

Implantación del modelo EFQM de liderazgo en la administración parlamentaria

MONTSERRAT AUZMENDI DEL SOLAR

Letrada Mayor del Parlamento Vasco

Resumen

La función directiva en las Administraciones parlamentarias tiene peculiaridades que la distinguen respecto del resto de Administraciones públicas, básicamente porque cada Cámara tiene una regulación propia de la misma. En este artículo se pretende realizar una serie de reflexiones en torno a aspectos como el modo de seleccionar o nombrar a este personal directivo, o el perfil que un directivo de Parlamento debe tener, todo ello teniendo en cuenta la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, así como las exigencias de calidad y excelencia que persiguen las instituciones parlamentarias en la actualidad.

Resum

La funció directiva en les administracions parlamentàries té peculiaritats que la distingeixen respecte de la resta d'administracions públiques, bàsicament perquè cada cambra té una regulació pròpia. En aquest article es pretén realitzar una sèrie de reflexions al voltant d'aspectes com la manera de seleccionar o nomenar aquest personal directiu, o el perfil que un directiu de parlament ha de tenir, tot això tenint en compte la Llei de l'estatut bàsic de l'empleat públic, com també les exigències de qualitat i excel·lència que persegueixen les institucions parlamentàries en l'actualitat.

Abstract

The leadership role in the parliamentary authorities has some peculiarities that distinguish it from the rest of the public administrations. This is basically because each Chamber has its own regulation. Within this paper we aim to reflect on aspects such as how to select or appoint the manager staff or what profile a parliament manager should have. All this taking into account the Basic Statute for Civil Servants as well as the requirements of quality and excellence pursued by the parliamentary institutions today.

Sumario

- I. Introducción
- II. La función directiva en las Administraciones Públicas según el Estatuto Básico del Empleado Público
- III. El directivo-líder según el modelo EFQM y su aplicación en la organización parlamentaria
- IV. Conclusiones
- V. Bibliografía

I. Introducción

La regulación del personal directivo de las Administraciones parlamentarias es una cuestión establecida de forma autónoma por cada Cámara, de manera que es el Estatuto de Personal de cada Parlamento el que señala la forma en que se designa tal personal (direcciones y jefaturas, básicamente), y entre qué sujetos cabe tal designación. Así, cada Cámara determina libremente (aunque las regulaciones son bastante similares, por mimesis) qué categorías de funcionarios pueden acometer dichas labores directivas y cómo se llevan a cabo los nombramientos para este tipo de puestos.

Queremos decir con esto que la regulación del personal directivo en las asambleas legislativas no sigue ninguna pauta establecida por la legislación general en materia de función pública sino que, en la línea marcada por el principio de autonomía que rige las instituciones parlamentarias, se trata de una regulación *sui generis*, lo cual no significa que sea una regulación inadecuada o negativa, en principio, para la consecución de los objetivos marcados por los Parlamentos como organizaciones, aunque sí podemos afirmar que es una regulación «poco pulida», o poco exigente en cuanto a las cualidades que han de valorarse con carácter preferente para los líderes de una organización, como es la Administración parlamentaria, que, en consonancia con los tiempos, pretenda calificarse como excelente.

En cuanto a quiénes pueden desempeñar puestos directivos en las Administraciones parlamentarias de nuestro entorno, encontramos básicamente dos líneas:

- La de aquellos Parlamentos que indican que sólo los funcionarios con categoría de letrado o letrada pueden ejercer el puesto de director o directora (así se establece, entre otros, en las Cortes Generales,¹ las Cortes de Castilla-La Mancha² o la Asamblea de Extremadura),³
- La de aquellos Parlamentos en los que, en principio, cualquier categoría de funcionario puede ejercer dichos puestos directivos (por todos, mencionamos al Parlamento Vasco⁴ y al Parlamento de Andalucía),⁵

1 El Estatuto de Personal de las Cortes Generales, en su artículo 8, señala: «1. Corresponde al Cuerpo de Letrados [...] la función de dirección de la Administración parlamentaria, asumiendo la titularidad de los órganos correspondientes.»

2 El Estatuto de Personal de las Cortes de Castilla-La Mancha, indica en su artículo 16: «Corresponde a los letrados de las Cortes [...] las funciones de dirección de la Administración parlamentaria que les fueren encomendadas.»

3 El artículo 9 del Estatuto del personal al servicio de la Asamblea de Extremadura, señala: «La Secretaría General, al frente de la cual se encuentra el Letrado Mayor como Secretario General, estará integrada por dos Direcciones de Servicios, para cuyos puestos serán nombrados por la Mesa,

a propuesta del Letrado Mayor, funcionarios que tengan categoría de Letrados.»

4 El Estatuto de Personal del Parlamento Vasco, en su artículo 7, señala que «Los Directores, Jefes de Servicio, Sección y Unidad, serán nombrados por la Mesa, a propuesta del Letrado Mayor, de acuerdo con los principios de capacidad y mérito, y podrán ser cesados por el mismo procedimiento.» No se señala por tanto a qué cuerpo o cuerpos deben pertenecer quienes ejerzan estas funciones.

5 Del mismo modo, el artículo 17.2 del Estatuto del Personal del Parlamento de Andalucía, indica: «El nombramiento del Director y Jefes de Servicio corresponderá a la Mesa de la Cámara, a propuesta del Letrado Mayor, con arreglo a los principios de mérito y capacidad.»

Por otra parte, y en lo referente a la forma de provisión de estos puestos de carácter directivo, la solución es unánime: son provistos por el sistema de libre nombramiento o libre designación de manera que, tal y como queda establecido para el Parlamento Vasco en el precepto antes transcrito, la propuesta para el cargo corresponde al letrado o letrada mayor, y el efectivo nombramiento es competencia de la Mesa del Parlamento.

Sin embargo, en el caso de algunas Cámaras, entre ellas el Parlamento Vasco, se ha intentado desde hace algunos años dar un paso adelante en pos de lograr una cierta homologación con los procedimientos de libre designación para la provisión de jefaturas en la Administración General. En este sentido, se aprobó por la Mesa del Parlamento Vasco un procedimiento para el nombramiento del personal directivo, por el sistema de libre designación, con el que, además de los principios de mérito y capacidad, se vela por el cumplimiento del principio de publicidad que debe igualmente regir todo nombramiento. Según este procedimiento, debe publicarse la correspondiente convocatoria, en la que se hagan constar la identificación del puesto, con todos los requisitos que se exigen para ocupar el mismo, especificaciones derivadas de las funciones propias del puesto y plazo de presentación de solicitudes. El nombramiento, no obstante, tendrá carácter discrecional, aunque habrá de estar convenientemente motivado con referencia al cumplimiento por parte de la persona elegida de los requisitos y especificaciones señalados en la convocatoria, y a la competencia para proceder al mismo.

Para terminar de dar esta visión de conjunto y esquemática de cómo se perfila la función directiva en las Administraciones parlamentarias, debemos señalar un dato importante que hace que el perfil del directivo en nuestras organizaciones tenga un matiz singular en comparación con el resto de las Administraciones públicas. En el caso de los Parlamentos, quien pasa a ocupar un puesto directivo no abandona sus funciones originales. Es decir, no supone un cambio de puesto con un cambio de funciones, sino que la función directiva es un añadido sobre el puesto original del funcionario, de manera que sobre el mismo se produce una acumulación de tareas, por lo que se devenga un complemento de dirección sobre la retribución originaria. Esto puede significar un sobreesfuerzo para quien asume estos cargos, pese a lo cual debemos resaltar el componente positivo que tal configuración de la función directiva puede suponer para la organización, si se articula correctamente, en tanto en cuanto quien dirige es una persona que está «a pie de obra», desempeñando tareas de carácter material, lo cual hace que su perspectiva de la dirección esté mucho más estrechamente vinculada con las necesidades y el día a día de la actividad.

No podemos concluir esta breve parte introductoria sin hacer una referencia a quien ejerce el puesto de máximo gerente de la Administración parlamentaria, el o la Letrada Mayor o Secretario o Secretaria General. En este caso, su nombramiento, de carác-

ter discrecional, corresponde, en todos los casos, a la Mesa de la Cámara, a propuesta de la presidencia, aunque existen diferencias entre los Parlamentos en cuanto a las posibilidades de elección que tiene el órgano rector de cada Asamblea legislativa.

Si bien en el caso vasco la propuesta de la presidencia debe recaer en uno de los letrados o letradas de la Cámara (supuesto más generalizado), en otros casos, como por ejemplo el de la Asamblea de Extremadura⁶ o las Cortes de Castilla-La Mancha,⁷ la presidencia puede proponer al letrado o letrada mayor entre letrados bien de la propia Asamblea, o bien de otras Administraciones.

En cuanto al nombramiento de Letrado o Letrada Mayor, debemos reseñar que, teniendo en cuenta que no cabe coartar la libertad de quien propone y nombra este cargo, sí que, a simple título de sugerencia, se debe apuntar que quien desempeña la máxima jefatura de todos los servicios, quien lidera todo el engranaje administrativo que soporta la actividad parlamentaria, debe inexcusablemente contar entre sus habilidades las gerenciales y de liderazgo. Esto es cuanto menos deseable para quien va a acometer una tarea tan comprometida.

II. La función directiva en las Administraciones Públicas según el Estatuto Básico del Empleado Público

Una vez revisada de forma panorámica la función directiva en las Administraciones parlamentarias, veamos cómo se ha diseñado –o prediseñado– dicha función, de cara a las Administraciones generales, por parte del Estatuto Básico del Empleado Público.

Hemos de advertir que esta norma, Ley 7/2007, de 12 de abril, no es directamente aplicable al personal de las Asambleas legislativas. Su artículo 4, referido al personal con legislación propia, señala que la regulación contenida en este Estatuto se aplicará al personal funcionario de las Cortes Generales y de las Asambleas legislativas de las Comunidades Autónomas cuando así lo disponga su legislación específica. Esto significa que para que esta ley tenga aplicación en los Parlamentos, sus normas específicas relativas al personal –los Estatutos de Personal– deben especificar que el Estatuto Básico del Empleado Público es de aplicación directa, en todo o en parte.

Hecha esta salvedad, y sin obviar que ningún Estatuto de Personal hasta la fecha ha realizado una declaración en este sentido, no podemos dejar de reconocer que esta ley –dejando a salvo el principio de autonomía parlamentaria, que otorga relativa

6 El artículo 35 a) de su Estatuto de Personal, referente a la provisión de los puestos de trabajo, y en relación con el puesto de Letrado Mayor, señala: «El de Letrado Mayor por libre designación, mediante nombramiento efectuado por la Mesa, a propuesta del Presidente, entre funcionarios de carrera pertenecientes a categorías, cuerpos, escalas, o denominación similar, de letrados, bien de la Asamblea de Extremadura, de los Órganos Constitucionales, de la Administración del Estado, o de cualquiera de las Admi-

nistraciones Públicas de las Comunidades Autónomas, con un mínimo de cinco años de desempeño efectivo en su puesto.»

7 El artículo 9.2 del Estatuto del Personal al servicio de las Cortes de Castilla-La Mancha establece: «El Letrado Mayor será nombrado y removido por la Mesa de la Cámara, a propuesta del Presidente, de entre los letrados de las Cortes o, en su defecto, de entre los letrados de la plantilla del Gabinete Jurídico de la Junta de Comunidades.»

libertad, entre otros, en el ámbito administrativo— podría inspirar, en tanto en cuanto se considere adecuada, la regulación que los diferentes Parlamentos establezcan para el personal a su servicio. Por ello, es obligado el análisis de lo que esta norma determina para el personal que ejerce funciones directivas o de liderazgo en las Administraciones Públicas.

El personal directivo se regula en el Subtítulo I, del Título II (por cierto, el único subtítulo previsto en el Estatuto Básico del Empleado Público —en adelante, EBEP—), que contiene un sólo artículo, el 13, que se enuncia como *personal directivo profesional*. Este precepto, que recibió numerosos cambios durante la tramitación parlamentaria (hasta el punto de desfigurar notablemente su contenido), prevé que los gobiernos, sean el estatal o los autonómicos, puedan establecer, en desarrollo del EBEP, el régimen jurídico específico del personal directivo, así como los criterios para determinar su condición, siempre de acuerdo con los siguientes principios:

- 1) Se define al personal directivo (de forma circular) como «el que desarrolla funciones directivas profesionales en las administraciones públicas». Será cada administración pública la que, en sus normas específicas, establezca qué puestos tienen naturaleza directiva.
- 2) Su designación (que no selección, con lo cual se alude a la «libre designación») atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.
- 3) El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a una serie de criterios que se establecen en el EBEP —eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados— y en relación con los objetivos que le hayan sido fijados.
- 4) Las condiciones de empleo del personal directivo no estarán sujetas a negociación colectiva.
- 5) Por último, se indica que, si el personal directivo tiene la condición de personal laboral, éste estará sometido a la relación laboral especial de alta dirección.

Si analizamos estos puntos en relación con los puestos directivos de las Administraciones parlamentarias podemos concluir lo siguiente:

1. La normativa específica de las Asambleas legislativas sí establece cuáles de sus puestos son de carácter directivo, aun cuando la condición de directivo o directiva se compatibiliza con el desempeño de un puesto «de base», al cual se acumula la tarea de director o directora. Pero, en definitiva, en las Relaciones de Puestos de Trabajo de las Administraciones parlamentarias se señalan los puestos directivos que se prevén (tanto las direcciones como las jefaturas intermedias).
2. El deseable atendimiento a los principios de mérito, capacidad e idoneidad debe ser coherente con el propio concepto de libre designación de estos puestos, tanto en la Administración general como en la Administración parlamentaria.

Pese a que no se señale por el EBEP, parece imprescindible que una designación de estas características lleve aparejada una adecuada motivación, en la que quede patente la toma en cuenta de los principios señalados. Por otra parte, el establecimiento de procedimientos que garanticen la publicidad y la concurrencia (principios que se enuncian como preceptivos en el EBEP) parece recomendar que, tal como se ha establecido en el Parlamento Vasco, las convocatorias a direcciones y jefaturas se publiquen debidamente, de forma que puedan concurrir cuantos funcionarios y funcionarias cumplan con los requisitos que se establezcan.

3. La evaluación del personal directivo –tanto en la Administración parlamentaria como en la Administración general– es la auténtica asignatura pendiente. Las preguntas que podemos hacernos son las siguientes: ¿con arreglo a qué criterios podemos evaluar? ¿qué objetivos nos hemos fijado como organización para establecer criterios de evaluación? En caso de establecerse una evaluación, ¿cuáles serán las consecuencias de la misma? Son preguntas difíciles de responder, máxime cuando, en el seno de la Administración, y sobre todo de la Administración parlamentaria, no siempre hablamos de directivos que ejercen una función de verdadero liderazgo, sino que hablamos, en gran medida, de meros gestores.
4. Este dato del no sometimiento a la negociación colectiva del personal directivo nos da pie a pensar que, en el ánimo del legislador del EBEP, no se encuentra el directivo funcionario propio, sino el directivo «fichado» o «reclutado» del exterior, aunque tampoco se descarta que se pueda designar a personas que tengan la condición de funcionarios de carrera. En el seno de las Administraciones parlamentarias este concepto de directivo de extracción externa a la propia Administración es francamente desaconsejable, puesto que el conocimiento profundo de estas organizaciones y sus peculiaridades es fundamental para un eficaz y eficiente desempeño de la función directiva. En las Asambleas legislativas hablamos de directivos funcionarios, cuyas condiciones, por lo tanto, estarán sujetas a negociación colectiva, si bien habrán de modularse en aquellos concretos aspectos que lo requieran de cara a un óptimo desempeño de su función.
5. Por lo señalado en el punto anterior, es obvio que el directivo laboral, sometido a contrato de alta dirección, no parece tener cabida en nuestras organizaciones, sin que ello generara serias disfunciones.

III. El directivo-líder según el modelo EFQM y su aplicación en la organización parlamentaria

No podemos hablar del directivo-líder que propone el modelo EFQM de gestión sin hacer una brevísima presentación de este modelo de calidad y excelencia. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Found of Quality Management

–EFQM–) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros, creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas. Dicha Fundación es la propietaria del modelo EFQM de excelencia, y, además de gestionar el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award), ofrece una amplia cobertura de servicios a sus miembros.

Este modelo de excelencia consiste en un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son Agentes Facilitadores (liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos), y los cuatro restantes son Resultados (resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave). Los primeros hacen referencia a lo que la organización hace, mientras que los segundos tratan sobre lo que la organización logra. Precisamente el primero de los agentes facilitadores es el correspondiente al LIDERAZGO. La forma en que una organización (sea empresa privada o administración pública) gestiona su liderazgo, la forma en que los líderes de una organización se desempeñan, va a condicionar los resultados de esa organización a nivel de satisfacción de las personas que la componen, satisfacción de sus clientes e influencia que la organización tenga en la sociedad.

Este concepto, esta idea del líder, del directivo que efectivamente ejerce un rol de liderazgo, va mucho más allá de lo que tradicionalmente en cualquier Administración pública, y por ende en cualquier Administración parlamentaria, se entiende por un funcionario que ejerce un puesto directivo.

El criterio LIDERAZGO, en el citado modelo EFQM, se subdivide en cinco subcriterios, que son los que nos dan una panorámica completa de la función directiva o de liderazgo, su «deber ser»:

- a) A la función de liderazgo corresponde el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos, puesto que el líder actúa como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
- b) Es imprescindible una implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c) Los líderes deben implicarse con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- d) A los líderes corresponde el refuerzo de la cultura de excelencia, la motivación, el apoyo y el reconocimiento de las personas de la organización.
- e) Les corresponde, asimismo, la definición e impulso del cambio en la organización.

Todos estos subcriterios, estos caracteres que deben adornar al directivo de cualquier organización que adquiera un compromiso de calidad y excelencia, son transportables a la realidad de nuestras Administraciones parlamentarias. Veamos en qué se traduce cada subcriterio en nuestras organizaciones:

a) *En cuanto al desarrollo de la misión, visión, y valores de las organizaciones parlamentarias*, sirva como ejemplo la definición de estos parámetros establecida por el Parlamento Vasco en el seno de la reflexión estratégica realizada por esta institución:

Misión (razón de ser) de la Administración parlamentaria: «Servir con objetividad al Parlamento para el ejercicio de sus funciones.»

Visión (metas a alcanzar): «Ser una organización flexible con capacidad para ofrecer un servicio rápido, eficiente y de calidad a la actividad parlamentaria y a la sociedad vasca.»

Valores (expresión de la personalidad y las señas de identidad de una organización, al tiempo que guía de comportamiento de las personas que la integran). Estos valores y estándares profesionales definidos por el propio Parlamento Vasco son:

- *Objetividad*, entendida como integridad y honradez intelectual, económica y moral, imparcialidad en la prestación de los servicios y consciencia de la repercusión de nuestro trabajo en el bienestar de la sociedad vasca.
- *Responsabilidad social*, entendida como colaboración con el resto de instituciones, proyección externa de nuestro trabajo, respuesta profesional a nuestros clientes, trato excelente a todas las personas.
- *Eficacia*, entendida como trabajo en pos del logro de los objetivos definidos, gestión por objetivos, trabajo en equipo, fomento de la cooperación y coordinación e impulso de la polivalencia.
- *Eficiencia*, como búsqueda del mayor valor añadido al menor coste, actuación con profesionalidad, garantía de la calidad de nuestro trabajo, aplicación de metodología sistemática y disciplinada, cumplimiento optimizado del presupuesto anual así como optimización de los recursos e instalaciones.
- *Recursos humanos responsables*, valorados, con iniciativa, reconocidos y excelentes, entendido este valor como el fomento de la mejora continua, la autonomía con responsabilidad, la proyección individual y el cuidado del detalle en nuestras actuaciones profesionales.
- *Conocimiento creativo*, actualizado, con el que se den soluciones útiles en base a fundamentos teóricos, buscando y potenciando la creatividad e innovación con disposición a compartir el *know-how* así como procurando la formación integral y continua.

Teniendo en cuenta esta misión, visión y valores de la organización (fueron definidos, como se ha señalado, por y para el Parlamento Vasco, pero sin duda son extrapolables a cualquier otra Administración parlamentaria), hemos de ser conscientes de que los líderes, quienes asumen tareas directivas, además de definirlos e identificarlos, deben implicarse en su desarrollo y ser modelo de actuación en los valores que identifican a la institución.

b) En lo referente a la necesaria implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, este subcriterio hace referencia a la idea de que todo el despliegue de conceptos antes realizado (misión, visión, valores, etc.) no puede quedar en una mera teoría o en un documento de cuyo desarrollo se van a ocupar los trabajadores de base de la organización. Todos los que trabajamos en una organización jerarquizada como la nuestra, sabemos que, o hay una implicación de los directivos en las novedades que se proponen, o, en caso contrario, éstas quedan paralizadas. De poco puede servir un diseño teórico de una gestión basada en procesos, un plan de mejora continua o un buen plan de formación sobre el papel, si todo esto no se acompaña de una real implicación de los mandos, que sea efectivamente visualizada por el conjunto de trabajadores. No es posible, por poner un ejemplo, establecer un cambio de horario que se adapte mejor a la actividad parlamentaria, si los directivos no tienen una dedicación horaria tan amplia o más que los trabajadores de base, si no se percibe que «están ahí» siempre que es preciso. Si no hay implicación personal por parte de directores y directoras, todas las medidas, por positivas que sean, serán contestadas.

c) El subcriterio 1.c) del modelo EFQM nos habla de la necesaria implicación de los líderes con los clientes, los partners y los representantes de la sociedad. Este es un dato de suma importancia a la hora de configurar la función directiva en nuestras Administraciones. Por regla general, las Administraciones parlamentarias llevan a cabo sus tareas de forma correcta, incluso óptima en muchas ocasiones, pero sin que la visión del cliente (parlamentarios y parlamentarias, así como personal de los grupos parlamentarios) sea en realidad tenida en cuenta. Uno de los elementos fundamentales del modelo de calidad que se propone (y, por otra parte, básico y de pura lógica incluso sin pensar en ningún modelo o patrón externo de calidad), es la idea de que la actividad debe ir enfocada al cliente. No podemos pensar que nuestra gestión, nuestros procesos, son excelentes si la óptica de nuestros clientes no ha sido tenida en cuenta a la hora de su diseño, del establecimiento de los objetivos, etc.

Por ello, es imprescindible que los líderes o directivos interactúen con nuestra clientela. Los líderes deben primero conocer las necesidades de los clientes, y deben comprenderlas y buscar el modo de satisfacerlas. Para ello deben crear dinámicas de contacto con el cliente. En este sentido, podemos afirmar que, en la Administración parlamentaria, son los letrados y letradas quienes, por su actividad en plenos y comisiones, de la que se deriva no sólo un trato directo y cercano con los parlamentarios y parlamentarias, sino también un conocimiento real de los objetivos de la institución parlamentaria en su conjunto –a veces difícilmente vislumbrables por quienes atienden simplemente una actividad de carácter meramente administrativo o técnico en el seno de la Administración–, pueden llegar a una implicación más directa con los repre-

sentantes de la ciudadanía. Ahora bien, hay que poner medios para que esa implicación sea real y surta efecto en el diseño de los procesos administrativos:

- Se debe crear una dinámica de contactos directos con los clientes para conocer y satisfacer sus necesidades a través de reuniones periódicas.
- Se les deben dar a conocer de forma detallada los servicios que ofrecemos y nuestros compromisos de calidad.⁸
- Se debe establecer un *feed-back* de resultados de rendimiento y percepción por parte de nuestros clientes a través de encuestas de satisfacción, perdiendo el temor a este tipo de herramientas, o a que éstas arrojen resultados negativos. Si esto es así, la consecuencia es que debemos analizar las causas y, probablemente, debemos modificar nuestra forma de actuar.

Por otra parte, la implicación con los partners (en el caso de los Parlamentos, podemos dar tal calificación a los medios de comunicación, a los proveedores, al resto de instituciones –Gobierno, otros Parlamentos, etc.–, entidades con las que se suscriben convenios de colaboración –como por ejemplo Universidades–, o asociaciones de carácter profesional) es fundamental para que nuestras instituciones no se ahoguen en una cierta tendencia endogámica. Quienes llevamos las riendas de las Administraciones parlamentarias tenemos la obligación de mantener relaciones fluidas con todas las instancias externas, lo cual siempre va a redundar beneficiosamente en una mayor apertura de nuestra institución hacia la sociedad.

d) Los líderes-directivos deben motivar, apoyar y reconocer a las personas de la organización, como refuerzo de la cultura de la excelencia.

Este subcriterio nos exige, en el ámbito de la Administración parlamentaria, como en cualquier otro tipo de organización, lo siguiente:

- Una buena comunicación con el personal. No es inhabitual en nuestras organizaciones el encontrarnos con personas que ejercen funciones directivas pero que no establecen una mínima comunicación con las personas a su cargo. Sin una comunicación fluida, sin embargo, es difícil que el engranaje de un departamento funcione correctamente, teniendo en cuenta el malestar entre el personal que esta situación provoca, y la falta de entendimiento por parte del subordinado, en muchas ocasiones, de lo que su director o directora espera de él.
- Una real colaboración con todo el personal, como se deriva de lo señalado en el punto anterior.

⁸ En este sentido, el Parlamento Vasco ha elaborado recientemente sus Cartas de Servicios, a través de las cuales se pretende dar a conocer a los parlamentarios y parlamentarias, así como a la sociedad, los servicios que la Administración parlamentaria ofrece, de forma detallada, así como los compromisos de calidad que asume, en base a una batería de indicadores.

Se han aprobado, concretamente, siete Cartas de Servicios, correspondientes a siete áreas de actividad diferentes, y una Carta de Servicios dirigida a la ciudadanía, en la que se engloban los servicios que la Administración parlamentaria presta a los ciudadanos y ciudadanas.

- El fomento de la participación entre el personal, de forma que se haga a todos los trabajadores del departamento partícipes de las decisiones. Escuchar la opinión y la sugerencias de todos nuestros colaboradores, así como compartir con ellos nuestra información, son piezas clave para un correcto funcionamiento de la organización.
- El establecimiento de un *feed-back* continuo con los colaboradores, tanto en el sentido positivo (reconocimiento por la labor bien hecha), como en el negativo, por muy incómoda que sea esta tarea. Es, además, esta función de guiar y encauzar –con tacto y mano izquierda, pero con claridad– a nuestros colaboradores cuando no han estado a la altura de lo que se esperaba, una de las más importantes de la función directiva, y la que marca la diferencia entre un buen líder y un gestor al uso.
- Un comportamiento ético intachable, en el sentido de honestidad profesional, lealtad con la institución y con todos nuestros colaboradores, e imparcialidad en las tomas de decisiones, puesto que el líder ha de ser un ejemplo de actuación.

e) En lo referente al líder como impulsor y definidor del cambio en las organizaciones, este subcriterio hace referencia no sólo a la implicación personal de quienes ejercen funciones directivas en los procesos de cambio, sino a que son precisamente quienes ocupan estos puestos los que, a la vista de las necesidades cambiantes de la organización, deben impulsar y diseñar estos cambios.

Las instituciones parlamentarias están viviendo un momento de reflexión en cuanto a su papel en la sociedad. Hoy más que nunca se percibe la necesidad de acercamiento del órgano representante de la soberanía popular a los ciudadanos a quienes representan. Si los parlamentarios y parlamentarias se están cuestionando su forma de interactuar con la ciudadanía, y están buscando cauces para superar la brecha existente entre el debate político y las necesidades del ciudadano, es la Administración parlamentaria, con su equipo directivo al frente, la que tiene que ser el firme apoyo en todo el proceso de reflexión. Si la institución necesita un cambio, la Administración que la sustenta debe cambiar, y son sus líderes quienes tienen que adelantarse y deben superar las formas de hacer decimonónicas, el hacer las cosas «porque siempre se han hecho así», para hacer «lo que se debe hacer», con fórmulas novedosas de gestión, y persiguiendo objetivos claros con criterios de eficacia y eficiencia.

Podríamos pensar que en la Administración parlamentaria es suficiente la idea del gestor que desempeña la llevanza de una determinada área, sin más ambición. Pero hemos de pensar en la evolución de las instituciones parlamentarias para darnos cuenta de que el concepto de mera gestión de un departamento no va parejo con la nueva visión del Parlamento. El Parlamento Vasco, en concreto (y entendemos que es una idea compartida por la mayoría de las instituciones parlamentarias), tiene vocación de transparencia, de apertura a la ciudadanía, es pionero en la implantación de pro-

gramas novedosos con la utilización de las nuevas tecnologías, pretende ser una institución dinámica, acorde con los nuevos tiempos. Y esta visión del Parlamento se complace mal con una estructura administrativa vetusta, en la que sus trabajadores se conforman con realizar sus tareas como siempre las han realizado, sin ningún ánimo de cambio o mejora.

De una forma esquemática, haciendo un resumen de los puntos anteriores, podemos hacer un esbozo del sentido en que tiene que evolucionar la función directiva en las Administraciones parlamentarias:

- El líder debe pasar de la mera administración a la innovación.
- No debe ser una copia de modos de hacer tradicionales sino que debe intentar ser original.
- Debe desarrollar formas de gestión y no conservar a ultranza las existentes.
- Debe inspirar confianza entre sus colaboradores, y no ejercer una mera labor de control sobre los mismos.
- Debe tener una perspectiva a largo plazo, y no una previsión a corto, fijando únicamente la vista en los beneficios inmediatos.
- Debe desafiar el *statu quo*, y no aceptarlo acríticamente.
- Debe hacer lo que se debe hacer, no lo que siempre se ha hecho, por muy correctamente que se haga.

IV. Conclusiones

Tras realizar esta exposición resumida de la configuración del liderazgo desde el punto de vista del modelo de calidad que tiene más implantación en nuestro entorno europeo, el modelo EFQM, podemos extraer una serie de conclusiones, en cuanto a la configuración de la función directiva en la Administración parlamentaria y su regulación:

1. Ha de tomarse una decisión, en primer lugar, en torno a si se quiere construir un modelo de función directiva al que sólo puedan concurrir funcionarios públicos, o un modelo en el que puedan ejercer esas funciones personal laboral e, incluso, externos a la Administración (modelo que, al parecer, propone el Estatuto Básico del Empleado Público). Por las razones expresadas anteriormente, entendemos que la peculiaridad y complejidad de las instituciones parlamentarias aconseja que los puestos directivos de sus respectivas Administraciones sean ocupados por funcionarios pertenecientes a las mismas, profundos conocedores de sus entresijos, de sus maneras de funcionar y de sus objetivos.

2. Es necesario definir de la forma más precisa posible qué es un directivo en una Administración parlamentaria, y cuáles son sus funciones en la organización. Asimismo, todos los puestos directivos de las Administraciones parlamentarias deberían tener una descripción lo más detallada posible de las funciones, responsabilidades y

tareas que deben desempeñar, al efecto de poder elaborar un perfil de los posibles candidatos que sean idóneos para su desempeño. Esto ayudaría, sin duda, a quienes tienen la competencia para proponer los debidos nombramientos (fundamentalmente, la presidencia en el caso de nombramiento de Letrado o Letrada Mayor –teniendo como candidatos los letrados y letradas de cada cámara–, y el Letrado o Letrada Mayor para el caso de nombramientos de personal directivo).

3. Esta definición del «perfil» del puesto directivo debe ir necesariamente acompañada de una perfecta definición de los objetivos del departamento que el directivo en cuestión vaya a dirigir. Si no existen unos objetivos claros para una sección o departamento, difícilmente se podrá esbozar un perfil de líder para el mismo.

4. La designación de directivos en las Administraciones parlamentarias deberá atender a los principios recogidos en el artículo 13 del Estatuto Básico del Empleado Público: mérito, capacidad, idoneidad, así como publicidad y concurrencia. En este sentido, se aconseja la publicidad de las convocatorias cuando corresponda la cobertura de una vacante de puesto directivo, tal y como se viene realizando en el Parlamento Vasco.

5. Una vez que tenemos objetivos definidos y perfil diseñado, y tras el oportuno nombramiento, es preciso que cada Administración parlamentaria establezca un sistema de evaluación de los puestos directivos, tal y como señala el Estatuto Básico del Empleado Público en su artículo 13.3: «El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.»

Los resultados de la evaluación no pueden ser vinculantes para quien tiene la competencia de nombrar a un directivo o, eventualmente, cesarlo, pero sí aportarán un dato que pueda llevar a tomar una u otra medida.

Lo aconsejable sería la utilización de instrumentos, como el cuadro de mando integral, a través de los cuales se establezcan de forma clara los indicadores de gestión, de manera que éstos puedan ser revisados al término de un plazo establecido, y así pueda comprobarse el cumplimiento o no de los objetivos inicialmente señalados. De esta manera podremos evaluar si la gestión ha sido la idónea o no.

Como apoyo a la tarea de evaluación, es interesante la realización de encuestas de satisfacción entre clientes, subordinados, etc.

6. Finalmente, teniendo en cuenta que las habilidades directivas se desarrollan y se aprenden, resulta de gran importancia el establecimiento de un adecuado plan de formación en habilidades de liderazgo, para quienes estén ejerciendo este tipo de puestos o quienes puedan ejercerlos en un futuro.

Bibliografía

- ÁLVAREZ DE MON, CARDONA SORIANO y otros: *Paradigmas del liderazgo*, McGraw Hill, 2001.
- BLANCO HERRANZ, F.J.: «Notas sobre recientes procesos de reforma emprendidos en las Administraciones de los Parlamentos Autonómicos», en *Corts. Anuario de Derecho Parlamentario* n.º 13, 2002.
- CID VILLAGRASA, B: «Origen y evaluación de la Administración Parlamentaria», en *Asamblea: revista de la Asamblea de Madrid*, n.º 5, 2001.
- EUSKALIT (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad): *Los 12 desafíos*, Euskalit, 2003.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MC KEE, A.: *El líder resonante crea más*, Plaza Janés, 2002.
- GONZÁLEZ SIMÓN, M., y GUENAGA GARAY, G.: «Liderazgo y modelo EFQM de excelencia: una aplicación al País Vasco», en *Estableciendo puentes en una economía global*, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salamanca, 2008.
- MANTECA VALDELANDE, V.: «Novedades y aspectos generales del Estatuto Básico del Empleado Público», en *Actualidad administrativa*, n.º 15, 2007.
- MARTÍNEZ CORRAL, J.A., y VISIEDO MAZÓN, F.J.: «El Estatuto básico del empleado público y su posible aplicación a los Parlamentos Autonómicos», en *Asamblea: revista parlamentaria de la Asamblea de Madrid*, n.º 19, 2008.
- TOÑA GÜENAGA, F. (Dir.): *Estatuto Básico del Empleado Público y márgenes de configuración del legislador vasco para su desarrollo*, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 2007.