

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Programa Lidera ITVASA

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

A través de la encuesta sobre clima laboral se identificó un aspecto estratégico que incidía sobre el compromiso del personal con la empresa, el estilo de liderazgo, sobre el que existían distintas percepciones por parte del personal ante aspectos como la ayuda y el asesoramiento, el reconocimiento, el fomento de la participación y la calidad de las instrucciones que reciben de sus responsables.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Implantación de herramientas y pautas comunes para la gestión y homogeneización del estilo de liderazgo en los centros de trabajo.

TERRITORIO:

Asturias

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de ITVASA

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Inspección Técnica de Vehículos de Asturias (ITVASA)

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El programa de Lidera ITVASA surge con el fin de mejorar y coordinar el estilo de liderazgo existente en la organización a través de la definición de una serie de pautas, marcándose para ello los siguientes objetivos:

- Mejorar en la definición del alcance y desarrollo de las funciones y responsabilidades.
- Favorecer la legitimación y asunción del rol de mando establecido.
- Homogeneizar un estilo de trabajo común.
- Desarrollar los equipos profesionales para alcanzar autonomía personal, de tal modo que favorezca su implicación y motivación.

Teniendo en cuenta estos objetivos, para el diseño de la iniciativa se tomó como referente el criterio de

Liderazgo del Modelo de Gestión EFQM (modelo implementado en ITVASA desde el año 2000), atendiendo con ello a aspectos como el modelo de referencia, implantación y mejora continua, interacción con cliente, desarrollo de personas, impulsores del cambio, etc. Los temas concretos que se desarrollaron dentro del programa fueron:

- Funciones de los mandos intermedios:
 - o Adaptación a los centros de trabajo.
 - o Identificación de las dificultades existentes.
 - o Legitimación de los mandos intermedios.
- Objetivos:
 - o Alineación de los objetivos con la estrategia de ITVASA.
 - o Seguimiento periódico de los resultados.
- Comunicación interna.
 - o Homogeneización de los sistemas de gestión.
 - o Desarrollo de un plan de mejora con indicadores de resultado.
- Gestión documental.
 - o Actualización e implementación de formatos de gestión.
 - o Desarrollo de un plan de mejora con indicadores de resultado.
- Participación.
 - o Fomento de la generación de ideas y sugerencias.
 - o Documentación de propuestas y seguimiento de iniciativas.
 - o Reconocimiento de las personas.
- Gestión de reuniones.
 - o Establecimiento de formatos, periodicidad, evaluaciones, etc.

Las acciones diseñadas inicialmente, las cuales tomaron como referencia los criterios y premisas del Modelo de Gestión EFQM, fueron:

- Formación previa sobre aspectos relacionados con las tareas de gestión (planificación, liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, etc.).
- Focus Group para realizar un diagnóstico inicial de la organización.
- Sesiones de coaching (por equipos e individuales) para definir el modelo de actuación así como para la asunción de roles, legitimación en el puesto de trabajo y mejora profesional individual.

- Sesiones de trabajo lideradas por los profesionales para consecución de los objetivos y homogenización del estilo de mando.
- Sesiones de seguimiento y validación para la aprobación de estrategia y el contraste de la información recogida.

Por parte de la dirección de la empresa se puso a disposición del proyecto una serie de recursos para el buen desarrollo del mismo, de los que caben destacar los siguientes:

- Contratación de una Consultora de Gestión de Personas (HERA CONSULTING) con la función de facilitar, coordinar y desarrollar el proyecto.
- Desarrollo del programa informático LIDERA, a través del cual quedan reflejados objetivos, desafíos, las actividades que se deben llevar a cabo, así como el estado de las actuaciones planeadas.
- Diseño y planificación de plantillas de gestión.

El programa está sujeto a una medición y evaluación cuyos resultados son presentados en los centros de trabajo, indicando aportaciones, dificultades y objetivos. Las herramientas que se desarrollaron para tal fin fueron:

- Análisis de la satisfacción de clientes, para el que se contó con el Equipo de Investigación Canella de la Universidad de Oviedo.
- Encuestas de clima laboral al personal de la empresa.
- Check-list del Manual de Buenas prácticas.
- Cuestionario de auto-diagnóstico para mandos intermedios.

IMPACTO:

Desde la organización se señalan los siguientes beneficios de la iniciativa:

- Se han definido de forma muy clara las funciones de las diversas categorías profesionales en la estructura de Mandos Intermedios. Funciones adecuadamente comunicadas al resto de personas de la organización.
- Unificación de procesos y formatos de gestión que permiten una mayor coordinación y visión común.
- Fomento de los cauces de participación en la toma de decisiones y de la recogida de sugerencias para su valoración a la hora de diseñar la estrategia de la empresa y los planes de acción.
- Impulso de un estilo de liderazgo coordinado, orientado a objetivos, basado en el compromiso y

abierto a los cambios.

- Gestión profesional de reuniones, comunicaciones y apoyo a todos los colaboradores.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

El programa surge en el 2008 como fruto de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral.

Para el despliegue inicial de la práctica se planificaron las siguientes etapas:

1. Analizar el contexto en que el grupo de responsables intermedios desarrolla su actividad.
2. Realizar un estudio de las fortalezas y debilidades de los estilos de liderazgo existentes.
3. Asegurar que los responsables intermedios asumen el rol que les corresponde.
4. Motivar al personal en el desarrollo del proyecto.
5. Identificar las dificultades existentes para reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades.
6. Consensuar el estilo de liderazgo así como las actuaciones, desafíos y comportamientos.
7. Medición y evaluación de la buena práctica.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Candidatura de la Buena Práctica presentada a los premios CEX 2011

http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/LinkClick.aspx?link=ASTURIAS-LIDERA_ITVASA.pdf&tabid=86&mid=458

Descripción de la práctica en *Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme*, de Centros de Excelencia, 2010, p. 155-160

<http://www.madridexcelente.com/files/414fa42fbf20.pdf>