

LIDERAZGO CREADOR

**Inteligencia Actitudinal, Racionalidad y
Diseño Humano en la Administración**



Adolfo Blanco Martínez

José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo

Juan José Piedra Molina

Jorge Peña Maza

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

LIDERAZGO creador : inteligencia actitudinal, racionalidad y diseño humano en la administración / Adolfo Blanco Martínez ... [et al.]. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2016. – 489 p. : gráf., tablas ; 24 cm. – (Colección INAP INVESTIGA. Serie INNOVACIÓN SOCIAL)

Bibliografía: pp. 475-485

ISBN 978-84-7351-546-7 (formato papel). – ISBN 978-84-7351-547-4 (formato electrónico). – NIPO 635-16-043-X (formato papel). – NIPO 635-16-045-0 (formato electrónico)

1. Administración pública-Liderazgo. I. Blanco Martínez, Adolfo. II. Instituto Nacional de Administración Pública (España). III. Serie

316.46:35

Primera edición: septiembre 2016

Catálogo general de publicaciones oficiales:
<<http://publicacionesoficiales.boe.es>>

La actividad editorial del Instituto Nacional de Administración pública está reconocida por Scholarly Publishers Indicators in Humanities and Social Sciences (SPI) en las disciplinas de Ciencias Políticas y Derecho. El listado SPI es aceptado como listado de referencia por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora CNEAI y por la ANEP (Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva).

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

www.inap.es

ISBN: 978-84-7351-546-7 (formato papel); ISBN: 978-84-7351-547-4 (formato electrónico)

NIPO: : 635-16-043-X (formato papel); NIPO: 635-16-045-0 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-33287-2016

Preimpresión: Contenidos y Proyectos ISLIZ

Impresión: Ulzama Digital

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

Título del Proyecto de Investigación: Diagnóstico de las variables claves de la gestión actual en Organizaciones Públicas a través de las percepciones de sus Directivos. Propuestas para un Liderazgo Público Innovador.

Descriptor: Innovación, Liderazgo, Creatividad en las Organizaciones Públicas, Aprendizaje Sistémico en Equipos, Selección de Directivos Públicos, Gestión del Conocimiento,

Organismo: Biversidad Innovadora S.L.

Investigador Responsable: Doctor Adolfo Blanco Martínez. Catedrático de Universidad. Área de Organización de Empresas.

*«A mis mentores en el campo de las organizaciones públicas
Manuel Ortigueira y Manuel Arenilla.
A mis nietos Javier, Daniela y Marta.
A mi esposa Montserrat Obeso».*

AUTORES Y COLABORADORES

El texto ha sido coordinado y escrito por Adolfo Blanco Martínez desde Biversidad Innovadora S. L. El resultado final ha sido posible gracias a la contribución como coautores de José Ignacio Castresana (Capítulos 2 y 3), Jorge Peña, desde Sabernet (Capítulos 4 y 5) y Juan José Piedra (Capítulo 8).

También se ha contado con la colaboración y apoyo de: Keerti Anand (Analista eInformático), Amaya Blanco (Analista de Diseño Humano, Máster EEAP), Mercedes Cifrián (Máster en Organización), Montserrat Obeso (Terapeuta) y José M^a Torralba (Doctor Ingeniero, Profesor Titular de la UPV).

AGRADECIMIENTOS

A los directivos del INAP que apoyaron esta publicación: Manuel Arenilla, Guadalupe Herranz, Conchita Martínez y Enrique Silvestre.

A mis asistentes técnicas que día a día me han asistido con paciencia e inteligencia: Mercedes Cifrián, Rosa Gómez y M^a Jesús Lavín.

A mis clientes: Jesús Congregado en Bilbao, Leonor González, Julio Herreros y Enrique Pelegrín en La Rioja, Pilar Noriega y José Miguel Tolosa en Cantabria, Vicente Oliva en las Palmas, María Beltrán y Francisco Pérez en Vitoria, Marisol Saavedra del IAAP en Asturias, Marisol Serrano del INAP en Madrid y Carlos Suso del IAAP en Sevilla.

A mis profesores del IESE José M^a Rodríguez, José Ocariz y Juan Carlos Vázquez-Dodero.

A mis maestros de Análisis Transaccional y ASL (Ramón Carballo, Jesús Cuadra, Muriel James, Andrés Senlle y Claude Steiner), de Gestalt (Ana Jimeno y Ramón Rosal), de PNL (Carmen Vázquez, Miguel Aznar, Rafael Navarro y Fernando Sampedro), de Vivation y respiración (Jim Leonard y Carlos Velasco), de Management y Liderazgo (Peter Senge, Salomon Nasielski, Felipe Gómez-Pallete y Koldo Saratxaga), y de crecimiento e Inteligencia Actitudinal (M^a Jesús Conde, Fidel Delgado, Emilio Fiel, Byron Katie y Juan Ruiz).

A mis amigos María Alzola, Chus Luis Blanco, Ángeles Calatrava, Conchi Coz, Ruth Gómez, Salvador Mayoral, Rafael Rodríguez, Magdalena Ruiz y Mario San Miguel.

A los líderes participantes en cursos y talleres con los que he vivido experiencias llenas de aprendizaje, alegría y amor.

Y bueno, esto va por Ti, amable lector, creador de valor público envuelto en círculos sistémicos viciosos, pero también virtuosos; deseo que encuentres aquí valores, tecnologías y sentimientos que te resulten prácticos en tu caminar para sentirte radicalmente a gusto, siendo Tú mismo en el Servicio que Tú y tu equipo aportáis a la Sociedad.

CONTENIDO

AUTORES Y COLABORADORES	7
AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN. ANTECEDENTES Y RESULTADOS	17
1. CITAS DE AUTORES QUE INSPIRARON EL PROYECTO	23
2. EL SISTEMA DEL DIRECTIVO Y SU ENTORNO. ANALOGÍAS	29
2.1. El funcionario como líder. Visión sistémica del trabajo	29
2.2. La relación adaptativa del directivo con la situación que le rodea.....	32
2.2.1. El directivo eficiente	37
2.2.2. Eficacia personal y organizacional	38
2.3. El impulso sintonizador del directivo. Analogía del proceso de dirección con el impulso dinámico de la ecuación de Newton	38
2.4. Habilidades del directivo. Estrategia individual.....	40
2.4.1. La relación adaptativa	41
2.4.2. El factor tiempo.....	42
2.4.3. Control integral.....	43
2.4.4. Variables de la dirección eficaz.....	44
3. MODELOS SISTÉMICOS DE LIDERAZGO	49
3.1. Modelo Sistémico LINCE (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia) de Castresana y Blanco	50

3.1.1. Enfoques de dirección	51
3.1.2. Objetivos y conceptos clave de cada sistema	51
3.1.3. Los 23 subsistemas donde innovar en una organización	53
3.1.4. Herramientas para el liderazgo cultural estratégico	55
3.2. Modelo de Liderazgo Sistémico de Dilts.....	58
3.2.1. Habilidades clave para un liderazgo eficaz en el modelo Dilts	60
3.2.2. Maestrías de liderazgo	62
3.2.3. Jerarquías sistémicas de los niveles de cambio y liderazgo.....	62
3.2.4. Pasar de la visión a la acción	66
3.2.5. Interferencias en el logro de los objetivos.....	67
4. EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.	
DESCRIPCIÓN DEL MODELO CASIO (CONOCIMIENTO ANALÓGICO SISTÉMICO INTEGRADO DE LA ORGANIZACIÓN)	69
4.1. La realidad sistémica y cultural de la organización	71
4.2. Las formas de conocer la organización	73
4.2.1. Conocer con «números» y con «palabras». El lenguaje de la organización	74
4.2.2. Conocer desde «fuera» y desde «dentro»	75
4.2.3. Conocer los «resultados» y los «procesos»	76
4.3. El diálogo conocedor	77
4.4. El poder de las analogías	80
4.5. Objetivos del modelo CASIO	81
4.6. Las variables de la eficacia organizacional.....	83
4.7. Cuestionario analógico	84
4.8. Metodología para la toma de datos.....	88
4.9. Roles de los consultores y de los directivos de los equipos.....	88
4.10. El modelo CASIO. Técnica para aprender en equipo	90
4.11. Tipos de perspectivas y resultados	92
4.12. Contribuciones para líderes y organizaciones del modelo CASIO	93
4.13. Bases del análisis experto con el modelo CASIO	94

4.14. Contrastación de los resultados	95
4.15. Perspectivas metodológicas y aprendizaje en equipo	96
4.16 Observaciones sobre el cambio organizativo. La transferencia de información con el modelo CASIO.....	98
4.17. Diálogo activo y organizaciones inteligentes	100
5. CASO PRÁCTICO:	
APLICACIÓN DEL MODELO CONOCIMIENTO ANALÓGICO SISTÉMICO INTEGRADO (CASIO) A UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA	105
5.1. Análisis de las analogías de las variables organizativas agrupadas en los 7 sistemas de la organización	106
5.2. Círculos viciosos y barreras para el cambio organizativo	140
5.3. Resultados y cambios para la organización. La espiral de crecimiento	142
6. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA JEFATURA DIRECTA EN EL LOGRO DE BUENOS RESULTADOS Y EN LA SATISFACCIÓN DEL FUNCIONARIADO. ENCUESTAS MEDIANTE EL TEST DE BUCKINGHAM Y COFFMAN.....	145
6.1. Supuestos básicos	145
6.1.1. La «satisfacción del personal» como gestión.....	145
6.2. En qué consiste la gestión de personas. Funciones de la jefatura	146
6.3. Etapas de logro en la gestión de personas.....	147
6.4. El cuestionario de Buckingham y Coffman	148
6.4.1. Una vía directa para mejorar	149
6.5. Resultados globales de las encuestas.....	150
6.5.1. Componentes clave	150
6.5.2. Componentes menos valorados en el conjunto de las cinco comunidades autónomas.....	155
6.5.3. Componentes más valorados.....	157
6.6. Indicadores de logros de gestión de la jefatura directa.....	158
6.6.1. Indicadores globales.....	158
6.6.2. Indicadores de logros de gestión	158
6.7. Indicadores de ejercicio de las funciones del jefe directo.....	160

7. MODELO SISTÉMICO PARA DECIDIR E INNOVAR EN LAS REUNIONES. APLICACIÓN A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE UN SERVICIO PÚBLICO	163
7.1. Introducción	163
7.2. Modelo para decidir e innovar en las reuniones	164
7.3. Caso práctico: innovación para satisfacer las necesidades de la ciudadanía por parte de un Jefe/a de Servicio en la Administración pública	172
7.4. Algunos factores que limitan o favorecen la innovación en el contexto de las Administraciones públicas	176
7.5. Importancia de la actitud de quien dirige la reunión	178
7.6. Motivación de las personas responsables de los servicios por la calidad. El papel de la dirección en lo Actitudinal.....	180
8. LÍDERES INNOVADORES DISEÑANDO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (TECNOLOGÍA LIDEAR). APLICACIÓN A DIRECTIVOS PÚBLICOS.....	183
8.1. Introducción. Origen y Aplicaciones.....	183
8.2. Algunas aportaciones de Sistema del Diseño Humano al liderazgo individual	194
8.3. Los cuatro escenarios en los que se aplica la Tecnología LIDEAR.....	197
8.4. Estructura del Equipo Singular. Los doce problemas de fondo que resuelve...	201
8.5. El caso del Proyecto Sistemico «Tu Ayuntamiento está cerca de ti». Transformación en la Administración.....	202
8.6. Aplicación de la Tecnología LIDEAR al caso «El Ayuntamiento Cerca de Ti».....	205
8.7. Conclusiones del Caso «El Ayuntamiento Cerca de Ti»	212
8.8. Preguntas que ha de hacerse el líder a sí mismo para potenciar la innovación con su equipo	213
8.9. Glosario de términos específicos de la tecnología LIDEAR.....	215
CONCLUSIONES.....	225
ÍNDICE DE LECTURAS DE AUTORES REMARCADOS	237

LECTURAS DE OTROS AUTORES.....	239
Keerti Anand. La gestión de la comunicación de los directivos públicos con sus colaboradores mejora mediante el conocimiento de su Diseño Humano	239
Carles Ramió. El «Zoológico» de la Gestión Privada de Servicios Públicos.....	244
Peter Senge. Las disciplinas del aprendizaje.....	246
INAP. Innovación transformadora de referencia en la Administración pública española. El caso del INAP 2012/2015.....	248
ANEXO 1: TABLAS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS	263
Yo Soy.....	265
Mi Jefe Directo es.....	284
Mis Colaboradores son	302
La Administración Pública es	320
Los Ciudadanos son	339
Los Objetivos en Nuestra U.O. son	360
La Coordinación entre distintas unidades es	378
Las Reuniones son.....	394
Los Sentimientos Típicos son	410
GLOSARIO GENERAL.....	439
ÍNDICE ALFABÉTICO DE TEMAS. EPÍGRAFES	469
BIBLIOGRAFÍA	475
IMPRESIÓN FINAL. HOMENAJE A 2 LÍDERES CREADORES.....	487