

MANUAL DE LIDERAZGO

Dirección General RRHH

Departamento de Estrategia, Desarrollo y PRL. Octubre 2015



1. Introducción

A la hora de afrontar un tema tan sensible y complejo como el Liderazgo Organizacional, es aconsejable tener en cuenta, como punto de partida, las aportaciones de una serie de trabajos y estudios previos llevados a cabo en esta Institución durante el último año (tales como el Estudio de Satisfacción Laboral, el Informe de retorno de la renovación del Sello de Excelencia EFQM, el resultado del cuestionario de Liderazgo Situacional, el Diagnóstico DAFO y la priorización de atributos de Liderazgo del Grupo de Mejora I Liderazgo), que ponen de manifiesto la necesidad de elaborar una **guía práctica** que recoja las **competencias y funciones** asociadas a la figura del Líder, configurando el Modelo de Liderazgo en el Ayuntamiento de Alcobendas y sus Patronatos, de modo que cualquier persona que pase a ocupar este rol sepa qué se espera de su gestión y cómo afrontar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se le puedan presentar

2. Definición de Liderazgo

El **Modelo de Gestión por Competencias** que se está impulsando desde la Dirección General de Recursos Humanos intenta partir de la siguiente premisa: *desempeñar bien el trabajo está en mayor medida determinado por las características propias de la persona que por su currículum o su formación profesional*

Este conjunto de características propias de la persona se conoce como **Competencias** y se asimila al **conjunto de actitudes y aptitudes de un individuo, cuyo desarrollo desemboca en un desempeño excelente**. Por tanto, las Competencias se demuestran en conductas observables y agrupadas en distintos niveles.

Así, un determinado Puesto puede definirse por una serie de Competencias, pudiendo manifestar cada una de ellas un mayor o menor nivel de contenido. Esto se conoce como **Perfil de Competencias de un Puesto** y se relaciona estrechamente con la estructura, estrategia y cultura de la Institución.

El Liderazgo es una Competencia que consiste en la capacidad de guiar al equipo estableciendo cuáles son los objetivos y resultados esperados, implicándose en la mejora profesional de las personas a su cargo, motivando a los demás para que se comprometan con los objetivos y trabajen conjuntamente por la consecución de los mismos asumiendo la responsabilidad del propio trabajo, esto es; la capacidad para mejorar a las personas en un área, con entusiasmo y por propia voluntad

3. Elementos del Modelo de Liderazgo en el Ayuntamiento de Alcobendas

Concepto de Líder

El Liderazgo es uno pero los Líderes como individuos (personas con características definidas) son distintos según la forma en que ejercen la Competencia en cuestión.

En la Institución, el rol de Líder se adquiere por **atribución formal**, va asociado a una asignación de responsabilidad. No obstante, se despliega en la relación con el grupo, siendo necesario el **reconocimiento mutuo** entre las partes del equipo para el logro de la **Misión, Visión y Valores** a los que se dirige.

Los estudios realizados en la Institución ponen de manifiesto que el estilo de Liderazgo mayoritario es el Delegativo.

Sin embargo, en base al Perfil del Líder definido en el Modelo de Gestión por Competencias, y a través del Plan de Impulso y Consolidación del Liderazgo, resulta aconsejable avanzar hacia un estilo **Democrático**, con mayor participación en el desarrollo técnico y mayor autonomía y descentralización en la gestión de los recursos humanos (dentro de la directriz común contemplada en este Manual).

Perfil de Líder

El Líder es un facilitador, coordina, induce y anima al grupo con el fin de lograr los objetivos propuestos, orienta la definición conjunta de las metas y cómo conseguirlas, organiza las actividades según las prioridades y realiza el seguimiento de las mismas informando al grupo de los resultados obtenidos.

La siguiente Tabla recoge las Competencias atribuidas al Perfil de Líder, basadas en el Diccionario de Competencias de esta organización.

Competencia	Definición	Nivel
Coordinación	Coordinar el trabajo y esfuerzos de diferentes departamentos para la consecución de objetivos compartidos en su ámbito.	Alto
Planificación	Organizar con anticipación el trabajo: diseñar, priorizar y programar las acciones necesarias para conseguir los objetivos establecidos, teniendo en cuenta los plazos y los recursos y anticipar posibles obstáculos y establecer actuaciones que los solucionen y gestionar el tiempo con eficacia.	Alto
Comunicación	Transmitir las ideas o la información con claridad, precisión, seguridad y credibilidad, adecuando el mensaje al contexto y a la persona a la que va dirigido y escuchar de manera activa a los demás.	Alto
Delegar	Encomendar la realización de una tarea a la persona a su cargo más adecuada, pero sin dejar de asumir la responsabilidad que la tarea implica.	Medio
Representación	Trasmitir con claridad la Misión, Visión y Valores de la Institución siendo consciente de que representa su imagen interna y externamente.	Medio
Negociación	Obtener acuerdos es situaciones de conflicto que sean satisfactorios para ambas partes y conseguir una relación duradera buscando el compromiso de las partes y resultados positivos a largo plazo y crear un ambiente propicio a la colaboración.	Medio
Gestión de personas	Organizar el trabajo de las personas a su cargo, establecer con claridad los objetivos esperados y supervisar de cerca el trabajo realizado para comprobar que se cumplen la normativa y los plazos, lo que implica además, trabajar para el desarrollo profesional y aprendizaje de las personas a su cargo.	Medio
Discreción y Confidencialidad	Ser cuidadoso en la emisión de opiniones o valoraciones personales acerca de personas, entidades y procedimientos, mostrándose prudente y reservado a la hora de transmitir cualquier información relacionada con la Institución	Alto
Resolución de problemas	Analizar con objetividad las causas, motivos y consecuencias de un problema y trabajar para proponer y aplicar soluciones realistas y válidas.	Alto

Iniciativa	Emprender, por iniciativa propia, acciones, proyectos o tareas y llevarlas a cabo, lo que implica además, innovar y sugerir nuevos retos u objetivos novedosos.	Medio
Tolerancia al estrés	Mantener el rendimiento y la motivación en situaciones de presión o periodos estresantes y también, capacidad para mantener controladas las propias emociones ante situaciones adversas o de alta carga emocional.	Medio
Dominio Profesional	Conocer, manejar y aplicar normativa, técnicas y procedimientos relacionados con su ámbito de actuación y aplicables en su puesto de trabajo.	Alto
Aprendizaje	Aprender con rapidez y manejar eficazmente las materias relacionadas con su puesto de trabajo y transmitir a otros este conocimiento y reflexionar con lógica acerca de cualquier situación para extraer los elementos clave y las relaciones entre estos.	Medio
Orientación a la calidad	Conseguir el resultado mejor y más eficaz y establecer mecanismos que ayuden a evaluar el trabajo realizado para mejorar y prevenir futuros errores.	Alto

Responsabilidades de Líder

Dentro de las funciones definidas en las fichas de puesto para la “Familia Directivo” se incluyen:

- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar los proyectos del Área y elaborar su presupuesto.
- Coordinar sus actividades con la estrategia institucional y el resto de Áreas.
- Gestionar el conocimiento interna y externamente.
- Asignar responsabilidades a sus colaboradores (objetivos, acciones, indicadores). Distribución de tareas y tiempos.
- Gestionar a su personal con el apoyo y directrices de la D.G. RR.HH. para asegurar la aplicación de criterios homogéneos. Esto significa gestionar los conflictos y las situaciones de ineficacia y también descentralizar el Control de Presencia. En este sentido, es importante tener en cuenta que la flexibilidad es una medida más de reconocimiento.

Sistema de coordinación y comunicación

La Comunicación es un elemento clave para el devenir de cualquier organización. La información debe fluir a través de distintos canales como:

- Reuniones periódicas con Superior Inmediato
 - o Definición de la Estrategia
- Reuniones periódicas con Equipo de Trabajo
 - o Transmisión de información para la distribución de objetivos y tareas
 - o Aportaciones del equipo de trabajo para el diseño de nuevos proyectos
 - o El Líder procede a la devolución de resultados de las tareas y proyectos como parte del Reconocimiento al equipo de trabajo
- Reuniones de Coordinación entre áreas
 - o Establecer líneas de trabajo conjuntas, compartir información y conocer y valorar el trabajo de las distintas Áreas

Técnicas de negociación

Participación democrática en la Toma de Decisiones

Comunicación efectiva

Relaciones personales

Para crear un **clima laboral favorable**, sin perder de vista los límites que necesariamente deben prevalecer y que son la autoridad, el respeto y la confianza mutua, el líder debe de ejercer las siguientes **actitudes**: accesibilidad, positividad, cordialidad, atención, empatía, cortesía.



El Líder se expone a altas dosis de estrés por lo que es conveniente tomar conciencia de sus efectos y la manera de minimizarlos. El estrés a menudo supone un problema de autocontrol emocional.

Una de las formas para manejar las emociones negativas consiste en motivarse a uno mismo. El pensamiento positivo conduce a tener una actitud orientada a facilitar el afrontamiento de las situaciones difíciles.

Identificar las emociones de los demás mueve a conductas de ayuda y cooperación.

Las emociones se contagian.

Verbalizar los sentimientos.

La capacidad de escucha.

El lenguaje no verbal.

La asertividad.

Herramientas de gestión

I. Planificación

- Misión, Visión, Valores y Estrategia
Se trata de una referencia omnipresente que el Líder debe ser capaz de trasladar a las especificidades de su área de gestión, materializándolo en sus objetivos y trabajo diario.
- PDA/GPO
Ser capaz de alinear los objetivos de la organización contemplados en el Plan Director de Actuaciones y los objetivos del área, con el fin de lograr el cumplimiento efectivo de todos ellos.
Llevar a cabo el seguimiento semestral del grado de cumplimiento de los objetivos utilizando la siguiente **escala de medición**: (meter como anexo los criterios para puntuación de consecución de objetivos)
- GPO/PPP
Seleccionar y priorizar los distintos programas del área en función de la disponibilidad presupuestaria. Se incluye cada programa en la partida presupuestaria más adecuada.
- Plan de Calidad
- Procesos y procedimientos
- Indicadores
- Gespredi
- Infodecreto
- Sugerencias y Reclamaciones
- Estudios de Satisfacción externos e internos
- Protección de Datos
- Buenas prácticas
- Intranet
- Memorias

II. Gestión de Equipos de trabajo

- Acogida (meter anexo de manual de acogida)
- Responsabilidades
- Formación
- Motivación
- Control de Presencia
- Resolución de conflictos

Dar y solicitar las sugerencias pertinentes, es decir, proponer, dar instrucciones, recomendaciones, directrices, respetando y reconociendo la autonomía de los demás, sin tratar de imponerse.

Dar y pedir la opinión, analizar y expresar los pensamientos.

Dar y recibir información, presentar datos, aclararlos, confirmarlos, repetirlos o resumirlos.

Mostrarse solidario, amistoso, expresar un sincero interés por la persona, aprecio por el grupo, apoyar y ofrecer ayuda y armonizar para lograr acuerdos y un buen clima laboral.

El Líder es responsable de encontrar soluciones a los problemas del equipo de trabajo. Está en su mano minimizar la competencia entre los miembros del grupo y convertirla en cooperación y maximizar su creatividad de modo que cada persona aporte el mayor número de ideas para resolver el problema en cuestión. En esto consiste la **Técnica de la Creatividad** para la resolución de conflictos grupales. Se analiza el problema desde el máximo número de puntos de vista posibles hasta encontrar la analogía más adecuada y se establecen las acciones que deben seguirse.

La **Técnica para facilitar la toma de decisiones por consenso** consiste en ponderar las distintas alternativas de solución sugeridas. Ambas técnicas generan un sentimiento de pertenencia.

Las **Técnicas para la mediación de los conflictos** con el fin de suavizar los roces de las relaciones personales que casi siempre derivan de problemas de comunicación.

Un representante de cada una de las partes en conflicto aporta su argumento para convencer al otro y resume lo expresado por su contrincante, y así sucesivamente, lo que permite favorecer la comunicación y el entendimiento entre todos.

La negociación consiste en que cada persona explica lo que le molesta por turno y ofrece la oportunidad al otro de resarcirle de alguna manera. El otro debe aceptarlo o no, y así sucesivamente. Finaliza expresando algo bueno de otro.

Estas técnicas permiten sacar a la luz los problemas que puedan existir y fomentan la interacción grupal.

III. Evaluación del desempeño

- Objetivos
- Gestión de ineficiencias

IV. Prevención de Riesgos Laborales

- Riesgos Laborales
- Medidas Preventivas
- Participación
- Responsabilidades
- Formación
- Gestión de incidencias
- Re-organización de funciones
- Sensibilización

Sistema de reconocimiento a colaboradores

Las formas de reconocimiento de los equipos no tienen porqué ser complejas ni estar únicamente vinculadas a la productividad o compensación económica. Muchas veces utilizar formas sencillas y sutiles basadas en la confianza y apoyadas en las relaciones personales es suficiente.

Cuando el Líder consigue que sus colaboradores compartan la Visión, Misión y Valores de la Institución y asuman sus objetivos como propios es posible motivar al grupo y obtener un buen desempeño y una mayor satisfacción personal de sus integrantes.

Todas las personas son importantes, es necesario que sientan que lo son, por tanto, el Líder debe **animar a la participación**, solicitando las opiniones de cada uno de los integrantes del equipo en la toma de ciertas decisiones.

Sentirse escuchado genera un sentimiento de responsabilidad que aumenta el nivel de compromiso de las personas.

El equipo funciona mejor cuando el Líder **delega ciertas responsabilidades** y ejerce su función en aquellas tareas donde se encuentra mejor capacitado, mientras que en otras, donde no posee las habilidades requeridas, comparte la función con otros colaboradores.

El clima de trabajo de una organización influye de forma clave en la conducta de las personas.

Si el **clima de trabajo es distendido**, las personas se sienten más cómodas y seguras a la hora de participar. La unidad y la cohesión facilitan el logro de los objetivos.

Estereotipos y prejuicios relacionados con la Igualdad, reparto justo de las tareas entre mujeres y hombres.

Valorar públicamente las aportaciones del equipo fuera del Departamento.

La motivación es una conducta activada por ciertas necesidades. Utilizar incentivos que satisfagan las necesidades personales básicas: salario, estatus, seguridad, logro y crecimiento individual.

Conocer y reflexionar sobre los objetivos personales ayuda a proponer los objetivos Institucionales facilitando que sean interiorizados y, por tanto, alcanzados.

La flexibilidad horaria.

4. Seguimiento del Modelo de Liderazgo

Para la revisión de la eficacia se comprueban las **evidencias conductuales** recogidas en el **Anexo 1**. Cada Líder debe **autoevaluarse** chequeando si están cubiertas todas y cada una de ellas. El Perfil del Líder es un ideal, lo que significa que para los casos en que alguna evidencia conductual no se cubra se dispone de un **itinerario formativo específico**.

Cuando los colaboradores perciben que el Líder es Competente (es decir, cumple su Perfil) y se interesa por ellos, este obtiene su respeto y confianza, mejorando el clima laboral.

5. Imagen de Marca: Directrices para la actuación externa del Líder

Contenido del Discurso Institucional:

- Transparencia
- Gestión eficaz y eficiente de los recursos
- Excelencia
- Igualdad
- Promoción de la Salud

Conclusiones/Resumen

Se recomienda la práctica de un liderazgo Democrático basado en:

- Promover la participación en la toma de decisiones y distribuir el poder equitativamente entre los miembros del equipo.
- Promover la definición conjunta de las estrategias para lograr los objetivos con eficacia.
- Incentivar las relaciones personales de respeto, tolerancia y aceptación mutua, para lograr una buena comunicación en el equipo, creando un clima favorable de cooperación y solidaridad.
- Facilitar información para participar en la toma de decisiones e intentar que las decisiones se tomen por consenso y no por imposición.

GUIA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE LIDERAZGO

QUÉ	CÓMO	CUANDO
Sistemática de reuniones periódicas con el equipo	Planificar un calendario con periodicidad semanal / quincenal / mensual, etc.	Establecer al inicio de cada año abarcándolo en su totalidad
Reconocimiento hacia los colaboradores por parte del Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • Sistema de Sugerencias y Reconocimiento de Empleados 	Incluir en la sistemática de reuniones periódicas
Seguimiento periódico del clima laboral dentro del equipo por parte del Líder	Herramientas para la Resolución de Conflictos Workshops	A demanda de los equipos Posterior a los estudios de satisfacción
Seguimiento de las medidas de prevención		Periódicamente
Evaluación de riesgos laborales		
Definición de objetivos (PDA-GPO) con el equipo Seguimiento de objetivos (PDA-GPO) con el equipo	Al comienzo de legislatura (PDA) y al comienzo de cada año (GPO) el Líder se reunirá con su equipo para definir los objetivos a alcanzar	Incluir en la sistemática de reuniones periódicas el seguimiento de objetivos
Identificación de los indicadores para el seguimiento del PDA-GPO	Cada objetivo debe tener claramente asociados unos indicadores	Previo a la planificación de objetivos
Compromisos con los ciudadanos	Cada compromiso debe estar asociado a uno de los objetivos anteriores con el que comparte indicadores	Vinculación con valores

¿Se identifican y documentan los procesos y procedimientos?		
El discurso del líder es optimista, motivador e innovador	Conductas asociadas al Perfil del Líder	Resultados evaluación
Competencias respecto al perfil definido	Nivel de competencias asociadas al Perfil del Líder	Matriz evaluación
¿Qué canales utilizo para la comunicación general y específica? Matizar la diferencia entre información institucional e información propia del trabajo del Área	Reuniones individuales y de equipo Correo electrónico Plan Comunicación Interna)	Hacer coincidir con sistemática de reuniones
¿Cómo me aseguro que la información llega a todo el equipo?	Mediante comprobación de asistencia Envío de acta/resumen a todo el equipo de los temas tratados	Máximo 1 semana después
¿Se establecen objetivos de mejora? (Departamento/Proyecto)	Habría que establecer objetivos de mejora para todos aquellos objetivos de PDA/GPO no alcanzados (ver seguimiento de objetivos en reuniones periódicas)	Trimestralmente
¿Se evalúa el trabajo de los equipos?	Tener una buena planificación inicial que incluya el responsable y participantes en cada proyecto y evaluar en función del éxito/resultado del mismo	La misma planificación inicial incluirá la evaluación periódica durante el proyecto
¿Se fomenta el trabajo en equipo y el intercambio de opiniones?	Recoger las iniciativas del equipo en las reuniones e incorporarlas en el diseño de proyectos Animar al equipo a participar en talleres y otras actividades formativas	Acción continua
¿Existe una relación sistemática con los grupos de interés? (Revisión GI institucional)	Identificar y dar a conocer los GI con el equipo Definir los canales de comunicación bidireccional con GI Sistematizar el uso de dichos canales	ANTES GPO