

APUNTES SOBRE EL LIDERAZGO

Alfonso DE PRADO FERNÁNDEZ-CANTELI

*Secretario de Ayuntamiento
Concello de Narón-A Coruña*

*Trabajo de evaluación presentado para obtener el Diploma de
Especialización en Gestión Pública Local. CEMCI 2016*

SUMARIO:

1. Introducción
2. Organización Formal e Informal
3. La Administración y Administrar
4. El Liderazgo Formal
5. Estilos de Dirección o Liderazgo
6. La Dirección Pública Local
7. Los Líderes Informales
8. Una Experiencia Práctica
9. Conclusiones
10. Bibliografía

"Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: lo hicimos nosotros".¹

1.- INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión de los recursos humanos –o por mejor decir, la gestión del persona – a través de la determinación y concreción de los mecanismos precisos para la consecución de los propósitos de una entidad, es tarea habitualmente atribuida y asumida por su personal directivo.

¹ Lao Tse, filósofo chino.

En el presente trabajo se incorporan diversos apuntes sobre el direccionamiento y el liderazgo gerencial, introduciendo así mismo una experiencia práctica de detección y formación de líderes informales en una corporación local.

2.- ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

En la Administración pública – que después definiremos - concurren ínsitas las notas predicables de toda organización formal e informal.

Una organización formal – la determinación de las estructuras y de los procedimientos de interrelación de un grupo creado para la consecución de metas u objetivos- es aquella en que los roles se hallan perfectamente descritos, son conocidos y respetados como tales. Se apoya² en la división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de sus miembros según los criterios establecidos por quienes manejan el proceso de adopción de decisiones; se trata en definitiva de una comunidad planeada y escrita. Presupone la división y especialización del trabajo y el acatamiento y observancia de los principios de autoridad, jerarquía y coordinación para la consecución de los fines propios de la institución en un ámbito cohesionado.

Frente a la letra, la versión oficial, descubrimos una realidad ajena al papel. Aquel conjunto de relaciones y factores de comunicación que nacen de la espontaneidad y de la ausencia de planificación y previsión: la llamada organización informal.

Desde los trabajos de Elton Mayo en los años veinte del pasado siglo³, y a pesar del inicial descarte de sus conclusiones, se reconoce a las organizaciones como sistemas vivos (Gareth Morgan).

Los seres humanos que integran cualquier sociedad generan relaciones informales; interactúan, conversan, se interesan, promueven lazos afectivos al margen de organigramas, estructuras, secciones o negociados. Estas relaciones no planificadas cumplen una función social y, correctamente encauzadas, pueden suponer importantes beneficios para la entidad y el logro de sus aspiraciones propias.

En la práctica, así se demuestra empíricamente, todas las corporaciones que nos rodean aúnan aspectos, factores, que entremezclan lo formal y lo informal, huyendo de esa supuesta perfección reglada. Bajo esa apariencia de formalidad encorsetada hallamos un complejo ecosistema de relaciones sociales en el que, conscientemente o no buscada ni querida, se produce la irrupción de trabajadores que por su carisma o personalidad, influyen en el comportamiento y el actuar de los demás integrantes del grupo, en base a los principios de confianza y seguridad que de forma innata generan.

Como apunta Ramió Matas toda organización pública es compleja o plural en tanto en cuanto todo empleado público posee capacidad de influencia o de intervención

2 Sergio E. D'Ambrosio: <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>

3 Proyectos de investigación en una fábrica textil en Philadelphia y en la Western Electric Company (Hawthorne-Chicago).

directa o indirecta, en los procesos de toma de decisiones. Se produce así una dualidad organizativa; coexiste una colectividad formal y reglada o normativa, con otra nacida de los usos y costumbres emanados del grupo social.

Precisamente por ello, antecedente indispensable para la adopción e implementación de cualquier estructura formal y su regulación, resultará el previo conocimiento y entendimiento de la organización informal que en aquella subyace, sobre la base de la premisa que identifica el conflicto como la esencia de la buena gestión pública.

Así pues dentro de la gestión de los recursos humanos, la constatación de la existencia de líderes informales en el seno del grupo en atención a su atractivo y popularidad, su detección y su posterior conversión en elementos positivos en la promoción de los valores institucionales, se erige en una importante dimensión que se estima preciso desarrollar.

3. LA ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRAR

Doctrinalmente administrar equivale a servir, gestionar o manejar asuntos o intereses, preferentemente ajenos, de forma subordinada.

La administración pública implica pues la gestión de los intereses de la comunidad política a la que aquélla se limita a servir.

No obstante debemos significar en este punto que la acepción anterior alude exclusivamente a la acción de administrar en un sentido objetivo; por el contrario, desde una perspectiva subjetiva, administración hace referencia al sujeto mismo de esa actuación.

García de Enterría considera la Administración pública como única personificación interna del Estado, cuyos fines asume y se convierte en el instrumento de relación permanente y general con los ciudadanos.

Desde esa óptica la Administración pública se constituye en un ente complejo; no es sino una organización de personas, en la que convergen elementos puramente internos - derivados de la personalidad, de la capacidad de aprendizaje, de la motivación, la percepción del ambiente externo e interno, las actitudes y aptitudes, las emociones o los valores – con otros factores externos que emanan de la propia entidad organizativa: sistemas de recompensas, régimen sancionador, factores socio políticos y económicos, de cohesión grupal...; o de otras variables ajenas a la misma, políticas, económicas y sociales.

Fusionar, cohesionar esta pluralidad de factores o elementos internos y externos con la vocación y propósito de alcanzar los objetivos previstos, es tarea que corresponde principalmente a los órganos de gerencia, al personal directivo, a los líderes de la entidad.

La mutua interdependencia y la corriente de influencias que entre organización y su personal se establece, genera y condiciona la propia existencia y el devenir del actuar de la una y del otro, de tal modo que las personas adaptan su ciclo vital (sus horarios, su vestimenta, el disfrute de su ocio o la gestión de sus expectativas, por ejemplo) al ámbito de aquella en la que prestan sus servicios. Por su parte, esa entidad proyecta al exterior una imagen basada y perfilada, en y por, la forma de pensar, de actuar y de sentir de los seres humanos que en ella trabajan.

4. EL LIDERAZGO FORMAL

Situándonos en un contexto y entornos públicos, las competencias institucionales⁴ -nucleares e instrumentales- son un conjunto de características subyacentes a una persona, vinculadas con una actuación exitosa en un puesto de responsabilidad política; en tanto -siguiendo a Henry Mintzberg- los roles o comportamientos administrativos gerenciales, son los papeles o atributos que necesariamente y de forma simultánea o en distintos momentos han de desempeñar quienes se hallan a cargo de cualquier organización (interpersonales: representante, líder y enlace / informativos: monitor, difusor y portavoz / y decisionales: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

Solamente en ocasiones, en la actividad política, se produce una coincidencia entre roles y competencias, como acontece con el liderazgo.

De entre las múltiples acepciones de la palabra liderazgo⁵, podemos señalar que, en nuestro ámbito municipal, liderar es guiar y cohesionar al equipo gubernamental con el resto de la organización. Es una meta-competencia que no equivale a una simple dación de órdenes, a mandar o dirigir.

Las organizaciones, las administraciones públicas y por ende las entidades locales y las personas que las integran, han de hallarse alineadas y compartir objetivos políticos en cuya efectiva procura trabajen y colaboren.

En palabras de Goleman liderar es el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común.

El líder es una persona que tiene seguidores; capaz de ilusionar, adherir y comprometerlos en la realización de un proyecto de cambio, que puede efectuar y dirigir; es marcador o guía del camino con asunción de la incertidumbre; es influyente y movilizador; da satisfacción a los deseos y demandas de los suyos; y por último, ha de ser quien se halle en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para el logro y buen resultado de todo lo anterior⁶.

4 Rafael Jiménez Asensio. Módulo II. Diploma de Especialización en Gestión Pública Local. CEMCI 2016.

5 Ralph M. Stogdill: "...hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto...": Teorías e investigación del Liderazgo. Madrid 1999.

6 Juan Luis Urcola Tellería, "Liderazgo", Habilidades directivas, tomo III, IVAP.

En este periodo de larga y profunda crisis social y económica que atravesamos, evaluar, entender, diagnosticar el contexto y poner en práctica e implementar políticas y soluciones exitosas, son conductas que se hallan íntimamente ligadas a aquellos sujetos capaces de crear ambientes de trabajo que estimulen a su personal a colaborar, a innovar y a sobresalir (Hamel).

Todo gestor de recursos humanos –ya sea político o funcionario – se enfrenta al reto de motivar a los empleados a fin de alcanzar los resultados que de él se demandan, con los máximos niveles de eficiencia, calidad y satisfacción, tanto para la organización como para los propios trabajadores.

En 1943 Maslow estableció en su Teoría sobre la motivación humana, una jerarquía de las necesidades motrices de los seres humanos; a saber: (I) las esenciales, básicas- fisiológicas directamente relacionadas con la conservación de la especie (II) las de seguridad o exención del temor a sufrir daños-; (III) las necesidades sociales o de relación con los demás o aceptación por los otros y por el grupo; (IV) las necesidades superiores, de autoestima o aceptación de uno mismo: el prestigio, el poder, la autoconfianza; y (V) la de autorrealización.

Por su parte Davis y Newstrom⁷ nos refieren como cada individuo detenta unos patrones de motivación que reflejan su ambiente cultural (familia, escuela, educación, religión, lecturas...).

Los autores sintetizan los meritados patrones en función de muy diversos aspectos y así detectan la motivación:

- por alcanzar o realizar un objetivo concreto;
- por el poder, en el ámbito laboral, organizativo o político;
- la motivación que nace de la afinidad (trabajar con amigos o personas a las que se admira);
- la derivada de la calidad del trabajo -personas muy exigentes consigo mismas-;
- o de la innovación -sujetos especialmente creativos-;
- y por último la de quienes se mueven por el dinero (aún cuando únicamente se erige en un factor esencialmente motivador cuando resulta realmente necesario, pues alcanzando un determinado nivel económico -y salvo supuestos patológicos que todos conocemos- se diluye tal condición).

Aparece entonces el concepto de *estatus* entendido como el rango social del individuo dentro de un grupo o de una organización.

Tal estatus se halla prístinamente interrelacionado con el reconocimiento, el respeto y la aceptación, obtenidos *por* / concedidos *a* / la persona; pudiendo graduarse en función de la concurrencia de diversos elementos, tales como los conocimientos personales, la categoría profesional adquirida, las habilidades individuales y sociales,

⁷ “El comportamiento humano en el trabajo”

las de naturaleza técnica, sus emolumentos, la antigüedad en el seno del grupo organizado... o la propia edad.

Y es precisamente la pérdida o la merma del estatus una de las causas o factores que conllevan un superior desapego o mayor desmotivación de las personas en sus puestos de trabajo.

A todo líder se le presupone un estrato elevado en la organización.

Incluso el estatus superior de la entidad.

No obstante resulta innegable la coexistencia de numerosos factores susceptibles de distorsionar el reconocimiento y apreciación real de esa posición. Será precisamente su misión y habilidad - a través de la generación de empatías con los individuos de su sociedad (en una administración local, los funcionarios, el personal laboral, los líderes informales o los políticos, temporalmente propietarios de la entidad) - alcanzarla y mantenerla.

Son profusos los estudios elaborados por la doctrina en relación a las claves que inducen a una persona a comportarse y desempeñarse como líder y a procurar la motivación de su personal. Así aparecen como pautas de una adecuada actuación: los planes de acogida a los nuevos empleados; la comunicación abierta; el feedback regular; la implicación de los más experimentados o conocedores de la estructura organizativa; los buzones de sugerencias; las condiciones físicas de trabajo; las facilidades de formación y conciliación de la vida familiar; la seguridad en el trabajo; la posibilidad de carrera en condiciones de equidad; la promoción; los incentivos a la creatividad; el trato personalizado y cortés; el reconocimiento o la flexibilización de las normas...

No obstante todas esas conductas y procederes, se resumen por la doctrina en la interiorización de la actitud generadora de confianza y seguridad. Y tal interiorización ha de resultar natural, cuasi innata, no aprendida ni estudiada.

Por supuesto que un líder nace pero también se hace.

Así la percepción de su actitud por sus empleados se convierte en aptitud, en un rasgo de su personalidad. No cabe la manifestación y exteriorización de simpatías o animadversiones que coadyuven a generar inseguridades personales o la desmotivación general.

Es imprescindible la creencia y convencimiento en su misión y en los valores de la organización.

5. ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO

Con Carles Ramió Matas, diremos que las tareas de un líder público formal consisten en iniciar, planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su oficina o centro de trabajo.

Recordemos los tres grandes estilos de liderazgo o dirección:^{8 9}

- Autocrático

Presupone la dirección unidireccional y jerárquica. El jefe manda y los empleados obedecen. Los supervisores adoptan las decisiones y fijan las directrices a seguir por la corporación sin que exista participación del grupo ni de los empleados en el proceso decisorio. Se produce una concentración en el directivo de todo el poder sin que nadie desafíe sus determinaciones. Los subordinados acatan lo ordenado por el líder.

Este sistema puede resultar efectivo en ambientes laborales con niveles formativos bajos o en aquellos que requieren premura en la adopción de las decisiones; si bien se trata de un estilo superado al generar unánime rechazo de los empleados. Al no contar su opinión, los trabajadores, reputados simplemente como meros recursos productivos, se sienten infravalorados y tienden a mostrar escaso o nulo compromiso afectivo por la entidad, lo que sin duda conlleva mínimos rendimientos o incluso el abandono de la propia organización.

- Laissez faire

Dejar hacer. Por inhibición, el líder o responsable no ejercita las funciones asociadas a su dirección; permite que la organización se dirija por sí misma. Únicamente adopta decisiones en momentos realmente críticos.

No resulta desde luego facilitador de la precisa motivación de los empleados y crea enormes nichos de vacilaciones e incertidumbre.

- Participativo/democrático

Se trata de un estilo direccional que tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores aún cuando el responsable formal es quien, en último término, adopta las decisiones, previa argumentación.

Presupone crear equipo, contribuir y ser parte de la compañía, generar cierto entusiasmo laboral al reputar prioritaria la participación grupal y promover el diálogo entre los individuos.

En este modelo el líder suele lograr de sus subordinados la afiliación y compromiso con la organización, así como la mejora constatable de su productividad y su capacidad de innovación.

No obstante también hallamos a autores críticos con el sistema. No en pocas ocasiones surgen desacuerdos entre miembros del grupo difíciles de superar.

8 Vid: Kurt Lewin, Lippit y White (1939).

9 "Gobernanza e innovación organizativa en los gobiernos locales". Ponencia de Carles Ramió Matas. CEMCI.

Demanda pues –para evitar la quiebra del imprescindible equilibrio–, una enorme habilidad del directivo al objeto de mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como una plena confianza en sí mismo.

A los estilos examinados podemos añadir¹⁰:

- Estilo transaccional

Basado, como su propio nombre indica, en transacciones, esto es en intercambios entre líderes y empleados. Los seguidores resultan premiados por su desempeño laboral en tanto el jefe o directivo obtiene igualmente un beneficio derivado del satisfactorio cumplimiento de las tareas encomendadas. Se orienta pues a la consecución de objetivos concretos.

Su principal ventaja reside en su predictibilidad y en la claridad o nitidez de las estructuras que se crean, así como en la perfecta descripción de las tareas requeridas y de las recompensas a percibir.

El perfil del seguidor de un líder transaccional resulta el de un individuo racional, que funciona por la obtención de un beneficio tangible. Por ello, a pesar de que el sistema suele prosperar con eficiencia en momentos de estabilidad, lo cierto es que su eficacia disminuye altamente en nuestro mundo voluble y flexible, de tiempos líquidos.¹¹

Finalmente, abordaremos el

- Estilo transformacional¹²

En este caso, líderes y empleados colaboran y se ayudan recíprocamente para alcanzar superiores cotas de motivación.

El rol del liderazgo implica una fuerza de estímulo sobre el grupo que antepone las necesidades de la organización a las propias, mediante el hábil empleo de altos niveles de comunicación tendentes a alcanzar los objetivos, sobre la base de una visión transformadora que logran transmitir a los empleados. Se produce una estimulación intelectual y una inspiración motivacional.

Sus ventajas: el aumento de la productividad y de la eficiencia en el colectivo motivado.

Los líderes transformacionales poseen una fuerte personalidad y aguda visión que les faculta para dirigir el cambio dentro de la organización alterando expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Trabajando juntos y unidos, líderes y seguidores alcanzan un nivel superior de moral y motivación apoyado en la confianza, el respeto y la admiración.

10 James MacGregor Burns. 1978.

11 Zygmunt Bauman: Tusquets editores. 2007.

12 Bernard M. Bass. Avolio, Waldman y Yammarino.

Aspecto negativo resulta su cimiento en cualidades intangibles – visión, valores e ideas – en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos reales.

Ramió Matas sostiene que en nuestras administraciones públicas suelen predominar los dos estilos primeramente abordados; en tanto que empíricamente se tiende a apreciar el liderazgo transformacional como el más eficiente de los expresados.

6. LA DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

Direccionar no es otra cosa que establecer un propósito que oriente y dote de sentido a las actuaciones; trazar un rumbo desde el punto en que nos encontramos hasta el punto donde queremos llegar; todo ello concretado en el proceso de planificación¹³.

Tres son los modelos ideales de dirección pública local que Rafael Jiménez Asensio – a quien seguimos a continuación - disecciona en este curso, configurada como una institución de mediación entre la dicotomía política-administración.

1.- El modelo burocrático (de carrera o de cuerpos) caracterizado por su estructura cerrada y desempeño por personal propio de la institución. Los puestos directivos se alcanzan a través de sistemas de carrera o promociones profesionales, con carácter permanente.

2.- La dirección pública politizada: en este caso hablamos de un modelo de naturaleza abierta que faculta la cobertura de un puesto directivo por cualquier persona integrada o ajena a la propia organización. Se caracteriza por la confianza política y la no exigencia de cualificación del nombrado o designado. La libertad en la designación conlleva el libre cese por criterios políticos o incluso personales y ha sido incorporada a nuestras administraciones a través de la figura del personal eventual; y

3.- El llamado modelo profesional o gerencial de dirección pública. Implantado en y por, el mundo anglosajón a principios del decenio de los ochenta del pasado siglo, ha sido después incorporado en numerosas legislaciones nacionales. Puede reputarse como un *tertium genus*, un tercer espacio entre la política y la administración. Sus notas principales residen en: (I) la profesionalidad de los directivos, que se acredita por la concurrencia de las competencias profesionales propias del puesto a desempeñar; (II) contar con una triple autonomía: organizativa, de gestión de personas, y económico-financiera; (III) la firma o articulación de su vinculación con la entidad a través de acuerdos de gestión o contratos programa, en los que se fijan objetivos e indicadores de su actuación evaluando periódicamente los resultados de su hacer y adecuación a los mismos; y (IV) el establecimiento de un sistema de incentivos, recompensas y posibles sanciones que suelen implicar su permanencia y no remoción del directivo, en tanto la labor realizada en el seno de la organización resulte positiva y se adecúe a las metas prefijadas.

¹³ Direccionamiento. Ponencia de Manuel Muntada Colell. CEMCI.

Lo cierto es que los directivos del sector público europeo reúnen diversas notas y elementos identificativos frente a los integrados en el ámbito estrictamente empresarial o privado¹⁴. Así resultan más orientados al proceso que a la consecución de resultados; otorgan mayor peso al cumplimiento de normas y procedimientos; se sienten menos autónomos en la forma de gestionar y más cómodos en una zona de confort; cuentan con afán de innovar, aún con una visión pesimista acerca del cambio, lo que conlleva una menor perseverancia; se encuentran más centrados en políticas de largo plazo y en hallar conceptos y soluciones innovadoras, menos concretas y no orientadas al corto plazo; su actuación resulta poco competitiva sin especial atención a la construcción de una red de relaciones e influencias que aporten herramientas a su labor; en definitiva, son más inclinados a monitorizar y menos a facilitar; más inclinados a controlar y menos a confiar.

El directivo local, líder de su entidad, buscará – siempre apegado al marco legal vigente – la consecución de logros propios alineados con la estrategia de su propia organización, habiendo de aprender a tomar riesgos, a implementar la cultura de la innovación y la reestructuración estratégica.

A pesar de las dificultades en el desempeño de sus tareas, el directivo no debe olvidar que la administración pública suele (y sobre todo, debe) liderar buena parte de los cambios estructurales de la sociedad. Sobre ese punto de partida los líderes formales son responsables de la consecución de un entorno y clima laboral adecuados, que aúnen los conocimientos, habilidades y experiencia en el seno de su organización, con la debida motivación de sus empleados.

Excede del propósito de este trabajo exponer o desarrollar las diferentes teorías y modelos que se han aproximado a la motivación y su influencia en el comportamiento de los sujetos y del grupo¹⁵. En todo caso procede recordar a Frederick Herzberg al afirmar que la productividad de un individuo se encuentra directamente relacionada con su felicidad. Es decir la actitud de los trabajadores vendrá determinada en gran medida por la satisfacción de sus necesidades o anhelos personales, que en cada ser humano son distintos. Reconocimiento personal, retribuciones, confianza en él depositada, medidas que faciliten la conciliación laboral... son solo algunos de los factores motivacionales a tener presentes.

En toda motivación adquiere especial trascendencia la comunicación – ascendente, descendente y horizontal-. La información bidireccional, comunicada y recibida por los empleados, ha de ser honesta, veraz y no manipulada, selladora de rumores y vehículo y transporte de la confianza.

La habilidad en esta gestión por parte del directivo, redundará en el equilibrio básico del grupo. Y es precisamente en este punto donde el rol de los sujetos con liderazgo informal reviste importancia y puede encauzarse a la promoción de las

14 Estudio de la consultora Hudson.

15 Maslow; McGregor; Argyris; Herzberg; Adams; Vroom; Skinner; Miner; O'Brien; Alderfer o McClelland.

aspiraciones de la entidad y a la mejora de la comunicación y de las relaciones interpersonales.

7. LOS LÍDERES INFORMALES

El liderazgo informal, la “*auctoritas*”, se identifica con la fuerza moral que poseen algunos individuos para ejercer influencia sobre los integrantes de un grupo.

Su legitimación nace de su carisma, de su valía o capacidad, carentes de valor legal vinculante y por ende no reconocidos por la estructura formal del poder o de la dirección; no obstante lo cual se erigen en influyentes generadores de relaciones dentro de la organización.

Lograr la implicación – no la simple participación- de los mejores talentos de la corporación en la tarea de alinear los objetivos individuales y colectivos, asentar el disfrute y la inspiración laboral, exigen inexcusablemente recursos, tiempo y atención personal.

Es obvio que su detección conmina un conocimiento exhaustivo de las personas y de la organización en que trabajan, correspondiendo en todo caso al directivo descubrir e identificar al líder informal, y trabajarlo como arcilla o diamante en bruto.

Influir sobre él – e indirectamente sobre los demás integrantes del colectivo humano de su entidad-, transformarlo en su aliado, en una adecuada y reconocida herramienta de trabajo, se erige en un importante reto para cualquier líder formal. De su habilidad y vocación real de colaborar desde el más riguroso respeto y reciprocidad dependerá el éxito o fracaso (no de modo exclusivo obviamente) de las políticas e innovaciones que se apliquen a su personal.

Si el líder informal y por ende el grupo que así lo califica y encumbra, se muestra contrario a la estructura, a las normas o al propio organigrama formal impuesto por la dirección, hallaremos resistencia al cambio, aparición de conflictos o campar de rumores y malestar.

Por el contrario una alianza leal con tales líderes proporcionará al gerente información básica y certera del grupo y de sus empleados; un conocimiento previo y expeditivo del alcance real de la flexibilidad y de la capacidad de reacción de su personal ante cualesquiera demandas o exigencias de la organización.

Lo cierto es que las cualidades que adornan ese liderazgo pueden ser empleadas en beneficio de la entidad en la búsqueda de cotas superiores de eficacia y de mejora sostenida de las relaciones entre sujetos y del rendimiento grupal.

Obviamente el papel del directivo público no ha de residenciarse con carácter exclusivo en su relación y vinculación con los empleados-líderes informales; antes al contrario el conocimiento y apreciación del rol, de las actitudes y aptitudes que cada persona desempeña u ostenta en el seno de la administración de que se trate, facilitará

esa capacidad de influir positivamente en el conjunto de los trabajadores, dotando e invirtiendo a aquel de la condición de “líder de líderes”.

Indagar en la falta de respuestas, en el grado de insatisfacción o en el alejamiento del personal con la organización formal del ente se erige en una conducta irremplazable del directivo que coadyuve a mitigar o eliminar sus miedos e inseguridades; que sustituya la desconfianza inter partes por la seguridad y la tranquilidad en el trabajo cotidiano del grupo.

Y si las reflexiones anteriores resultan predicables en cualquier organización laboral, de mayor interés y calado lo son respecto a una administración pública en la que aliento, ánimo, vigor y empuje han de acompañar irremisiblemente al éxito de los procesos y procedimientos, en ocasiones mal reglamentados o excesivamente mecanizados.

8. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

“Los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta de su oficina”¹⁶

Los departamentos de Secretaría General y Recursos Humanos del Ayuntamiento de X han elaborado el “*Plan de Mejora 2016-2020*”.

Así se ha redactado un completo documento siguiendo las directrices recogidas en la Guía denominada “*Elaboración de planes de mejora*” de Salvador Parrado Díez, que incorpora el cuadro que a continuación se transcribe:

16 P. Crosby. 1996.

PLAN DE MEJORA DEL AYUNTAMIENTO DE X
Portada / Agradecimientos
ÍNDICES <ul style="list-style-type: none">- del documento- de las representaciones gráficas
Resumen ejecutivo
INTRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none">- Objetivos estratégicos- Presentación del proyecto (problemas, mejoras y herramientas)
Descripción de los trabajos realizados
DIAGNÓSTICO
Características de la organización
PLAN DE MEJORA <ul style="list-style-type: none">- Acciones- Objetivos operativos- Estrategias- Plan de implantación- Recursos- Plan de evaluación
Indicadores seleccionados. Bibliografía y Anexos

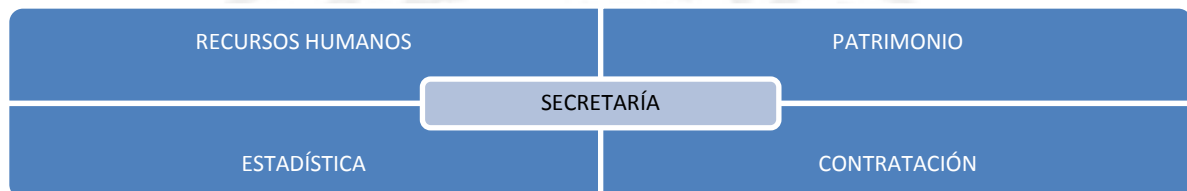
El citado Plan engloba diversos propósitos finalistas, entre los que se halla el siguiente objetivo estratégico:

“Propuesta de modificación de la disposición de la oficina abierta y planteamiento de mejoras organizativas y específicas de adaptación a las nuevas tecnologías y a las normas de procedimiento administrativo de reciente entrada en vigor”

Efectuado el diagnóstico de la organización, problemática y retos; de entre las distintas acciones previstas, se da cuenta del siguiente:

Objetivo operativo: “Elección de líderes informales-portavoces de los empleados”.

OBJETIVO INMEDIATO: La detección de líderes informales en el grupo delimitado que incluye personal de los siguientes departamentos, ubicados en la quinta planta del Ayuntamiento:



DIFERIDO: Crear y establecer un canal de comunicación permanente con los integrantes del grupo, que posibilite la detección previa o temprana de disfunciones en la organización; y convertir al líder informal en aliado de la dirección con el objetivo de instaurar una nueva cultura organizativa y relacional.

Riesgos

✓ La conversión del líder informal en una amenaza para el grupo que genere desconfianza. La percepción de aquel como un espía o aliado exclusivo de la dirección conllevará resultados contrarios a los pretendidos. Así se evitará la circulación de información privilegiada al líder o el traslado de opiniones negativas sobre cualquier miembro del grupo. Las relaciones de los directivos públicos con el grupo y los líderes informales han de basarse en los principios de sinceridad y transparencia.

✓ La competición de la dirección con el líder. Se generarían en otro caso episodios de frustración y desconfianza que se transmiten al sentir y actuar del grupo. El líder-portavoz posee una función motivadora/ el líder formal-directivo la función de estrategia. Y en su estrategia, no puede ser otra, el líder informal se convierte en el caballo que salta los obstáculos y al mismo tiempo en la reina que a los peones protege.

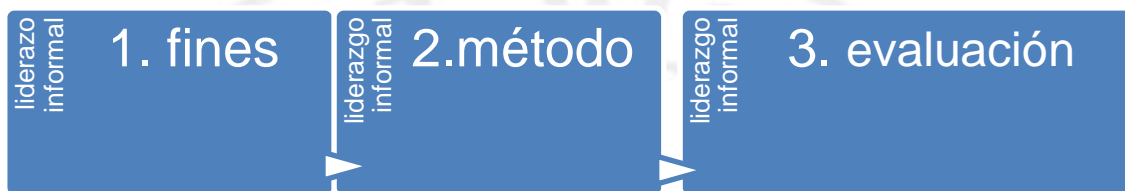
DESARROLLO

En el desarrollo inmediato del proyecto debe apreciarse si los portavoces elegidos se corresponden con los líderes informales del colectivo examinado.

Así, se podrá descubrir:

1.- Si realmente son los líderes informales de esta micro-organización: esto es, si su criterio resulta admitido de forma generalizada y sus propuestas efectivas convencen a la mayoría del grupo y éste las adopta como propias.

2.- O si por el contrario no lo son: se apreciará entonces escasa aceptación de las propuestas de los elegidos por parte del resto del personal o surgirán numerosas discordancias.



1. FINES

¹⁷Los portavoces elegidos se erigirán en facilitadores en aras a:

- Colaborar voluntariamente con la entidad local en la creación de sinergias, potenciando la diversidad de capacidades entre los empleados públicos.
- Explorar mejoras en la implantación y aceptación de nuevos programas informáticos y técnicos de gestión documental.
- Implementar, en alianza con la dirección, nuevos proyectos y medidas que sustenten un cambio real en la administración pública local.
- Implantar una cultura de la innovación y de asunción permanente de errores y riesgos, fomentando la transparencia en el actuar de los departamentos.
- Lograr la integración y socialización de los nuevos trabajadores de la entidad para que adopten como propios los objetivos de aquella.
- Motivar y catalizar a todos los empleados en la consecución y logro de resultados.
- Asumir un rol de consultores internos a los que acuden los compañeros para resolver dudas o conocer su opinión, resultando pues determinantes buenas dosis de sentido común, sensatez y juicio.

La red informal creada constituirá un efectivo y eficaz canal de comunicación al generar, con carácter general, información veraz, abierta y creíble.

Como contraprestación la dirección formal habrá de efectuar un reconocimiento específico de las funciones desarrolladas, sin pecar en excesos, que el grupo aprecie como ultra protección o favoritismo hacia los líderes informales y portavoces.

¹⁷ El poder de los líderes informales en las organizaciones. Jennifer Amozorrutia.

2. MÉTODO

Elección del líder informal en sobre cerrado con la designación de dos personas como máximo.

Resultarán elegidos inicialmente aquellos trabajadores que obtengan mayor número de votos. En el supuesto de empate entre tres o más sujetos, se repetiría la votación exclusivamente con esos empleados, hasta que aquel desaparezca.



Una vez designados portavoces a través de una resolución de la Alcaldía, corresponderá al titular de la Secretaría General del Ayuntamiento y a la Técnico de Recursos Humanos la impartición de directrices y la obtención de información precisa sobre el grupo, para el éxito del proyecto. Así mismo la dirección formal habrá de detectar posibles toxicidades de los líderes informales, adoptando las medidas precisas para neutralizar con sutileza la influencia de éstos en el seno de la organización.

3. EVALUACIÓN

Se observarán los siguientes indicadores:

- % de funcionarios de la quinta planta que elevaron su evaluación al desempeño de sus puestos de trabajo entre 2016 y 2017
- % de participantes de esa planta, en proyectos de administración electrónica respecto al total del Ayto.

9. CONCLUSIONES

En palabras de Kotter el liderazgo complementa la dirección, no la sustituye (1991).

No cabe duda de la existencia de importantes escollos en los procesos de consecución de administraciones públicas avanzadas. El cortoplacismo de la visión política o las carencias formativas de los líderes y estrategias en la gestión de recursos humanos, abonan el cisma entre las necesidades de la organización y las aspiraciones y la actuación de su personal.

Reconocido a éste su condición de capital básico para el logro de superiores niveles de eficacia y eficiencia, resulta vital un exhaustivo conocimiento de las

relaciones humanas en el seno de la entidad, al objeto de adoptar propuestas de actuación que efectivamente se adapten a ella.

La adhesión o asunción por los empleados a/de una nueva mentalidad innovadora en aras a la continuada mejora de los servicios públicos y de la imagen ciudadana de nuestras entidades, requiere la confluencia de diversos factores que, no obstante, han de contar como punto de partida con una adecuada determinación y planificación de objetivos y el diseño de una administración pública realmente inteligente.

10. BIBLIOGRAFÍA

DAFT, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición.

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3694/2/RiosOsorioGladysElena2010.pdf>

JIMENEZ ASENSIO, Rafael.- *Blog*.

<https://rafaeljimenezasensio.com/category/blog/>

MARTINEZ LOIRA, M^a Belén, SINDE PENAS, Rocío de. *Factores de motivación en la administración local*. CEMCI Granada 2015.

PARRADO DIEZ, Salvador. *La elaboración de planes de mejora*. UNED.

VANINA KUKUIEFF, Gisela.-*Motivación personal en la administración pública*

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonal.pdf

VARELA, Felipe. *Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado*, Felipe Varela–Julio, 2012 – Administración Pública, Universidad de Santiago de Chile

VILLORIA MENDIETA, Manuel. *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas* (2^a Edición) ISBN 9788430936007 Manuel Villoria Mendieta. TECNOS, 2000.