



LIDERAZGO

LIDERAZGO, UNA CAPACIDAD PROFESIONAL PARA
EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE CALIDAD



INTRODUCCIÓN

La brújula nos proporciona orientación, ésta es la cualidad del líder; el reloj nos aporta información puntual, ésta es la función del director; el liderazgo consiste en combinar y utilizar eficientemente a la brújula y el reloj.

Un líder logra desempeñarse en función de una serie de comportamientos observables, como los rasgos, factores y contingencias, que no siempre pueden ser controladas ni predecibles dentro de un entorno dinámico en el nivel organizacional, a esto hay que agregar que el avance de las tecnologías ha tenido un impacto en la interconexión de estos factores en la vida personal y en las interacciones que se originan entre los miembros de las organizaciones.

Gracias a estos avances e interacciones, se ha creado la necesidad de que los líderes sean flexibles para responder con calidad a los diferentes requerimientos; de saber cómo alinear los esfuerzos de su grupo de trabajo a las estrategias, las metas, los indicadores y la filosofía de las instituciones y organizaciones. Pero esto no es lo único que identifica al líder, también su relación con sus seguidores, respecto al manejo del poder y de la autoridad con sus consecuentes efectos recíprocos en la cultura organizacional de cualquier institución, pública o privada.

En México, en especial el Servicio Profesional de Carrera (SPC), tiene como propósito profesionalizar a los servidores públicos y desarrollar sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades) para que presten servicios de calidad y eficientes a la ciudadanía. Este modelo no es nuevo, existen desde hace muchos años algunos muy similares en diversos países, que han resultado benéficos y permiten que los gobiernos cumplan con sus objetivos de forma tangible. De esta manera, el proceso de capacitación en liderazgo cobra una importancia vital para el desarrollo de los servidores públicos.

Población objetivo.

Servidores Públicos de primera línea de mando, mandos medios y superiores, así como a todos aquellos que deseen desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Objetivo del curso.

En este curso de liderazgo, como servidor público, podrá:

- Identificar y desarrollar sus habilidades como líder de un equipo de trabajo.
- Planear y determinar la estrategia para dirigir el equipo de trabajo hacia las metas.
- Evaluar y desarrollar un equipo de trabajo a través de la mejora continua como líder.



1 Liderazgo y motivación.

- 1.1 Convertirse en líder
- 1.2 Conceptos y enfoques sobre liderazgo
- 1.3 Dirigiendo un equipo de trabajo
- 1.4 Establecer objetivos y administrando el tiempo

2 Planeación estratégica del líder.

- 2.1 Administración de proyectos
- 2.2 Diseñando la planeación del equipo (táctica y operativa)
- 2.3 Delegación de responsabilidades
- 2.4 Enfrentando el cambio

3 Funciones estratégicas del líder.

- 3.1 Generar compromiso y desarrollo del equipo de trabajo
- 3.2 Coaching, herramientas para la comunicación efectiva
- 3.3 La escucha activa, preparando negociaciones
- 3.4 Generar armonía en el equipo para una mejora continua





LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

*Objetivo:
El participante
logrará conocer
los conceptos y
principios básicos del
liderazgo, así como
identificará su estilo
de liderazgo dentro
de su equipo de
trabajo.*





Sobre líderes y liderazgo se ha escrito bastante en campos como la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, referidos en la mayoría de los casos, al ámbito de la política y al de las organizaciones; existente tantas definiciones de liderazgo, como teorías del mismo; sin embargo el fenómeno de liderazgo está centrado principalmente en la figura del líder, ese motor sobre el cual se centra todo este fenómeno, existen muchos pensadores, filósofos, historiadores, personajes históricos que hablan al respecto y de los cuales nos gustaría ir señalando algunos que nos parecen relevantes:

*“El mal líder es aquel a quien la gente desprecia,
el buen líder es aquel a quien la gente alaba,
el gran líder logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros”*
(Lao Tzu)

¿Cómo podríamos definir el liderazgo? Es una conducta observable a través de acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo. El concepto de liderazgo que mejor alude a su naturaleza es el que se relaciona con la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores y viceversa: el liderazgo se define como un proceso de influencia mutua y recíproca.

“Sin embargo la capacidad de influencia del líder requiere manejar con efectividad las emociones ajenas, poder influir sobre los demás es la forma suave para que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización”
(Goleman, 1998).

Un elemento relevante del liderazgo es el poder, el cual podríamos dividir de la siguiente forma:

- a) Poder para recompensar.- Capacidad de recompensar a otra persona por cumplir órdenes o disposiciones.
- b) Poder coercitivo.- Capacidad de castigar por no cumplir las órdenes.
- c) Poder legítimo.- El influenciado reconoce el derecho del líder a ejercer influencia.
- d) Poder de experto.- Basado en la creencia de que el líder posee algún conocimiento y/o habilidad relevante de la que el subordinado carece.
- e) Poder de referencia.- Basado en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce el liderazgo o de imitarlo.

Con base en el análisis anterior se debe de tomar en cuenta que, muchas veces dentro del Gobierno Federal se suele confundir el la conducta de “liderazgo” con la función de “administrador”, revisa el siguiente cuadro para diferenciar entre ellas:

Realice la siguiente actividad.



LIDER	ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ·Se ocupa del cambio. ·Determina la orientación. ·Coordina a las personas. ·Comunicación – Delegación. ·Motiva a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Hace frente a la complejidad Planifica y presupuesta. ·Organiza a las personas. ·Controla y resuelve problemas.

Retroalimentación:

Poder.- Capacidad de ejercer influencia.

Influir.- Se debe de entender la conducta de influencia como la capacidad de mover, de incitar y de hacer sentir al otro; asimismo consiste en persuadir, involucrar, compartir y despertar un compromiso personal con la Institución.

El líder dentro del Gobierno Federal deberá de lograr influenciar a los otros servidores públicos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos de la Institución, más allá de las obligaciones de cada uno.

Tipo de poder	Basado en	Crean
1. Legítimo	puesto	Acatamiento
2. Retribución	recompensas	Acatamiento
3. Coercitivo	temor o castigo	Resistencia y fuentes de poder
4. De referencia	identificación por carisma o reputación	Compromiso
5. Experto	conocimientos y competencias	Compromiso

Recuerda, no es lo mismo un líder con poder, que un administrador empoderado de su puesto; asimismo no todo buen administrador es un buen líder pero sí todo buen líder es un buen administrador.

CONTEXTO DEL LIDERAZGO

El contexto del liderazgo es una combinación de 2 variables muy generales; la primera es el ambiente (el lugar/tiempo en que el fenómeno de liderazgo) y la segunda es el tipo de poder que ostenta el líder (los ejemplificados anteriormente), esta combinación nos dará como resultado el contexto en que el liderazgo que se llevará.



El fenómeno de cómo se crea el contexto del liderazgo, (ambiente + poder del líder) no siempre es inmediato, generalmente es un proceso que llevará tiempo (aun cuando el líder sea impuesto, como suele suceder en la Administración Pública).

Por ello, las Instituciones deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano (intelectual) con dichas estrategias, a fin de alcanzar los objetivos y las metas.

Lograr que dichos procesos resulten eficientes, es decir, que se cumplan las metas establecidas, a su vez eleven la productividad y el clima laboral no resulte afectado por la presión laboral (capital humano), el líder requiere de una gestión de su equipo de trabajo basado en competencias.

Sin embargo, la Secretaria de la Función Pública siempre habla al respecto de las "competencias", y espera que todos dentro de la Administración Pública trabajen sobre ellas, pero, ¿Qué son las competencias laborales?

Las competencias laborales fue un concepto utilizado por David McClelland hace unos 30 años (algo no muy nuevo como podrán darse cuenta), pero a través de sus investigaciones en diversos ámbitos de la conducta laboral, McClelland demostró que las evaluaciones, y los "tests" tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes y poco funcionales.





Después de los aportes realizados por McClelland, se han dado a conocer diferentes definiciones de competencias laborales, sin embargo, se pueden resumir de la siguiente forma:

*Competencia: Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

De una manera más gráfica, podríamos interpretar que una competencia laboral es una como una combinación de elementos:



Una labor importante del líder es lograr la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las "conductas de individuos de éxito"; una vez realizado este análisis se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas.

Pero no se preocupen, dicho elementos concurrentes ya fueron evaluados por la Secretaria de la Función Pública y se pueden observar claramente en los criterios que rigen el Servicio Profesional de Carrera y sus subsistemas (Ingreso, Capacitación, Certificación, Evaluación de Desempeño y Planeación).

Las competencias laborales en México han sido altamente desarrolladas (dentro del Gobierno Federal y en la Industria Privada), como ejemplo tenemos el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), el cual es un bastión fundamental en los proceso de recursos humanos dentro de la Administración Pública Federal.



El poder y el liderazgo

El liderazgo se da tanto en una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga ninguna relación de autoridad y solo con su poder o fuerza moral justifique esa función, en la industria privada como en el Gobierno Federal, podemos observar claramente este tipo de relaciones.

Muchos servidores públicos logran que el personal a su cargo hagan lo que ellos mandan y desde luego influyen sobre ellos; sin embargo, se denominan líderes a aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional; aquellos servidores públicos que, aún cuando tienen la autoridad formal, confían en y utilizan más su influencia en los atributos personales de inteligencia, en valores; en la forma original de percibir el medio, o de vivir las emociones; aquellos que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias; que se ganan el poder en la forma de tratar a los demás; y sus principales fuerzas son la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

Analizar, meditar, ejercitar, perfeccionar el liderazgo y el ejercicio del poder, es un trabajo continuo y constante; por eso se encuentran definiciones diversas que se complementan y enriquecen, pero a la vez agregan matices y nuevas perspectivas, estas las podemos enfocar en los siguientes puntos:

a. Origen del poder.- Las fuentes de poder del líder se pueden clasificar (estas son en cualquier tipo de liderazgo, no necesariamente laboral) y son:

- La fuerza física
- La jerarquía
- La riqueza
- La información
- Credibilidad moral
- El conocimiento
- La capacidad de relación
- La opinión pública
- El poder personal

b. Tipos de poder que puede obtener un líder:

TIPO DE PODER	BASADO EN	CREAN
1. Legítimo	Puesto	Acatamiento
2. Retribución	Recompensas	Acatamiento
3. Coercitivo	Temor o castigo	Resistencia y fuentes de poder
4. De referencia	Identificación por carisma o reputación	Compromiso
5. Experto	Conocimientos y competencias	Compromiso

c. El cambio del poder (evolución de su aplicación); para responder a los tiempos modernos el líder necesita cambiar su enfoque al emplear el poder, debe pasar de controlar a liberar, pasar del control de la gente al control del proceso y el desarrollo de las personas:

CONTROL DE LA GENTE	CONTROL DEL PROCESO Y DESARROLLO DE LA GENTE
Controlar	Liberar
Someter	Convencer
Privar	Transformar
Limitar	Enriquecer
Detener	Creer

d. Poder y relación, esta la podemos distinguir cuando el líder tiene una gran necesidad de poder, lo expresa de dos formas: *Poder Socializante* y *Poder No Socializante*.

Retroalimentación:

Cuando el líder tiene una gran necesidad de poder, lo expresa de dos formas:

Los líderes se basan en los servidores públicos a su cargo para asegurar la productividad y la calidad, puesto que son éstos quienes hacen y realizan las metas y proporcionan los servicios.

El poder está cada vez más en la anteriormente olvidada base de la pirámide y de aquí surge el nuevo tema recurrente del liderazgo: "empowerment", el cual podríamos traducir en "pasar el poder de decisión hacia abajo".



PODER SOCIALIZANTE (ÁNGULO POSITIVO)	PODER NO SOCIALIZANTE (ÁNGULO NEGATIVO)
Emplea la persuasión.	Emplea la amenaza física o la coerción.
Espera que obedezcan lo necesario para lograr los objetivos.	Espera que sus subordinados sean ciegamente obedientes y leales.
Emplea el control para hacer que los otros se sientan fuertes y competentes.	Se apoya en el dominio y la sumisión.
Define los objetivos, elige alternativas y trata de alcanzar las metas, impulsando a los otros a usar sus poderes y habilidades.	Utiliza el prestigio para mostrar su poder, o emplea a recompensa para mostrar el dominio que tiene sobre los demás.
INTERES DE RELACIÓN (ÁNGULO POSITIVO)	SEGURIDAD DE RELACIÓN (ÁNGULO NEGATIVO)
Lucha por la relación basada en interacciones personales y apertura.	Lucha por una relación basada en la necesidad de sentir seguridad.
No permite que la apertura amance o disminuya los sentimientos de unión.	Busca pruebas de la interacción de los demás.
Da retroalimentación tanto positiva como negativa.	Evita los conflictos que puedan amenazar las buenas relaciones.
Muestra entusiasmo por la transferencia o promoción de un subordinado y ve hacia adelante al establecer una relación con los demás.	Correlaciona la felicidad del subordinado con su aceptación.
Tiene claro que los sentimientos y los pensamientos del subordinado son importantes.	Busca una comunicación que le permita el acercamiento y la aprobación de los demás.

Esto significa que el poder del líder está más allá de todo, en su equipo de trabajo y su labro es tener un equipo de trabajo capacitado, entrenado, responsable y preparado para manejar el cambio en un futuro.

Son los servidores públicos de campo, operativos y los de actividades sustantivas, los que producen Instituciones fuertes; generalmente son ellos los que resuelven problemas en el lugar donde suceden, sin pasar por la burocracia de los procesos administrativos y jerárquicos de las Instituciones.

Ellos están en la posibilidad de cambio rápido, de flexibilidad, de adaptación al cliente (interno o externo) y de mayor productividad, asimismo bajo ellos la posibilidad de formar ciudadanos co-responsables de resolver los problemas comunitarios.



Conceptos sobre liderazgo:

Después del auto-diagnostico, procederemos a revisar algunos conceptos teóricos respecto al liderazgo:

John P. Kotter, sostiene que el liderazgo implica:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
2. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Asimismo el liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, ya que por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder, sin embargo el liderazgo comprende también la influencia sobre sus colaboradores, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe (lo que los americanos llaman management up).

En relación a la Administración Pública Federal tenemos el siguiente extracto (SFP) relacionado con el liderazgo y su impacto:

- 1.- Un Gobierno con liderazgo da resultados tangibles y mejorados, que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias y en la implementación de sus acciones, y permita evaluar tanto la gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.
- 2.- La finalidad del liderazgo hacia los servidores públicos es lograr arraigar un alto espíritu de compromiso y servicio, la actitud de mejora continua, el trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculden la participación de los servidores públicos, la transparencia en el manejo de los recursos públicos y la toma de decisiones basada en hechos y datos.
- 3.- La aplicación del liderazgo en la Administración Pública debe de estar dirigida a los principios de calidad en la actividad cotidiana, conducir a los servidores públicos para que estén dispuestos a adquirir experiencias de éxito y profesionalización de los servidores públicos en una cultura de calidad total.
- 4.- En resumen el modelo de liderazgo que se espera de un Servidor Público deberá de estar orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los ciudadanos (cliente final) con los productos y/o servicios que proporcionan la Administración Pública Federal, así como la actuación responsable del personal de todas Instituciones Públicas ante la sociedad.



Retroalimentación:

Se puede resumir once perspectivas desde las que los distintos estudios definen y entienden el liderazgo:

- 1) Una función de los procesos de grupo
- 2) Parte de la personalidad
- 3) El arte de buscar consenso
- 4) La capacidad de influir
- 5) Una forma de persuadir
- 6) Conductas o comportamientos específicos
- 7) Una relación de poder
- 8) Un instrumento para obtener los objetivos
- 9) Un efecto de la interacción
- 10) Un papel o rol
- 11) El inicio de una estructura.

Como se observa, se habla de un concepto que se puede definir desde diversas perspectivas y desde cada una de ellas se puede hacer una definición distinta. La complejidad del concepto nos refuerza la idea de que, el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma, como tampoco la vida misma.

Recuerda algunos teóricos del concepto liderazgo:

- Peter Druker, (1964) *“Líder es ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados”*.
- Cartwright y Zander, (1971) presentan al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.
- French, (1971) *“Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos”*.
- Warren Bennis, (1985) *“Líder es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”*.
- John P. Kotter, (1988) *“liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”*.
- John W. Gardner, (1990) *“líder es aquél que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos”*.
- Blanchard, (1991) *“Líder es servir”*.



- Siliceo, (1992) "liderazgo es ser un agente de cambio", El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo, y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.

Enfoques en el liderazgo:

Dentro de los procesos de liderazgo, un parámetro vital es el "Enfoque", ya que este nos dará una clara dirección sobre la cual se ha creado el fenómeno del liderazgo y hacia donde se dirige; se han desarrollado muchos y variados modelos sobre el enfoque/liderazgo a lo largo del tiempo, dentro de los cuales tenemos:

- Enfoques sustancialistas
- Enfoques comportamentales
- Enfoques situacionales o de contingencias
- Enfoques Personalistas
- Enfoque transformacional
- Enfoques Prospectivos

Estos enfoques pueden ser útiles para una selección "gruesa" de características, sin embargo la clasificación falla en que no pueden generalizarse, por presentar resultados dispares y en que consideran al liderazgo como innato, sin posibilidad de desarrollarlo; por lo cual se le sugiere al participante tomarlos como fundamento y teoría explicativa.

a) Enfoques sustancialistas.- fueron las primeras investigaciones acerca del tema, entre principios del siglo XX y fines de los años cuarenta. Buscaron identificar rasgos de personalidad universales, comunes a los líderes. Algunos de los rasgos hallados en los "líderes" fueron: capacidad intelectual, autodominio, persuasión, credibilidad, respeto e interés por la gente; en este enfoque aristocrático-sustancialista los líderes poseen ciertos atributos innatos inmutables y que dividen a la humanidad en dos clases, los llamados a mandar y los llamados a obedecer.

b) Enfoques comportamentales.- confrontados con las dificultades señaladas, se desarrolló en los EE.UU. una corriente de psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner, desde aquí se cambia el ángulo de la pregunta y se orienta más a lo directamente observable (la conducta observada es el objeto de estudio de la Psicología y la aportación de Skinner al estudio del fenómeno del liderazgo), por lo cual se postulan algunas interrogantes:





Las investigaciones a raíz de poder observar la conducta del líder, se encararon intentando responder la pregunta: "¿Cómo se comportan las personas con liderazgo?" y se encontró que existen dos funciones básicas del líder:

1. Con orientación hacia las tareas
2. Con orientación hacia las personas

Dentro del enfoque dirigido al comportamiento tenemos los principales modelos, los cuales son los siguientes:

- A.- Los modelos de las Universidades de Ohio y Michigan
- B.- El sistema gerencial de Rensis Likert
- C.- El Grid gerencial de Blake y Mouton

A.- Los modelos de las Universidades de Ohio y Michigan

Universidad de Ohio (Stogdill y Coons, 1957).- El proyecto de Ohio State University concluyó que el estilo de liderazgo se podía describir mejor como una variable de dos dimensiones: "consideración" e "iniciativa a la estructura"; es decir, un líder eficaz era aquél que se comportaba con los demás de manera considerada proporcionando las estructuras necesarias para permitir que se realizaran las tareas.

Universidad de Michigan.- Señalaron las diferencias entre los gerentes concentrados en la producción y los concentrados en los empleados y concluyeron que los grupos de trabajo más efectivos tenían líderes concentrados en los empleados, antes que en la producción.





B.- El sistema gerencial de Rensis Likert

Likert, en 1961, resumió la amplia investigación de la Universidad de Michigan sobre la conducta de los supervisores en un amplio rango de organizaciones. Encontró que los supervisores eficaces eran aquellos cuyo rol de supervisor se diferenciaba del de los subordinados porque contaban con una mayor orientación hacia los empleados que hacia la producción; y cuyo estilo de supervisión de la tarea era menos detallado y minucioso.

El sistema gerencial de Rensis Likert señala la existencia de 4 sistemas o formas de conducir un equipo:

- Sistema 1: Explotador-autoritario.- es el líder autoritario y jerárquico, que trata de explotar a sus subordinados.
- Sistema 2: Benevolente-autoritario.- en este sistema la acción del líder es también autoritaria pero de manera paternalista, tiene control estricto y no delega responsabilidades a sus subordinados aunque tiene en cuenta sus intereses.
- Sistema 3: Consultivo.- aquí se caracteriza la acción del líder por utilizar el método de consulta a sus subordinados pero al final él es quien toma la decisión.
- Sistema 4: Participativo.- en este sistema, el líder da direccionamientos a sus subordinados en raras oportunidades ya que le interesa maximizar la participación y decisión. Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el empowerment.

Al final de sus investigaciones, Likert se dio cuenta que los equipos administrados bajo el sistema 4 son los más eficaces y motivados, sin embargo el principal aporte de este modelo es romper el paradigma unidimensional: demuestra que no es incompatible el compromiso con la producción y con la motivación de la gente, sino que además están interrelacionados.

C.- El Grid Gerencial de Blake y Mouton

Esta Teoría fue creada por Robert Blake y Jane Mouton, donde a través de una matriz logran identificar 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas, en el extremo inferior izquierdo de la matriz se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción.



El Grid gerencial es una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, la cual fue basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", esta matriz representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio, o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

Sin embargo, este diagnostico altamente usado en las organizaciones no muestra los resultados del liderazgo, sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados, los estilos mostrados por el Grid gerencial son los siguientes:

Estilo 1.1 (Marginado).- Generalmente no dedica ni un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización, no le interesan los problemas de su personal, emplea el mínimo esfuerzo para producir resultados y solo lo indispensable. Despreocupación por el personal y la producción.

Estilo 9.1 (Autocrático).- Busca un alto grado de eficiencia y producción, sin embargo tiene poca importancia de las necesidades del personal y observa a su equipo de trabajo como "instrumentos de la producción". Este tipo de líder tiene una preocupación desmedida por la producción y llega a generar el binomio amo-esclavo; desde esta perspectiva el líder solo debe planear y controlar, el personal solo debe de ejecutar lo que él disponga.

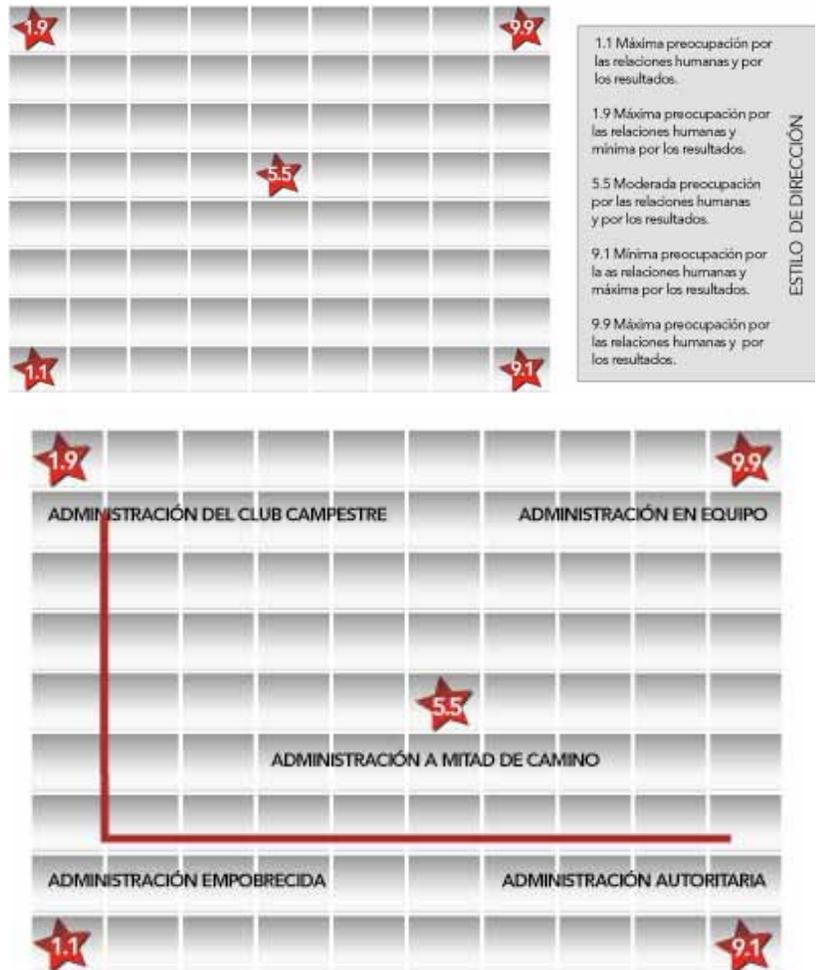
Estilo 1.9 (Paternalista).- Centra la atención en su equipo de trabajo, desea satisfacer todas sus necesidades, busca generar un ambiente cordial y amistoso, sin embargo las metas y objetivos se encuentra en un segundo plano, ya que los objetivos no deben generar conflictos y malas relaciones entre los miembros de su equipo; desde esta perspectiva el líder da libertad de acción y decisión para los colaboradores.

Estilo 5.5 (Mediador).- Este estilo busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio, trata siempre de mantener el balance entre necesidades del personal y objetivos de la Institución. El estilo "mediador" trata de ser justo con la gente y con los objetivos de la Institución.

Estilo 9.9 (Participativo).- Los objetivos y metas de la Institución se tratan de lograr de común acuerdo con el personal, por lo cual fomenta el trabajo en equipo; asimismo las relaciones en la Institución se caracterizan por la confianza y el respeto; este líder siempre tiene en mente la integración y la alineación de los objetivos de la Institución con las necesidades del personal, ya que siempre mantiene una preocupación por el personal y la producción.

Blake y Monton

Dos factores afectan principalmente al estilo de dirección:
 El interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo (Concern for production)
 El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas (Concern for people)
 Proponer una rejilla de dirección:



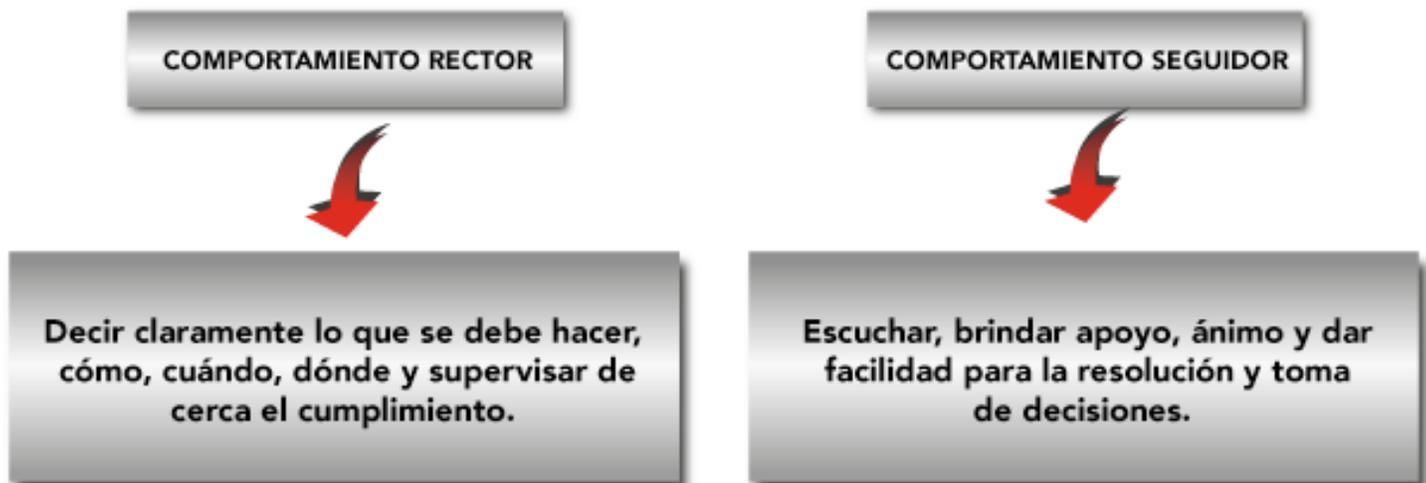


c) **Enfoques situacionales.**- Bales y Slater en 1955, en su investigación "Role differentiation in small social groups", identificaron dos tipos de rol del liderazgo, uno como líderes de la tarea y otros como líderes socio-emocionales, a raíz de esto determinan como importante un conjunto de variables que van desde el nivel de consenso del grupo, la atracción de los miembros hacia el mismo y hasta el grado de legitimación de las actividades de grupo.

Dentro del enfoque situacional tenemos modelos como el de Fiedler, en el cual según Fiedler, en los casos muy favorables (tres variables con alta calificación) y muy desfavorables (las tres con baja calificación), el estilo de liderazgo más efectivo es hacia la tarea y los resultados. En los casos intermedios, recomienda el liderazgo orientado a las personas; esto obviamente fundamentado en un diagnostico previo emitido por una prueba.

También tenemos el modelo Trayectoria – Meta (Path- Goal) de Evans y House, el cual tiene premisas muy claras, por ejemplo se entiende en este modelo que las personas se comportan y comprometen con base en las expectativas de lo que podrán obtener con una conducta determinada, con esto el estilo de liderazgo más efectivo para motivar al grupo dependerá del tipo de recompensas que más deseen los empleados, es decir se vuelve más adaptativo. El modelo Trayectoria-Meta incorpora al trabajo del líder: crear más deseos de alcanzar metas y mejorar las trayectorias para lograrlas. Los líderes relacionan las recompensas con las metas, así los subordinados están más motivados.

Por último podemos señalar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), donde sus principales postulados son que no existe un estilo de liderazgo óptimo y que el estilo de liderazgo es una combinación del comportamiento rector (directivo) y el comportamiento seguidor (de apoyo), esta gráfica explica mejor el fenómeno.





d) Enfoques personalistas.- “El liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce “ Warren Bennis.

Warren Bennis es uno de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el “carisma”, esto fundamentado en sus estudios, a través del cual postula que todos los líderes que estudió tienen los siguientes elementos:

- Persiguen un sueño o propósito claro.
- Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas

En consecuencia de los elementos anteriores, Bennis y Peter Senge postulan los principios fundamentales de los enfoques personalistas:

1. La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.
2. La posibilidad de incrementar el liderazgo, con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias externas.
3. El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes
4. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se cimienta en el trabajo interior del líder consigo mismo
5. Las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas. Lo público y lo privado constituyen los dos ámbitos de la personalidad.
6. Es imposible tener éxitos públicos si primeramente no se han conquistado los espacios privados.

En conclusión, este enfoque postula que las organizaciones inteligentes requieren otra perspectiva del liderazgo, aquí el líder es el responsable de construir organizaciones donde la gente es responsable de aprender.





e) **Enfoque transformacional.**- Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde ínter actúa.

Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos, aquí el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida; el liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. A los líderes les aburre la rutina, buscan soluciones novedosas e innovadoras y se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus clientes o colaboradores.

f) **Enfoques prospectivos.**- Este enfoque considera que el líder tiene tres facetas:

- Líder como diseñador.- diseña la organización, sus políticas, estrategias y sistemas, y hace que funcionen en la práctica; diseña para el largo plazo y comprende totalidades: la compañía es un sistema de partes interconectadas y vinculadas entre sí con un fin común.

- Líder al servicio de la visión.- Percibe un propósito profundo detrás de su visión, una "historia de propósito" que otorga significado a sus

aspiraciones personales y para la organización, desarrolla una singular relación con su visión personal, transformándose en servidor de la visión; para lo cual logra comprender que su visión forma parte de algo más amplio al escuchar las visiones de los otros. Su punto más alto es dejar de ser una pertenencia ("mi visión") para transformarse en una visión de todos (vocación).

- Líder como Maestro o coach.- su principal característica es que integra las disciplinas del aprendizaje, construye una visión compartida, misión y valores de la organización; asimismo comprende los modelos mentales a través de operar con el pensamiento sistémico y alienta el dominio personal.

Como punto extra del tema, es importante señalar a Daniel Goleman; este autor se caracteriza por su acercamiento hacia el análisis de la personalidad del líder en cuanto a su inteligencia emocional, asertividad y autoestima.





Goleman señaló que existen seis modelos de liderazgo, basados en distintos componentes de la inteligencia emocional; los líderes con mejores resultados utilizan muchos de ellos, alternándolos en función de lo que la situación requiere:

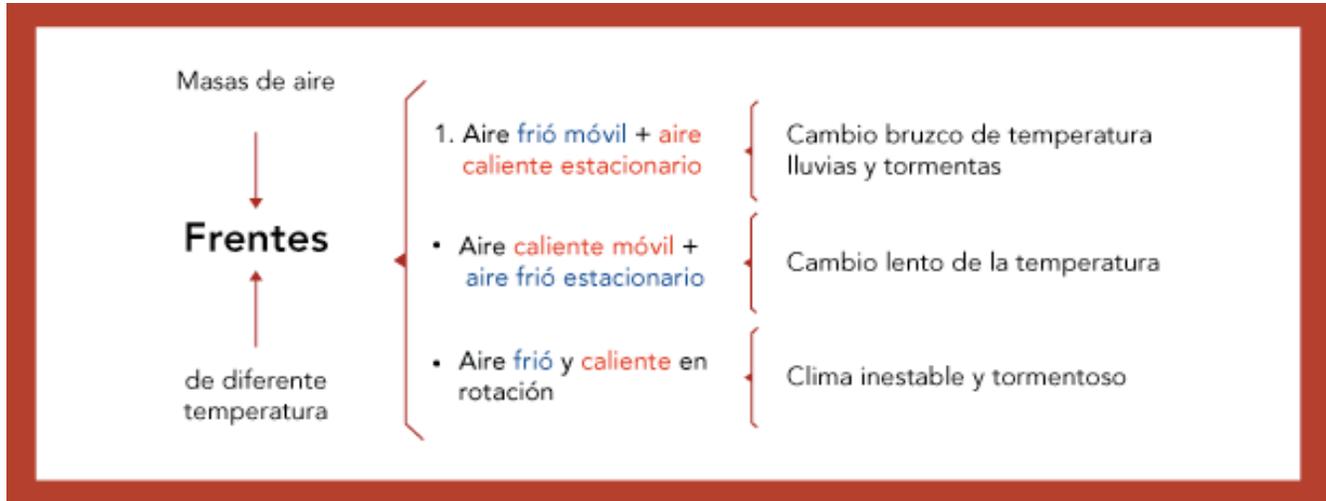
- Estilo coercitivo.
- Estilo autoritario.
- Estilo afiliativo.
- Estilo democrático.
- Estilo marcapasos.
- Estilo coaching.

Actividad y Retroalimentación:

Después de revisar los diversos enfoques presentados, realiza en una hoja de PowerPoint un cuadro sinóptico, el cual deberá de incluir cada uno de los enfoques así como una pequeña descripción del mismo (máximo dos renglones); este cuadro sinóptico te ayudará al momento de realizar tu evaluación correspondiente.



Estos pueden ser ejemplos para que realices tu propio cuadro sinóptico:



También puedes apoyarte en realizar un Mapa Mental, partiendo de la idea principal (color naranja) que son los enfoques del liderazgo, puedes desarrollar una serie de ideas descriptivas de los diversos tipos de enfoques que revisamos anteriormente.

1.3 DIRIGIENDO UN EQUIPO DE TRABAJO

Dirigir a un equipo de trabajo requiere más que el “poder” de ser líder, requiere de un elemento más inherente a la simple posición, requiere de la inteligencia del líder.

Sin embargo no nos referimos a la inteligencia aritmética o de conocimientos, la que es cuantificable en pruebas, sino a la inteligencia emocional del líder.

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Daniel Goleman es de los fundadores del término inteligencia emocional en 1995 de la siguiente forma: “*emoción se refiere a un sentimiento y a sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar*” y el término inteligencia emocional se refiere a “*la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones*”, los Psicólogos suelen distinguir tres componentes en cada emoción:

- Un sentimiento característico o experiencia subjetiva, que es comunicado en las etiquetas que colocamos a nuestras emociones, como temor, ira, gozo o tristeza.
- Un esquema de estimulación fisiológica, como dolor de estómago, palpitaciones, etc.
- Un esquema de expresión abierta, como el llanto, el grito o la acción de aventar algo.

Asimismo las emociones cumplen con tres funciones prioritarias:

- Preparan para la acción.
- Delimitan el comportamiento futuro.
- Regulan la interacción social y permiten a los observadores darse una idea de nuestro estado de ánimo.

Aprender a reconocer nuestros sentimientos parece una labor sencilla; la realidad es que no lo es, ya que a muchas personas las entrenaron para ocultar o reprimir los sentimientos, para avergonzarse de ellos, o para mantenerlos distantes de cualquier decisión importante; seguimos escuchando padres que dicen a sus hijos varones: “*los hombres no lloran, no seas maricón*”, o a las mujeres: “*no digas lo que piensas o sientes porque se van a aprovechar de ti*”.

El líder, más que nunca antes, se enfrenta con situaciones de tensión, con retos, cambios y desgastes constantes, por lo que requiere aprender a manejar las emociones propias y las de sus colaboradores a fin de mantener el equilibrio entre las exigencias de la organización y las necesidades de su gente.





Cuando ese equilibrio se mantiene, se logran la productividad, la satisfacción y el compromiso del personal para conseguir los resultados que la Institución necesita.

El líder que es inteligente emocionalmente deberá de presentar las siguientes características dentro de su labor:

- Posee suficiente grado de autoestima.
- Es positiva.
- Sabe dar y recibir.
- Tiene empatía (entiende los sentimientos de los otros).
- Reconoce los propios sentimientos.
- Es capaz de expresar tanto los sentimientos positivos como los negativos.
- Es capaz también de controlar esos sentimientos.
- Posee motivación, ilusión e interés.
- Tiene valores alternativos.
- Supera las dificultades y las frustraciones.
- Encuentra equilibrio entre exigencia y tolerancia.

La inteligencia emocional dentro de la Administración Pública deberá de integrar dos ámbitos principales sobre los cuales se podrá centrar el desarrollo del liderazgo.

La primera son las Aptitudes Personales, estas se encuentran obviamente determinadas por la persona (independientemente del puesto que ocupe, son parte del carácter en sí), sin embargo se pueden categorizar en:

- Autoconocimiento.- consiste en conocer los propios estados internos, las preferencias, los recursos y las intuiciones.
- Autoregulación.- consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos propios del individuo.
- Motivación.- es la tendencia emocional (interna o externa) que guía o facilita la obtención de metas.

La segunda son las Aptitudes Sociales, estas determinan el manejo de las relaciones con todo lo externo a la persona y las podemos dividir en:

- Empatía.- a grandes rasgos es la captación de sentimientos, necesidades e intereses de los otros.
- Habilidades Sociales.- se pueden comprender como las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas.

La combinación de Aptitudes Sociales y Personales, producen en el líder un ciclo continuo dentro de su proceso de pensamiento, esto con la finalidad de dirigir correctamente a su equipo de trabajo, los cuales se encuentran en un constante equilibrio en el día a día, acción tras acción, cada vez que se tiene una meta que alcanzar, sin embargo no deben de preocuparse, ya que este proceso se lleva a cabo generalmente de manera automática en un líder emocionalmente inteligente:



* El esquema significa que, frente a situaciones variadas, existen distintos pensamientos que provocan emociones diversas ligadas a éstos, y que las experiencias que se viven en esas circunstancias, a su vez, retroalimentan positiva o negativamente los pensamientos que provocaron dichas emociones, es ahí donde la inteligencia emocional del líder se hace patente.

Poder dirigir adecuadamente a un equipo de trabajo depende en gran medida de la inteligencia emocional de líder, sin embargo, existe gran número de servidores públicos con autoestima inadecuada que intenta mejorarla a costa de sentirse competente, creyendo y haciendo sentir a los demás que son incompetentes.

Un líder inseguro no querrá cambiar, dará muchas excusas para salvarse de una sanción, evitará perder la imagen de "yo puedo", se apegará a lo establecido, a lo que le da seguridad, seguirá patrones inadecuados en su relación con su equipo: no confiará, supervisará en exceso, delegará poco, informará lo necesario, será defensivo, incluso hasta agresivo, adoptará actitudes



perfeccionistas y rígidas y, por el contrario, con sus superiores cederá en exceso, será sumiso y hasta agachado ante cualquier orden superior.

Para lo anterior es necesario tomar conciencia de nuestros errores y debilidades aunque, en muchos casos, sea imposible darse cuenta de éstos; los que los notan son los demás.

A veces, es muy difícil lograr que los demás le digan a uno lo que piensan, por lo que se debe mejorar el clima laboral, para que el equipo se sienta con la confianza de poder expresarlo, otra labor importante dentro del proceso y desarrollo de la inteligencia emocional del líder.

Un líder con una elevada autoestima es abierto a recibir retroalimentación; busca retos, busca y se enfrenta con los cambios de manera flexible; crea un ambiente de seguridad y de confianza; es congruente y confiable, respetuoso y comprometido con las necesidades de sus seguidores; cree en sí mismo y en su capacidad de influir en su grupo; es abierto y persuasivo; incita a la acción con entusiasmo; permite el cuestionamiento y la crítica positiva; estudia y se prepara; admite sus errores; se fija metas ambiciosas y realistas; elimina obstáculos para el desempeño de su gente; contagia una visión y unos valores; es optimista; escucha; interactúa de forma equilibrada; evalúa sin aplastar; reconoce el esfuerzo de los demás; emite su opinión sin sentirse temeroso o enjuiciado; es seguro; es él mismo.

Retroalimentación:

En síntesis, un líder con una buena autoestima ejerce un poder natural para influir en las personas. Es creativo con una buena dosis de autoestima, ya que logra contagiarla a su equipo de trabajo para dirigirlo adecuadamente al logro de metas y resultados.

Dirigir adecuadamente a un equipo de trabajo, no es una tarea simple; ya que cualquiera puede ser un líder impuesto, sin embargo muy poco pueden ser líderes con una alta inteligencia emocional que logre el desarrollo más allá del equipo de trabajo.

La autoestima tiene una estrecha relación con la asertividad y el logro de metas, que consiste en reconocer los propios derechos, en defenderlos verbalmente de

manera directa, sin ofender y en actuar de manera que uno se respete a sí mismo y sea respetado por los demás.

En tanto el líder lo haga, mayor será su autoestima, lo que generará mayor autoestima en su grupo de trabajo; sin embargo aquel que no sabe afirmar y defender sus derechos tiene poca libertad; se siente incómodo y temeroso; a veces puede mostrarse rencoroso y desagradable, llevando la dirección de su equipo de trabajo a un resultado muy poco satisfactorio.

Caso de Inteligencia emocional en la empresa:

La fusión de Salomon Brothers y Smith Barney creó una de las firmas financieras más grandes del mundo; a las pocas semanas del anuncio se realizaron una serie de reuniones en ambas firmas, para resolver cómo harían





esos dos peso-pesados para convertirse en un solo gigante. Como suele suceder en esos casos, centenares de trabajadores perderían sus empleos, pues había muchas funciones repetidas en ambas compañías

Pero ¿Cómo se puede dar esa noticia sin empeorar una realidad ya preocupante?

Un jefe departamental lo hizo de la peor manera posible. Pronunció un discurso lúgubre, casi amenazante, en el que esencialmente dijo: *“No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la gente y no estoy muy seguro de cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar”*.

Su colega de la otra compañía lo hizo mucho mejor; su mensaje fue animoso: *“Creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo, y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas organizaciones. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo”*.

Los del segundo grupo, según dijo Mark Loehr, director gerente de Salomon Smith Barney, *“produjeron más, pues estaban entusiasmados por las posibilidades. Y sabían que, aun si terminaban despedidos, la decisión sería justa”*.

Pero en el primer grupo *“todos carecían de motivación, Oyeron decir: No se me ha tratado con justicia”*, y eso provocó un ataque colectivo de amígdala.

Estaban amargados, desmoralizados; la gente decía: *“Ni siquiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa”*, las empresas buscadoras de talentos se pusieron en contacto con la gente y se llevaron a algunos de los mejores de ese grupo, sin embargo, a ninguno del otro grupo.

Establecer Objetivos:

Dentro de la Administración Pública Federal existen muchos objetivos, metas, indicadores, programas operativos anuales; donde la finalidad de todos estos es la mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público que otorga a la ciudadanía.

La misión principal de un líder es lograr establecer objetivos y llegar al cumplimiento de los mismos, sin embargo la Secretaria de la Función Pública tiene objetivos claros para cualquier mando, que son:

- Establecimiento de una cultura de calidad en el servicio público.
- Transparencia en la administración de las dependencias y entidades.
- Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos por las dependencias y entidades.
- Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las dependencias y entidades del gobierno federal.

Existen muchas teorías respecto al diseño de objetivos, sin embargo en la Administración Pública estos siempre están establecidos, por lo cual la principal misión del líder es llegar al cumplimiento de estos objetivos (metas, programas operativos, indicadores) y llevar a su equipo al estricto cumplimiento de los mismos.

El buen líder en el gobierno federal (independientemente de cumplir con su meta institucional) deberá de promover principios y valores de calidad del gobierno federal, con la finalidad de que el modelo de calidad Intragob se constituya para los servidores públicos, en la nueva filosofía de gestión de la administración pública federal orientada a satisfacer las expectativas de los ciudadanos y de la sociedad en su conjunto en forma integral, y haciendo énfasis en mantener y mejorar los resultados, es imprescindible sostener una visión preventiva que promueva la realización de las actividades con base en procesos y sistemas. Para ello, es importante la vigencia de los siguientes principios, plataforma sobre la cual se desarrollan estrategias y planes de acción del modelo de liderazgo en la Administración Pública.

- A) Satisfacción del cliente/población.- los sistemas de las instituciones deben conocer profundamente las necesidades de sus clientes externos e internos. Asimismo, deben satisfacer dichas necesidades y expectativas e incorporar los ciclos de mejora de los procesos internos y de los procesos, productos y servicios asociados. Para ello, deben identificar las necesidades de los ciudadanos y/o clientes y las acciones sistemáticas de medición de la calidad del servicio, así como la administración de la dependencia /entidad para brindar respuestas oportunas y confiables, enfocadas a proporcionar valor agregado a los clientes y a la sociedad.





- B) Calidad en el servicio.- la administración pública federal está comprometida para dignificar la función del servidor público y para atender consistentemente las expectativas y los requerimientos de la sociedad, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad. Todos los servidores públicos deben desarrollar sus funciones con responsabilidad y manifiesta actitud de servicio. La calidad en el servicio permitirá proporcionar productos y servicios de calidad, con un valor agregado evidente, a través de una atención respetuosa, oportuna y cordial.
- C) Calidad de vida en el trabajo.- debido a que reconoce que los servidores públicos son el capital más valioso, el gobierno federal mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar los bienes de la nación y para proporcionar productos y servicios públicos con calidad.
- D) Comunicación organizacional.- a través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla en la administración pública la sinergia y la difusión de directrices y logros, lo cual permite un adecuado facultamiento de los mandos medios, una mayor identificación de los empleados con la dependencia/entidad y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.
- E) Uso eficiente de los recursos.- el capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar con responsabilidad, efectividad, eficiencia y transparencia.
- F) Respeto al entorno (mejores prácticas).- todas las actividades de la administración pública federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente y respetando la cultura de las comunidades en donde se localizan las instalaciones del gobierno federal, en armonía con la sociedad, para fortalecer un desarrollo sustentable
- G) Mediciones.- es necesario determinar el grado de satisfacción de los servidores públicos, así como de los ciudadanos, con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y los resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente las expectativas y los requisitos de los clientes actuales

y futuros; de esta manera se podrá determinar los avances del modelo de liderazgo y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los bienes y/o servicios, debe definirse e implantarse la medición del desempeño, de la efectividad y de la eficiencia en la realización de los procesos y en la prestación de los productos y/o servicios que se proporcionan a los ciudadanos.

“Tener siempre una meta clara a lograr, es la mitad del logro previo; si conoces bien tus metas, tienes claridad de donde parten y que espera la administración pública de ellas, podrás llevar a un mejor logro a tu equipo de trabajo; todo esto a su vez repercutirá en tu Institución”.

Recuerda, las metas que establezcas a tu equipo de trabajo de manera interna, trata de que cumplan con lo revisado anteriormente, te recomendamos replantearlas ahora y comentarlas con tu equipo; esto te dará un buen empuje con tu equipo.

Retroalimentación:

Los principios de satisfacción del cliente y calidad en el servicio están orientados a optimizar los planes y proyectos, estos otorgan a cada Institución una ventaja competitiva, con lo cual permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y clientes, con el fin de que ellos perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad y los reciban.

De esta manera, los servidores públicos impulsan apoyan los procesos de calidad, innovación, competitividad de las dependencias y entidades: participan, capacitan y asumen un liderazgo para lograr sus metas y su propia satisfacción como individuos, parte fundamental de la administración pública federal, en un clima laboral de respeto, orden y disciplina, que se refleja en una mejor calidad de vida en el trabajo; en forma conjunta, cada dependencia o entidad y su sindicato dirigen sus esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales, la meta del proceso de liderazgo

Administrando el Tiempo:

Lograr administrar el tiempo que un servidor público pasa realizando sus labores dentro de su Institución, significa una tarea básica para cualquiera; más aún si

este se trata del líder de un equipo de trabajo, aquí esta tarea se vuelve primordial, ya que la responsabilidad de administrar el "tiempo" para el cumplimiento de las metas depende de su buena planeación.

Un buen líder dentro del Gobierno Federal debe siempre de tener en cuenta los siguientes puntos para, poder administrar su tiempo y el tiempo de su equipo de trabajo:

- Identificar las fechas de vencimiento de las metas y objetivos del área.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la Institución (tiempos para realizar los procesos dentro de la dependencia).
- Conocer y adaptar la planificación del tiempo al equipo de trabajo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Desarrollar nuevas habilidades para administrar el tiempo en la vida profesional.

Si bien dentro de las actividades de cada servidor público hay metas generales a cumplir, siempre surgen una serie de actividades que también deben de llevarse a buen término y para cual hay que aprender a diferenciar entre dos cuestiones vitales para el servidor público, lo "urgente" de lo "importante".

Lo Urgente está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata; podríamos definir la atención de lo "Urgente" como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. Es muy común escuchar en la Administración Pública la frase: "Todo es urgente y todo es prioridad".

Lo Importante son las actividades que atienden lo que da le da sentido a la existencia de la Institución, es decir, nuestras metas institucionales, metas individuales y a mayor escala, lograr la Misión de nuestra dependencia. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura a los desafíos del entorno.

Ejemplificando el manejo del tiempo, lo podríamos pensar como si fuera una balanza y decir que el equilibrio de nuestro sistema dependerá del balance que se logre entre la energía/tiempo asignada a atender lo Urgente y lo Importante. Suena sencillo y lo es, simplemente en ocasiones nos resulta complicado poder verlo claramente.





Sin embargo, no basta poder identificar que es lo Urgente y que es lo Importante, ya que existen variables que no podemos controlar, como lo serían movimientos en nuestro equipo de trabajo, asignación de proyectos extras o constante contacto que los llamados “Roba Tiempos”, los cuales son servidores públicos a los cuales les invertimos nuestro tiempo, recursos y energía sin tener un fin real; es decir, literalmente solo “nos quitan el tiempo”, para ejemplificar mejor lo anteriormente visto aquí tenemos una pequeña grafica, que nos ayudara a comprender mejor:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Presión, "Bomberazos, Fechas Límites, Problemas varios.	Planificación, Visión, Valores, Preparación, desarrollo del equipo.
NO IMPORTANTE	Interrupciones Varias, Reuniones Imprevistas, Visitas Inesperadas.	Actividades de Evasión, Trivialidades, Pérdidas de Tiempo.

Retroalimentación:

Recuerda, al final del día debes de privilegiar lo Importante sobre lo Urgente; si dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a pilotear tormentas y manejar crisis, es probable que sólo por azar podamos navegar en aguas calmadas. Y esto es lo que habitualmente sucede cuando no conseguimos superar la tendencia a atender sólo lo urgente y enfocarnos en planificar y atender lo importante.

Para superar esta riesgosa tendencia, hay que superar ese “Mito”, donde se cree erróneamente que planificar el futuro es un privilegio reservado a personas “exitosas” que atraviesan una circunstancia tal, que les permite disponer de tiempo y recursos suficientes para hacerlo. Jamás existirá la situación idónea para “sentarse tranquilamente” a planear.

Por lo tanto la prioridad de quien aspire a alcanzar efectividad, es responsabilizarse por construir desde hoy, los pilares de su futuro.

“En la vida como en el trabajo, lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante.”



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL LIDER

*Objetivo:
El participante
comprenderá los
tres estilos
de liderazgo
para optima
administración de
proyectos.*





Los Tres Estilos de liderazgo para Administrar Proyectos:

La administración de un proyecto está fundamentado en el estilo de liderazgo que posea el equipo que lo llevará acabo.

Estos estilos de liderazgo tienen un claro impacto en los servidores públicos del equipo, lo cual a su vez afecta el desarrollo de un proyecto, sin embargo no todo está perdido, ya que de acuerdo con algunas investigaciones sobre liderazgo, se ha planteado que aunque éste es una cualidad innata también se puede desarrollar con un adecuado aprendizaje.

Un tipo liderazgo adecuado para administrar proyectos parece ser el democrático, porque trata de envolver a otros en actividad constructiva o acción creadora, pero existe también el líder autoritario que asume un control directo del grupo y restringe toda iniciativa individual y el laissez faire (dejar hacer), que evita el liderazgo y da paso al caos; aquí describimos claramente estos tres estilos de liderazgo para administrar proyectos:

- Líder democrático.- Motiva y estimula cuando es necesario; da dirección según conviene a los deseos e intereses de los miembros del grupo que dirige; planea junto con sus colaboradores; facilita a determinar objetivos y metas; vela porque haya coordinación de sus actividades; actúa como promotor de normas para el grupo; media en sus conflictos para ayudar a buscarles solución, manteniendo una posición imparcial; sirve de recurso (fuente de ideas) y de ejemplo; sabe asumir el grado de control indispensable en momentos difíciles que pudieran afectar la cohesión del grupo; devolviendo al grupo el control tan pronto pase el momento que lo requirió.
- Líder autoritario.- Provoca dependencia y menor individualidad entre los servidores públicos a su cargo; genera mayor hostilidad y agresión así como la búsqueda de chivos expiatorios (o culpables permanentes); la motivación por el trabajo es menor. La sumisión por temor evita la aportación de ideas y el desarrollo de los empleados.
- Líder "laissez faire o dejar hacer".- Es un líder que se caracteriza por su ausencia; evita tomar decisiones y genera gran resentimiento en su personal que tiene necesidades que no son atendidas; el trabajo es menor y de peor calidad que la de los otros estilos. En ocasiones se presenta como un líder orientado a las relaciones con poca supervisión -casi nula- del trabajo.





A continuación tenemos un pequeño cuadro comparativo entre las diferencias de los líderes autocráticos, democráticos y dejar hace, en relación a las reacciones que suelen tener los equipos trabajo ante la administración de sus proyectos.

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	DEJAR DE HACER
Acciones de dependencia. Descontento/críticas constantes contra el líder. Agresión hacia y entre el grupo. Agresión contra el líder. Bromas sarcásticas. Ambiente del grupo tenso.	Acciones centradas en el grupo, su tarea o los miembros. Críticas y discusión dirigidas al mejoramiento de las metas. Acercamiento y agrado con el líder y compañeros. Ambiente del grupo sin tensión.	Surgimiento de otro líder y confusión, descontento con el líder que no dirige. Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder. Ambiente de poco interés en lograr la meta. La atención siempre se desvía en otros temas y bromas.

CARACTERÍSTICAS	DEJAR DE HACER	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO
Rama de Decisiones ¿quiénes deciden?	El equipo decide todo lo que se hace	El líder decide todo	El líder y el grupo deciden
Sentimientos que percibes de tu equipo de trabajo	El equipo se siente abandonado y con confusión	Se la pasa criticando, hablando con sarcasmo/enojo	Se siente satisfecho
Oportunidad, eficiencia y eficacia (logro de las metas)	Se retrasa el trabajo y no se logran las metas	Se enfoca a la meta, en poco tiempo logra resultados	Más lento pero más eficaz en cuanto a la actitud del equipo
Dependencia VS Independencia	Independencia	Dependencia	Independencia – Dependencia - Independencia
Seguridad y Confianza del equipo	Inseguridad, desconfianza hacia el líder, confianza en el grupo	Tenso, inseguro y con desconfianza hace el líder	El equipo demuestra gusto por la tarea, seguridad, confianza

2.2 DISEÑANDO LA PLANEACIÓN DEL EQUIPO (TÁCTICA Y OPERATIVA)



Liderazgo en la planeación del equipo; la diferencia entre la Dirección y la Administración:

La planificación de un equipo de trabajo, depende más allá de las metas establecidas, de un proyecto del líder, a partir de esta idea, muchas instituciones suelen confundir los procesos, ya que dentro del proceso de planeación, no es lo mismo dirigir un equipo, que administración un equipo; para comprender mejor a lo que se refiere, es conveniente recordar la definición de liderazgo que plantea Kotter en su libro de fines de los años ochenta:

“No existe una definición generalmente aceptada del liderazgo.... En el presente libro lo definimos como el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo...”

Una década después, en su libro más reciente sobre el tema, precisa más esto estableciendo la diferencia entre liderazgo y dirección (administración, gestión) de la siguiente forma:

“Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)”.

Resumiendo esto, los mandos medios y altos dentro del Gobierno Federal, no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad; pensándolo más concretamente y basados en las definiciones anteriores, *“No se trata de interpretar que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión/administración sea malo. Simplemente son procesos diametralmente distintos que sirven para cosas distintas”.*

Hay que tener en cuenta que cuando nos referimos al concepto *“Dirección”* nos referimos a la persona que es capaz de dar rumbo al equipo (el buen líder), y cuando hacemos referencia al concepto *“Administración”* nos referimos a esa autoridad que simplemente esta para cumplir, para administrar los procesos.



Para tener más clara la diferencia entre el administrador (no importa el nivel que tenga) y líder (igualmente sin importar su nivel) aquí presentamos un comparativo:

- El Administrador administra, el líder innova.
- El Administrador acepta la realidad, el líder la investiga.
- El Administrador se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas.
- El Administrador depende del control, el líder inspira confianza.
- El Administrador pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué.
- El Administrador hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

Recuerda, la planeación operativa de tu equipo de trabajo depende de muchos factores y variables, sin embargo SIEMPRE es evidente cuando hay un líder dirigiendo la ejecución de los planes de trabajo, manteniéndolos en movimiento, innovando, buscando una mejor ejecución de los procesos a través de un equipo bien organizado y operando cada vez de una manera más eficiente.

Un equipo con sus actividades bien planificadas dentro de la Administración Pública es más saludable, sin embargo esto es una de las misiones principales del líder; él no tiene que decir cuál es la meta, simplemente tiene que dar la dirección adecuada para llegar a ella. Suena fácil, ¿no? Inténtalo con tu equipo de trabajo.

Planea al menos una reunión mensual con tu equipo de trabajo (no importa el número de integrantes), envía la invitación con anticipación a la junta y toma en cuenta en la orden del día los siguientes puntos:

- Existen proyecto o actividades en mi área que puedan ser sujetos a una innovación.
- Como podríamos organizar las actividades de la semana, para llegar a tener una tarde libre a la semana (esta tarde será para trabajar en el desarrollo de tu equipo).
- Revisa las cargas de trabajo de tu equipo; no porque uno de tus servidores públicos a cargo sea muy hábil y bueno en su trabajo merece que

lo cargues con actividades extras.

- Cuando un servidor público no está dando resultados es porque: No tiene el perfil adecuado/ carece del conocimiento o tiene exceso de trabajo o simplemente no le interesa; IDENTIFICA esa característica en los integrantes de tu equipo.
- Piensa en que la planeación de tu equipo de trabajo es una maquinaria; los engranes operativos están en su justa dimensión? O tienes que realizar un par de movimientos para ajustarlos?
- Recuerda que puedes modificar la operación de tu equipo, NO TENGAS MIEDO AL CAMBIO.
- Pide apoyo a tu área de capacitación o asigna tú mismo una actividad o dinámica para tratar de llegar a un diagnóstico sobre las características y el desarrollo de tu equipo.
- Un buen diagnóstico de tu equipo mejorará enormemente la planeación operativa de tu equipo.
- Recuerda que tu labor de dirigir, involúcrate en tu equipo y dales la dirección adecuada para mejorar la operación.

Retroalimentación :

En una Institución Pública Inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la dependencia son como un todo y son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros.

Son responsables de construir Instituciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión, es decir, son responsables de aprender y ayudar a que la gente aprenda.

Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales los servidores públicos a su cargo puedan enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrentan y desarrollar al propio equipo más allá.

Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, "insuflar vida") ese compromiso por las instituciones y dependencias del Gobierno Federal.

2.3 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

En la administración a nivel mundial, existe actualmente misión de que los buenos líderes tienen que aprender a delegar; es decir aprender a darle la autonomía suficiente a su equipo de trabajo para que desarrolle satisfactoriamente sus actividades, sin depender en todo momento y para toda decisión de su líder; a esta función del líder se le denomina "Empowerment".

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los servidores públicos a cargo y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

También se entiende por Empowerment como una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las instituciones u empresas a su desarrollo óptimo.

El Empowerment se convierte en la Administración Pública en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total/mejores prácticas deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Ahora revisemos algunos conceptos más técnicos de Empowerment:

- Del inglés, actualmente se homologan empowerment con "potenciación y to empower" con "potenciar", mientras que caen en cierto desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar". Otras traducciones relacionadas: To empower = dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.
- También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos.
- El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a los servidores públicos en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la dependencia.

En la siguiente tabla podemos ver un comparativo entre los beneficios que otorga el Empowerment contra la administración tradicional, así como el impacto que tiene sobre los servidores públicos a cargo del líder que lo implementa:



CONCECUECIAS NEGATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	RESULTADOS POSITIVOS DEL EMPOWERMENT EN LAS PERSONAS
Trabajo repetitivo y sin importancia	Su trabajo es significativo
Confusión en la gente	Su trabajo es significativo
Falta de confianza	Su rendimiento puede medirse
Falta de contribución en las decisiones	Su trabajo significa un reto y no una carga
Nadie sabe lo que esta sucediendo	Participación en la toma de decisiones
Poco tiempo para resolver los problemas	Le escucha lo que dice
Otros resuelven los problemas de uno	Se reconocen sus contribuciones
No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos	Desarrollan sus conocimientos y habilidades
Falta de recursos, conocimientos, entretenimiento	Tienen verdadero apoyo
La responsabilidad y el control lo tiene el jefe o el superior, u otro departamento	La persona tiene la responsabilidad y el control sobre el trabajo
Competencia y rivalidad entre personas y departamento	Saben participar en equipo
Actitud de "tener que hacer" una cosa	Mejora cambio de actitud "querer hacer una cosa"
El jefe asume todo el compromiso	Mayor compromiso entre empleados y jefes, entre
La comunicación es principalmente descendente	Departamentos y clientes
Los empleados desconocen los costos y el presupuesto de operación	Controlan su presupuesto y los costos de operación se reducen

Estos puntos son elementos que el líder dentro de la Administración Pública Federal pueden implementar:

1.- Acondicionar los puestos de trabajo: consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:

- Autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención de un proyecto hasta que se concluya.

2.- Equipos de trabajo: Se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado, trata de apoyarte con tu departamento de capacitación para lograr esto; recuerda que los equipos de trabajo organizan a los



servidores públicos para que sean responsables por su rendimiento; esta es una excelente forma de energizar al personal y motivarlos a mejorar la toma de decisiones de:

- Planificación (de sus propios procesos y tiempos).
- Organización interna
- Selección del líder

3.- Entrenamiento: Generalmente se necesita el entrenamiento por parte del líder para desarrollar habilidades cuando los miembros del equipo de trabajo y a su vez puedan asumir mayores responsabilidades, además los servidores públicos con empowerment deben poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.

*Tu misión principal como líder, aparte de llegar a las metas de tu área, deberás de preparar a TODO tu personal para dar el siguiente paso, para que ellos algún día puedan hacerse cargo de todas las actividades sin tu presencia.

Al finalizar tu análisis comunica con tu equipo los siguientes puntos acerca de tu capacidad de Jefe/ líder, no tienen que ser necesariamente estos, solo son sugerencias; esto dará una perspectiva más humana a tu equipo, *“aprender e identificar tus propias limitantes podrás avanzar para convertirte en un mejor líder”*:

- “Si soy el jefe se supone que tengo todas las respuestas”.
- “Si soy el jefe se supone que no cometo errores”
- “si estoy a cargo nadie debe cuestionar mi autoridad”.
- “Si quieres el trabajo bien hecho, tienes que hacerlo tu mismo”.
- “Si creamos nuevas cosas aquí, deben hacerse con mis ideas”.

Continuando con la teoría, recuerda que el Empowerment es el grado máximo de delegación en



cualquier Institución, dependencia o empresa; cuando se aplica con efectividad, el empowerment moviliza a los servidores públicos y a los equipos autodirigidos no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios y programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos.

El empowerment permite además a los directores/ subdirectores/jefes de las Instituciones se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de una cultura que sustente la excelencia.

Asimismo si deseas iniciar con una implementación del Empowerment en tu área, estos son los puntos básicos para lograr este proceso:

Paso 1.- Preparar bases sólidas.- Tener claro lo que significa facultar: valorar a los servidores públicos y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También significa, asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.



Tener claros los beneficios y riesgos: debemos realizar una lista de algunos beneficios y riesgos importantes que es probable que resulten al facultar:

Permitir a los equipos intercambiar información con libertad, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en una mejora en la comunicación. Se descubrirá que las personas desean cambiar ideas y sugerencias sobre la forma en que se trabaja.

El personal: proceso de descubrir que pueden ofrecer, que les gusta y en que son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.

Más preparación al personal: es importante examinar con claridad los motivos, esperanzas y miedos propios. Se debe empezar con un marco mental positivo ya que es preciso enfrentar algunos miedos y tratar de buscar la manera de superarlos, debemos conocer los temores y expresarlos, hay que dar respuesta a los miedos porque a lo mejor el grupo comparte alguno de ellos.

Paso 2.- Barreras al facultar.- debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es necesario pensar en los obstáculos que se encuentran en el camino, es por ello que se necesitará crear un plan para dismantelar la mayoría de las barreras.

Reúne a tu equipo y pruébalo; significa comenzar a descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o eliminar las ideas de nadie ni tratar de rebatir las barreras que se proponen, es importante que todos se sienta escuchados y no juzgados.

Con fundamento en la información que tu equipo comparta acerca de las barreras, desarrolla una lista de actividades para la eliminarlas; deben anotar todas aquellas que sean posibles de eliminarse a corto, mediano y largo plazo, luego enumerar en orden de importancia y ver si se atacaron con éxito.

Paso.- 3 Identificar talentos ocultos.- se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia, asimismo debe de ayudarse a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

Paso.z- 4 Mantener el control.- lo principal es la seguridad en sí mismo y que si se desarrolla con eficacia no debería existir el temor, la herramienta más importante son los objetivos sanos y firmes para el equipo.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para el servidor público y para la tarea con que se relaciona, de modo que sepa que se espera de ella; los objetivos deben ser medibles, los miembros del equipo deben saber lo que se esperan de ellas, hacia donde se dirigen y saber cómo llegarán allí.

Las metas que establezcan deben de ser alcanzables y que supongan un reto, asimismo deben ser relevantes para la organización, establece una fecha previa al vencimiento para revisar el avance de la misma y poder dar dirección antes del plazo final.





Paso.- 5 Empezar a ver resultados menores.- Es claro que no se pueden alcanzar de inmediato los objetivos grandes y a largo plazo, la meta es hacer que nuestro servidores públicos comiencen a observar y darse cuenta que las cosas se hacen en forma diferente y mejor.

Paso.- 6 La comunicación.- los miembros del equipo necesitan saber que se espera de ellos y si se toman en cuenta sus ideas ya que si no se toman en cuenta se desconectan, el líder debe mantener buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización.

Paso.- 7 Que se aprendió.- es necesario tener el enfoque mental adecuado, ser honesto, paciente y flexible. Hacer que esto funcione requiere tiempo y esfuerzo.

Se debe analizar cuales son las metas a alcanzar, el tiempo y desarrollar un plan de acción, es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

Una manera de verificar el avance es realizar algunos escenarios a nivel mental y pensar como se habría podido atacar un problema desde antes de comenzar.

Un buen líder no solo deberá de tratar de sacar a su equipo adelante, sino también debe de anticiparse a los factores que provocan el fracaso de empowerment y esto se debe generalmente a que no le ponen la atención debida, a que no le comunican de manera concreta y detallada a todo el personal sobre los objetivos que se buscan con este cambio tan radical.

Asimismo tampoco dejan claro los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la dependencia.





2.4 ENFRENTANDO EL CAMBIO

El Cambio

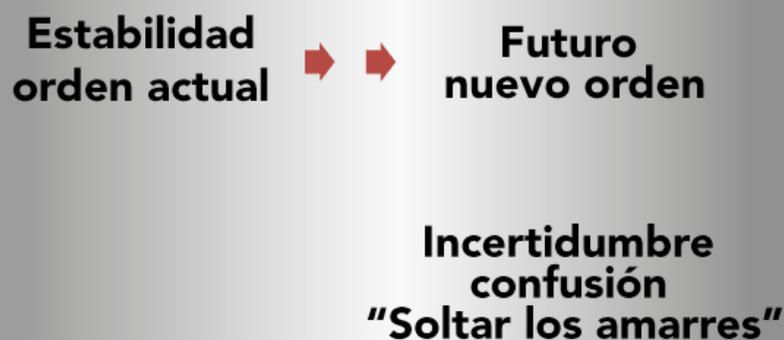
La conciencia del cambio por el hombre seguramente es anterior al uso del fuego y debió ocurrir hace quizás dos o tres millones de años.

El movimiento del sol a través del cielo y la alternancia del día y de la noche fueron, sin duda, los primeros fenómenos cíclicos que atrajeron la atención del hombre y le proporcionaron una unidad de medida para el devenir del tiempo y del cambio.

De hecho tuvo que adaptar sus funciones corporales a estos ciclos de día y de noche que funcionaron - y funcionan - como "organizadores" del sueño, la vigilia y el metabolismo.

Aristóteles definía el tiempo como: "la medida del movimiento (o cambio) según un antes y un después", para el hombre entonces el cambio ha estado ligado al concepto de tiempo y más allá al concepto de movimiento, sin embargo parecería que llegamos a las mismas conclusiones que Aristóteles y Platón: definir la palabra cambio como una cualidad de las cosas sujetas a: "alteración", "mudanza" o "modificación".

Una definición de cambio de manera práctica es alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente:



Ahora revisemos algunos mitos acerca del cambio en las instituciones o dependencias, las cuales aplican también para cualquier tiempo de organización y son las más señaladas:

Mito 1.- A las personas no les gusta cambiar, no les gusta ser cambiadas, desean opinar, entender, valorar riesgos y beneficios y tomar sus propias decisiones sobre la manera como deben de asimilarlo. En la medida en que los cambios son entendidos y son valorados los beneficios, hay aceptación.



Mito 2.- El cambio es sinónimo de inestabilidad y crisis, no debemos provocarlo aceleradamente; es mejor reposar las ideas hasta el último momento. Sin embargo las Instituciones que asumen el cambio como una forma de vida se vuelven flexibles y lo asimilan rápidamente por lo cual, no hay razón para posponer cambios por temor a no poderlos controlar si se cuenta con la metodología adecuada.

Mito 3.- La velocidad del cambio depende del tamaño de la Dependencia o Institución; la velocidad del cambio depende de la profundidad, del compromiso requerido, del modo de imposición elegido, así como de la presencia de otros cambios simultáneos, la estructura y la cultura.

Mito 4.- El cambio implica pérdida de control; si bien es cierto, la transición hacia un nuevo orden se presenta con caos, entendiéndolo como incertidumbre, poca definición, ansiedad, pero no es un estado permanente, es pasajero mientras se reestructura y se adquiere un nuevo orden; pero recuerda, el caos es necesario para reorganizar y volver a construir estructuras más complejas que las anteriores en la evolución continua.

Mito 5.- Siempre hay razones válidas para no cambiar como para cambiar.

Recordemos la teoría del campo de fuerzas, de la que se deduce que el presente está en equilibrio entre fuerzas a favor y fuerzas en contra. El moverse hacia delante implica cuestionar las fuerzas en contra del cambio y las relaciones de poder dentro de la Dependencia. Estas fuerzas en contra deben desplazarse al nuevo escenario para lograr nuevamente el equilibrio.

Mito 6.- El éxito es la mejor razón para seguir igual, ya que con frecuencia los líderes más exitosos son los que más se resisten al cambio, sin embargo el éxito permanece mientras las condiciones externas permanecen constantes.

Mito 7.- Si no está descompuesto, no lo arregles; tradicionalmente el motor del cambio es una crisis suficientemente importante para que los directivos o titulares de la dependencia tomen cartas en el asunto.

Retroalimentación:

El cambio es algo constante, que no se puede detener, es parte del tiempo; más que la teoría aquí señalada, todo buen líder debe de estar preparado para cuando llegue su equipo pueda reaccionar y afrontarlo de la mejor manera.





Liderazgo dentro de los procesos de cambio

Como lo han hecho otros especialistas en diferente temas, Kotter utiliza el símil del ejército para fundamentar el impacto que tienen las tendencias y cambios en los enfoques sobre el liderazgo, planteando que, un ejército puede ejercer sus funciones en tiempo de paz de forma adecuada, con una buena administración y una buena dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo en su cúspide.

Pero, en tiempos de guerra, aunque un ejército sigue necesitando una administración y una dirección competente a todo lo largo de su escala jerárquica, no puede funcionar sin enormes cantidades de liderazgo en virtualmente todos sus niveles. "De forma parecida, muchas dependencias están descubriendo que necesitan más niveles de mando que puedan ayudarles a enfrentarse al conflicto creado por una intensidad y demanda de recursos/servicios por parte de la población cada vez mayor", concluye el modelo de administración que presenta la Secretaría de la Función Pública.

Ambas tendencias y cambios en el entorno, la creciente demanda de servicios y el aumento

de la complejidad de las Dependencias demandan comportamientos directivos nuevos; la primera aumenta la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos de trabajo y la segunda ha hecho que los retos a que el liderazgo debe enfrentarse en dichos puestos de trabajo sean cada vez más difíciles de superar.

Identificadas estas tendencias y las demandas de liderazgo que generan, podemos pasar a trabajar sobre preguntas como: ¿Qué es exactamente ese "liderazgo" que adquiere cada vez más importancia en los tiempos actuales?. La gente que demuestra poseer un liderazgo efectivo ¿qué hace en realidad?.

Para encontrar respuestas a estas preguntas, se han analizado experiencias exitosas de aquellos años en las que se incluyeron: Lee Iacocca, en la Chrysler; Thomas Watson, en la IBM; un estudio que realizó del trabajo de 20 alcaldes exitosos de ciudades importantes de EEUU; gerentes exitosos de nueve empresas; resultados de investigaciones de Bennis, Levinson y del Centro de Liderazgo Creativo, entre otras.

Los hallazgos principales que encontré, ya sea en el sector público o privado, entre presidentes ejecutivos o mandos intermedios, es el siguiente:





Actividad.

Del siguiente resumen de variables que presentaremos respecto al cambio, imagina que de pronto existiera un cambio MUY drástico en tu dependencia (cambio de Secretario/titulares o recorte de personal/presupuesto), analiza si estarías preparado para enfrentar ese cambio, al igual que tu equipo de trabajo y a pesar de ello, lograr metas sobresalientes en tu evaluación del desempeño.



Hallazgos principales del líder y el cambio:

1. Crear un programa para el cambio que contenga.-
 - a) Que incluya una visión de lo que puede y debe ser.
 - b) Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
 - c) Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.
 - d) Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y del entorno involucradas.
2. Establecer una fuerte red de implementación del cambio.-
 - a) Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
 - b) Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y (cuando sea necesario) trabajo de equipo.
 - c) Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
 - d) Un grupo central que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

Retroalimentación :

Para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atrayente, movilizar al personal para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar las medidas que aseguren su cumplimiento; es imprescindible que la visión conduzca a largo plazo, a un mejoramiento de la gente.

El liderazgo dentro del cambio debe de conducir a la autodestrucción, que deje a la gente extenuada y estimule su crecimiento y desarrollo, tanto material como espiritualmente, no puede considerarse efectivo, cuando se logra ese cambio tan drástico y la dependencia sigue firme, entonces usted puede considerarse un líder de cambio.



FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL LÍDER

*Objetivo:
El participante
desarrollará
las funciones
estratégicas del
lider.*





3.1 GENERAR COMPROMISO Y DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Generar Compromiso

Dentro del modelo de calidad de la Secretaría de la Función Pública, respecto al desarrollo del capital intelectual (recursos humanos) nos refiere que para generar un compromiso entre servidor público y ciudadano se requieren diferentes elementos.

Estos elementos deberán de ser similares para el desarrollo de las funciones de la presente administración (de manera general) y se encuentran contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, se apoya en tres postulados fundamentales:

- Humanismo
- Equidad
- Cambio

En esta ocasión revisaremos la tercera: "Cambio, el compromiso con México".

Para que se establezcan las condiciones y oportunidades que requiere el conjunto de la población en México es necesario el cambio; éste, a su vez, exige el establecimiento de un compromiso real con el sistema democrático y de responsabilidad compartida entre las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad.

Es indispensable un mayor conocimiento de la historia de nuestro país, para poder advertir claramente los aciertos y errores que hemos cometido como comunidad nacional y como comunidades regionales.

Generar este tipo de compromisos entre los servidores públicos y la sociedad, incluye la realización de un esfuerzo solidario y permanente para transformar las confrontaciones y conflictos en relaciones constructivas encaminadas a la consolidación de un nuevo orden en el que se conduzcan positivamente las relaciones sociales, económicas y culturales, sin demérito de personas y comunidades.

Es indispensable la generación de confianza en un gobierno transparente y honesto en todos los órdenes de la administración pública, que mantenga informada a la sociedad sobre el ejercicio del poder y la operación de las instituciones públicas, y dé a la sociedad la capacidad suficiente para formular denuncias y exigir responsabilidades a los servidores públicos, (la ventana más clara de este proceso es el Instituto Federal de Acceso a la Administración Pública).





Como servidores públicos y líderes dentro de la Administración Pública tenemos un compromiso ante la demanda de la ciudadanía, de contar con un gobierno que produzca resultados tangibles y valiosos, hace necesaria la implantación de un proceso de cambio profundo que le permita responder al nuevo entorno y crear las oportunidades de desarrollo para toda la población.

Lo anterior exige un trabajo serio y entusiasta para dejar atrás prácticas y supuestos obsoletos, para emprender un proceso de cambio y transformación con ideas innovadoras y creativas, (de aquí la idea del Gobierno Federal de crear líderes innovadores y con poca resistencia al cambio, un líder que de Empowerment a su equipo).

Este proceso que se ha estado viviendo dentro de la Administración Pública requiere un cambio de paradigmas; un cambio de cultura que permita la evolución hacia enfoques proactivos y visionarios.

La innovación en el gobierno, que nos permita concebir nuevas formas de hacer las cosas, así como mejorar lo que se ha estado haciendo bien y que produce un valor agregado para la sociedad; con ideas innovadoras impulsadas por los nuevos líderes, el Gobierno Federal busca replazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, así como crear organizaciones públicas y sistemas de atención que estén mejorándose de manera permanente.

El compromiso de los líderes dentro de la Administración Pública es el mismo que el del Gobierno Federal, el cual es la consolidación de un gobierno que se dedique a administrar resultados, en vez de normas y trámites; un gobierno con sentido estratégico en la conducción del desarrollo del país mediante procesos de planeación que respondan a las expectativas de la sociedad, que rinda cuentas de sus resultados y de la conducta de sus servidores públicos.

Sólo de esta manera podremos hablar de un verdadero compromiso, que parta de la sociedad y ayude a definir con claridad el quehacer y el alcance de las instituciones públicas, y no como en el pasado cuando cada cambio se imponía desde las cúpulas del poder.

El Gobierno Federal tiene como uno de sus compromisos la edificación de una nueva era de cooperación democrática, seguridad pública y Estado de derecho; poder lograr un cambio para construir una nación con altos índices de desarrollo social y humano.

Retroalimentación :

Revisamos en este tema algunas de las características para generar compromiso en un equipo de la administración pública, sin embargo eso no es suficiente, a continuación resumimos 6 puntos básicos que NO debes de cometer si deseas generar un compromiso claro con tu equipo y tu Institución:

- 1.- No asignes tareas, responsabilidad o proyectos y no te molestes luego en dedicar un tiempo para agradecer, analizar y dar retroalimentación a tu equipo acerca de sus reportes o trabajos entregados.

Si lo llegas a hacer, sabes que dirá o pensará tu equipo de trabajo?

“¿Qué sentido tiene dedicarle tiempo a este trabajo si nunca lo ve?” “Nunca termino sabiendo si lo que le hice le gustó o cumplió sus expectativas” “No tuve tiempo de explicarle por qué puse lo que puse; sólo se lo pude comentar en cinco minutos mientras salía” “la próxima vez ya sé hasta qué punto comprometerme con el equipo”

- 2.- Cuando tengas un nuevo proyecto/actividad, llega comentando el proyecto juntando y mezclando, en una sala de reuniones u oficina, tanto a quienes tendrán una importante responsabilidad en el proyecto como a los típicos colaboradores que siempre están, o sea a todos los que son parte de tu equipo.

Si lo llegas a hacer, sabes que pasará?

Por un lado faltará gente clave en el proyecto, es decir, aquellos que no fueron contactados oportunamente para estar en esa reunión porque fue todo improvisado o a último momento; por otro lado habrá gente que sentirá que pierde el tiempo, que no tiene nada que ver con este nuevo proyecto, o que no está dentro de sus atribuciones y que sólo está “asistiendo” obligadamente.



3.- Nunca te asegures de que todos entiendan bien qué es lo que tienen que hacer y, sobre todo, deja al azar la razón por la cual (el "por qué") sería bueno que lo hicieran.

Si lo haces, este será el resultado que tendrás:

En la reunión donde se presenten los avances o resultados se sentirá en el aire que todo lo presentado no termina de alinearse con lo que buscabas como líder (o lo que quería el Director General o Titular). Se empezará a vislumbrar un malentendido en cuanto al alcance de las metas; al final con el afán de no quedar mal ante el grupo, se iniciarán una serie de acusaciones entre tu equipo de trabajo y otras áreas con la finalidad de quedar lo mejor parado posible.

4.- Aunque sepas bien claro qué es lo que quieres lograr, no lo expreses abiertamente, calla y deja que el equipo de trabajo infiera, interprete, adivine y deduzca lo que tú como líder (titular/responsable) piensa y pretende de ese proyecto.

Si lo haces, estas son algunas de las presunciones que tu equipo hará?

Podría contar si quisiera, una a una, las distintas interpretaciones que hará cada persona, las cuales tendrán obviamente un sesgo importante hacia el área en la cual cada uno se desempeñe. Verá gente que tratará de hacer preguntas para dilucidar, de alguna manera, lo que tú querías lograr cuando los convocaste y hasta por qué lo hiciste.

5.- Insinúa (o deja entrever) que el anteproyecto o prototipo del equipo de trabajo nunca será tan bueno como si tú mismo lo hubieras hecho.

Sabes qué nivel de compromiso alcanzarás?

Muy bajo; será compromiso sólo hacia sí mismos. Comenzará un proceso de "rotación espiritual", donde la atención sale de las labores y se instala en la necesidad de cuidarse, de no arriesgarse y de hacer las cosas lo más parecidas a lo que el líder quiere.

6.- Cambia las prioridades así como la conformación de los equipos de un momento a otro; o simplemente olvídate de los avances del proyecto.

Sabes el tipo de sensación que estarás creando en tu equipo?

Incertidumbre que es: Conciencia de falta de planificación. Riesgo de "el próximo soy yo". Sensación de que nada es tan estratégico ni importante como parece.

Te reflejaste en alguno de estos puntos? Tranquilo, a todos nos puede pasar. Pero sería bueno que considere hacer algo al respecto.

Tu labor dentro de este proceso es buscar el "antídoto" a estas seis "infecciones" que suceden dentro de tu equipo de trabajo; el punto de esta actividad es comentarla con tu superior jerárquico y ver que avancen pueden proponer para el claro desarrollo de tu equipo, crea continuamente un entorno inspirador que le dé sentido a las tareas que tienes asignadas y busca siempre las alianzas entre todos tus colaboradores.



Ya con un plan claro de con tu superior, implementa un caso “virtual” para valorar la reacción de tu equipo de trabajo.

Desarrollo del Equipo de Trabajo:

A continuación revisaremos los puntos más importantes que deberá de tomar en cuenta el líder dentro de la Administración Pública Federal, estos son los establecidos por la Secretaría de la Función Pública y son los esperados por el Gobierno Federal:

Trabajo en equipo.- Los funcionarios públicos responsables de cada dependencia o entidad deben diseñar e implantar sistemas que impulsen el trabajo en equipo, para incrementar la participación de todo el personal en el logro de las metas de calidad, productividad y competitividad.

También deben propiciar el incremento del nivel de responsabilidad y de autoridad, la capacidad de innovación y la aportación de ideas del personal que promuevan acciones de mejoramiento continuo, autocontrol y facultamiento.

Capacitación.- La concepción de la capacitación y las metodologías utilizadas se deben orientar fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo, así como el plan de carrera, en la medida en que son justamente las personas quienes sostienen y proyectan a la organización en su conjunto. Así, el sistema de capacitación debe contemplar aspectos esenciales sobre conciencia, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, productividad, competitividad, y superación profesional e individual.

Capital intelectual.- El capital intelectual es el valor generado por la información y el conocimiento requeridos para proporcionar los servicios del gobierno federal; Este se encuentra integrado por los conocimientos y las habilidades de las personas, la tecnología, los procesos y las características de cada organización.





Los datos puestos en su contexto se transforman en información, el análisis de la información produce conocimiento, aun y cuando el conocimiento se institucionaliza para utilizarse de manera organizada e incrementar el acervo de experiencia y cultura de la Institución, se constituye en capital intelectual de la organización.

La gestión del capital intelectual de la organización implica la formación, desarrollo, aplicación y mejora de los recursos de la organización requeridos para mantener e incrementar la información y los conocimientos técnicos y tecnológicos aplicados a proporcionar los servicios de acuerdo con las características de calidad y competitividad establecidas.

Reconocimiento.- Se debe otorgar reconocimiento (individual o grupal) mediante sistemas de remuneraciones, ascensos, promociones y estímulos al personal, por sus avances y cumplimiento de resultados y metas en calidad, productividad y competitividad. Se trata de disponer de una metodología consistente que permita determinar el grado de satisfacción del personal en y por su trabajo.

Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.- El sistema para el mejoramiento de la calidad de vida integra, entre otros aspectos, bienestar, salud, economía, seguridad, atención, y un trato digno y respetuoso; cualquier acción en pro de este objetivo requiere la participación conjunta del personal operativo, administrativo y directivo, y del sindicato, en las tareas de promoción de un modelo de trabajo creativo, en el que el desarrollo del conocimiento y la aplicación de las habilidades de todo el personal tenga, de manera permanente, una especial importancia.

En el desarrollo del proceso de calidad, se debe considerar al servidor público mediante la práctica sistemática de evaluación de la comunicación efectiva, el clima laboral y el liderazgo efectivo.

Ambientación permanente para la calidad.- El modelo de calidad del Gobierno Federal requiere una adecuada ambientación, familiarización y apropiación del mismo, por parte de todos los involucrados; por ello, es importante el papel que desempeñan los diversos aparatos internos de las dependencias y entidades - medios publicitarios, sistemas de comunicación, registros, divulgación y otros en la generación del ambiente propicio para la calidad, la innovación y la competitividad.

Actividad.- Estimado servidor público, realiza la siguiente evaluación "Dimensiones del Liderazgo" para determinar qué tipo líder eres al momento del desarrollo de tu equipo, recuerda que estos autodiagnóstico son solo para tú desarrollo.

Retroalimentación:

Los sistemas para desarrollo del personal y del capital intelectual deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y de su efectividad.

Deben establecerse programas de trabajo para la difusión, la capacitación y la implantación de los sistemas para el desarrollo del personal y del capital intelectual.

La información derivada de los indicadores utilizados debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para el desarrollo del personal y del capital intelectual a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos.

El sistema de evaluación del desarrollo del personal y del capital intelectual debe permitir que los resultados sean comparados con organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.

Los métodos, procesos y sistemas para el desarrollo del personal y del capital intelectual deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

**ESTA COMPARACIÓN SURGE DE LOS TRABAJOS DE W. BENNIS, B. NANUS, W. BLANK, Y J.R. KATZENBACH, ENTRE OTROS.**

Directivos	Líderes
1. Hacen correctamente las cosas.	1. Hacen las cosas correctas.
2. Se interesan por la eficiencia (hacer las cosas bien).	2. Se interesan por la efectividad o eficiencia (dar resultados).
3. Administran.	3. Innovan.
4. Mantienen.	4. Desarrollan.
5. Se centran en los programas y las estructuras.	5. Se centran en las personas.
6. Confían en el control.	6. Confían en la confianza.
7. Organizan y se proveen de personal.	7. Alinean a la gente con una dirección.
8. Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.	8. Hacen hincapié en la filosofía, en los valores y en los objetivos.
9. Tienen una visión a corto plazo.	9. Tienen una visión a largo plazo.
10. Preguntan cómo y dónde.	10. Preguntan qué y por qué.
11. Aceptan el "status quo".	11. Desafían el "status quo".
12. Se centran en el presente.	12. Se centran en el futuro.
13. Tienen su mirada en el mínimo aceptable.	13. Tienen su mirada en el valor agregado.
14. Desarrollan procesos y horarios detalladamente.	14. Desarrollan visiones y estrategias.
15. Buscan la previsibilidad y el orden.	15. Buscan el cambio.
16. Evitan riesgos.	16. Buscan riesgos.
17. Motivan a la gente a ajustarse a los estándares.	17. Incitan a la gente a cambiar a superar los estándares.
18. Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado).	18. Utilizan la influencia de persona a persona.
19. Necesitan que otros obedezcan.	19. Incitan a los otros para que les sigan.
20. Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	20. Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos.
21. Les han dado el puesto.	21. Toma la iniciativa de liderar más allá del cargo.

3.2 COUCHING, EL LIDERAZGO EFECTIVO Y HER- RAMIENTA PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA



Antes de iniciar con el tema del Coaching propiamente tal, el Coach debe de tener un liderazgo con empatía, el siguiente texto lo ejemplifica claramente:

Mi padre observó a las mujeres de una línea de montaje y se dijo:

"Todas son como mi propia madre, todas tienen hijos, hogares de que cuidar, personas que necesitan de ellas".

Esto lo motivó a esforzarse para darles una vida mejor, pues en cada una veía a su propia madre. Así se empieza: con respeto fundamental y empatía.

Bob Galvin

Presidente, hablando de su padre, fundador de Motorola.

Tratar al prójimo con empatía es la base de un nivel más profundo de comunicación, que literalmente es *"sentir con"* y asumir conscientemente la responsabilidad.

Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la empatía que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora para dar satisfacción a la necesidad de autoestima.

La empatía es la capacidad de captar sentimientos, necesidades e intereses de otras personas, no solo de nuestro equipo de trabajo sino también de nuestros clientes y directivos, implica atender a la diversidad no solo con tolerancia sino con respeto y como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para la Institución viendo en las diferencias la ocasión para incrementar el capital intelectual de la misma.

Actualmente el Gobierno Federal está impulsando la Norma para la Igual y la No Discriminación dentro de la Administración Pública, la cual justamente busca esta *"empatía"* entre los servidores públicos, lo que trae de fondo el interesarse activamente por las preocupaciones de sus colaboradores y percibir sus necesidades de desarrollo fomentando su capacidad.

Para lograr el concepto de Coaching, es necesario llegar primero a tener un liderazgo o dirección efectiva del equipo de trabajo; sin embargo proporcionar un liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes.



Algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo en puestos de mandos altos en las dependencias del sector público pueden ser:

I. Conocimientos del sector y de la dependencia.

- Vasto conocimiento del sector (medio ambiente, salud, energía, etc.)
- Vasto conocimiento de la dependencia (personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas).

II. Relaciones en la institución y el sector Gobierno Federal, Estatal y local.

- Amplio conjunto de sólidas relaciones en dentro de la institución y en los diferentes nivel de gobierno con los cuales interactúa.

III. Reputación e historial.

- Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.

IV. Potencial y habilidad.

- Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional).
- Sólida habilidad para relacionarse con otras personas(capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, trabajo en equipo, visión estratégica, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana).

V. Valores personales.

- Alto grado de honestidad (en general valora a todo tipo de personas y grupos).

VI. Motivación.

- Alto nivel de energía.
- Fuerte impulso rector (necesidad de poder y de realización basadas en la confianza en sí mismo).

Para los mandos medios y enlaces, las exigencias de liderazgo son otras y entre las principales pueden resumirse:

- Comprender el contexto, entender que es mucho más que lo que exige su trabajo concreto.
- Mantener buenas relaciones que vayan más allá de las que marca la propia jerarquía formal.
- Buen historial y buena reputación de credibilidad.
- Se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal.
- La honestidad es importante, por las mismas razones que en los puestos de mayor importancia.
- Disponer de un mínimo de energía y de deseos de actuar como líder.

¿Quién debe ser el coaching?

Todos los líderes tienen la obligación de convertirse en coach de sus propios equipos de trabajo, es su responsabilidad asegurarse de que el liderazgo sea una fuente de productividad en su institución, centrándose tanto en los resultados y cómo los resultados se obtienen.

Retroalimentación:

Si usted ha desarrollado una relación de respeto mutuo con su equipo de trabajo, los miembros de este equipo probablemente acudirán a usted para el asesoramiento y apoyo para el desarrollo de sus carreras laborales (dentro y fuera de la institución).

Sin embargo cuando eres un líder enfocado al coaching, es importante entender que las fortalezas y el potencial de las competencias de los miembros del equipo son importantes, pero es necesario también aprender lo que es importante para ese servidor público, lo que el/ella valora y necesita, las preocupaciones que tiene en equilibrar el trabajo con el resto de su vida.

Piensa que cada elemento de tu equipo de trabajo es un "pequeño sistema" que debe mantenerse equilibrado para funcionar correctamente, ya que en caso de empezar a fallar en un ámbito, el sistema en total dejará de ser óptimo, lo que a su vez repercutirá en su desempeño como parte del equipo.

3.3 LA ESCUCHA EFECTIVA, PREPARANDO NEGOCIACIONES



La escucha efectiva la podemos traducir como una escucha con empatía, retomando un poco el tema anterior, la empatía inicia con la actitud positiva al escuchar, aunque no siempre es tan fácil saber escuchar ya que normalmente solo oímos lo que el exterior nos dice. Escuchar es más que oír, significa interpretar los mensajes verbales y no verbales del interlocutor.

Escuchar significa: interpretar, evaluar y responder de acuerdo al significado, a lo que el otro necesita o busca en la comunicación; más del 80% de nuestro tiempo despiertos nos estamos comunicando y por lo menos 45% del tiempo escuchando.

Normalmente la mayoría de las personas tenemos dificultades reales para escuchar, ya que, el pensamiento es cuatro veces más rápido que el discurso y mientras el otro habla, podemos distraernos con facilidad, conjeturar antes de tiempo, interrumpir o cuestionar.

Cuando te encuentres con tu equipo de trabajo recuerda que un buen escucha:

- Busca algo útil en la conversación.
- No juzga hasta el final.
- Se centra en el contenido no en la forma.
- Evita distracciones, se concentra.
- Escucha el trasfondo, evalúa, anticipa, resume.

Asimismo el mal escucha:

- Se desconcentra si se aburre o si hay fallas en la manera de expresar las ideas.
- Busca los datos y hechos.
- Se distrae fácilmente.
- Reacciona a las palabras con contenido emocional.
- Tiende a fantasear con los comunicadores lentos.
- Existen algunas barreras de la comunicación que intervienen tanto al hablar como al recibir o escuchar un mensaje.

Sin embargo, no siempre todo es responsabilidad del líder, los servidores públicos como todas las personas utilizamos los mecanismos de defensa como un medio para liberar la ansiedad, la culpa o la responsabilidad, en situaciones amenazantes o extremas; lo cual también se aplica al mundo laboral.



- a.- Negación.- Niega los hechos.
- b.- Evasión.- Rehuye el tema.
- c.- Racionalización.- Justificación salpicada de razones.
- d.- Minimización.- Resta importancia a eventos que atentan contra la autoimagen.
- e.- Proyección.- Adjudica a otros los sentimientos propios.
- f.- Exageración.- Aumenta importancia a eventos.

El uso y abuso de estos mecanismos de defensa puede deberse a muchos factores incluso de personalidad, pero existen condiciones que los pueden favorecer. Para reducir el empleo deshabitual de mecanismos de defensa se requiere de empatía de una de las partes, lo que significa que el líder deba reducir las condiciones estresantes para el servidor público no se sienta amenazado en su autoestima o pueda percibir condiciones de la plática como agresivas; al ser un líder flexible y dispuesto a escuchar con empatía se genera un clima de confianza y aceptación en el que se tolera el error y se aprende de él.

Retroalimentación:

La mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado; las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de otra, sin embargo las negociaciones no son necesariamente una competencia.

Hay dos maneras de negociar que se presentan dentro de la misma negociación:

Negociación Cooperativa.- el principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganan, por tanto siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo; la famosa relación "ganar-ganar"

Negociación Competitiva.- en este tipo de negociación uno gana, un hecho que debe considerarse en las negociaciones que existe un elemento de competencia.

La negociación más allá del tipo que se decida desempeñar dentro de tu perfil como líder, deberá de estar siempre sustentado en la capacidad de escuchar las "necesidades" de tu equipo y a su vez, poder dar una solución adecuada a sus necesidades y las de la institución; ya que aun y cuando sus necesidades no sean satisfechas siempre se sentirán escuchados y comprendidos.



3.4 GENERAR ARMONÍA EN EL EQUIPO PARA UNA MEJORA CONTINUA

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia para administrar el cambio en una organización; a continuación revisaremos diversas definiciones de DO:

“Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencia del comportamiento.” Beckhar (1969).

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.” Bennis (1969).

“Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.” Blake y Mouton (1969).

“El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.” Gordon Lippitt (1969).

“Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.” Hornstein, Burke y coeditores (1971).

“Un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- *De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día” Friedlander y Brown (1974)*

“Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión” Schmuck y Miles (1971)





“Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”
De Faria Mello (1996).

La importancia y necesidad de implementar el DO es un tema muy enfocado a las organizaciones de la Industria Privada, sin embargo el impacto que ha tenido la necesidad de implementar procesos de DO en la Administración Pública es lo que nos compete.

El DO ve a las Instituciones como sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, como “permeables”, pero al mismo tiempo, claramente diferenciadas del mismo.

Una Institución puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos; como ejemplo tenemos varias dependencias del Gobierno Federal que se han visto gravemente afectadas por la poca adaptación a diversos factores.

Específicamente el Desarrollo Organizacional dentro de la Administración Pública abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y supervisión, cuestiones de identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia y eficacia institucional.

Para destacar la importancia y necesidad del DO como estrategia para administrar el cambio, se presentan algunos beneficios reales o resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del mismo:

1. Retroalimentación basada en el diagnóstico.
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.
3. Incremento en la interacción y la comunicación.
4. Confrontación constructiva.
5. Educación.
6. Participación.
7. Responsabilidad y compromiso creciente por el desempeño.
8. Energía y optimismo crecientes.

Ahora revisaremos 3 modelos propuestos por varios autores en relación al cambio y el DO a nivel teórico, recuerda que estas teorías fueron formuladas con la

perspectiva de Organizaciones mundiales (pueden ser Gobiernos o Empresas) y son teorías:

A) Modelo de cambio de Kurt Lewin:

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

1. Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio.

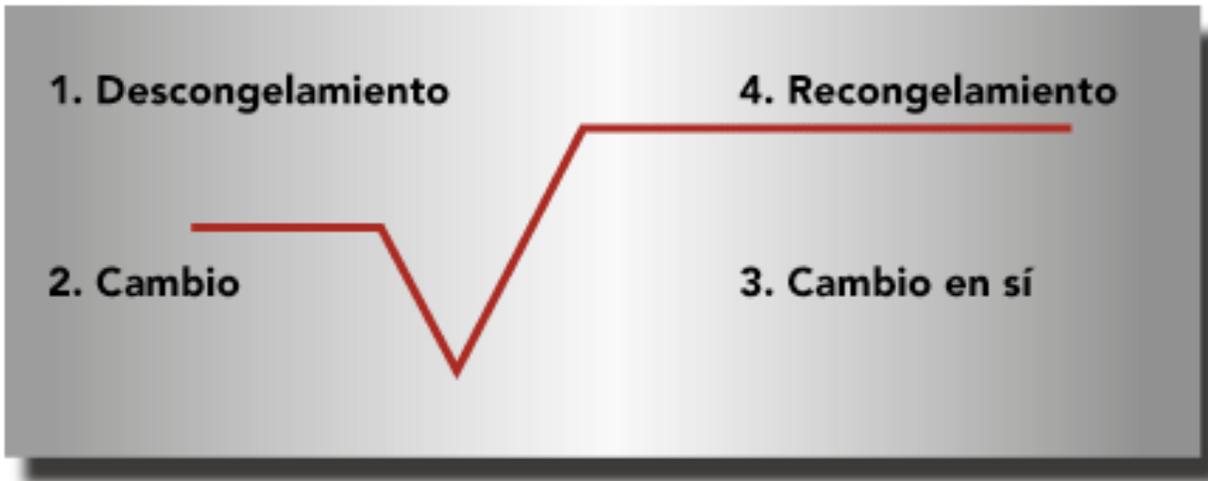
En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

2. Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen del líder.

3. Recongelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo



punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.



Establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

B) El modelo de cambio planeado de Antonorski:

A su efecto, Antonorski (1991) plantea que el proceso de cambio planeado de una organización cumple siete pasos, a saber:

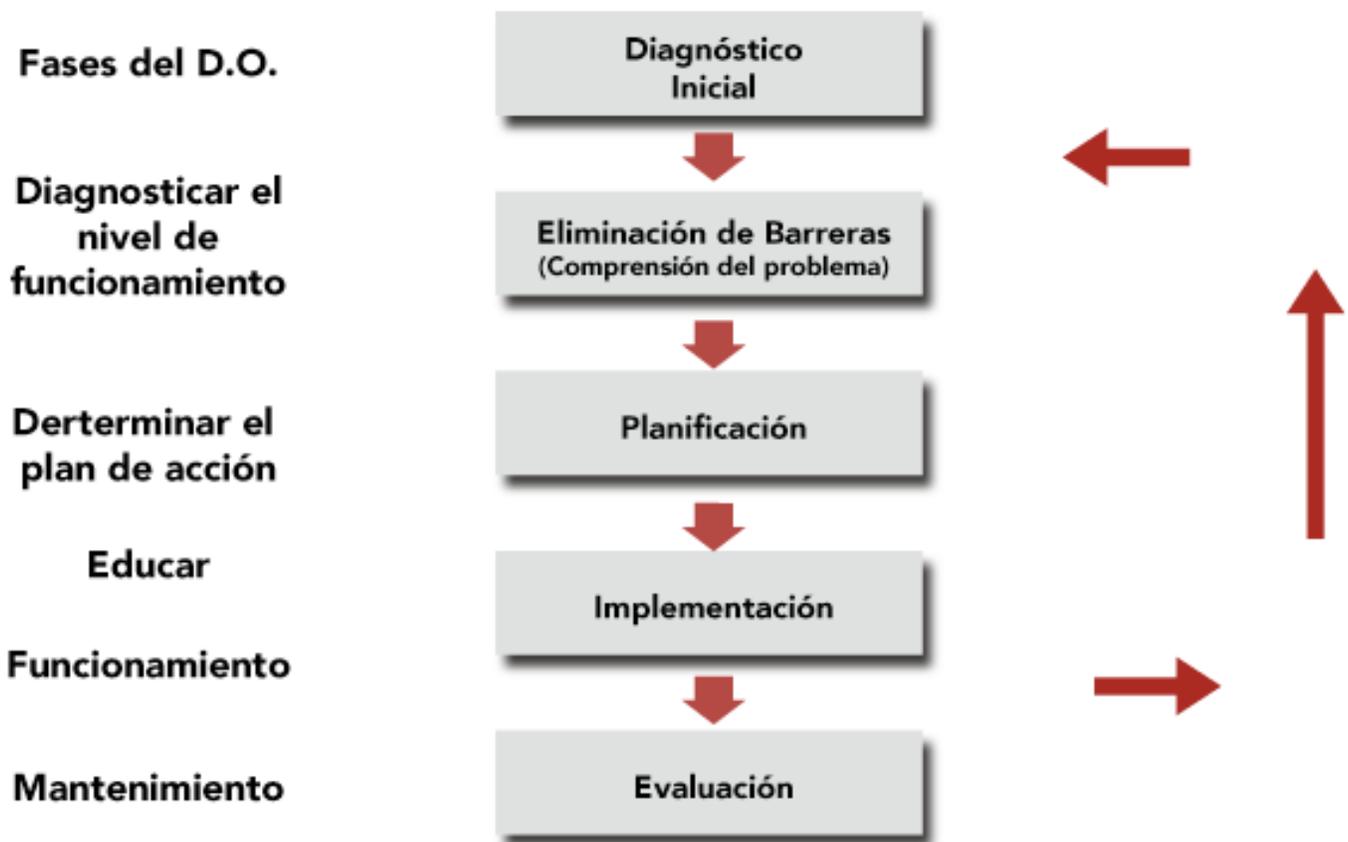
1. Definir los objetivos a lograr: definir claramente la misión de la organización y definir el desempeño deseado.
2. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
3. Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.



4. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
5. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
6. Ejecutar los cambios organizacionales.
7. Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

C) Fases del Desarrollo Organizacional de Argyris:

Para Argyris la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:





Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamiento deseados por la organización.

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

Retroalimentación :

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
2. El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
3. Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El equipo de un líder.

El equipo de un líder es en gran parte, el reflejo de la capacidad, características, estilo y formación del mismo líder, sin embargo el equipo deberá de tener un gran de apertura y de intención del autodesarrollo de habilidades y conocimientos, ya que no todo es 100% responsabilidad del líder, como dice el viejo refrán: "a fuerzas, ni los zapatos entran".

Son todos los miembros del equipo los involucrados en lograr la meta que el líder busca alcanzar, asimismo la creación de habilidades y conocimientos es un responsabilidad compartida entre el líder y su equipo, a su vez, todos los servidores públicos están involucrados en la creación de un nuevo conocimiento en la institución o dependencia, este conocimiento es la respuesta al trabajo diario, al acortamiento de brechas entre la meta y el logro, al quehacer día a día de las dependencias al servicio del estado.

Este conocimiento que se busca generar por parte de los servidores públicos a su institución es un proceso en cadena, es decir, ver a la misma institución como un "gran equipo", lo podemos entender distribuido de la siguiente forma:

- 1.- *Los practicantes de conocimiento son los servidores públicos de nivel operativo y enlace, que son los responsables de la acumulación y generación de conocimiento tanto tácito (el conocimiento tácito consta comúnmente de hábitos y aspectos culturales que difícilmente reconocemos en nosotros mismos. En el campo de la gestión del conocimiento se hace referencia al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona) como explícito (conocimiento explícito es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio, la forma más común de conocimiento explícito son manuales, documentos y procedimientos); ya que ellos son lo que interactúan sobre todo con el conocimiento tácito aunque los especialistas en conocimiento, interactúan sobre todo con el conocimiento explícito.*
- 2.- *Ingenieros o funcionarios de conocimiento son los puestos de mando medio (jefes de departamento, jefes de proyecto, subdirectores) responsables de la conversión de conocimiento de tácito en explícito y viceversa; su principal labor es facilitar las cuatro formas de conversión de conocimiento, acumulan, generan y actualizan conocimiento tácito todos los días, funcionando casi como archivos andantes.*



La calidad del conocimiento que acumulan y generan es determinada por la calidad de sus experiencias en la línea frontal de sus atribuciones, es decir el área que coordinan.

Los ingenieros o funcionarios de conocimiento deben asignarles a sus colaboradores tareas que demanden mucha exploración y representen el mayor reto como sea posible.

Acumulan y generan conocimiento tácito abundante en forma de habilidades basadas en la experiencia, asimismo movilizan conocimiento explícito bien estructurado en forma de datos técnicos, científicos y otros también cuantificables.

3.- *Planificadores estratégicos* son los mandos altos o titulares, utilizan sobre todo la capacidad planificación y se espera normalmente de ellos:

- Altos estándares intelectuales que tienen gran sentido del compromiso para recrear el mundo de acuerdo con su propia perspectiva y tienen una gran variedad de experiencias tanto dentro como fuera de la institución.
- Utilizan sus habilidades para sostener diálogos con secretarios de estado, diputados, otros titulares, directores y de otras dependencias; pero están abiertos a la posibilidad de llevar a cabo discusiones ligeras y debates con otras personas.
- Tienen habilidad para enunciar una visión de conocimiento que dé sentido de dirección, capacidad para justificar la calidad del conocimiento creado, talento para elegir al líder del equipo adecuado y habilidad para interactuar con los miembros del equipo, en pocas palabras tienen capacidad para dirigir o administrar el proceso total de creación de conocimiento.

Para que el conocimiento generado por el equipo sea adquirido, compartido y utilizado tiene que estructurarse (organizarse y formalizarse), capitalizarse (alinearse con la visión y estrategias organizacionales) y sistematizarse (diseminarse en redes) dentro de la institución, a través de los siguientes medios:





Retroalimentación :

En resumen, la base de un equipo inteligente se construye mediante:

- a) Un ambiente de reto y experimentación que estimule el desarrollo mental de cada miembro del equipo (promovido por el líder).
- b) Una estructura que provoque la generación del conocimiento y asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida en toda la institución.
- c) Una tecnología que sistematice y estructure cada nuevo conocimiento generado en la institución.

Para llegar a estos puntos el equipo y su líder deben de tener los siguiente elementos para poder crear el conocimiento que se espera y para lo cual el equipo trabaja:

1. Estructuras pequeñas, equipos auto-dirigidos trabajando en red, donde se vinculan para trabajar unidos en un propósito común.
2. Esquema centralizado (la información se centraliza) y luego descentralizado (se difunde a todos).
3. Toma de decisiones descentralizada "empowerment"
4. Educación/capacitación del personal.
5. Sistemas en red.
6. Áreas staff y de apoyo técnico se hacen independientes como unidades estratégicas de las instituciones, un ejemplo claro de esto son Unidades como el IMTA de la CONAGUA o el CECADESU de SEMARNAT.
7. Outsourcing o contratación externa de servicios, como lo son el PNUD o los procesos de Asesorías.
8. Actualización continúa del inventario de habilidades, capacidades y especialización de todos los miembros de la organización y de los externos, para optimizar su uso.
9. La cultura de la institución tiene que incluir palabras como reto, riesgo, experimentación, investigación, relaciones, aprendizaje, y otras.
10. Se debe promover la innovación sin penalizar los riesgos inherentes a ella.

Kaizen, la Mejora Continua, la meta real del líder

Como introducción a los conceptos de Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos.

Kaizen significa "El mejoramiento en marcha que involucra a todos -alta administración, gerentes y trabajadores".

Durante las dos décadas que precedieron a la crisis petrolera, la economía mundial disfruto de un crecimiento económico sin precedentes y experimentó una demanda insaciable de nuevas tecnologías y productos; fue un período en el cual la estrategia de la innovación dio sus frutos.





La estrategia de la innovación está dirigida hacia la tecnología y se beneficia con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad; en el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa y las demoras en adoptar técnicas administrativas innovadoras no son menos costosas.

La función de la administración en una dependencia es hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores servicios al menor costo al erario; la estrategia de Kaizen ha producido un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para la realización de este objetivo.

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida - sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia - merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la Institución.

Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos; una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares, por lo cual el mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad; si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento, la complacencia es el archienemigo de Kaizen.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

- Trata de involucrar a los servidores públicos a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.

- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.

El Kaizen le da al tiempo el valor que este tiene.- El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia; solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen.

El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las dependencias, e Instituciones independientemente de su tamaño, es el recurso más crítico y valioso de cualquier empresa; cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible.

A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las dependencias se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el presupuesto, metas, indicadores y logros, porque no es tangible, porque parece ser gratis, o por todas estas razones. El tiempo es un activo administrable. La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento.

El tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la Institución.



El control de la calidad (CTC) es *“un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente o sociedad”*. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos; esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del CTC/KAIZEN.

Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos: el PREA (Planear-Ejecutar-Revisar-Actuar) es un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares sólo para ser refutados, revisados y reemplazados por estándares más nuevos y mejorados.

El ciclo de PREA es una herramienta esencial para realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de éstos duren; pero antes de que se emplee el ciclo PREA, es esencial que los estándares corrientes se estabilicen.

Este proceso de estabilización recibe el nombre de EREA (Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar); sólo cuando el ciclo de EREA está en operación podemos movernos para mejorar los estándares corrientes por medio del ciclo PERA y con esto la administración debe tener trabajando en concierto tanto el ciclo EREA como el PREA todo el tiempo.

El CTC emplea datos reunidos estadísticamente y analizados para resolver problemas, ya que como hemos revisado en temas anteriores, no puede haber mejoramiento en donde no hay estándares.

El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno; por lo cual la estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento, la estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes.

Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.

El concepto de Kaizen significa que todos, no importa cual sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualesquier errores que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez; en este modelo el progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores.

El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo, ya que con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen; sólo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.



La administración de las áreas sustantivas de una dependencia o institución, debe empeñarse en los cinco objetivos siguientes:

1. Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
2. Mantener un inventario mínimo.
3. Eliminar el trabajo pesado.
4. Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
5. Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.

Retroalimentación :

Podríamos diferenciar lo que es una mentalidad Kaizen de una que no lo es con el siguiente ejemplo: En una dependencia un servidor público observa que un proceso de contratación está detenido, ya que aun no se ha firmado un contrato, sin embargo el servicio a contratar es en beneficio de toda la institución.

En una Institución/Dependencia sin kaizen el servidor público haría lo siguiente:

1. No meterse en lo que no de su área.
2. Tratándose de su área, avisa para que alguien se haga cargo de algo.
3. Solamente en caso de que la misma situación se repita muchas veces se afectará la planeación. Entonces el jefe le explicará el problema al especialista para que diseñe un cambio en la ruta de resolución de problemas.

Que hace un servidor público que practica el kaizen:

1. Averigua por qué hay tantos problemas aunque no sea en su departamento.
2. Avisar al superior jerárquico para que pueda apoyar en la resolución del conflicto y al mismo tiempo, comentan sobre las posibilidades de que suceda en otras situaciones entreo de su propia área. Allí puede surgir la solución mediante una consulta con otra dependencia o pidiendo orientación externa.



HABILIDADES

GERENCIALES