

# Nuevos liderazgos para una nueva Administración Pública

Cuáles son y cómo desarrollarlos

María Dapena Gómez



# Contenido

---



**1**

**Liderazgo de personas y de equipos**

**2**

**Liderazgo para acelerar metas y tomar decisiones en equipo**

**3**

**Las herramientas del líder**

**4**

**Liderazgo, compromiso y motivación**

# Liderazgo de personas y de equipos

## Liderando en contextos críticos: la nueva realidad

El entorno VUCA+ en un contexto incierto y amenazante

El reto adaptativo en supervivencia de la especie (Darwin, C. (1859).

Elevado impacto psicológico y emocional: la difícil gestión de la incertidumbre y la falacia de control del porvenir en neutralización de la incertidumbre

Características y peculiaridades de índole social, antropológica y cultural: la tradición mediterránea y latina frente a la cultura anglosajona y nórdica (Albert, J.P. et al, 2002)

La inspiración oriental: del zen al guerrero solar pasando por el karoshi



## Liderando en contextos críticos: la nueva realidad

Idea clave: la capacidad del ser humano para creer en entes producto de su imaginación (Harari, Y., Purcell, J. & Watzman, H. (2015), Sapiens: a brief history of humankind



## Liderazgo de personas

El elemento central: las personas. El valor del self. Ego versus autoconciencia del ser y del potencial humano asociado.

La relevancia del factor humano: las personas y su dimensión múltiple (personal, profesional, intelectual, emocional y espiritual/ética o de valores)

Las capacidades humanas: Cyrulnik y Frankl. La resiliencia y la búsqueda de sentido. Las personas invencibles y su propósito.

La búsqueda de “sentido de lo público”: la relevancia de los valores personales en contextos profesionales



La inteligencia humana puesta al servicio de la generación de valor público

IQ versus EQ: la imprescindible combinación de ambas como perfecta fórmula magistral. Gardner y la teoría de las inteligencias múltiples.

El entrenamiento en habilidades personales aplicadas a entornos profesionales: soft skills -de alto rendimiento- como nuevas hard skills

Habilidades de trabajo en equipo- habilidades de relación interpersonal- capacidad de gestión del propio trabajo- autodisciplina personal y laboral- capacidad de automotivación

La personalidad humana y su desarrollo: su importancia de cara al ejercicio del liderazgo. La condición multifaceta de las personas. Los “no liderazgos”: perfiles TRIOPE y su impacto en las organizaciones.

Hare, R. (2006) “Snakes in suits: When psychopaths go to work”



## Liderazgo de equipos

El talento humano como factor clave en la construcción de equipos

La necesidad de generación de espacios de expresión del talento creativo aplicado a lo público : el “kit kat” en el desempeño profesional cotidiano (o cómo generar corrientes de talento interno mientras se trabaja)



Ejemplo práctico: la odisea del Endurance  
Shackleton, 1914

<https://youtu.be/P1-cMJTiXQs>



La complejidad y dificultades del liderazgo en tiempos de crisis

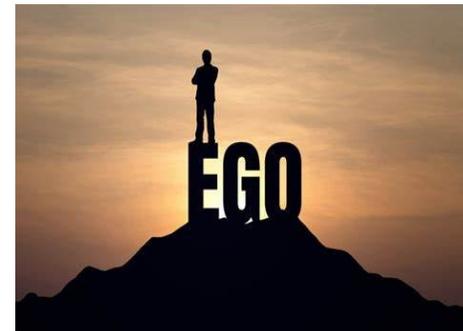
Tolkien, J. R.R. (1954) “El Señor de los Anillos”

<https://youtu.be/OQeK3iTMaAE>



### Lecciones

- No siempre el más experto es el mejor líder
- No siempre el mas poderoso es el mejor líder
- No siempre el más fuerte, valiente o persistente es el mejor líder
- Los más pequeños pueden ser los más grandes
- El objetivo último: la búsqueda del bien común (servicio al interés general, artículo 103 CE 1978)
- La construcción de una comunidad, elemento esencial
- El respeto y los valores compartidos. La renuncia al ego



## El liderazgo remoto

### Problemática

- La “ausencia” de presencia
- La falta de reconocimiento al rol de liderazgo
- La inexistencia de objetivos previamente fijados
  - La sobrecarga del líder
  - La falta de respeto al rol
- La vida en el “bucle digital”
- La gestión pública crítica
  - La fatiga pandémica



### La complejidad añadida en entornos remotos

Burnout Is About Your Workplace, Not Your People (hbr.org)

Maslach, C. Maslach Burnout Inventory (MBI)  
Areas of Worklife Survey.

“Top five” reasons for burnout:

Unfair treatment at work

Unmanageable workload

Lack of role clarity

Lack of communication and support from their manager

Unreasonable time pressure

The root causes of burnout do not really lie with the individual and that they can be averted if only leadership started their prevention strategies much further upstream.



### La complejidad añadida en entornos remotos

50% fuerza de trabajo (USA, 2017)

Totalidad de los sectores (nonprofit, medical)

Impacto profundo en la salud física, mental y en la longevidad

Pressman, S. (Universidad de California- Irvine)

Obesidad: 20%

Consumo de alcohol: 30%

Tabaco: 50%

**Soledad: 70%**



La importancia de las **competencias digitales** y de las habilidades personales aplicadas al desempeño profesional

”Uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el uso del tiempo libre, la inclusión y participación en la sociedad”



## Competencia digital

<b>Saber</b>	<p>Los derechos y los riesgos en el mundo digital</p>  <p>Principales aplicaciones informáticas</p> 	<p>Lenguaje específico: textual, numérico, icónico, visual, gráfico y sonoro</p>  <p>Fuentes de información</p> 
<b>Saber hacer</b>	<p>Utilizar recursos tecnológicos para la comunicación y resolución de problemas</p>  <p>Buscar, obtener y tratar información</p> 	<p>Usar y procesar información de manera crítica y sistemática</p>  <p>Crear contenidos</p> 
<b>Saber ser</b>	<p>Tener una actitud activa, crítica y realista hacia las tecnologías y los medios tecnológicos</p>  <p>Valorar fortalezas y debilidades de los medios tecnológicos</p> 	<p>Tener la curiosidad y la motivación por el aprendizaje y la mejora en el uso de las tecnologías</p>  <p>Respetar principios éticos en su uso</p> 



**Liderazgo para aclarar  
metas y tomar decisiones  
de equipo**

La meta: recuperación económica y social postpandemia

Las bases: el Estado Social y  
democrático de Derecho

Los valores: libertad,  
justicia, igualdad y  
pluralismo político

La imprescindible fortaleza  
institucional

La experiencia comparada  
en tiempos de pandemia



La reorientación de los parámetros de gestión pública: de la tradición en el ejercicio de las competencias impropias a la innovación en la definición y prestación de servicios públicos esenciales

El sector público como pilar sustentador de la sociedad y motor de la recuperación económica



Procedimientos ágiles con plenas garantías de seguridad jurídica. La importancia del control interno de legalidad en tiempos de pandemia

La “gestión pública crítica” o la extrema urgencia en la gestión inmediata de la emergencia: concepto, impacto y consecuencias. La necesaria reorientación en garantía de la fortaleza institucional, de la seguridad jurídica en el desarrollo de la actividad administrativa

El bienestar organizacional

La revisión del horizonte de la planificación estratégica: la insoportable relatividad del tiempo. El medio plazo como nuevo largo plazo

## Reinventando el sistema: la Administración Pública que necesitamos

Redimensionamiento interno hacia ámbitos críticos y reasignación de efectivos a áreas y servicios de carácter prioritario

Revisión de perfiles profesionales: robótica, sensórica, NBIC, STEM, gestores de equipos remotos, evaluadores internos de teletrabajo, facilitadores de talento, dinamizadores de sector, creativos de proyectos next generation y gestores de implementación práctica

Eficiencia orientada a sostenibilidad colectiva y actuación en valores de servicio público orientados al bien común



## Las decisiones de equipo: factores de contexto interno

Necesidad de impulso de los procesos de innovación como mecanismo de gestión pública eficiente

Los prejuicios sobre la innovación en el ámbito público: sobre la soledad de los innovadores y su peculiar travesía en el desierto

El crecimiento organizacional a través de la cultura en los valores de la innovación: constancia, trabajo en red, colaboración, ensayo/error, aprendizaje y conocimiento compartido en beneficio de lo público

La innovación como “corporate branding”: comunicación y puesta en valor

La necesidad de generación de “corrientes cálidas” de clima laboral: la importancia de la amabilidad

La confianza como elemento cohesionador del equipo



## Las decisiones de equipo: factores de contexto interno

Necesidad de impulso de los procesos de innovación como mecanismo de gestión pública eficiente

Los prejuicios sobre la innovación en el ámbito público: sobre la soledad de los innovadores y su peculiar travesía en el desierto

El crecimiento organizacional a través de la cultura en los valores de la innovación: constancia, trabajo en red, colaboración, ensayo/error, aprendizaje y conocimiento compartido en beneficio de lo público

La innovación como “corporate branding”: comunicación y puesta en valor

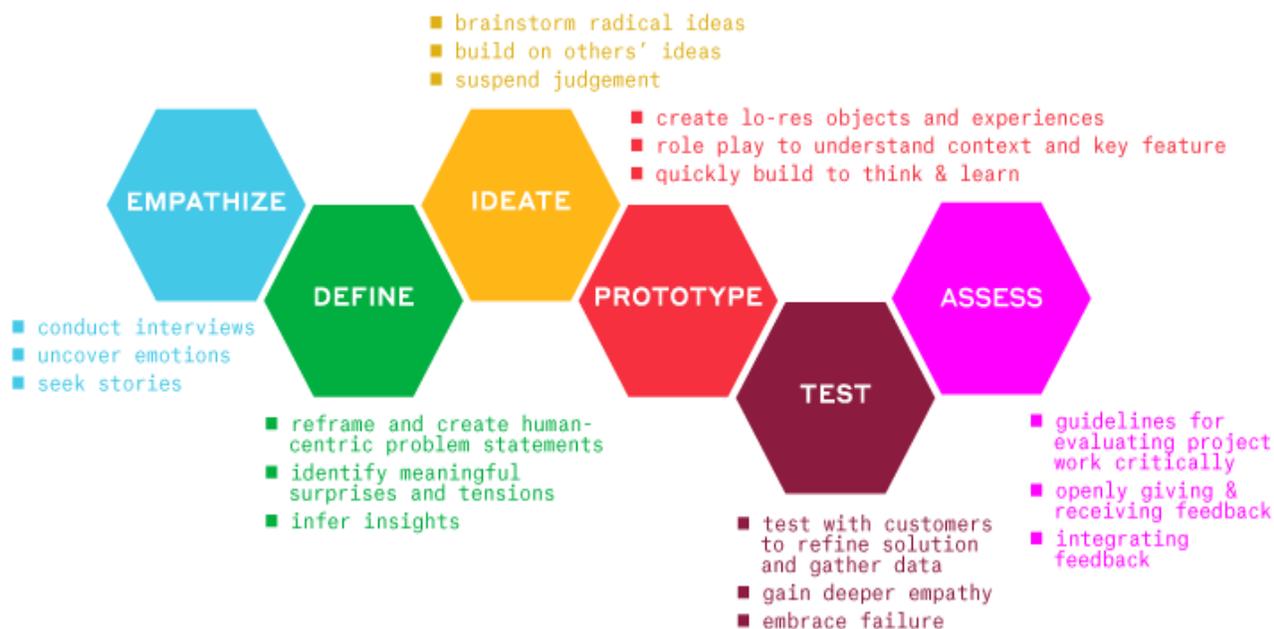
La necesidad de generación de “corrientes cálidas” de clima laboral: la importancia de la amabilidad

La confianza como elemento cohesionador del equipo



## La metodología del design thinking

# Design Thinking Process Diagram\*



# **Las herramientas del líder**

**El liderazgo: concepto**  
¿Qué es un-una líder?  
La tradición: el símil deportivo



## La propuesta: Superhéroes

Robichaud, C. (2005). With Great Power Comes Great Responsibility: On the Moral Duties of the SuperPowerful and Super-Heroic. In *Superhero and Philosophy: Truth, Justice, and the Socratic Way* (Vol. 13, pp. 177–193)



## La realidad (I)



## La realidad (II)

El “no liderazgo”



## La realidad (III)



## Las herramientas del líder

El cómo: el difícil ejercicio del liderazgo público en la nueva normalidad. El estado emocional de las personas en el actual contexto

Liderar versus ordenar/mandar: problemática práctica

Nuevos liderazgos para tiempos críticos: valores, capacidad de respuesta inmediata, adaptación a entornos cambiantes. Las direcciones políticas

El imprescindible respaldo institucional y la necesidad de respeto al rol. La profesionalización de la función

Liderazgo técnico frente a liderazgo moral: ¿cuál necesitamos?





## Las herramientas del líder

La capacidad de negociación: desvinculando aspectos personales.  
Lealtad y confianza.

La resistencia y fortaleza emocional: afrontando momentos duros  
La capacidad de observación y de desarrollo de procesos lógico-  
deductivos. La navaja de Ockam.

La capacidad de establecimiento de vínculos profesionales sólidos.  
Relaciones de trabajo versus relaciones personales: reflexiones.

Peculiaridades del sector público. Especial referencia a las entidades  
locales

# Liderazgo, compromiso y motivación

## Liderazgo, compromiso y motivación



## Liderazgo, compromiso y motivación

Adaptativo (no técnico)

Resiliente (no rígido e inmutable)

Orientado a la búsqueda del bien común (no al logro individual)

Sólido en valores de lo público

Innovador

Ético e íntegro

Capacidad de movilización de las personas en beneficio de la comunidad

## Liderazgo, compromiso y motivación



El compromiso: el liderazgo moral. Trabajando por el bien común

Protección de derechos individuales vs common good: la difícil decisión de “hacer lo correcto” en lugar de hacer “lo que se espera de uno”

Características:

Adaptativo (no técnico)

Auténtico (the “True North”). La narrativa personal: debilidades y fortalezas en el desarrollo del liderazgo (Robichaud, C., & Born, D., Harvard Kennedy School)

Colaborativo (nunca individual). Orientación al logro frente a orientación a equipos

Con perspectiva de las necesidades y valores de cada comunidad

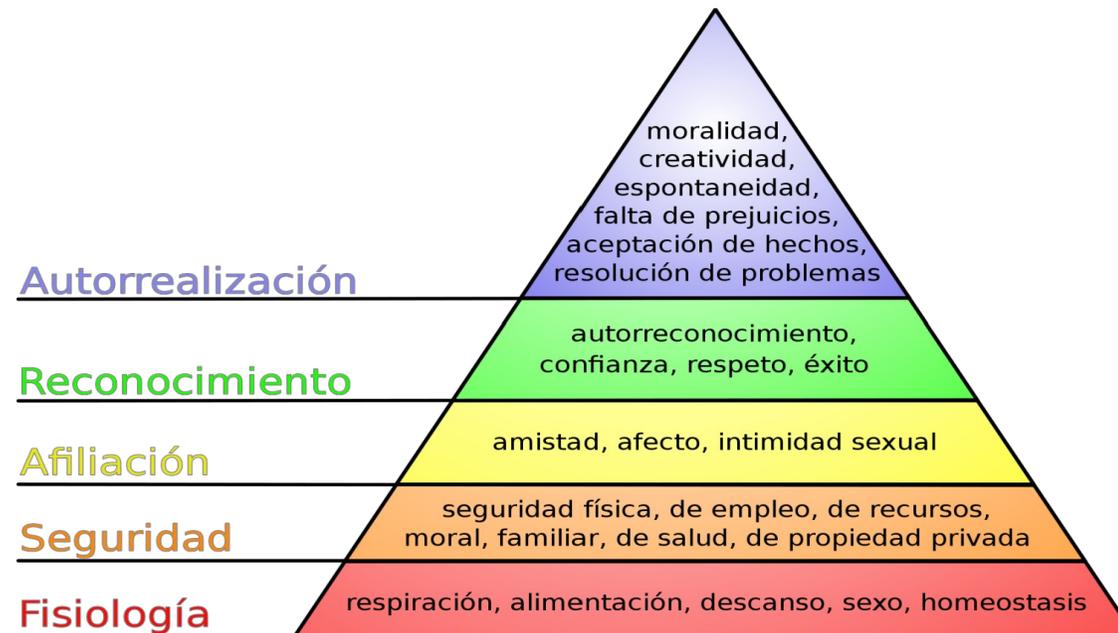
Empático. Empatía emocional y empatía cognitiva: diferencias e importancia. Esencia: capacidad de movilización de las personas para un cambio positivo compartiendo aciertos y errores desde criterios éticos

Dotado de una cultura de valores (core values). La transacción moral en el liderazgo

# Liderazgo, compromiso y motivación

La motivación humana

Maslow, A. "A theory of human motivation" (1943)



# **Liderazgo, compromiso y motivación**

La motivación humana

Abandonando la zona de confort

El por qué de las resistencias al cambio

Statu quo, inexistencia de beneficio, ausencia de compromiso, ausencia de valores

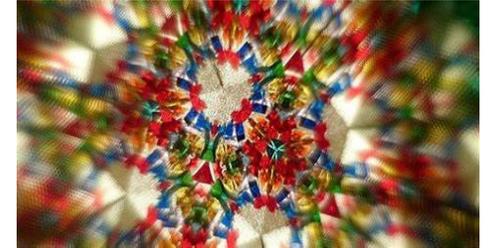
La relevancia de la cultura organizacional

Especial referencia a la cultura institucional

<https://youtu.be/4OOiyIAkg0k>

# Liderazgo, compromiso y motivación

Conclusiones



**¡¡Muchas Gracias!!**