

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

un caso práctico en la policía de la Generalitat de Catalunya

Mossos d'Esquadra



8 julio 2021



LEADERS OF NOW
NURIA AYMERICH



apdo Asociación Profesional para el Desarrollo Organizacional

¿Por qué tiene interés este caso?

Algunos motivos:

- Nuestra sociedad está pidiendo **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
- Es importante **CREER** que **ES POSIBLE** implantar el modelo de liderazgo transformacional en una organización
- Es un ejemplo que ha dado excelentes resultados



Algunos conceptos previos..

- Un líder no es sinónimo de directivo
- No todos los directivos son líderes
- Hay líderes que no son directivos

El reto es conseguir que todos los directivos sean líderes
(en todos los niveles jerárquicos)



¿Qué es un líder?

- Podemos definir el líder como una persona capaz de definir objetivos grandes e importantes. Traspasa la gestión diaria.

El líder tiene visión. Ilusiona. Es creativo. Afronta y **se atreve a hacer cambios**. Pero no hace el cambio por el cambio, sino que promueve el cambio para transformar la organización para avanzar, para mejorarla, para obtener mejores resultados y seguir funcionando en el futuro.



¿Qué es el líder transformacional?

Los **líderes transformacionales** inspiran cambio e innovación.

Son lo más opuestos a los líderes transaccionales y jerárquicos, ya que tratan principalmente conceptos abstractos e intangibles tales como la visión y el cambio.

Ponen atención en las personas, en su desarrollo y en la mejora de sus relaciones y bienestar.

Fundamentan su **actuación por valores**. Saben identificarlos y especialmente actúan de acuerdo con ellos.

Son **humildes, trabajadores, generosos y éticos.**



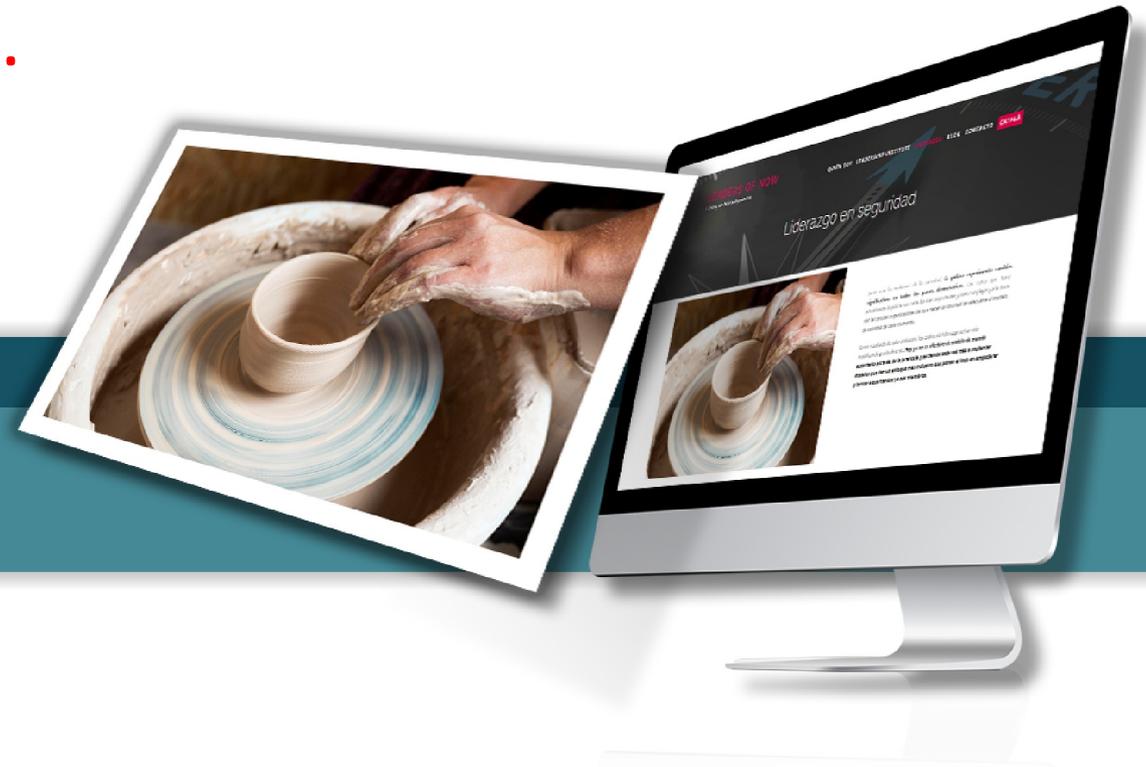
¿Quién puede ser líder? ¿El líder nace o se hace?

Todos podemos ser líderes

Peter Drucker: “aunque los líderes natos existen, son pocos los que nacen para poder cubrir las necesidades actuales. El liderazgo, por tanto, se puede y se debe aprender”.

El líder no nace. Se hace. Se requiere: coraje y humildad.

- Líder individual
- Equipos líderes
- Organizaciones líderes



¿Por qué implantar el modelo de liderazgo transformacional en la Policía de Catalunya - Mossos d'Esquadra?

Los cuerpos de seguridad y emergencia son servidores públicos que :

- Se sustentan en valores
- Están al servicio de la sociedad
- La sociedad les observa. Son un modelo a seguir y a observar
- Están siempre bajo escrutinio político y social



Desde la Escuela se impulsa el cambio...

¿Por qué?

¿Qué se hizo?

¿Cómo se hizo?



LEADERS OF NOW
NURIA AYMERICH

Descripción del momento. Enero 2011 en la Escuela:

Se había aprobado la ley que constituía el Institut de Seguretat Pública de Catalunya. (Se unía la Escuela de Policía y Escuela de Bomberos y Protección Civil).

- Unía la formación de los cuerpos de seguridad en un mismo centro
- *“Perdían la identidad de las escuelas correspondientes”.*

**Institut de
Seguretat Pública
de Catalunya**



La organización: Mossos de Esquadra

Los Mossos de Esquadra habían llegado a la edad adulta

- Habían asumido todas las competencias: policía integral de Catalunya.
- Desde hacia tiempo estaban desplegados en todo el territorio
- Sentían que habían alcanzado los principales retos
- Vivían un momento con importantes críticas en materia de orden público
- Los mandos habían promocionado *por experiencia*
- La Escuela había formado a TODOS los Mossos (17.000) para ser policías: *“misión cumplida”*



Polícia Municipal:

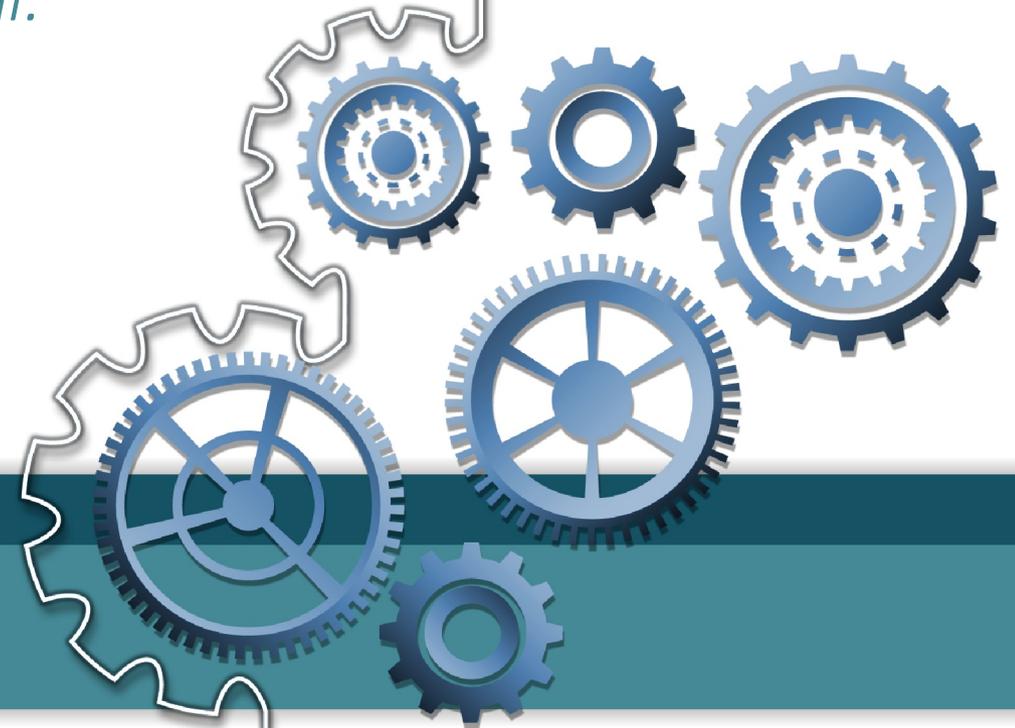
- Mas de 200 policías municipales en Catalunya
- Formación básica común con Mossos de Esquadra
- Distintas competencias: Policia Local – Mossos de Esquadra
- Diversas casuísticas en función del tamaño del municipio
- Poca formación continua



El rol del directivo para implantar un nuevo modelo organizativo

Es posible conseguirlo, aunque las condiciones sean difíciles o muy difíciles. Es fundamental:

- Creer en el proyecto
- Trabajar
- No desfallecer
- Buscar aliados
- Respeto a todos



Nombramiento como directora: (enero 2011)

- Cargo de confianza política “?”
- Nombramiento inesperado por todos
- No formaba parte del partido político del Consejero ni de la consejería
- Procedía de la empresa privada
- Mi formación no era la “habitual” (abogados, jueces, profesores universitarios...)



Mis condiciones de entrada

- Nombramiento inesperado
- Desconocimiento de la administración
- Desconocimiento del equipo político
- Desconocimiento de los cuerpos de seguridad y emergencias
- Entorno geográfico “cerrado”
- Formación y experiencia en dirección de empresas
- Formación y experiencia en liderazgo directivo y organizacional



Mis retos como directiva:

- Aprender
 - Identificar necesidades de los cuerpos de seguridad y emergencias
 - Identificar personas con quienes confiar
- Soñar en hacer los cuerpos de seguridad y emergencias excelentes.
- Hacerles admirables para la ciudadanía
- Convencer a los políticos
- ¡Sobrevivir!

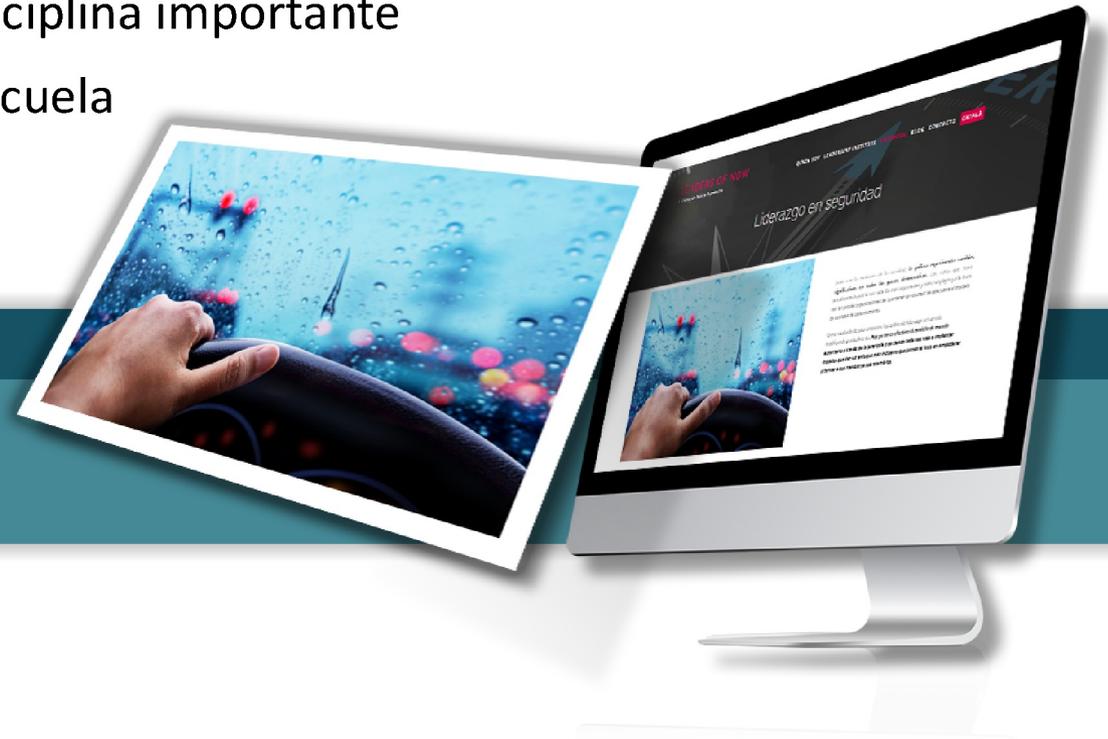


Superando resistencias...

- Los Cuerpos de seguridad y emergencias son especialmente resistentes al cambio

Están habituados a los cambios de dirección y de sentido

- La administración es resistente a la entrada de “externos”
- Los cuerpos de seguridad y emergencias estaban “cómodos” en su situación “aunque fuera incómoda en algunos aspectos”
 - La formación no era tenida en cuenta como disciplina importante
- Los sindicatos no tenían buena relación con la Escuela
- Los miembros de la escuela NO VEÍAN futuro
Creían que habían cumplido su misión



Y además...

**¡vivíamos los recortes económicos
más importantes de la historia!**



¿Implantar un modelo de liderazgo transformacional...?

- En ningún discurso de los policías hablaban de valores
- No eran conscientes de la importancia del conocimiento y experiencia que tenían
- No eran conscientes de que podían llegar a ser una de las mejores policías del mundo



Implantando el modelo de liderazgo transformacional...

Se consigue desarrollando los 3 aspectos:

- **FORMACIÓN** : Potenciando y dando **VALOR** al conocimiento técnico
- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**: Poniendo en valor la experiencia personal y profesional
- **DESARROLLO DE LIDERAZGO**
FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN:
Desarrollo individual de mandos y directivos, de equipos y organizacional



FORMACIÓN

Potenciando y dando VALOR al conocimiento técnico

■ Redefinición de todos los planes de formación policial

- Formación básica: renovación del curso básico de formación después de 25 años.
- Formación para la promoción
- Formación para la especialización
- Formación continua

■ Creación de un GRADO UNIVERSITARIO EN SEGURIDAD

■ Dar valor a la formación y al conocimiento

■ Contar con los *stakeholders*: policías, profesores, técnicos y sindicatos

■ Informar y hacer participar a todos los políticos (gobierno y oposición)



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Poniendo en valor la experiencia personal y profesional

- Identificar casos de éxito , exponerlos y analizarlos
- Jornadas de experiencias
- Unir formación y experiencia
- Hacerles conscientes de su verdadero valor y conocimiento



LEADERS OF NOW
NURIA AYMERICH

DESARROLLO DE LIDERAZGO FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN

- Desarrollo individual de liderazgo de mandos y directivos
- Liderazgo de equipos
- Liderazgo de la organización
- Formación para la transformación
 - Con profesionales formados y expertos en liderazgo
 - Combinando expertos en liderazgo con policías

Creación del CENTRO DE LIDERAZGO



¿Cómo se consigue implantar?

- Con el **compromiso** y la **confianza** de la dirección policial
- Con el compromiso del cuerpo policial
- Con el compromiso y la confianza del equipo de la escuela
- Con la complicitad de los políticos

EL VERDADERO RETO: la confianza



Recursos para implantar el modelo de liderazgo transformacional:

- Observar y escuchar
- Identificar a las personas con los valores más fuertes y claramente más alineados con la organización
- Creer sinceramente en la organización
- Ser generoso y humilde: el valor son todos los miembros de la organización
- No buscar ni titulares ni reconocimiento personal
- Ser una herramienta al servicio de la organización
- Actuar de acuerdo con los propios valores



¿Cómo se mide la implantación del modelo?

Con indicadores objetivos y medibles:

- Encuesta de seguridad pública de Catalunya
- Incremento de resultados positivos policiales: mayor resolución
- Más proximidad a la ciudadanía
- Menos actuaciones por la fuerza. Más mediación. Más prevención
- Y con el reconocimiento a Mossos d'Esquadra, por ejemplo en el excelente trabajo realizado en los atentados del 17 Agosto 2017 (Barcelona y Cambrils)



Y...

Con un trabajo de investigación que lo demuestra
**“Assessing the Effects of a Transformational
Leadership Training Programme within the Catalan Police Force”**

Pendiente de publicación.

Pre-test / FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN / Post-Test



Les animo a todos a atreverse a
implantar un modelo de
liderazgo transformacional

Es difícil pero es posible

Tiene sentido para la ciudadanía

Tiene sentido para usted

Tiene sentido para ti



Agradecimientos:

- A todo el cuerpo de Mossos d'Esquadra por ser referentes en la actuación por valores, por querer ser excelentes, por querer estar cerca de la ciudadanía y por su arduo trabajo diario
- A la prefectura de Mossos d'Esquadra por su confianza
- Al equipo de la Escuela por haberse entregado al cambio

