técnicos independientes.

Asimismo, la etapa de observación planteada por el liderazgo adaptativo es plenamente congruente con las tendencias actuales en materia de participación ciudadana, que buscan involucrar a los distintos actores o agentes afectados por las decisiones de la autoridad, al igual como plantea esta teoría.

Un ejemplo en la administración del Estado sería lo que ocurre con el Decreto Supremo 1687, que aprueba el reglamento al que se refiere el artículo 11 de la Ley 20.212 al indicar en su artículo 26 que:

El jefe superior del Servicio establecerá las instancias de carácter consultivo e informativo, ya sea a través de buzones, correos electrónicos, avisos en lugares visibles y de fácil acceso u otro medio análogo que permita recoger comentarios, sugerencias

15. En dicho texto, la observación se define como la colección de información relevante desde una posición imparcial y de tantas fuentes como sea posible. Asimismo, a propósito de la observación, también se utiliza la expresión «subirse al balcón» para referirse al hecho de alejarse del problema, con el objetivo de verlo con mayor perspectiva.

y alcances que formulen los funcionarios, a través de sus delegados de personal, o a través de las asociaciones de funcionarios, si las hubiere, en las etapas de formulación y de evaluación de las metas de eficiencia institucional (Decreto Ministerio de Hacienda 1687, 2007: artículo 26).

Finalmente, es evidente que la obligación de eficiente e idónea administración de los medios públicos consagrada en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley 18.575, 1986: artículo 5)¹⁶ hace necesario que los funcionarios y especialmente las autoridades realicen una adecuada gestión de sus equipos de trabajo, mientras se desenvuelven en escenarios tan complejos como los que enfrentan los estudios de abogados dedicados a la práctica del derecho regulatorio, con el fin de abordar los problemas de manera concreta y utilizar el capital humano de la manera idónea en resguardo del interés público comprometido.

La modernización del Estado a la luz del liderazgo adaptativo

Hemos podido observar avances importantes en modernización del Estado a través de la dictación de la Ley 19.553, que «tiene como objetivo el mejorar la gestión de los servicios, otorgándoles beneficios a los trabajadores por el buen desempeño de su trabajo» (Bascur, 2004: 8), en armonía con «los resultados de los sistemas de calificación del desempeño» (Bascur, 2004: 9).

También hemos podido observar, en el mismo sentido, avances en la mejora de la gestión y de recursos humanos al instaurarse, por ejemplo, como criterio de análisis del desempeño colectivo, «referido a las metas de los equipos de trabajo de los servicios públicos» (Morales, 2014: 424), lo cual se materializó por medio de la Ley 20.212.

Adicionalmente, las leyes indicadas han dado lugar a la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, y al Sistema de Evaluación y Control de Gestión, formando parte de este último el Programa de Mejoramiento de Gestión.¹⁷ Asimismo, se puede destacar la consolidación del concepto de presupuesto por resultado en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el cual se aplica en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (Arenas y Berner, 2010: 7).

No obstante, a pesar de las contribuciones mencionadas, aún podemos observar tanto una ausencia de flexibilidad (Butelmann y otros, 2014) como una disposición reactiva a las mejoras en la organización del Estado y la función pública en la esencia de la orgánica del sector público.

En particular, destacamos que el artículo 7 de la Ley Orgánica Constitucional de

16. El artículo 5 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado indica que «las autoridades y funcionarios deberán velar por la eficiente e idónea administración de los medios públicos y por el debido cumplimiento de la función pública. Los órganos deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones».

17. Los funcionarios públicos tienen esa impresión, lo que se corroboraría con las ideas de Goleman.

Bases Generales de la administración del Estado indica que «los funcionarios de la administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio y obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico».

La disposición transcrita da cuenta de un modelo orgánico que entra en pugna con los pensamientos actuales sobre gestión de equipos, en el que los mecanismos o modelos de liderazgo autoritario han quedado marginados por sus negativos efectos sobre los subordinados y, en consecuencia, sobre los resultados que obtiene la organización (Goleman, Boyatzis y McKee, 2009).¹⁸

Asimismo, la normativa hace especial hincapié en la probidad (Ley 18.575, 1986: artículo 13, inciso 1; y artículo 52, incisos 1 y 2; Ley 19.886, 2003: artículo 4)¹⁹ y responsabilidad de los funcionarios (Ley 18.834, 1989: artículo 114),²⁰ así como en la estructura piramidal compuesta esencialmente por grados y escalafones (Ley 18.834, 1989). A modo de ejemplo, el artículo 11 bis y el artículo 18 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado prescriben respectivamente que:

1) Los funcionarios de la administración del Estado deberán observar el principio de probidad administrativa y, en particular, las normas legales generales y especiales que lo regulan. La función pública se ejercerá con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella.

2) El personal de la administración del Estado estará sujeto a responsabilidad administrativa, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que pueda afectarle. En el ejercicio de la potestad disciplinaria, se asegurará el derecho a un racional y justo procedimiento.

18. Daniel Goleman indica que el estilo de liderazgo autoritario es de los tipos que generan los efectos más nocivos cuando se aplican de manera incorrecta. Este serviría en casos acotados, cuando estamos frente a un equipo conflictivo o se requieren cambios inmediatos, siendo especialmente contraproducente cuando tenemos un equipo competente y motivado.

19. El artículo 13, inciso 1, de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, indica que «los funcionarios de la administración del Estado deberán observar el principio de probidad administrativa y, en particular, las normas legales generales y especiales que lo regulan». El artículo 52, inciso 1 y 2 de la misma ley, indica que «las autoridades de la administración del Estado, cualquiera que sea la denominación con que las designen la Constitución y las leyes, y los funcionarios de la administración pública, sean de planta o a contrata, deberán dar estricto cumplimiento al principio de la probidad administrativa. El principio de la probidad administrativa consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular». A modo de ejemplo, la Ley de Compras Públicas contiene, en su artículo 4, conductas que constituyen de manera expresa una transgresión al deber de probidad administrativa en materias de contratación pública.

20. Según el artículo 114, «el empleado que infringiere sus obligaciones o deberes funcionarios podrá ser objeto de anotaciones de demérito en su hoja de vida o de medidas disciplinarias. Los funcionarios incurrirán en responsabilidad administrativa cuando la infracción a sus deberes y obligaciones fuere susceptible de la aplicación de una medida disciplinaria, la que deberá ser acreditada mediante investigación sumaria o sumario administrativo».

Sin embargo, en consideración a las dificultades que enfrenta la administración del Estado, esto nos parece insuficiente, en especial consideración de la diversidad interna, del gran tamaño del aparato estatal en su conjunto y de la comunicación virtual o telemática que existe entre los funcionarios de los diversos órganos.

Estos han sido identificados en el *Harvard Business Review* (Gratton y Erickson, 2007: 146) como tres de los elementos clave para los equipos de trabajo de empresas multinacionales, cuestiones que, por sus dimensiones, aplican necesariamente al Estado y que naturalmente surgen para afrontar las diversas necesidades públicas. No obstante, esas mismas características que permiten, por ejemplo, mantener operativo un ministerio, forman parte de lo que se ha denominado el «dilema de la colaboración».

En efecto, investigaciones han revelado que mientras más personas trabajan en un proyecto, es mucho menos probable que colaboren (Gratton y Erickson, 2007: 5). Lo mismo pasa a través de la participación virtual, que ocurre cuando diversos funcionarios públicos no trabajan físicamente en un mismo lugar. Esto atenta contra la colaboración, pero también con la coordinación que debiese imperar en la administración del Estado en aplicación de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley 18.575, 1986: artículo 3), y que podemos apreciar de manera más intensa en el ejercicio profesional cuando tratamos ante distintos órganos que tienen competencias interrelacionadas, que confluyen en un mismo caso o proyecto.

En definitiva, vemos como necesaria la adopción de una técnica legislativa que asegure la gestión de equipos de manera eficiente y que no solo implemente los mecanismos de gestión evidentes, que han sido abordados transversalmente por los gobiernos del mundo o por requerimiento de algún organismo internacional.

Finalmente, es idónea una modificación que, más que velar solo por aspectos secundarios, examine elementos que distinguen y destacan a las organizaciones de excelencia; por ejemplo, su cultura organizacional o su capacidad adaptativa y, sobre todo, la relevancia que se le asigna al capital humano.

Conclusión

- Los cambios en la concepción tradicional del ejercicio profesional necesariamente implican abordar la práctica del derecho de manera diferente. Nos parece conveniente abordar la solución de los problemas jurídicos de manera colectiva e interdisciplinaria en la aplicación de liderazgo adaptativo u otra metodología que se haga cargo del nuevo escenario que afecta a la industria legal.
- El liderazgo, como objeto de estudio, es conveniente para la práctica del derecho, siendo necesaria una mayor investigación que examine puntualmente la gestión de los equipos profesionales de los estudios de abogados. Esto último es necesario tanto en el sector privado como en el sector público, en consideración de los cambios actuales que nos obligan a enfrentar problemas jurídicos en equipos cada vez más complejos.

- El liderazgo adaptativo es una alternativa coherente para abordar conflictos interdisciplinarios que no encuentran una solución concreta en el conocimiento actual, proporcionado por una disciplina de manera independiente. El derecho opera de forma autónoma a nivel teórico, pero en el ejercicio profesional efectivo debe, indefectiblemente, integrar otras disciplinas.
- El trabajo colaborativo es indispensable en las organizaciones actuales y las firmas de abogados no pueden mantenerse exentas de esta realidad, lo que hace necesario continuar mejorando la estructura de nuestras firmas con el objeto de mejorar el ejercicio profesional. En particular, debiesen implementarse metodologías de enseñanza y programas que generen abogados integrales que se adecúen al derecho de estos nuevos tiempos, lo cual constituye un desafío para las aulas. Un ejemplo exitoso es el Diplomado en Derecho de la Construcción de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que está dirigido a abogados, ingenieros y diversos profesionales que se desarrollan en la industria de la construcción.
- Los cambios actuales y la diversidad de áreas de práctica hacen recomendable que el estudio del derecho tenga una aproximación diversa de la que se ha entendido tradicionalmente. En efecto, el estudio autónomo e individual de la abogacía cobra cada vez menos sentido al enfrentarse a escenarios fácticos complejos y sumamente técnicos, que exigen ineludiblemente conocimientos en diversas disciplinas.
- Lo anterior no solo implica una aproximación diversa en cuanto a la capacitación y formación del capital humano en los estudios de abogados, también es un llamado directo a las facultades de derecho para abordar la educación de una forma congruente con la realidad profesional actual.

Referencias

- ARENAS, Alberto y Heidi Berner (2010). *Presupuesto por resultados y la consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Santiago: Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión. Disponible en bit.ly/2ZBWcem.
- ATIENZA, Manuel (2008). «Constitucionalismo, Globalización y Derecho». En *La globalización en el siglo XXI: Retos y dilemas*. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.
- BASCUR, Javier (2004). *Las sanciones positivas y el derecho chileno*. Memoria para optar al grado de licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- BIZCARRONDO IBÁÑEZ, Ángel (2002). «El nuevo perfil del abogado». *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, 6: 271-282. Disponible en bit.ly/2Wo5dWB.
- BOETTIGER, Camila (2010). «Nueva institucionalidad ambiental». *Revista Actualidad Jurídica*, 11 (22): 429-454. Disponible en bit.ly/3fyHLxj.

- BUTELMANN, Andrea, Fabián Duarte, Nicole Nehme, Guillermo Paraje y Marcos Vergara (2014). *Tratamiento para un enfermo crítico. Propuestas para el sistema de salud chileno. Informe de Políticas Públicas 04*. Santiago: Espacio Público. Disponible en: bit.ly/2DKhY7a.
- CARMONA, Belén (2010). «La ética en la práctica del abogado». *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 10: 173-177. Disponible en bit.ly/3eyhk9L.
- COSTANTINI, James (2015). *Axiom Law Redefined: Innovation in Legal Services*. París: INSEAD.
- GARDNER, Heidi y Annelena Lobb (2013). «Collaborating for Growth: Duane Morris in a Turbulent Legal Sector». En *Harvard Business School Case 414-022*. Boston: Harvard Business Publishing.
- GARDNER, Heidi y Silvia Hodges (2014). «Riverview Law: Applying Business Sense to Legal Market» *Harvard Business School Case 414-079*. Boston: Harvard Business Publishing.
- GOLEMAN, Daniel (2000). «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*: 78-90.
- GOLEMAN, Daniel, Richard Boyatzis y Annie McKee (2009). *El líder resonante crea más*. México: DeBolsillo.
- GRATTON, Lynda y Tamara Erickson (2007). «8 maneras de construir equipos colaborativos». *Harvard Business Review*, 85 (11): 3-10. Disponible en bit.ly/32pF5jh.
- GROYSBERG, Boris y Robin Abrahams (2006). «Duane Morris: Balancing Growth and Culture at a Law Firm». *Harvard Business School Case 407-025*. Boston: Harvard Business Publishing.
- GROYSBERG, Boris y Eliot Sherman (2008). «Sloan & Harrison: Non-Equity Partner Discontent». *Harvard Business School Case 409-033*. Boston: Harvard Business Publishing.
- GUZMÁN, Ricardo y Aurora Adriano (2013). «Conocimiento, economía, desarrollo y sociedad: Trazos desde la complejidad». *En-claves del Pensamiento*, 7 (14): 123-143. Disponible en bit.ly/3fzfGGa.
- HEIFETZ, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- HEIFETZ, Ronald y Marty Linsky (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.
- HEIFETZ, Ronald, Alexander Grashow y Marty Linsky (2009). «The Theory Behind the Practice: A Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework». En *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- . (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós.
- MAZA GAZMURI, Íñigo de la (2004). «La tradicional dignidad de la profesión: Abogados y publicidad en Chile». *Revista de Derecho y Humanidades*, 10: 101-120. DOI: [10.5354/0719-2517.2004.17021](https://doi.org/10.5354/0719-2517.2004.17021).
- MISIÓN PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (1997). *Libro Verde sobre la Sociedad de la Información en Portugal*. Lisboa: Iniciativa Nacional para la Sociedad de la Información.

- MORALES, Marjorie (2014). «Nueva gestión pública en Chile: Orígenes y efectos». *Revista de Ciencia Política*, 34 (2): 417-438. DOI: [10.4067/s0718-090x2014000200004](https://doi.org/10.4067/s0718-090x2014000200004).
- NELSON, Robert (1981). «Practice and Privilege: Social Change and the Structure of Large Law Firms». *American Bar Foundation Research Journal*, 6 (1): 95-140. Disponible en bit.ly/3odKR3f.
- POLDEN, Donald (2012). «Leadership Matters: Lawyers' Leadership Skills and Competencies». *Santa Clara Law Review*, 52 (3): 899-920. Disponible en bit.ly/3gYzRNO.
- RAMÍREZ, Lautaro Martín (2013). *Introducción al estudio de las ciencias jurídicas y sociales*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- RAPOPORT, Nancy y Jeffrey Van Niel (2013). *Law Firm Job Survival Manual*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- ROSS, Alastair (2016). «Establishing a system for innovation in a professional services firm». *Business Horizons*, 59 (2): 137-147. Disponible en bit.ly/2Ordq7J.
- SMITH, Ronald B. y Paul Bennett Marrow (2008). «The Changing Nature of Leadership in Law Firms». *New York State Bar Association Journal*: 33-38. Disponible en bit.ly/38YQjLr.
- SUSSKIND, Richard (2013). *Tomorrow's Lawyer: An introduction to Your Future*. Oxford: Oxford University Press.
- VARGAS WEIL, Ernesto (2011). «La relación jurídica cliente-abogado». *Revista de Derecho y Humanidades*, 17: 47-73. DOI: [10.5354/0719-2517.2011.16975](https://doi.org/10.5354/0719-2517.2011.16975).

Sobre los autores

FELIPE HERMOSILLA TORRES es licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, y abogado por la Universidad Adolfo Ibáñez. Además, es magíster en Derecho Privado por la Universidad Adolfo Ibáñez y magíster en Derecho Regulatorio por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente, se desempeña como director del Diplomado de Derecho de la Construcción en la Pontificia Universidad Católica de Chile, profesor de Contratación Administrativa en el Magíster de Derecho Regulatorio de la misma universidad y como coordinador legislativo en el gabinete del ministro de Obras Públicas. Su correo electrónico es ahermosilla@uc.cl.  <https://orcid.org/0000-0002-1450-9460>.

JOSÉ LUIS LARA ARROYO es licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, y abogado por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Además, es magíster en Ciencias Jurídicas y doctor en Derecho por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente, ejerce como profesor de Derecho Administrativo y profesor de Contratación Administrativa en el Magíster en Derecho Regulatorio de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es catedrático de esta última materia también en el Magíster en Litigación Pública de la Universidad Diego Portales. Su correo electrónico es joseluis.lara@ppulegal.com.

REVISTA DE DERECHO PÚBLICO

La *Revista de Derecho Público* es publicada desde 1963 por el Departamento de Derecho Público de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Aparece dos veces al año. Su propósito es la difusión de los avances del derecho público nacional e internacional y la socialización de artículos de investigación inéditos de la comunidad académica nacional e internacional.

DIRECTORA

Ana María García Barzelatto

SECRETARIO DE REDACCIÓN

Felipe Peroti Díaz

fperoti@derecho.uchile.cl

SITIO WEB

revistaderechopublico.uchile.cl

CORREO ELECTRÓNICO

publico@derecho.uchile.cl

LICENCIA DE ESTE ARTÍCULO

Creative Commons Atribución Compartir Igual 4.0 Internacional



La edición de textos, el diseño editorial
y la conversión a formatos electrónicos de este artículo
estuvieron a cargo de Tipografía

www.tipografica.io