

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Proceso de Liderazgo de la Subdelegación de Defensa en Burgos

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Con motivo de la solicitud del Nivel ≥ 300 de Excelencia, la evaluadora de AEVAL visitó la Subdelegación de Defensa en Burgos. En su informe ejecutivo se señalaba en relación al criterio de Liderazgo que no se habían detectado criterios, ni mecanismos para la evaluación y mejora del mismo.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Elaboración y puesta en funcionamiento de un sistema de evaluación del liderazgo que permita la definición del estilo deseado así como la incorporación de mejoras para lograrlo.

TERRITORIO:

Burgos

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de la Subdelegación de Defensa en Burgos.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Subdelegación de Defensa en Burgos

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El Comité de Calidad de la Subdelegación de Defensa en Burgos, institución que ha adoptado el modelo de calidad EFQM como referente para llevar a cabo internamente una mejora continua, decide, tras el estudio del informe ejecutivo elaborado por la evaluadora AEVAL, elaborar un Plan de Mejora en el que incluye la Acción de Mejora “Proceso de Liderazgo”, cuyos objetivos principales fueron:

- Evaluar el liderazgo ejercido por cada uno de los líderes de la Subdelegación de Defensa en Burgos.
- Determinar las acciones que deberán llevarse a cabo para conseguir que el liderazgo ejercido dentro de la Subdelegación sea lo más próximo posible al que se establezca como deseable previamente.

Los objetivos específicos de la Acción de Mejora se establecieron en la redacción del “Procedimiento para el Equipo de Trabajo de Liderazgo”, los cuales fueron:

- Determinar el tipo de liderazgo a instituir.
- Confeccionar un “Cuestionario de Liderazgo”.
- Confeccionar el documento “Evaluación del Liderazgo”.

Para cumplir con dichos objetivos, en primer lugar el equipo de trabajo, compuesto tanto por personal militar como civil estableció como líderes en la Subdelegación:

- El Subdelegado de Defensa en Burgos.
- El Jefe del órgano de Apoyo.
- Los Gestores de las distintas Áreas.

Tras esto, y como paso previo a la evaluación del liderazgo ejercido dentro de la Subdelegación, se definió el tipo de liderazgo a conseguir, para lo cual se recurrió a la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, teoría que distingue dos tipos de conductas del líder:

- Conducta tarea: referida al grado de interés del líder por los resultados de la organización.
- Conducta relación: referida al grado de interés del líder por las personas de la organización.

Tras esta diferenciación de conductas, y utilizando la rejilla administrativa de Blake y Mouton se definieron cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo 1,1 o de administración empobrecida, donde los líderes:
 - o Se interesan poco por los resultados.
 - o Se interesan poco por las personas.
- Estilo 1,9 o de administración de club campestre, donde los líderes:
 - o Prestan poca atención a los resultados.
 - o Se centran casi en exclusividad en las personas, buscando su satisfacción y relajamiento.
- Estilo 9,1 o de administración autocrática de tareas, donde los líderes:
 - o Centrar su preocupación en los resultados.
 - o Muestran escaso interés en las personas, a quienes dirigen autocráticamente.
- Estilo 9,9 o de administración de equipo, donde los líderes:
 - o Se interesan en los resultados, buscando la mejora de la producción de la organización
 - o Se interesan por las personas, atendiendo a las necesidades individuales.
- Estilo 5,5, donde los líderes:

- Tienen una preocupación media por los resultados.
- Tienen una preocupación media por las personas.

De estos estilos, el comité de calidad decide tomar como referencia y objetivo a conseguir el liderazgo situacional 9,9, tras lo cual se definieron las pautas de mejora a proponer a los líderes para conseguirlo. Para ello se utilizó como base el modelo “Los doce desafíos: Herramienta para la evaluación del Liderazgo” de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad), dando como resultado diez desafíos para la mejora:

1. Apoyo y reconocimiento a las personas.
2. Desarrollo de la capacidad de las personas.
3. Fomento de la cohesión dentro de la organización.
4. Involucración en actividades de mejora.
5. Implicación con los clientes.
6. Desarrollo de la cultura de la organización.
7. Desarrollo del sistema de gestión.
8. Implicación en la gestión por procesos.
9. Impulso del cambio en la organización.
10. Revisión de la efectividad del liderazgo.

Posteriormente se llevó a cabo la evaluación a partir de dos cuestionarios.

- Cuestionario de Autoevaluación:
Conformado por 12 preguntas relacionadas con los estilos de liderazgo definidos anteriormente y que deben ser respondidas por cada uno de los líderes individualmente.
- Cuestionario de Evaluación:
Compuesto por 40 preguntas referidas a los diez desafíos establecidos y que es cumplimentado por cada una de las personas que dependan del líder evaluado.

En la última fase, el grupo de trabajo estudia los resultados de la evaluación y, conjuntamente con cada uno de los líderes, se cumplimenta una ficha de “Pauta de Mejora de Liderazgo” en la que se plasman los resultados y se proponen acciones de mejora para aproximarse al liderazgo situacional.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Esta práctica estuvo parada durante dos años y medios debido a dos motivos:

- La asistencia a un curso sobre gestión de procesos por parte del personal de la Subdelegación abrió nuevas líneas de trabajo.
- La Vicesecretaría General Técnica del Ministerio de Defensa estaba trabajando en la unificación de criterios para la confección de procesos afines para todas las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa.

IMPACTO:

Tras el desarrollo de la evaluación, el grupo de trabajo propuso seis acciones de mejora que fueron aprobadas por el Comité de Calidad:

1. Implicación por parte de los líderes para el desarrollo y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la organización.
2. Compromiso por parte de los líderes para impulsar el trabajo en equipo. Estos equipos deben estar formados por personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas.
3. Adopción de medidas por parte de los líderes para ser accesible a las personas, apoyarlas en sus tareas y reconocer sus esfuerzos y resultados.
4. Promoción y participación por parte de los líderes para el desarrollo de los Equipos de Mejora, los cuales deben estar formados por personas de distintas áreas.
5. Reconocimiento de los clientes por parte de los líderes para implicarlos en los éxitos de la organización.
6. Participación en actividades extraordinarias por parte de los líderes para potenciar la cohesión entre las personas de la organización.

Esta práctica recibió un accésit en los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012 de la Agencia de Evaluación y Calidad en la sección de Buena Práctica de Gestión Interna.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

En junio de 2010 se crea un equipo de trabajo encargado de confeccionar el Proceso de Liderazgo, si bien a finales de ese mismo año se paralizó la acción.

Hasta marzo de 2012 no se reemprendería la labor para definir el Proceso de Liderazgo, proceso que, una vez definido, continua vigente en la actualidad.

Las fases definidas para el proceso fueron:

1. Determinación de los líderes de la Subdelegación de Defensa en Burgos.
2. Redacción del “Procedimiento para el Equipo de Trabajo de Liderazgos”.
3. Estudio de modelos de liderazgo y selección del modelo para la Subdelegación.
4. Determinación del enfoque de las acciones de mejora a proponer.
5. Estudio de las distintas fases y documentos que componen el Proceso de Liderazgo:
 - a. Evaluación de los líderes a partir de los cuestionarios.
 - b. Propuestas concretas de mejora.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Memoria presentada a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012 de la Agencia de Evaluación y Calidad en la sección de Buena Práctica de Gestión Interna:

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/premios/calidad_innovacion_2012/memorias/Memorias_Buenas_Practicas/ACCESIT_MEMORIA_PREMIO_LIDERAZGO_SDD_BURGOS.pdf

Concesión del accésit en los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012:

<http://www.boe.es/boe/dias/2013/07/23/pdfs/BOE-A-2013-8028.pdf>