

FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISION DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## *DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES DIRECTIVAS*



### **MÓDULO II LIDERAZGO**

Del 29 de Mayo al 07 de Junio de 2006

## APUNTES GENERALES

CI-043

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosbery  
Delegación Gustavo A. Madero  
Mayo/Junio del 2006

**OBJETIVO GENERAL:**

1. Programar actividades hacia el cumplimiento de objetivos.
2. Determinar la dirección para hacer que el equipo de trabajo se oriente hacia las metas
3. Diseñar planes y estrategias para el desarrollo de sus colaboradores
4. Formular estrategias para motivar e involucrar a otros
5. Diseñar planes encaminados a impulsar el alto desempeño
6. Reconocer e incentivar los comportamientos esperados en sus colaboradores.

## CONTENIDO TEMÁTICO

### 1. **Conceptos y enfoques sobre liderazgo**

- 1.1. Modelos para entender el liderazgo
- 1.2. Liderazgo y clima organizacional
- 1.3. El poder del líder
- 1.4. El liderazgo, proceso de influencia mutua
- 1.5. Tres estilos de liderazgo y sus efectos en los colaboradores
- 1.6. Grid gerencial

### 2. **La inteligencia emocional del líder**

- 2.1 La autoestima del líder
- 2.2 Inteligencia emocional del líder
- 2.3 Habilidades de comunicación del líder: sección asertividad

### 3. **Funciones estratégicas del líder**

- 3.1 Administración de los colaboradores
- 3.2 Empowerment
- 3.3 Evaluación del desempeño

### 4. **Contexto de liderazgo**

- 4.1 Así se fabrican los líderes
- 4.2 Qué hacen los directivos y qué hacen los líderes?
- 4.3 Competencias laborales
- 4.4 Intragob: Modelo de innovación y calidad gubernamental

---

## LIDERAZGO

### 1. MODELOS PARA ENTENDER EL LIDERAZGO

Si repasamos los estudios de liderazgo en la literatura científica de los últimos cincuenta años, descubrimos que existen pocos modelos de él. Entre las investigaciones más conocidas se encuentran las de Douglas McGregor que analiza la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; las de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1973) que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario y las del Robert Blake y Jean Mouton (1975) que definen las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo: la orientación hacia resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

En estas investigaciones se analiza la misión básica de todo líder: dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. Las dos variables entre las cuales se mueve el líder son:

1) saber motivar, promover orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. el descuido de cualquiera lo debitan en su función. fracasaría en el logro de los resultados y por el otro fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte.

#### **Concepto y enfoques sobre liderazgo**

*Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución.*

Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes.

El liderazgo es un fenómeno psicosocial en virtud del cual un grupo de personas llamadas "**seguidores**" son "arrastradas" por otra llamada "**líder**". Este seguimiento responde tanto a unas circunstancias, como a unas características personales del líder.

El liderazgo se refiere específicamente a la forma de "mover" a la organización. Se trata de "arrastrar", más que de "empujar". Generalmente la gente está dispuesta a cooperar con un líder que dirige correctamente. El seguidor va tras el líder cuando percibe que:

Éste es capaz  
"Quiere mi bien"  
Lo que me plantea vale la pena  
El mismo se involucra de un modo total

Todo aquel que aspira marcar una diferencia positiva en el ámbito de los negocios, la política, el deporte, etc., necesitará primero ser investido de autoridad. Si el líder no sabe cómo hacer que su visión se concrete es solamente un soñador.

En el campo de la teoría organizacional y de la administración se contempla en primera instancia la pregunta: ¿Los líderes nacen o se hacen? Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de las investigaciones se tiende cada vez más a concebir el liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

Sin la existencia de un modelo de liderazgo que muestra una vida en completa coherencia con la causa que pretende encabezar, la autoridad del mismo se desvanece y el valor de su mensaje se hace nulo. El líder, debe saber que las personas a su cargo serán ampliamente influenciadas e imitarán su conducta. En esto consiste con lo que enseña **la virtud más importante del líder, en comprender su responsabilidad y vivir en absoluta coherencia.**

Junto con la idoneidad del líder, su capacidad, sus conocimientos, su talento para enseñar es indispensable el compromiso con la visión. Un modelo de liderazgo imitable en compromiso e idoneidad, se multiplicará exitosamente capacitando y motivando gente comprometida e idónea, para conformar nuevas generaciones de liderazgo. Esto es el más alto propósito del liderazgo

Cualquier persona es un líder potencia; La posibilidad de ser líder es rasgo esencial de cualquier inteligencia humana. Se requiere el desarrollo de las habilidad y actitudes, así como la aceptación de la responsabilidad y el compromiso de servir. Ser responsable para un líder, es hacer siempre lo que dice. Dar mayor valor a las buenas acciones y apoya la libertad de acción, fomentando la innovación.

Al tomar de decisiones sabe qué hacer y cuándo. Lo hace cuando los objetivos son claros valorando los beneficios y los riesgos. Su decisión es siempre a favor del bien común. Sabe delegar y dar autoridad y responsabilidad a otros. Alienta a quienes le piden ayuda y nunca castiga a aquellos que fallaron habiendo hecho lo mejor.

Ejercita el recompensar a su personal mostrando interés auténtico por el su bienestar. No premia a quienes hacen menos de lo esperado y cuida que se reconozca la tarea de los otros. Reconoce a sus enemigos con inteligencia significa que no espera la aprobación por parte de todos y no considera enemigos

a todos sus oponentes. Sabe que las confrontaciones amistosas pueden ser productivas. No provoca enfrentamientos antagónicos y evita que sus amigos se conviertan en sus enemigos.

## **1.2 Liderazgo y clima organizacional**

Se entiende por clima organizacional el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, e cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Puede haber un clima de satisfacción, resistencia, o participación.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Es decir el clima institucional se puede entender como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

### 1.3 El poder de un líder

Liderazgo y poder no son sinónimos. Sin embargo, el liderazgo se basa en el poder. El poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. También puede entenderse como la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo.

Es necesario entender que el poder es una probabilidad o posibilidad. El poder ejercido pasa a ser "influencia", es decir liderazgo. El poder del líder para convencer, motivar, educar, comunicar un sentido trascendente. Este poder es el que hace que un líder tenga mayor o menor influencia. Sin poder, las mejores ideas o proyectos se quedan en el tintero.

Todo líder requiere de poder, pero no todos los que tienen el poder son líderes. El poder de convencer, de unir, de motivar, de "energizar" a otros, de organizar, de integrar en un esfuerzo común, es lo que hace que un líder tenga mayor o menor influencia. La fuerza de un líder se la da el poder personal de sus cualidades y habilidades, más las facultades que le otorgan su nivel, su posición y los recursos materiales y humanos de que puede echar mano para apoyar los proyectos y objetivos compartidos e influir en sus seguidores.

El líder debe utilizar el **poder** a fin de lograr ejercer influencia en los comportamientos de otros. Poder se define como el potencial de influencia del líder. Existen siete bases de poder que pueden ser utilizados:

1. El poder de coerción, basado en el temor.
2. El poder de relación. Fundado sobre las relaciones que mantiene el líder con personas importantes o influyentes de las cuáles el empleado desearía obtener los favores.
3. El poder experto, depende de las capacidades, los conocimientos y las habilidades de experto que posee el líder y que genera el respeto de los empleados.
4. El poder de información, basado en el acceso a ésta que posee el líder.
5. El poder legítimo, fundado en el puesto mismo del líder, los otros le reconocen el derecho por su cargo.
6. El poder de referencia, basado en los rasgos de personalidad del líder, los empleados lo quieren, lo admiran o se identifican con él.
7. El poder de recompensa. La capacidad que tiene el líder de recompensar los comportamientos a través de incentivos, remuneración, reconocimientos, promociones.

Ninguna de estas bases de poder es eficaz en todas las situaciones. Así, teóricamente el líder debe elegir la base de poder a utilizar en función de la naturaleza específica de la situación. La eficacia de estas bases de poder depende del grado de madurez del empleado. El líder debe elegir no sólo su estilo de liderazgo, sino también la base de poder a ejercer.

#### **1.4 Liderazgo, proceso de influencia mutua**

El liderazgo es necesario para que un grupo cualquiera, una organización, un país funcione bien. Las fuertes reacciones contra el liderazgo son el resultado de experiencias con liderazgo opresivo, vividas en sociedades opresivas.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logre sus metas, su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que éstas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica

Parte del proceso de ser líder, consiste en reconocer que cada uno de sus colaboradores tiene un papel fundamental dentro de la jugada, las jerarquías se han empezado a diluir y a cada individuo se le considera agente del cambio, La estructura piramidal de responsabilidades o categorías desaparece y tiende cada vez más a convertirse en un liderazgo horizontal, en un proceso de influencia mutua entre líder y seguidores, donde se suman las partes de un nuevo "todo" para conseguir un resultado específico pero logrado con la participación de todos.

La relación dual entre líder y seguidores se da en un proceso en un devenir en el que surge la influencia, llega a un clímax, decae, se vuelve a elevar y luego decae otra vez y así continuamente. El reto es mantener el liderazgo en medio del devenir, con el objeto de lograr las metas, conservar los principios y promover el desarrollo de la gente.

Este nuevo mundo exige de los líderes una gran capacidad para escuchar y poner atención a las manifestaciones que reflejan necesidades y carencias cambiantes de los grupos, naciones etc. En este proceso dual, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido. Los seguidores no son tan pasivos, ni tan sumisos como pareciera, ni el líder tiene tanto poder como aparenta. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan no entregan la confianza a su directivo, sólo se la prestan.

### **1.5 Los tres estilos de liderazgo y su efecto en los colaboradores**

#### **Autocrático, benévolo y participativo.**

Fundamentalmente conocemos tres estilos de dirigir.

A) El Autocrático se ocupa de imponer sobre los otros su propio punto de vista, sin considerar más opiniones que le señalen puntos débiles o fuertes. No deja que haya intervenciones de nadie más y es tajante en cuanto a determinar que las labores se lleven a cabo de acuerdo con la jerarquía. Aquí, no hay espacio para la innovación.

B) El Benévolo, se dedica a no seguir las reglas establecidas por tratar de complacer y lograr aceptación en los demás. Cede ante cualquier opinión de cambio que se le sugiera y su perspectiva es como de lograr una familia feliz donde todos estén de acuerdo, más que una tener una visión funcional.

C) El Participativo. Este es un tipo de liderazgo activo en donde se espera que las personas involucradas en las tareas, tomen parte activa en el desarrollo y conclusión de las mismas, se permite que haya una interacción entre el líder y

sus colaboradores y se deja abierta la puerta de que los demás pueden intervenir con propuestas de mejoras al trabajo cuando estén en circunstancia de hacerlo

Los estilos de liderazgo se definen como los modelos de comportamiento manifestado por una persona en su tentativa de influenciar las actividades de otros, tal como éstos son percibidos. Lo que cuenta es la percepción de aquellos a quienes el líder trata de influenciar y no la percepción que el líder tiene de sí mismo.

### 1.6 Grid Gerencial

Las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo son: la orientación hacia resultados y la orientación hacia la conducción de las personas. Es decir la misión básica del líder es *dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas*, para ello debe saber motivar, promover orientar, negociar y relacionarse con las personas, *y ser capaz también de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivo*. El descuido de cualquiera de las dos variables lo debilitan en su función.

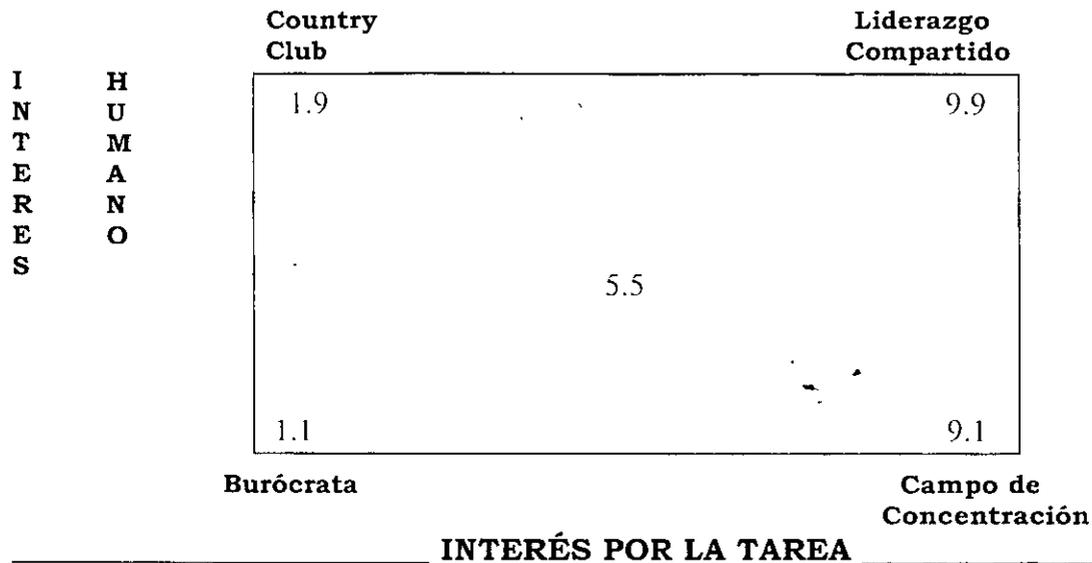
Hersey, autor del liderazgo situacional identifica dos dimensiones importantes sobre las cuales pueden centrarse los comportamientos de un líder: **LA TAREA Y LA RELACIÓN**.

Cuando se habla de "comportamientos centrados en la tarea", hace referencia al grado en el que el líder define los roles del subordinado o de los miembros del grupo y les explica que actividades deben ser realizadas y cuando, o cómo y por quien deben ser hechas. En esta dimensión, las comunicaciones tienden a ser UNIDIRECCIONALES.

En la otra dimensión, los "**comportamientos centrados en la relación**" identifican, a lo largo de un continuo, el grado en el que el líder mantiene relaciones interpersonales con cada empleado ó con el grupo, abriendo los canales de información y proveyendo apoyo socioemocional, sostén psicológico y comportamientos facilitadores. Ello implica comunicaciones BIDIRECCIONALES O MULTIDIRECCIONALES entre el líder y los miembros del grupo.

Las dos dimensiones son distintas y diversas combinaciones pueden ser manifestadas por los líderes. No existe una combinación "Mágica".

En el modelo propuesto por Blake y Mouton.



### 1.1 Estilo Burócrata

Busca pasar desapercibido para evitar problemas

- No hay compromiso con la tarea ni lo humano
- Se retira y resigna
- No se compromete, alejado de la gente
- Acepta ideas con indiferencia
- En los conflictos no toma partido
- Productividad mínima

### 1.9 Estilo Country-club

- Paternalista
- Busca el éxito sólo con buenas relaciones
- Atiende sólo las necesidades de su gente
- Crea un ambiente cómodo y amigable
- Se siente seguro con personas que lo apoyan y dan su amistad
- Evita conflictos
- En situaciones difíciles es manipulador y chantajista
- Producción baja.

### 5.5 Estilo intermedio

- Mantiene un equilibrio y un ambiente de trabajo medianamente agradable
- Busca ser reconocido con mediano compromiso a resultados

- Solución de conflictos con mediana satisfacción
- Aporta alternativas aunque no sean perfectas
- Mucha actividad con poca efectividad
- Ritmo de trabajo y nivel de producción sin alta exigencia
- Soluciones frías "50% y 50%

### **9.1 Estilo capataz (Campo de concentración)**

Su éxito se fundamenta en la producción a niveles altos.

- Ve a las personas como un mal necesario
- Impositivo, no escucha
- Se aferra a su criterio
- Toma la iniciativa, fuerza a que lo sigan
- En los conflictos es tajante e impone
- No admite que pueda equivocarse
- Humor mordaz
- Cuando las cosas van mal se defiende
- Se enoja si no se cumplen sus deseos
- Alcanza alta producción a corto plazo, a largo plazo bajará.

### **9.9 Estilo de liderazgo compartido (Equipo)**

- Fomenta el trabajo en equipo con satisfacción humana y productiva
- Sabe escuchar e integrar las fuerzas de su equipo
- Flexible, capacidad de cambio
- Se interesa en llegar a las mejores condiciones con sus ideas y las de los demás
- Con iniciativa, pero también puede seguir a otros.
- Con los conflictos investiga, confronta y resuelve o promueve su solución
- Persona íntegra de principios. Combina lo humano y los resultados
- Logra alta producción y satisfacciones con el corto y largo plazo

## **2. INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL LÍDER**

### **2.1 La autoestima del líder**

El dominio personal ha sido una de las disciplinas más características de los líderes de todos los tiempos. El conocerse a sí mismo, estimular la introspección y el hábito de reflexionar para lograr la integración de las propias capacidades hacia los fines propuestos, es de gran ayuda. Grandes líderes especialmente los que basaron su fuerza en la congruencia y fortaleza interior, han señalado la importancia del autoconocimiento.

Por otro lado, La sicología moderna ha descubierto cada vez con más profundidad el poder de la meditación y la imaginación como instrumentos de fuerza para lograr lo que se propone la persona. Ensayar en la fantasía la forma como se enfrentará a situaciones difíciles, imaginarias o reales y visualizar respondiendo de nuevas maneras mas eficientes que las que se han tenido hasta el momento permite más fácilmente hacer realidad el propósito. Los líderes aprenden a visualizar ese futuro y la forma como tienen que llegar a él.

Otro rasgo de los líderes exitosos es la confianza y seguridad personal. Sin ella sería imposible transmitir confianza a los seguidores. Obviamente nos referimos a una manifestación exterior, percibida por los seguidores. La seguridad que éstos buscan está en la profunda creencia de alcanzar la meta y de luchar por fines nobles y que valen la pena. La seguridad que da confianza está en la fe inquebrantable y en la tenacidad de mantener el timón en la dirección propuesta a pesar de las adversidades.

La seguridad se aprende a partir del autoconocimiento. De conocer las propias fuerzas y construir sobre ellas. De identificar las propias debilidades y evitar fincar el éxito del liderazgo sobre ellas. Los hombre y mujeres con altas cualidades de conducción son personas de carne y hueso y no superdotados en todas las facetas.

La seguridad personal, la tenacidad y la fe en los ideales son la base fundamental de la personalidad de los líderes que logran la confianza de los seguidores, más que la capacidad intelectual. Saber asesorarse por hombres altamente inteligentes o técnicos sabios que suplen sus carencias es un hecho que un líder debe tener en cuenta.

## **2.2 Inteligencia emocional de líder.**

Existen dos niveles de aptitud laboral. Uno tiene que ver con las competencias básicas que se necesitan a fin de cumplir con las tareas asociadas con determinado puesto. El otro, describe aptitudes distintivas, que destacan a los trabajadores estelares de los comunes. Estas dos aptitudes son: el afán de mejorar y la habilidad de persuadir e influir, que son aptitudes emocionales.

Revisando las investigaciones de estudiosos del comportamiento humano y el liderazgo, como Ruth Jacobs y Wei Chen, quienes evaluaron el peso relativo de una aptitud dada en cuanto a destacar a los ejecutivos sobresalientes de los promedio, encontraron que la contribución emocional a la excelencia es dos veces más importantes que el intelecto puro y la pericia. De aquí se infiere que las aptitudes emocionales desempeñan un papel mucho más grande en el desempeño laboral superior que las capacidades cognitivas y técnicas.

En otro estudio realizado por MacBer en más de 300 ejecutivos de alto nivel de 15 compañías internacionales sobre la aptitud emocional en el liderazgo, el análisis demostró que las estrellas se destacaban del promedio gracias a seis aptitudes emocionales: Influencia, liderazgo de equipo, conciencia orgánica, confianza en sí mismo, afán de triunfo y liderazgo. Estas aptitudes representan intensidad en un amplio espectro de la inteligencia emocional, desde el conocimiento de uno mismo y la motivación hasta la conciencia y las habilidades sociales.

Aclaremos primero algunos errores en cuanto se refiere a la inteligencia emocional. La inteligencia emocional no significa simplemente "ser simpático. En ciertos momentos puede requerir, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver algo importante que no ha querido ver. Segundo, no significa dar rienda suelta a los sentimientos. Significa manejar los sentimientos de modo tal que pueda expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces, en busca de una meta común.

La inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte, y continúa desarrollándose, a medida que avanzamos por la vida y se aprendemos de nuestras experiencias. Al adquirir destreza en el manejo de las propias emociones e impulsos, se motiva y afina nuestra habilidad empática y social.

Otra repercusión importante a considerar es el hecho de que a medida que las instituciones se encogen con reducciones de personal, las personas que quedan cargan con más responsabilidad y son más visibles. Al notarse más, cuenta mucho ser poseedor de aptitudes tales como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo de equipo y el liderazgo.

Los aspectos anteriores nos llevan forzosamente al tema de la comunicación y la asertividad, comprendidos ambos en la siguiente sección.

### **2.3 Habilidades de comunicación del líder: sección asertividad.**

La comunicación es un elemento crucial para conseguir la motivación de los empleados, el logro de los objetivos y metas y la formación de equipos de trabajo eficientes. Un buen líder debe preguntarse cómo maneja sus habilidades de comunicación con los demás y debe reconocer si sabe escuchar a los otros o si esta área la pasa inadvertida creyendo que las cosas saldrán solas. El correcto manejo de la comunicación debe llevarse a todos los niveles, consigo mismo en primer lugar, con los colaboradores directos y con todas las demás personas que figuren en el mapa horizontal del organigrama. Deben revisarse a cada momento si aquello que se quiere decir ha sido comprendido a cabalidad, no sólo si ha sido escuchado.

¿Por qué resulta tan difícil comunicarnos como desearíamos? Tal vez hemos tenido la experiencia de haber hecho un comentario neutral a alguien y nos vimos sorprendidos por los resultados y el significado que se le dio a nuestras palabras.

Cuando nos comunicamos con una persona, escuchamos su respuesta y reaccionamos con nuestros pensamientos y sentimientos. Es mucho más que las palabras que emitimos; éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. Las investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55% de impacto viene determinado por el lenguaje corporal- postura, gestos. No hay garantía de que la otra persona capte el significado que queremos comunicar. La respuesta nos remite al objetivo, agudeza y flexibilidad.

La comunicación es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos. Nos comunicamos mediante palabras, calidad de voz y con nuestro cuerpo: posturas, gestos, expresiones. No podemos dejar de comunicar. Se da un mensaje, incluso cuando no se dice nada. La comunicación está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra.

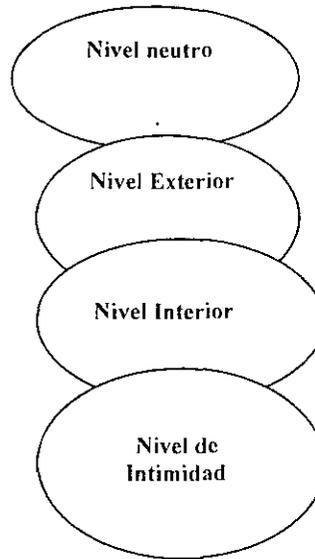
Existen aspectos que llegan a construir **barreras o ayudas** para que se del proceso de la comunicación: las formas de percibir las cosas, la manera de comunicarse del emisor, el clima general, el lenguaje, los significados de las palabras etc. Todo puede causar confusión en la transmisión y la recepción del mensaje.

Utilizamos de forma constante nuestras habilidades comunicativas para influir en la gente, toda relación de trabajo familiar, gestión y educación conlleva el hecho de influir. En las habilidades comunicativas no aparece la manipulación, entendiéndose por ésta que alguien está, de alguna manera, forzando a otra persona a hacer algo en contra de sus deseos o intereses.

El siguiente principio es básico para todo comunicador eficaz:

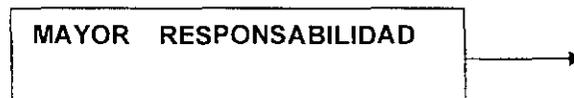
**El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene**

### Niveles de comunicación



### Se Comunican

**chismes    Hechos    Opiniones    Significados    Sentimientos**



### Dos sentidos y dos lenguajes en la comunicación

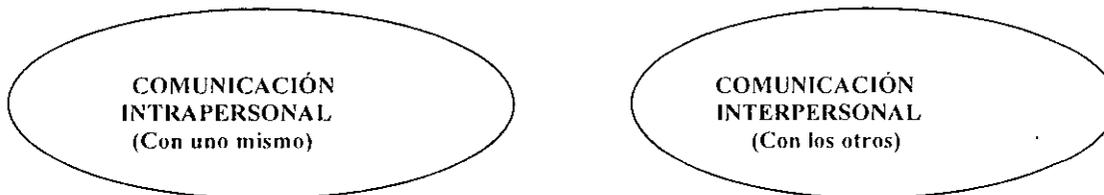
La comunicación no consiste tan sólo decir algo, sino en influir y ser influido por otros, es decir compartir, dar y recibir.

Virginia Satir, humanista, terapeuta, consultora en relaciones humanas, dice sobre el tema de comunicación: "Establecer contacto con uno mismo y con los demás no es un juego que consista en que uno gane un tanto y viva feliz para siempre. Es una forma de mantenerla integridad y de alimentar la autoestima en crecimiento y, a la larga, de fortalecer las relaciones consigo mismo y con los demás... En la medida en que esto sea factible, mayor posibilidad habrá de sentirnos amados, de que estemos sanos y aprendamos a resolver nuestros problemas con mayor eficiencia."

Los seres humanos nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos creando un contexto de comunicación que puede ser ágil, fluida y sana, o bien pesada, torpe y enfermiza. Al igual que sucede en la comunicación interpersonal. Si no se tiene una buena comunicación consigo mismo, es decir si no se sabe "quién soy, qué quiero, qué siento, cuáles son mis metas" etc. No se puede establecer una comunicación adecuada con los demás.

La comunicación no siempre es sencilla. A menos que estemos satisfechos de hablar con nosotros mismos, sabremos quiénes somos y lo sabrán los demás, cuando seamos capaces de decir lo que queremos decir.

Así, el primer paso del proceso es tener claridad de la propia identidad. De allí la importancia del auto conocimiento. Si la persona se conoce, pero se rechaza, la comunicación consigo misma no es buena. Se vive en un conflicto permanente y destructivo. El segundo paso, es pasar a la auto-aceptación. Una vez que estamos en contacto con los sentimientos propios, sin negarlos ó evadirlos. Sólo logrando la mayor integración de nuestras partes luminosas y oscuras, se puede salir al encuentro del otro en la relación.



### **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:**

**INTERACCIÓN QUE TIENE LUGAR EN UNA FORMA DIRECTA ENTRE DOS PERSONAS, IMPLICA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN VERBAL Y NO VERBAL**

### **Dos lenguajes en la comunicación**

#### **¿Cómo nos comunicamos?**

A través de todo lo que somos:

Palabras, Expresiones de nuestra cara y cuerpo, Tono de nuestra voz, y silencios.

En la comunicación existen dos tipos de lenguaje, el verbal y el no verbal. El interlocutor que queda con aproximadamente del 7% al 10% de la información que se le envía. El resto de la información se expresa a través del lenguaje no hablado: actitudes, gestos, entonación volumen de voz, movimiento del cuerpo

etc. Por eso es muy importante aprender a manejar también el lenguaje no hablado.

Las instituciones están formadas por grupos y el tipo de relación que se construya dentro de esos grupos es un elemento que juega un papel muy importante para alcanzar la eficiencia y lograr metas. Con esas personas estamos en contacto todo el tiempo y con ellas, es con quienes nos comunicamos constantemente. Construir ambientes de colaboración y armonía es también tarea indispensable para evitar el estrés y llegar a sentir uno de los sentimientos más claros y a la vez profundos en el ser humano: lograr la plenitud.

### **Llaves infalibles para una buena comunicación: Escucha y empatía**

Los defectos y errores al escuchar, crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien.

- Darle a la otra persona tiempo para hablar
- Permitirle concluir con sus ideas
- Nunca interrumpir
- No distraerse
- Permitir periodos de silencio en la conversación.

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere.

El segundo paso a seguir es la **Empatía**:

Para Rogers, la empatía consiste en poder sentir el mundo interno del otro, su propio mundo privado como su fuera propio, pero sin perder el punto de vista **como si**, es decir los sentimientos de coraje, tristeza, confusión injusticia, entenderlos sin involucrarse al grado de hacerlos nuestros, para poder ayudar al otro a explorar su mundo interno.

Muy diferente a lo que estamos acostumbrados cuando compartimos algo con alguien, es frecuente que escuchemos frases como:

- Te entiendo, pero yo en tu lugar haría...
- No es para tanto, eso lo he vivido varias veces...

Esas frases implican un juicio de valor y cuando nos sentimos juzgados es muy difícil que podamos mostrar lo que verdaderamente somos. Este comportamiento y el que no nos escuchen o nos interrumpan, no da la sensación de que no le importamos a la otra persona, que no valemos lo suficiente para ser atendidos.

**La empatía consiste en:**

**PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO**

Hacer un esfuerzo por ponerse en el interior del otro, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo, la persona se siente comprendida y unas cuantas palabras son suficientes: "entiendo". (Ver anexo)

La **empatía** es responder a la otra persona, de una forma que demuestre que se le ha escuchado y que se comprende tanto lo que dice como lo que siente, es decir, ver el mundo del otro desde su punto de vista y no del propio.

¿Por qué es difícil encontrar personas empáticas? Porque estamos acostumbrados a juzgar, a tratar de controlar, de imponer nuestro punto de vista y, si nos atrevemos a mirar el mundo desde el punto de vista de la otra persona tal vez ocurra un cambio dentro de mí y me dé cuenta que algo debe ser modificado.

No es suficiente comprender, también se debe comunicar esa comprensión. Darse cuenta del contenido del mensaje (las palabras) que el otro me dice, así como sus sentimientos. Cuando la otra persona se siente entendida, se siente bien y está abierta a oír otros puntos de vista, pudiéndose establecer una relación gratificante para ambos y aunque se tengan opiniones diferentes sobre una experiencia o situación se puede llegar a un acuerdo en mutuo beneficio.

En la empatía no sólo es importante entender al otro, sino expresárselo. Se manifiesta cuándo:

- Se escucha al otro ( qué dice y qué siente).
- Se respetan las opiniones de los demás
- No se buscan culpables, sino soluciones
- Se aceptan las diferencias de opinión
- Se es firme, pero sin lastimar a los demás
- Se es directo, honesto y oportuno
- Se usa un lenguaje no verbal adecuado.

-Me gustaría platicar contigo, he observado que el índice de ausentismo se ha incrementado en tu área, ¿Qué problemas tienes?

-Necesito hablar contigo ¿Tienes tiempo?

-Me siento mal por la discusión que tuvimos, creo que...

-Escucho que te sientes molesto, ¿quieres que hablemos?

Una actitud no empática es causante de problemas se manifiestan cuando:

- Se es inflexible y se señala con el dedo a los demás
  - Se es insensible a los sentimientos de los otros
  - No se respetan los derechos de las personas
  - Se culpa a los demás de los propios errores
  - Se ataca cuando se siente amenazado
  - Se critica a los demás
  - Se imponen los puntos de vista propios, queriendo tener siempre la razón
  - Se juzga y condena a los demás porque piensan diferente
  - No se escucha
- "Te lo dije, no me hiciste caso y mira como resultado todo"
- "No me importa como te sientes. Es tu culpa y a ver cómo te las arreglas"
- "Nunca puedes hacer nada bien"
- "Lo hiciste a propósito"
- "Estás mal"
- "Siempre me haces enojar"

Otras acciones que dificultan la buena comunicación y crean barreras son las siguientes.

- Impartir órdenes sin ninguna explicación. Imponer a los demás nuestras ideas
- Se expresan juicios.
- Se exhibe a las personas y/o ridiculiza, o se es sarcástico
- Se expresa verbal o no verbalmente que lo que dice el otro no merece atención
- Se responde en forma mecánica, porque no se está escuchando realmente

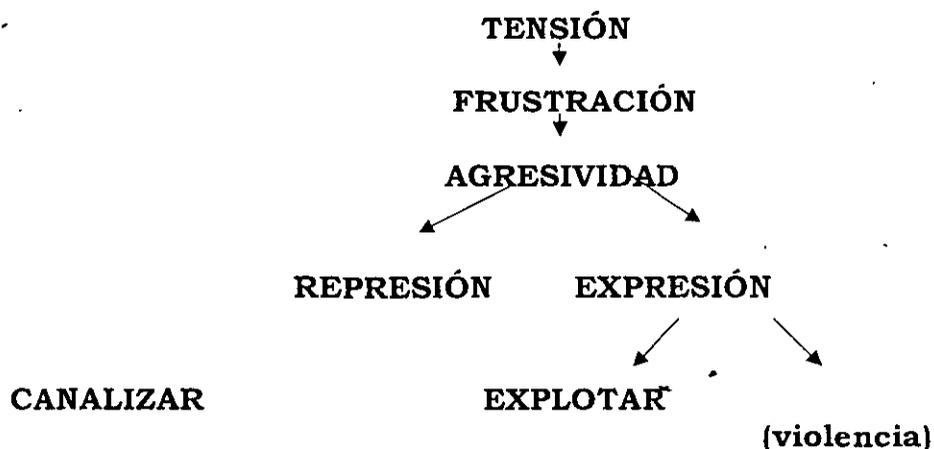
### **Asertividad, herramienta indispensable para un líder**

Cuando aparece un conflicto entre individuos de una misma especie, aparece una reacción de lucha o huida por parte de al menos uno de los animales en contienda, estas reacciones surgen casi automáticas y son de gran valor para la supervivencia. El hombre se distingue de los animales por su cerebro grande, verbal y capaz de resolver problemas y negociar.

Las tres principales formas de comportamiento son:

- |                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| 1. La lucha       | - | agresividad                                   |
| 2. La huida       | - | pasividad                                     |
| 3. La asertividad | - | Capacidad para razonar y expresar verbalmente |

La forma como decimos algo provoca en el que escucha una respuesta particular. El lenguaje del conflicto se caracteriza por amenazas personales, juicios y defensividad.



El lenguaje de solución de problemas no es amenazador, sino descriptivo y fáctico. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales, en cualquier ámbito.

Cuando se es **Asertivo**, se pregunta, se insiste, se llega a un acuerdo, se exige derechos, es dinámico y tenaz. La persona asertiva desarrolla la virtud de la persistencia.

La asertividad significa seguridad en uno mismo. La persona asertiva desarrolla un comportamiento dinámico para lograr sus metas en un marco de libertad y dignidad.

La asertividad no es:

1. Desarrollar pensamientos del tipo "Soy superior a todos"
2. Desarrollar el "salirse con la suya"
3. Ser egoísta e imponerse a todo costa

**Los componentes básicos** de la asertividad son:

- Seguridad en uno mismo
- Tenacidad y persistencia
- Saber marchar por la vida con paso firme y con la frente en alto
- Un hábito de manifestarse a partir de posturas de autoestima y autenticidad

La persona asertiva está orientada hacia la acción, se siente emocionalmente libre y actúa de manera "DIRECTA". Responde sinceramente a su ambiente, toma decisiones, le gusta la responsabilidad y se halla libre de preocupaciones.

---

La conducta asertiva es "la expresión adecuada de nuestras emociones de manera franca, directa y sincera, sin manifestar ansiedad" Saber lo que uno siente no es suficiente, es necesario saber expresarlo.

### **Comportamientos no asertivos y agresivos**

Todos somos capaces de pelearnos o de huir de los problemas, es posible que ignoremos las técnicas por medio de las cuales podemos conseguir lo que deseamos sin perder el control de nuestras emociones e incluso nuestra dignidad personal.

#### **No se actúa asertivamente cuando:**

- Somos conciliadores con los demás por temor a ofenderlos
- Permitir que otros nos involucren en situaciones que no son de nuestro agrado
- No poder expresar nuestros deseos
- Creer que los derechos de los demás son más importantes que los nuestros.
- Sentirse tímido ante los superiores y los representantes de la autoridad
- Ofenderse con facilidad por lo que los demás dicen y hacen
- A menudo sentirse triste sin saber por qué.

### **Conductas asertivas**

La conducta asertiva incluye el respeto a sí mismo y el respeto a los demás, ser directo, ser honesto, tener control emocional, saber expresar y escuchar y la adecuada expresión no verbal de los mensajes. Por tanto la asertividad requiere del manejo armonioso de la comunicación, de la autoestima y del aprendizaje con el fin de lograr un intercambio de ideas con los demás: positivo y asertivo

#### **Derechos asertivos.**

En ocasiones, se consideran los actos irrespetuosos como una de las cosas inevitables de la vida, no se exploran alternativas y se termina aceptando las violaciones a los mismos. Es importante defender nuestros derechos. El reconocimiento de éstos supone el reconocimiento y respeto del derecho de los de los demás

#### **"Tengo derecho a:"**

Ser tratado con respeto

Tener y expresar los propios sentimientos y opiniones

Ser escuchado y ser tomado en cuenta

Establecer las propias prioridades

Decir NO sin sentir culpa  
Pedir lo que se quiere  
Obtener aquello por lo cual se pagó  
Cometer errores  
Decidir no ser asertivo

### **3. Funciones estratégicas del líder**

#### **3.1 Administración de los colaboradores**

Tanto la administración como el liderazgo son fundamentales. Aunque se liderea (se faculta) a personas, se administran y controlan las cosas. Las cosas no tienen libertad de elegir: (dinero, costos, información, tiempo, estructuras, sistemas procesos, existencias recursos, instalaciones, instrumentos), las personas sí, y esto marca una gran diferencia.

Todo líder es un guía de personas y grupos que tiene habilidad de señalar rumbos con seguridad y convencimiento y hacer que los seguidores los abracen y los hagan propios. Lo que no es fácil es la forma y la técnica para llevarlo a cabo. Parte del secreto radica en el convencimiento y compromiso que el líder ha desarrollado dentro de sí y que está integrado en su sistema de valores y la visión que tiene con la absoluta seguridad de que será alcanzada, sin importar los obstáculos. Se requiere predicar con el ejemplo y el compromiso.

"Ser líder es planear y mostrar los objetivos", dice Peter Drucker en su libro Administración por objetivos. Repetirlos una y otra vez; evaluarlos, seguir el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dirigir personas orientarlas, quitar sus dudas, mostrar el valor de las metas, hacerlas identificarse con ellas sentir las, emocionarse.

La primera responsabilidad del líder es seleccionar a su equipo. Evaluar implica conocer a fondo a las personas, sopesar sus cualidades y limitaciones; analizarlas en función del resto del equipo y de las metas que se tienen trazadas. El proceso se inicia con el reclutamiento del personal y la selección de los mejores candidatos para formar un equipo. Si hay una buena selección el líder tendrá tiempo y libertad para dedicarse a las tareas prioritarias y a su función vital de planear, pensar, mejorar lo existente y promover el desarrollo de su personal..

Los directivos que no hacen bien su tarea de selección humana o que se ven imposibilitados a realizarla y en el sector gobierno esto es muy generalizado, ya que no se hace en función de habilidades y capacidades sino por otras razones , gran cantidad de energía se dedica a criticar y lamentarse de la mala actuación de su gente; a realizar labores que deberían delegar y a corregir fallas que no deberían presentarse.

### 3.2 Empowerment

Cuando un líder conoce a su equipo, es más fácil fomentar la independencia para la realización de objetivos. Cada uno de sus colaboradores sabe el valor que tiene y por lo tanto, es capaz de cumplir con sus tareas a tiempo. La motivación de los integrantes del grupo es esencial para lograr los objetivos del área. Dicha motivación emana del mismo líder. Entre más motivado lo vean sus seguidores, más motivados se sentirán también puesto que esta cualidad, es una profunda emoción que se destila y se contagia fácilmente

La verdadera motivación resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio. La gente trabajará para disfrutar sus logros, desarrollar su potencial y porque su auto respeto lo demanda

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En español nos referimos con los términos de "facultar" y "habilitar". También se entiende como dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.;

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

#### Premisas del Empowerment

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles áreas o rendimientos designados.

- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la institución.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Características de las instituciones donde se ha experimentado el Empowerment.

El puesto le pertenece a cada persona.

La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.

Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.

La gente sabe donde esta parada en cada momento, tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

El puesto es parte de lo que la persona es.

La persona tiene el control sobre su trabajo.

### Resultados Positivos del Empowerment en las Personas

- o Su trabajo es significativo
- o Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- o Su rendimiento puede medirse.
- o Su trabajo significa un reto y no una carga.
- o Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- o Participación en la toma de decisiones.
- o Se escucha lo que dice.
- o Saben participar en equipo.
- o Se reconocen sus contribuciones.
- o Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- o Tienen verdadero apoyo.

¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- o Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas
- o La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- o El Compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los lideres y agentes de cambio.

¿Cómo crear una institución, una empresa con empowerment?

Los puestos deberán ser ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Los Equipos de trabajo deben ser organizados y asignárseles sus responsabilidades:

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Contar con entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, más entrenamiento va a necesitar.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio.

¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho

"El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno"

"Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto"

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente.

Beneficios de los equipos autodirigidos

- Aumento de la Satisfacción.
- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y directivos.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad Mejorada.
- Costos de Operación Reducidos.
- Una organización más rentable.
- 

El Facultamiento y la Calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar. Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio.

La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los directivos obtendrán solamente resultados mediocres.

Las opciones al delegar responsabilidad:

- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.

### **3.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación es un proceso permanente que los líderes utilizan para orientar y supervisar a los colaboradores. Una de las herramientas más poderosas para modificar conductas es la retroalimentación. Esta es una confrontación madura donde se hablan las cosas sin tapujos para que pueda haber cambios y aprendizajes.

#### **Retroalimentación**

Desarrolla la habilidad de retroinformar es de extrema importancia. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales, en cualquier ámbito.

La retroalimentación es el modo de ayudar a un individuo a considerar la posibilidad y la conveniencia de una modificación en su comportamiento. La retroalimentación ayuda a la persona a adoptar el comportamiento más adecuado y hacer los cambios necesarios al darse cuenta que el camino que está siguiendo es equivocado.

#### **La retroalimentación debe ser:**

**Descriptiva y no evaluativa.** Describe el impacto del comportamiento y los resultados, pero no juzga a la persona.

**Específica, no general.** Decirle a alguien que es dominante, que es insensible etc. no le va a ser útil, sin embargo decirle: "Hace un momento, cuando estábamos comentado este problema, tú no estabas escuchando a los demás..."

**Debe darse de manera individual.** La persona se siente humillada si se le exhibe ante el grupo y el resultado es que se cierra a cualquier comunicación.

**Cuando se hace necesario darla en grupo, por asuntos que atañen al grupo,** tanto el informador como el receptor tiene la oportunidad de verificar con los demás miembros del grupo. ¿Es sólo la impresión de una persona, ó los demás concuerdan con él?

**Es mucho más fácil dar retroalimentación que aceptarla.** Para aceptarla es necesario antes que nada la disposición a escuchar al otro. El que dé retroalimentación sólo puede ayudar en la medida que su intención al hacerlo sea auténtica de ayuda y no de "castigo". Cómo debe ser la retroalimentación

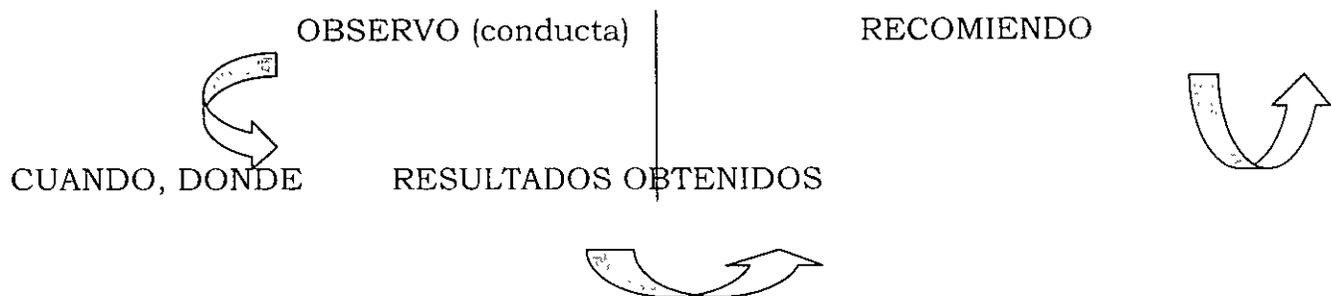
### Debe ser

Descripción de hechos  
Específica  
Dirigida al comportamiento  
sobre los que se pueden  
modificar  
Oportuna  
Una manera de dar ayuda  
Solicitada.

### No debe ser

Evaluación, crítica  
General  
Dirigida a aspectos sobre los  
que se tiene control  
Fuera de tiempo  
Una forma de castigo  
Impuesta

El siguiente esquema muestra una manera asertiva de lograr la **apertura** y la disponibilidad para escuchar lo que se nos dice y utilizar la retroalimentación como una oportunidad de crecimiento personal.



## **4. Contexto de liderazgo**

### **4.1 Así se fabrican los líderes de éxito**

La mayoría de las personas están seguras de que el liderazgo tiene que ver con la dirección, en como dar a las personas un sentido de intención que les inspire y les motive a comprometerse y alcanzar el éxito. El liderazgo es también una relación entre personas – líderes y seguidores – que se construye sobre un terreno firme; los valores duraderos construyen la confianza. Pocos estarían en desacuerdo con estos puntos de vista.

No todo el mundo, sin embargo, ofrece la misma respuesta a esta pregunta: ¿Cuál es el mejor modo de desarrollar líderes con talento para lograr una gran actuación? Los investigadores de Gallup Organization siempre han estado intrigados con esta pregunta ya que han estudiado el talento en el liderazgo durante más de 40 años.

Parte de sus descubrimientos manifiestan que los líderes de éxito son capaces de mirar fuera, a través y más allá de la organización. Tienen talento para ver y crear futuro. Utilizan un lenguaje altamente visual que pinta cuadros de futuro para aquellos que lideran. Por consiguiente, parecen conseguir mayores objetivos ya que crean un modo de pensar colectivo que impulsa a las personas a ayudarles a hacer su visión una realidad.

Estos líderes también reconocen que a través de la visión, muestran sus valores y creencias básicas. Al poner el énfasis en lo que es importante en el trabajo, los grandes líderes dejan claro lo que es importante para ellos en la vida. Explican sus propios valores – particularmente una preocupación por las personas – relacionados con su trabajo. También transmiten un sentido de integridad personal y un compromiso para actuar basado en sus valores.

Como resultado, los empleados saben donde están con estos líderes. Sus valores – consistentes e inquebrantables a través del tiempo – operan como una boya anclada en el océano, manteniéndose firme contra los elementos al mismo tiempo que indican el camino.

Al dar a la gente una visión clara y fuertes valores, los líderes son capaces de desafiar a sus equipos para que logren objetivos de trabajo significativos.

Otra gran verdad es que hacer frente a los desafíos produce efectos beneficiosos para los líderes. Acelera su curva de aprendizaje, mejora su capacidad para una mejor actuación, amplía sus horizontes acerca de lo que es posible que logre la organización.

Los grandes líderes también comprenden la importancia de las relaciones personales. Deben convertirse en mentores intencionales ellos mismos, elegir uno, dos, o tres individuos con talento e invertir en su crecimiento y desarrollo

durante un periodo de tiempo significativo. El éxito de éstos es un reflejo de su propio éxito. Estos líderes practican una forma de planificación que cultiva la próxima generación de líderes.

Más allá de las relaciones cercanas entre dos personas, los líderes también crean compenetración a muchos niveles a través de su organización. Conocen los beneficios de construir un electorado amplio.

En todas sus relaciones, los líderes efectivos instruyen a otros porque la experiencia puede tener sentido. También aprenden de sus errores y de sus éxitos, y - cuando van a buscar una gran variedad de expertos a través de su amplio electorado - hacen preguntas, escuchan.

Los líderes efectivos tienen un sentido agudo de sus propias fortalezas y debilidades. Saben quienes son, quienes no son. No intentan ser todo para todo el mundo. Sus personalidades y comportamientos son imperceptibles entre trabajo y casa. Son auténticos.

#### **4.2 ¿Qué hacen los directivos y qué hacen los líderes?**

El líder que trasciende no es el directivo que logra que la gente lo vea, lo siga o lo admire, sino aquél que hace que la gente vea en la dirección hacia donde él ve, siga el ideal que a él lo llevó a abrir nuevos caminos y que el seguidor se encargará de difundir y transmitir a los demás miembros de la sociedad e inclusive de otras sociedades, haciendo crecer el sueño y la admiración por su obra.

Existen características y variables comunes que tienen vigencia para todo tipo de liderazgo, como la de lograr resultados o la variable indispensable de todo directivo de saber motivar y relacionarse con las personas y grupos; también es común a todo liderazgo el saber dirigir y saber comunicarse. Lo que varía es el grado y el nivel de dominio de estas habilidades o capacidades.

El líder desarrolla la habilidad para establecer metas reales que puedan cumplirse en un tiempo determinado. También debe establecer las condiciones en que dichas actividades se llevarán a cabo y poner límites de tiempo para lograrlo. Cada uno de sus equipos de trabajo deberá tener claras las funciones de los colaboradores para armonizar un todo y buscar un resultado coherente con las metas de la institución.

Para el líder existe un destino, un propósito, algo por lo cual los demás puedan unirse a cumplir. Debe haber una visión y cuanto más grande, mejor.

El líder procura solucionar problemas en la organización y ampliar su influencia hasta crear un equipo de alto rendimiento digno de toda confianza, capaz de

---

centrarse sistemáticamente en sus máximas prioridades y ejecutarlas; se basa en la aplicación de los cuatro ámbitos se presenta a continuación:

Mente: visión y valores de la organización

Espíritu: confianza

Cuerpo: Estructura

Corazón: Facultamiento

Si se descuida el cuerpo, la mente, el corazón ó el espíritu surgen cuatro problemas crónicos:

Baja confianza (espíritu), habrá murmuraciones, luchas internas, victimismo, actitud defensiva, no se comparte la información.

Visión y valores no compartidos (mente), habrá ambigüedad, propósitos ocultos, tramas políticas, caos.

Desalineación (cuerpo), habrá rivalidad inter-departamental, codependencia, hipocresías, desalineaciones solucionables.

Imposibilidad de facultamiento (corazón), habrá apatía, pluriempleo, trabajadores que sueñan despiertos, aburrimiento, evasión, ira, miedo.

La consecuencia de estos problemas y sus síntomas es el fracaso, la mala calidad, costos inflados, lentitud etc... una cultura de culpabilidad en lugar de responsabilidad.

### **4.3 Competencias laborales**

En la actualidad hemos empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral , pero esto no es algo nuevo, empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia. Cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las competencias parecen constituir un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación , las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, inclusive en países de América Latina , las

competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

La competencia laboral es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Si hiciéramos un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que dentro nuestras empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento, pero ya más adelante comentaremos esto.

En México, según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCÉR (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia ) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral , y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países podemos concluir que existen similitudes palabras mas o palabras menos, lo importante que quiero resaltar es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer".

### **Los Recursos humanos y las Competencias Laborales.**

En la actualidad algunos de los principales problemas que enfrentan lo recursos humanos en las diferentes organizaciones son los siguientes:

- Determinar los Estándares de producción.
- Alta rotación de Personal.
- Reclutamiento de personal competente.
- Altos costos en el entrenamiento y capacitación.
- Pago de Tiempo Extra.
- Desperdicios al trabajar por ensayo y error.

Por otro lado los cambios en los mercados y la organización social del trabajo, hacen que los Recursos humanos tengan que ser más competentes y esto tiene su relación con la globalización donde se presentan las siguientes características: la interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencias en calidad, diversificación e innovación entonces por ende la unidad productiva tiene que cambiar de una organización piramidal y jerárquica, a una organización Sistemática y Transversal, de una estructura ocupacional Segmentada, a equipos multifuncionales, polivalentes, interdisciplinarios. Es entonces que los Recursos Humanos deben poseer características tales como calificaciones o cualidades probadas (Competencias), manejo y operación de Sistemas.

#### 4.4 Modelo de calidad INTRAGOB

##### PROPÓSITO:

*"Impulsar la **mejora continua** de las instituciones de gobierno de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial".*

Este modelo de calidad busca la mejora continua en los servidores públicos para que aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia buscando mejorar la efectividad en los productos y servicios.

##### 1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO

Comprende los sistemas para identificar las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos; los mecanismos de comunicación que permitan dar respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones, así como los correspondientes para medir sus niveles de satisfacción.

##### 2. LIDERAZGO

Evalúa la actuación del titular, del nivel directivo y de los representantes sindicales, como líderes principales del modelo de calidad, en todos los procesos de la institución, así como de la promoción de principios y valores de calidad, integridad y transparencia, traducidos en códigos de conducta.

##### 3. DESARROLLO DEL PERSONAL Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

La aplicación de este criterio se sustenta en el establecimiento de sistemas que impulsen el trabajo en equipo, permitan identificar, estimular y optimizar el potencial del personal para favorecer su desempeño y calidad de vida.

##### 4. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Evalúa los mecanismos para planear y administrar los sistemas de información y la tecnología, en apoyo a la planeación estratégica, mejora e innovación de procesos, administración y toma de decisiones; dichos sistemas debe incluir indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

##### 5. PLANEACIÓN

Este criterio considera como orientar la planeación para mantener e incrementar el liderazgo en calidad y como se conjunta armónicamente los objetivos rectores, con los operativos, financieros, de calidad, de integridad y transparencia y su despliegue en la Institución.

##### 6. GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Comprende la metodología para el diseño y rediseño de los servicios y procesos de mayor impacto y su orientación a la mejora continua y considera el enlace con proveedores para dar transparencia a las contrataciones. Todo ello, con el

propósito de asegurar un valor superior en los productos y servicios que se entregan a los clientes/ciudadanos.

### **7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

Este criterio prevé los mecanismos a través de los cuales, la institución contribuye al mejoramiento de su ámbito de influencia en el entorno legal, físico, social y económico.

### **8. RESULTADOS**

Evalúa el valor creado para la Institución, los clientes, ciudadanos y sociedad, así como para la cultura de calidad.

### **Principios de Calidad**

**Satisfacción del cliente y ciudadano.-** Se basa en la identificación y conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas para incorporarlas a los ciclos de mejora de los procesos, productos y servicios, que aseguren su satisfacción, mediante la aplicación de sistemas de medición de calidad.

**Calidad en el servicio.-** Implica una actitud de servicio, los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad de los productos y servicios.

**Calidad de vida en el trabajo.-** Reconoce a los servidores públicos como el elemento más valioso de las instituciones, ya que impulsan y apoyan los procesos de calidad, innovación competitividad y transparencia; participan, capacitan, asumen un liderazgo y compromiso, dentro de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad, traducido en una mejor calidad de vida en el trabajo.

**Comunicación organizacional.-** Comunicación clara para desarrollar sinergia, difusión de directrices y logros que faciliten el facultamiento del personal. Uso eficiente de los recursos.- Es la administración racional, responsable y efectividad y eficiencia del capital humano y de los recursos financieros y materiales.

**Respeto al entorno.-** Requiere la conservación y mejora del medio ambiente y el respeto del entorno cultural en las localidades donde opere la PGR, para favorecer un desarrollo sustentable.

**Integridad, transparencia y honestidad.-** Dignificación de la gestión pública y el deber de los servidores públicos de actuar con integridad, honestidad y garantizar el acceso a la información gubernamental.

**Mediciones.-** Deben definirse e implantarse sistemas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia y ahorro en la ejecución de los procesos y en la prestación de los productos y servicios.

**Mejora continua.**- Se basa en la identificación, definición y priorización de los procesos de mayor impacto y en las propuestas de innovación o mejora que generen los servidores públicos y que impacten positivamente la cadena de valor de los productos y servicios.

### **Valores de Calidad**

**Liderazgo participativo.**- Compromiso de los titulares de la PGR y el representante sindical para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad y promover a través del ejemplo los valores de calidad del gobierno federal.

**Vocación de servicio.**- Actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero, comprometidos con la misión de la institución

**Trabajo en equipo.**- Propiciar la colaboración organizada del personal en la operación diaria.

**Orden y disciplina.**- Acciones orientadas crear un clima de respeto y armonía en el trabajo

**Reconocimiento.** Son los estímulos que el personal percibe y recibe y que le motivan a desarrollar su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

### **Modelo de Calidad Intragob y Agenda de Buen Gobierno**

Modelo de Calidad contribuye y se correlaciona con las seis estrategias de la Agenda de Buen Gobierno:

**Que cueste menos.**- Reducir los gastos que no agregan valor, para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

**De calidad.**- Satisfacer o superar las necesidades o expectativas de los ciudadanos en los servicios que se brindan.

**Profesional.**- Atraer, desarrollar y retener a los mejores servidores públicos.

**Digital.**- Lograr que desde la comodidad de su casa u oficina el ciudadano obtenga información del gobierno y acceso a los servicios que ofrece.

**Desregulado.**- Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez.

**Honesto y transparente.**- Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

**A N E X O S****VALORACIÓN COMO LÍDER**

Usted podrá a través de este cuestionario hacer un "feedback" de cómo están sus habilidades en el liderazgo.

**CAPACIDADES EN EL TRABAJO** (1= en desacuerdo 5= de acuerdo)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me pongo estándares altos a mí mismo                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Soy competente en mi trabajo.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Trabajo duro para mejorar el Conocimiento en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**COMUNICACION**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Cuando hablo, explico ideas y conceptos de manera que todos entiendan?                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Escucho con atención a otros en lo que quieren expresar?                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Escribo de manera efectiva y soy capaz de organizar y explicar mis ideas de manera clara | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Comunico la apropiada alegría y entusiasmo que motiva a los empleados                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ETICA PROFESIONAL**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Acepto la responsabilidad de mis decisiones y el impacto que causa a otros   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me encuentro dentro de un modelo de rol creíble y doy el ejemplo para que otros lo sigan.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Demuestro persistencia, realizo las tareas que debiera y soy inquebrantable en mis valores, moral, principios y convicciones? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Soy abierto, honesto y cálido en mi trato con otros?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## MOD. II. "LIDERAZGO"

**PLANEACION**

12. Soy eficiente en el desarrollo de las rutas de acción, itinerarios y organización?	1	2	3	4	5
13. Establezco mis prioridades y mis metas?	1	2	3	4	5
14. Soy flexible y capaz de manejar lo incierto y no me frustro fácilmente?	1	2	3	4	5
15. Cuando es apropiado procuro que otros participen en el desarrollo de la planeación?	1	2	3	4	5

**USO DE SISTEMAS DISPONIBLES**

16. Activamente busco la información necesaria para la solución de problemas o acepto sugerencias y recomendaciones?	1	2	3	4	5
17. Sé cómo organizar las cosas de manera que esa información se extienda eficientemente dentro la empresa?	1	2	3	4	5
18. Sé cómo usar técnicas analíticas para resolver problemas o "aterrizar" conclusiones?	1	2	3	4	5
19. Yo estimo hábilmente el tiempo que requiere un trabajo para realizarse y lo manejo compitiendo con mis prioridades?	1	2	3	4	5

**TOMA DE DECISIONES**

20. Sé perfectamente cuáles decisiones tomar y cuáles delegar.	1	2	3	4	5
Me comprometo con las decisiones que tomo.	1	2	3	4	5
22. Cuando procede, incluyo a otros en los procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
23. Desarrollo soluciones innovadoras y creativas cuando me enfrento a problemas poco familiares.	1	2	3	4	5

**ASESORANDO Y ENSEÑANDO**

24. Entiendo y acepto mi responsabilidad de enseñar, aconsejar y asesorar.	1	2	3	4	5
25. Soy un maestro efectivo.	1	2	3	4	5
26. Demuestro la paciencia y el interés necesario para ser un consejero efectivo.	1	2	3	4	5
27. Uso buen juicio con la información personal y la mantengo confidencial cuando es apropiado.	1	2	3	4	5

**SUPERVISION**

28. Doy instrucciones claras y concisas de manera que los otros saben qué hacer después de recibirlas.	1	2	3	4	5
29. Yo no sobresuperviso o micromanejo al personal.	1	2	3	4	5
30. Yo no superviso por "detrás" u ofrezco muy poca guía.	1	2	3	4	5
31. Sé cómo evaluar el desempeño de otros para asegurar que los estándares sean cumplidos.	1	2	3	4	5

**TRABAJO EN EQUIPO**

32. Mis acciones ayudan a desarrollar un clima de liderazgo sano.	1	2	3	4	5
33. Me aseguro que los otros reciban el crédito por sus logros y contribuciones.	1	2	3	4	5
34. Acepto honestamente los errores de los otros como un proceso natural de aprendizaje.	1	2	3	4	5
35. Desarrollo a otros compartiendo mi experiencia y expectativas.	1	2	3	4	5

TOTAL EN CONJUNTO \_\_\_\_\_

## Evaluación

140-175	Usted es un excelente líder! Trabaje duro manteniendo el liderazgo.
71-139	Necesita mejorar en algunas áreas su liderazgo.
35-70	Necesita mejorar en casi todas las áreas del liderazgo.

## MOD. II. "LIDERAZGO"

En las siguientes columnas anota los compromisos que te propones cumplir.

COMPROMISO		F E C H A
1.		

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casares Arrangoiz, David. Liderazgo, Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica

Ouspensky, P. Psicología de la Posible Evolución del Hombre. Editora Distribuidora Mercurio, 1992.

Gelb, M. How to think like Leonardo, Da Vinci. Ed. A Dell Trade Paperback. 2001.

Borghino, Mario. El arte de Dirigirse y Dirigir.

Goleman. El Líder Resonante.

Covey, Stephen R. El 8o. Hábito, de la efectividad a la grandeza México: Piados (2005)

González Núñez José.  
Integración grupal. México: planeta mexicano (1992)

Hicks Roberto. Grupos de Trabajo Autodirigidos.  
México: Iberoamericana(1992)

Kelly Mary Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autorregulado  
México, Panorama (1994)

Willcocks y Morris. Formación Exitosa de Equipos de Trabajo  
México: Panorama (1997)

Dyer William. Formación de Equipos  
México: fondo educativo latinoamericano (1981)