



PROCURADURÍA FEDERAL DE
PROTECCIÓN AL AMBIENTE

CURSO EN LÍNEA

LIDERAZGO

PRESENTACIÓN:

Ser parte de un equipo de trabajo es un orgullo y al mismo tiempo una gran responsabilidad. Ser el líder del grupo es doblemente motivante y comprometedor.

¿Se ha puesto a pensar qué papel juega como líder?

El hecho de interesarse e involucrarse en el sector medio ambiental, estudiarlo, entenderlo y detectar las oportunidades de mejora al interior de los equipos y en los procesos que se realizan día a día, significa identificar nuestro objetivo como equipo que irá alineado a las metas de corto y largo plazo de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), institución clave en la defensa del medio ambiente.

El hecho de comunicar al equipo la propia visión como funcionario público y experto, consiste en pasar de un proceso individual a uno colectivo, durante el cual las personas integran esa visión, cada una a su ritmo en particular, pero en una progresión respaldada por la interacción. Se trata de una colaboración asertiva por medio de intercambios de puntos de vista; lo importante es que “puedo estar no obligatoriamente de acuerdo en todo, pero comparto la visión de logros de objetivos como área”.

En este curso, usted encontrará información que le permitirá comprender la importancia del liderazgo en un trabajo en equipo, así como el papel que juega el líder en la formación, desempeño y evaluación de un equipo.

Nuestro objetivo central en este curso es:

Comprender la importancia de conjuntar esfuerzos para la obtención de un objetivo compartido, y la función estratégica que desempeña el líder en este esfuerzo.

ÍNDICE DE UNIDADES

UNIDAD 1 LIDERAZGO

UNIDAD 2 TRABAJO EN EQUIPO

UNIDAD 3 COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

UNIDAD 4 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

UNIDAD 5 EL LIDERAZGO Y LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

UNIDAD 6 EL PAPEL DEL LÍDER EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIDAD 7 EL LÍDER EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

UNIDAD 8 PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

UNIDAD 1 LIDERAZGO

CAPACIDADES A DESARROLLAR

Identifica las habilidades del liderazgo

Detecta las áreas de oportunidad para el desarrollo de las habilidades de liderazgo

Propósito de la unidad:

Identificar las habilidades del líder para desarrollar las áreas de oportunidad

Temas a tratar:

- El liderazgo
- Habilidades de un líder

1.1 EL LIDERAZGO

El liderazgo implica guía, conducción, dirección, precedencia. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, por lo que sirve, incentiva, inspira y respeta al otro.

El liderazgo implica una relación entre:



1.2 HABILIDADES DE UN LÍDER

Las habilidades de un líder las podemos sintetizar en los siguientes puntos:

- **Habilidades personales**, se refiere al modo en que se comporta el líder en determinada situación. Faculta al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc. De algún modo, constituyen los procesos por los que el líder se lidera a sí mismo.
- **Habilidades de relación**, se refieren a la capacidad para comprender, motivar y comunicar con lo demás.
- **Habilidades de pensamiento estratégico**, son aquellas referidas para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. El pensamiento estratégico implica la capacidad de identificar un estado deseado pertinente, evaluar el estado de partida, establecer el adecuado itinerario de estados de transición necesarios para alcanzar el estado deseado y navegar por él.
- **Habilidades de pensamiento sistémico**, son utilizadas por el líder para identificar y abarcar el ámbito-problema en el que él, sus colaboradores y su organización están operando.



La comunicación es una habilidad básica en la interacción que establece una persona con el grupo de trabajo ya que no sólo le permite transmitir sus proyectos e instrucciones de trabajo sino que le brinda la oportunidad de socializar.

Así, para que una comunicación sea efectiva tenemos que desarrollar la habilidad de comunicación, poseer un autoconocimiento, pero sobre todo saber que se quiere comunicar.

Un líder necesita de una comunicación asertiva que incite a la acción, para ello, hay que formularse cinco preguntas básicas antes de comunicar:

1. ¿Quién?
2. ¿Dice qué?
3. ¿A través de qué canal?
4. ¿A quién?
5. ¿Con qué efecto?

Así mismo, recuerde que cada uno de nosotros llegamos a la comunicación con:

- **Actitudes hacia sí mismo.**
- **Actitudes hacia el mensaje.**
- **Actitudes hacia el receptor, cuando somos emisor.**
- **Actitudes hacia el emisor, cuando somos receptores.**
- **Actitudes hacia la situación de comunicación**
- **Con papeles sociales o "roles".**
- **Con expectativas con respecto al intercambio de ideas.**
- **Con expectativas hacia el otro.**
- **Con disposiciones de personalidad, somáticas, etc.**

La comunicación efectiva interpersonal es abierta, no tiene nada que ver con la verborrea o abundancia compulsiva de palabras superficiales. Tiene que ver, y mucho, con la decisión de quitarse las máscaras que congelan, esconden e impiden crecer; o mejor dicho en otra forma, de abrir la puerta de nuestro yo, para que el otro tenga acceso a nuestro mundo interno, y no se quede sólo con la fachada.

El líder ya sea frente a un grupo o como agente de cambio debe considerar los siguientes puntos como complemento de las habilidades:

1. Orden y expresión de ideas

Hay que clarificar las ideas que se quieren transmitir antes de hablar y cuando se discorra habrá que utilizar palabras adecuadas para la comprensión del interlocutor.

2. Expresión de sentimientos

Mantenerse abierto para percibir sus propias emociones y admitir la presencia de éstas, ya que la autenticidad es la mejor herramienta de un líder. Recuerdo que un líder es responsable de su conducta, de tal forma: entenderse a sí mismo sirve para entender a los demás.

3. Despertar el interés

Hay que estar atento a las manifestaciones físicas de la atención que brindan nuestros interlocutores, hay que identificar los puntos de interés común que capten la atención.

4. Percibir las reacciones

Captar los gestos y otros movimientos corporales es un indicador ante lo que comunicamos. En caso de que se perciban reacciones positivas o de aceptación hay que continuar de manera natural. En caso contrario, primero confirme si lo que usted captó corresponde a las ideas o sentimientos de su interlocutor y después clarifique el contenido de su mensaje y busque algún punto de acuerdo.

5. Claridad del tema

Procure no dar por supuesto que su interlocutor sabe de qué está hablando a menos que esté usted seguro de que ambos están tratando el mismo tema. Ubique a los demás en el contexto de su comunicación y describa los puntos que les pueden servir de referencia, tales como antecedentes, situaciones, resúmenes de conversaciones anteriores, etc.

6. Manejo de diferentes opiniones

Asuma que tiene el derecho de tener sus propias opiniones aunque sean diferentes a las de los demás, así como los demás tienen ese mismo derecho.

7. Formas de expresión

Busque retroalimentación acerca de su tono de voz, gestos y ademanes. A partir de esta información aproveche mejor las cualidades que la gente ve en usted. Por otra parte, intente moderar o modificar paulatinamente las limitaciones que se le señalen. A veces esto implicará desaprender ciertos comportamientos para poder lograr mejores formas de expresión.

8. Aclaración de dudas

Emplee frases que inviten al interlocutor a expresar dudas, tales como: ¿estoy siendo claro? ¿Hay alguna duda?

9. Solicitud de retroalimentación

Solicite esa retroalimentación con la confianza de que servirá para mejorar la comunicación que mantiene con su interlocutor.

10. Equilibrio en la interacción

En las diferentes interacciones hay que considerar las distintas manifestaciones de los interlocutores para dar pauta a las intervenciones.

11. Propicie un ambiente de confianza

Revise la cercanía o distancia emocional que establece al relacionarse con su interlocutor. Identifique las barreras psicológicas que le impiden relacionarse con mayor cercanía y trate de superarlas paulatinamente. Recuerde que la confianza es algo que se gana lentamente al demostrar al otro su disponibilidad y su lealtad en repetidas ocasiones y que puede perder al fallarle a esa persona.

12. Destinar un tiempo razonable para escuchar

Busque un equilibrio adecuado entre el tiempo razonable que necesita destinar para escuchar a los demás y el que requiere para hacer el resto de sus actividades.

13. No interrumpir a los demás

No intente adivinar lo que la otra persona le quiere decir, si lo hace corre el riesgo de equivocarse una y otra vez, lo cual puede producir una sensación de frustración en el otro. En el momento de escuchar evite pensar a la vez en lo que usted va a responderle a su interlocutor.

14. Escuchar a los demás sin dejarse influir por su apariencia o condición

Recuerde que las apariencias suelen no corresponder con los aspectos esenciales de las personas. Identifique cuáles son sus prejuicios relacionados con la apariencia, edad, sexo o condición social de la otra persona. Revise si usted realmente le da a cualquier tipo de persona el mismo trato respetuoso y digno que a usted le gusta recibir.

15. Captar el mensaje verbal con mayor facilidad

Identifique el contexto en que se sitúa la persona que le comunica algo. Capte las palabras exactas que utiliza la otra persona. Haga un esfuerzo real para descubrir el sentido que la otra persona da a las palabras que emplea.

16. Percibir el mensaje no verbal

Recuerde que muchas veces las manifestaciones corporales dicen más que las palabras. Trate de percibir la mirada de su interlocutor, el movimiento de sus manos, el tono de su voz, sus gestos y la postura de su cuerpo. Ahí encontrará el mensaje no verbal. Límitese a percibir las manifestaciones corporales como una parte de su habilidad para escuchar, no distraiga su atención buscando una interpretación de aquellas.

17. Captar los sentimientos de la otra persona

Captar los sentimientos de una persona no es sencillo, se requiere en primer lugar, adiestrar la sensibilidad para reconocer y aceptar los sentimientos propios. Desarrolle su empatía, que es la capacidad para situarse en la posición de la otra persona y sentir casi como el otro siente. Recuerde que los sentimientos de una persona corresponden a su nivel de intimidad por lo cual merece respeto y deben tratarse con mucha responsabilidad y discreción.

18. Dar respuestas oportunas

Si usted no emite alguna respuesta ante el mensaje recibido provocará confusión en su interlocutor o interrumpirá el proceso de comunicación. Si necesita un tiempo razonable para dar su respuesta hágalo saber así a la otra persona.

UNIDAD 2 TRABAJO EN EQUIPO

CAPACIDADES A DESARROLLAR

Se asegura de que su equipo tenga los recursos necesarios para cumplir con su trabajo. Capta, desarrolla y comparte el conocimiento con sus colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan. Toma acciones específicas para promover la efectividad del equipo. Establece estándares claros, retadores y alcanzables exigiendo un alto desempeño y creando un ambiente permanente para el equipo. Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos y tomen acción para eliminarlos

Propósito de la Unidad:

Mostrar los beneficios del trabajo en equipo para el desarrollo profesional del individuo bajo la perspectiva del liderazgo

Temas a tratar:

- La Importancia del Trabajo en Equipo
- Integración de los Equipos de Trabajo
- Gestión del Tiempo

2.1 LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Empecemos con una aproximación sobre definición, estructura y dinámica de lo que conocemos como equipos de trabajo.

2.1.1 Definición de Trabajo en Equipo

El Ser Humano que ha sido capaz de crear vínculos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo, e incluso consigo mismo.

Al respecto Rodríguez Estrada (1988) nos dice que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. No obstante lo anterior, el autor afirma que en Estados Unidos, de 30 dólares gastados en investigación, 29 son para investigar cosas, y solo 1 se invierte en personas.

Una organización preocupada por el desarrollo organizacional, tanto como por el crecimiento personal y profesional de los individuos que la conforman, se preocupa por estimular la comunicación entre las áreas de trabajo. Entre más comunicados entre nosotros estemos, mejor resultado tendremos.

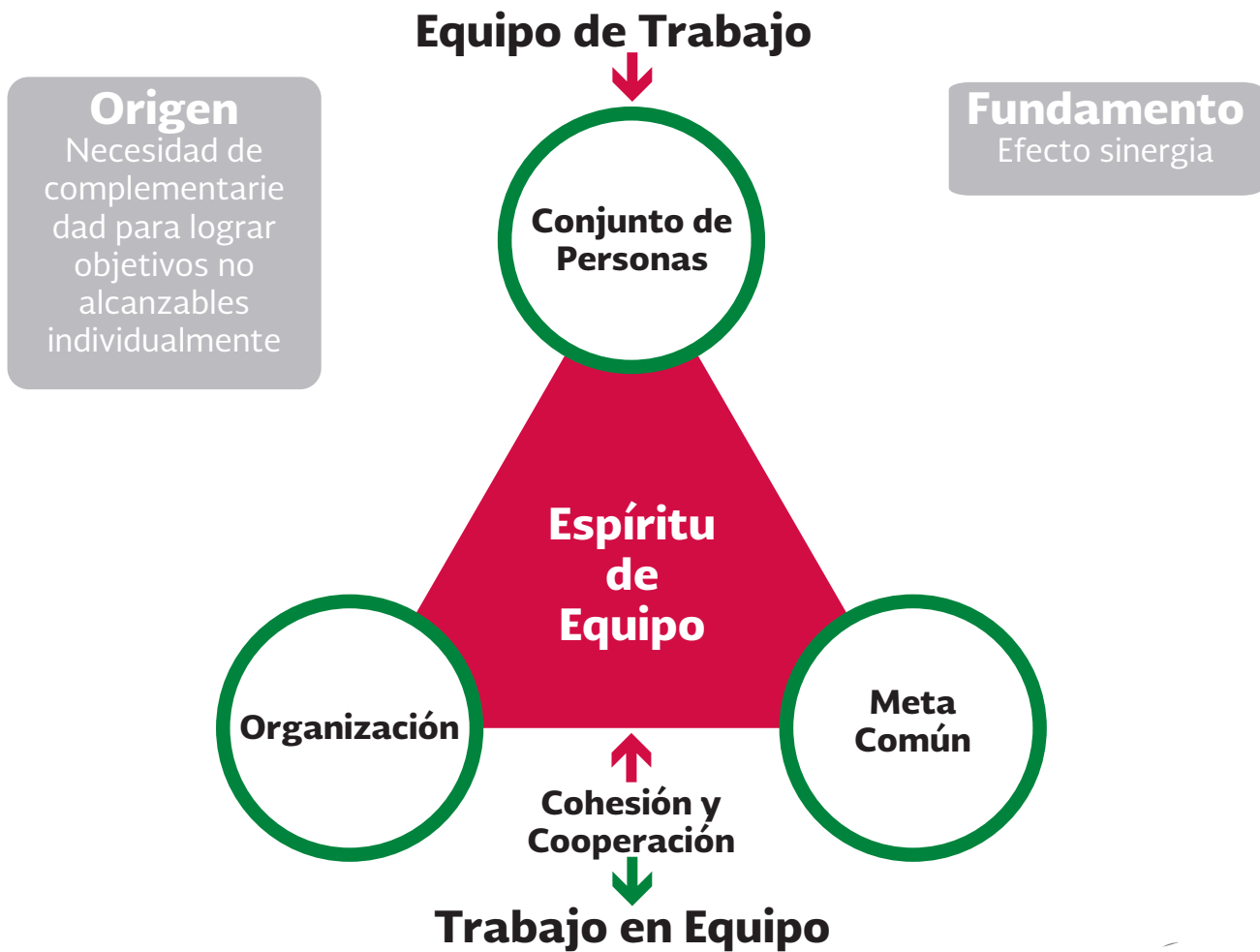
El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes, y para que esto suceda el equipo debe tener buena comunicación.

El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes, ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Entre otras cosas, trabajar en equipo:

- Nos traerá más satisfacción
- Nos hará más sociables
- Nos enseñará a respetar las ideas de los demás y
- Nos permitirá ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Diagrama de Componentes de Trabajo en Equipo



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

Los pasos básicos para dirigir un equipo con éxito

Para poder dirigir a un equipo al éxito es necesario seguir seis pasos básicos, los cuales son:



2.2 INTEGRACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

2.2.1 Integración de equipos

El que un equipo de trabajo obtenga resultados, va a depender, del líder y de las personas que lo integran, del modo en que esas personas se organicen para lograr los objetivos, y de la compatibilidad entre las metas personales y los objetivos del equipo. Desde el punto de vista de las competencias, podríamos decir que los resultados de un equipo de trabajo, dependen básicamente, de tres competencias clave:

- **SABER:** esta competencia engloba las características diferenciales entre los miembros del equipo de trabajo, así como determinadas características del equipo como tal.
- **PODER:** se refiere a la oportunidad que tenga el equipo de poner en funcionamiento todos sus recursos para el logro de los objetivos.
- **QUERER:** hablamos de motivación, de la compatibilidad entre objetivos personales y objetivos del equipo.



2.2.2 Diferentes formas de trabajo en equipo

Existen diversas técnicas para trabajar con equipos pequeños. Los equipos discuten y toman decisiones que expresan los portavoces o un coordinador. Entre los principales se encuentran los siguientes:

Grupo de discusión

El objetivo de esta técnica es ampliar conocimientos, desarrollar habilidades de análisis, de escucha, de respeto, etc. Consiste en que un grupo pequeño discuta libremente sobre un tema, normalmente conducido por un coordinador. Normalmente se trata de buscar soluciones a un problema, tomar una decisión, etc.

Una vez establecidas las normas y objetivos, el coordinador formula el tema con precisión. Comienza la discusión libre e informal entre los miembros del equipo. El coordinador puede utilizar algún breve intervalo para recapitular lo tratado, destacar los objetivos logrados, o insistir en algún aspecto tratado superficialmente. A lo largo del proceso debe preocuparse por lograr que todos participen en la discusión y controlar el tiempo. Una vez finalizada la discusión, y tras un breve resumen de las conclusiones a las que se ha llegado (realizado por el coordinador o por un secretario), se toma la decisión.

Método del caso

Se trata de estudiar de modo analítico y exhaustivo un caso teniendo en cuenta todos los detalles para extraer conclusiones relevantes. Su objetivo es desarrollar las habilidades de análisis y solución

de problemas desde una perspectiva global, teniendo en cuenta toda la información disponible. A la hora de abordar el estudio y resolución de casos, es muy importante, en una primera fase, identificar los hechos relevantes del caso, que suelen estar presentes en la información aportada. A continuación, se identificarán los problemas generados por estos hechos. Los problemas no siempre son obvios, y para detectados hay que tener en cuenta todas las circunstancias descritas en el caso. Una vez identificados los problemas se podrá abordar la búsqueda de soluciones, examinando la viabilidad de cada una de ellas.

Tormenta de ideas

Esta técnica, también denominada “brainstorming”, busca crear en el grupo un clima informal, altamente permisivo, sin críticas ni tensiones, estimulando el desarrollo imaginativo para que se puedan producir ideas novedosas. En un clima de relajación y armonía, a través de todos y cada uno de los componentes, se exponen soluciones de todo tipo, (aunque parezcan a veces irracionales), al problema o tema propuesto. Es una técnica eminentemente creativa.

El equipo debe conocer el tema de antemano, para informarse y pensar sobre él. El líder o coordinador precisa el tema y explica la técnica. Debe insistir en que las personas digan todo lo que se les viene a la cabeza, aunque piensen que no es relevante. Las aportaciones “graciosas” desbloquean al grupo, generan un mejor clima y pueden sugerir propuestas más “serias”. Conviene designar un secretario que toma nota de todas las aportaciones.

En una primera fase de creación los miembros del equipo van aportando ideas que se les ocurren, expresadas en frases cortas. Se permite la asociación de ideas, las aportaciones más disparatadas pueden inspirar ideas que, de no ser por ellas, no se habrían producido. Es importante la cantidad, cuanto mayor sea el número de ideas, más posibilidades hay de llegar a soluciones mejores. Además, aparte de dar sus propias ideas, los componentes del equipo pueden sugerir que las ideas de otros sean mejoradas o combinar varias ideas en una.

En una segunda fase de análisis, se estudia la viabilidad de las soluciones, se eligen las mejores, se concretan y se determina que personas las llevarán a cabo, con qué medios, etc.

2.3 GESTIÓN DEL TIEMPO

A la hora de abordar el trabajo en equipo, es importante tener en cuenta que la eficiencia en los resultados dependerá de que no se consuma tiempo en exceso, y para ello es importante una buena gestión del mismo.

Una técnica que da buenos resultados, consiste en dividir el tiempo disponible o estimado para realizar la tarea en tres etapas, en las que se abordarán diversas fases del trabajo. Es importante que el líder u otro miembro del equipo lleven un control del tiempo invertido en cada una de estas etapas.

En una primera etapa de puesta en escena, se concretarán los objetivos a lograr y se escogerá el método de trabajo más adecuado para ello, estableciendo las normas a seguir (turno de intervenciones, cómo se va a tomar la decisión), y asignado los roles necesarios (coordinador, secretario, portavoz, etc.). Esta etapa consumirá, como máximo el 20% del tiempo disponible.

La segunda etapa, de desarrollo, es la más larga, ya que consumirá, como mínimo, el 70% del tiempo. Se pondrá en práctica el método seleccionado para realizar la tarea y se harán respetar las normas establecidas.

La última etapa, de desenlace, es aquella en la que se tomará la decisión final, y consumirá, como máximo, el 20% del tiempo.

Reglas para el buen funcionamiento del equipo

Para evitar la aparición de los potenciales problemas que antes se han señalado, hay que dar importancia a aspectos como la elección de las personas que forman el equipo de trabajo, buscando sinergias entre sus características diferenciales, establecer claramente los objetivos, y organizarse del mejor modo para el logro de los mismos. Pero, además, los componentes del equipo deben respetar una serie de normas:

- Respeto a las ideas y puntos de vista de los demás
- El equipo no es monopolio de nadie
- Compartir éxitos y fracasos
- Cumplimiento de las normas establecidas (turnos de intervención, formas de tomar decisiones, etc.)
- Realizar críticas constructivas
- Controlar las emociones
- Negociar, convencer o ceder, no intentar imponer las ideas por la fuerza

2.4 ROLES EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Hemos dicho que cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo. Lo usual es que cada persona asume un rol según su personalidad. Hasta el momento, no existe una clasificación de roles con los que todos los teóricos estén de acuerdo, sin embargo, se puede intentar la siguiente clasificación: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador.

- **El moderador** dirige, coordina, orienta, motiva y controla a los otros integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.
- **El colaborador** secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asuma el rol de moderador.
- El creativo sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.
- **El relacionista** cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.
- **El evaluador** es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando éste se dispersa y evaluar tanto los resultados como los procedimientos.
- **El líder** debe contemplar los roles anteriores al momento de organizar grupos de trabajo.

UNIDAD 3 COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

CAPACIDADES A DESARROLLAR:

Conjuntamente con sus colaboradores, identifica sus áreas de oportunidad y fortalezas, proporcionando retroalimentación con empatía y de manera constructiva. Se involucra personalmente en los cambios modelando los comportamientos esperados. Monitorea, con sus colaboradores, los avances y desviaciones de desempeño del equipo, tomando acciones correctivas

Propósito de la Unidad:

Señalar los retos y obstáculos de comunicación a los que se enfrenta el líder en la organización y con los individuos.

Temas a tratar:

- Competencia contra colaboración
- Enemigos de la integración
- Motivación

3.1 COMPETENCIA CONTRA COLABORACIÓN

Las habilidades de comunicación son básicas para un líder, digamos que sin ellas, es casi imposible plantearse llegar al objetivo del grupo. Entre otras habilidades resaltan:

Comunicación intragrupal.- es aquella que se establece entre las personas de la misma unidad organizacional, como puede ser una dirección general, o una dirección de área.

Comunicación intergrupala.- es aquella que se realiza no solo con otras áreas dentro de la Procuraduría, sino también con otras áreas fuera de ésta, como podría ser con el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, o más allá incluso de la Secretaría.

La competencia intragrupal puede llegar a ser suicida, como si los miembros de un equipo de futbol se pusieran a luchar durante el partido unos contra otros. Igualmente, la competencia intergrupala dentro de una misma organización puede llegar a ser perjudicial.

Algunas razones de ello son:

Visión limitada del trabajo. Los individuos se involucran tanto en la propia tarea y en el propio interés, que pierden de vista la panorámica general.

El individualismo. La cultura que proviene de aspectos históricos, más tendientes a robustecer las asimetrías sociales, inhibe el crecimiento de actitudes más grupales.

Así, la colaboración en una institución exige haber cultivado el arte del diálogo, superando el monólogo y la polémica.

Es importante que quienes ocupan altos puestos, les corresponde concientizarse de que mucha información que es valiosa para las grandes decisiones que se toman en niveles altos, nace, crece y florece en niveles inferiores, y que si no existe un clima de colaboración, ésta se quedará estancada y no traspasará los umbrales que llegan hasta ellos.

3.2 ENEMIGOS DE LA INTEGRACIÓN

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Cuántas veces oímos decir la importancia que tiene ésta para las relaciones humanas; incluso más que eso, que sin la existencia de comunicación, no existiría el ser humano como somos hoy en día.

Contra la comunicación existen los siguientes enemigos:

- **De parte del emisor:**
 - > Inhibiciones
 - > Tabúes
 - > Miedo
 - > Máscaras y fachadas
 - > Agendas ocultas
 - > Dogmatismo
 - > Todas las formas de egocentrismo
- **De parte del receptor:**
 - > Prejuicios
 - > Actitud evaluativa y no propiamente receptiva
 - > Percepción selectiva y subjetiva
 - > Sordera a los mensajes no verbales
 - > Mal conocimiento del lenguaje verbal
 - > Miedo al cambio
- **De parte de ambos.**
 - > Olvidar las diferencias culturales que crean distancias psicológicas excesivas
 - > Ingenuidad y simplismo respecto a los procesos de la comunicación humana
 - > Pretensión de que los demás reaccionen como uno, no permitiendo a cada quien ser él mismo

No obstante, es necesario precisar que, en muchos aspectos, la vida de un grupo es análoga a la de un organismo vivo: el grupo nace, crece, madura, se enferma, lucha contra las agresiones, se cura, se cansa, envejece y muere. Lo importante de esto, es que sabiendo este ciclo inexcusable de la vida, cada uno de nosotros sepamos dar lo mejor de nosotros cuando pertenezcamos a algún equipo de trabajo. Al hacerlo, no solo estamos contribuyendo a cambiar nuestra institución para bien, sino también, estamos cambiándonos a nosotros mismos.

3.3. LAS ÓRDENES



Recuerde que nos acostumbramos a creer que si una cosa está clara para nosotros, está clara también para los demás, sin embargo, como vimos, en la mayoría de los casos, las personas no entienden o no están entendiendo lo mismo, de lo anterior, resulta imprescindible que el líder realice preguntas de confirmación para que con base en las respuestas pueda darse cuenta de lo que en verdad el o los interlocutores están entendiendo en realidad.

Las órdenes son formas de comunicación a través de las cuales el líder informa e intenta conseguir que las tareas se realicen.

Las órdenes son mensajes claramente coactivos destinados a provocar una conducta, emitidos por quien tiene autoridad para hacerlo. Algunos tipos de órdenes son:

| Sugerencia | Justificada | No Justificada | Con Emplazamiento | Con Sanción Programada |
|--|---|--|--|--|
| Se indica la acción sin responsabilizar directamente. "Alguien debería hacer tal cosa". | Se indica a un subalterno una conducta a hacer, indicándole el porqué de dicha acción. "Juan, por favor, es necesario hacer tal cosa porque mañana vendrán a recoger el pedido". | Se indica a un subalterno la conducta a hacer "Juan, prepara el pedido 23 para mañana". | La orden incluye un término temporal o de otro tipo que debe ser cumplido. "Juan, este pedido tiene que estar listo para las 8 en punto". | Se anuncia al subalterno una sanción positiva o negativa ligada a la acción ordenada. "Juan, si el pedido no está para las 8 en punto olvídate del día de asueto que te prometí" "Si acabas este trabajo antes del mediodía, podrás irte". |

3.4. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. De tal modo, se requiere que el líder posea la habilidad para motivar

La palabra **motivación** deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser:

- absoluta
- relativa
- de placer o
- de lujo

Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese “algo” es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Recordemos que nadie motiva a nadie, es el propio individuo quien busca dentro de sí mismo la razón y la fuerza para actuar. El líder solo crea una situación para que se produzca la motivación, por lo que se debe considerar las características del grupo con el que se trabaja. Motivar es potencializar las cualidades de los miembros del equipo.

3.4.1. La Desmotivación

Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Los expertos señalan que la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a:

- afectar la salud,
- limitar la capacidad de vinculación y
- desfavorecer la productividad, por cuanto:
- afecta la confianza en uno mismo,
- el flujo de la creatividad,
- la capacidad de tomar riesgos y
- la fuerza de la voluntad.
-

3.4.2. Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico. Se pensaba que los dos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca) eran aditivos, y podrían ser combinados para producir un nivel máximo de motivación. Algunos autores distinguen entre dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la obligación. En este contexto, la obligación se refiere a la motivación basada en lo que un individuo piensa que debería ser hecho. Por ejemplo, un sentimiento de responsabilidad por una misión puede conducir a ayudar a otros más allá de lo que es fácilmente observable, recompensado, o divertido.

La motivación intrínseca se ha estudiado intensamente por los psicólogos educativos desde los años 1970, y numerosos estudios han encontrado que está asociada con altos logros educativos y disfrute de estudiantes.

Actualmente no hay una ‘teoría unificada magistral’ para explicar el origen o los elementos de la motivación intrínseca. Así, se piensa que los estudiantes están más predispuestos a experimentar la motivación intrínseca si ellos:

- Atribuyen sus resultados educativos a los factores internos que pueden controlar (ej. la cantidad de esfuerzo que invirtieron, no una “habilidad o capacidad determinada”).
- Creer que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas que desean alcanzar (ej. los resultados no son determinados por el azar.)
- Están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje maquinal que puede servir para aprobar.

Nótese que la idea de la recompensa por el logro está ausente de este modelo de la motivación intrínseca, puesto que las recompensas son un factor extrínseco.

En comunidades y organizaciones que comparten el conocimiento, los individuos que las integran citan a menudo razones altruistas de su participación, incluyendo entre ellas el contribuir para un bien común, una obligación moral hacia el grupo, una labor educativa o un ‘devolver a la sociedad’.

Este modelo de la motivación intrínseca ha emergido a partir de tres décadas de la investigación por centenares de educadores y todavía se está desarrollando.

Sin embargo, la motivación intrínseca no es la panacea para la motivación de los trabajadores. Entre los problemas se incluye:

- Para muchas actividades con viabilidad económica, puede ser imposible encontrar suficientes individuos motivados intrínsecamente.
- Incluso los empleados con motivación intrínseca necesitan comer. Otras formas de compensación se hacen necesarias.

3.4.3. Motivación extrínseca

Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados:

- Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos).
- Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

Con la transición de economías de ‘cadenas de producción’ a ‘prestación de servicios’ la importancia de la motivación extrínseca radica en:

- Cuanto más se distancian los trabajos de ser los típicos de una línea de montaje, más difícil se hace medir la productividad individual.

La relación entre estos dos tipos de motivación suele tener contradicciones. Por ello, la motivación intrínseca puede ser fácilmente destruida por una motivación extrínseca. Por ejemplo, una motivación extrínseca adicional tiene un impacto negativo en la motivación intrínseca en muchos casos. El percibir un reparto externo de incentivos injusto agrava la situación.

UNIDAD 4

EL PAPEL DEL LÍDER EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

CAPACIDAD A DESARROLLAR:

Toma acciones específicas para promover la efectividad del equipo. Establece estándares claros, retadores y alcanzables exigiendo un alto desempeño y creando un aliciente permanente para el equipo. Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos y tomen acción para eliminarlos

Propósito de la unidad:

Destacar el papel que tiene el líder en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo

Temas a tratar:

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Tipología del liderazgo

4.1 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

4.1.1 Tipos de liderazgo

En la opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

Líder tradicional: Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legal: Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

Líder legítimo: Es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un “liderazgo por medio de la fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción por se.

Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder. La palabra “liderazgo” en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen

líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

Líder carismático: Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

4.2 TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO

CLASIFICACIONES MÁS FRECUENTES:

Según la formalidad en su elección:

Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

Liderazgo autoritario:

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático:

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.

Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo liberal laissez faire:

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

Liderazgo transaccional:

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo. Identifica que necesitan hacer sus subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Estos líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Liderazgo transformacional o carismático

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Estos líderes expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización crear un clima favorable al cambio organizacional. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo en el trabajo

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- **liderazgo individual** (ejemplo a seguir)
- **liderazgo ejecutivo** (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- **liderazgo institucional** (imagen, presencia)

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

UNIDAD 5

EL LIDERAZGO Y LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

CAPACIDADES A DESARROLLAR:

Construye con sus colaboradores planes y programas para su desarrollo. Se involucra con sus colaboradores para mejorar continuamente el desempeño del área.

Propósito de la unidad:

Mostrar las habilidades del líder en la conformación y desarrollo de los equipos de alto rendimiento.

Temas a tratar:

- Equipos de alto desempeño
- Liderazgo en equipos de alto desempeño
- Toma de decisiones en equipos de alto desempeño

5.1 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Se observa una tendencia en la actualidad hacia la formación de **equipos de alto desempeño (EAD)**, los cuales poseen características especiales que los distinguen de los equipos tradicionales estudiados en unidades anteriores.

Los **EAD o equipos de alto desempeño**, son grupos de personas que posibilitan el incremento del dinamismo de una organización, manifestando:



Un gran nivel de profesionalismo



Autoridad



Autonomía



Recursos para la realizar sus tareas

El trabajo de los EAD tiene características singulares:



Trabajan en forma cerrada, la interdependencia del grupo coloca el interés de éste por encima del interés general.

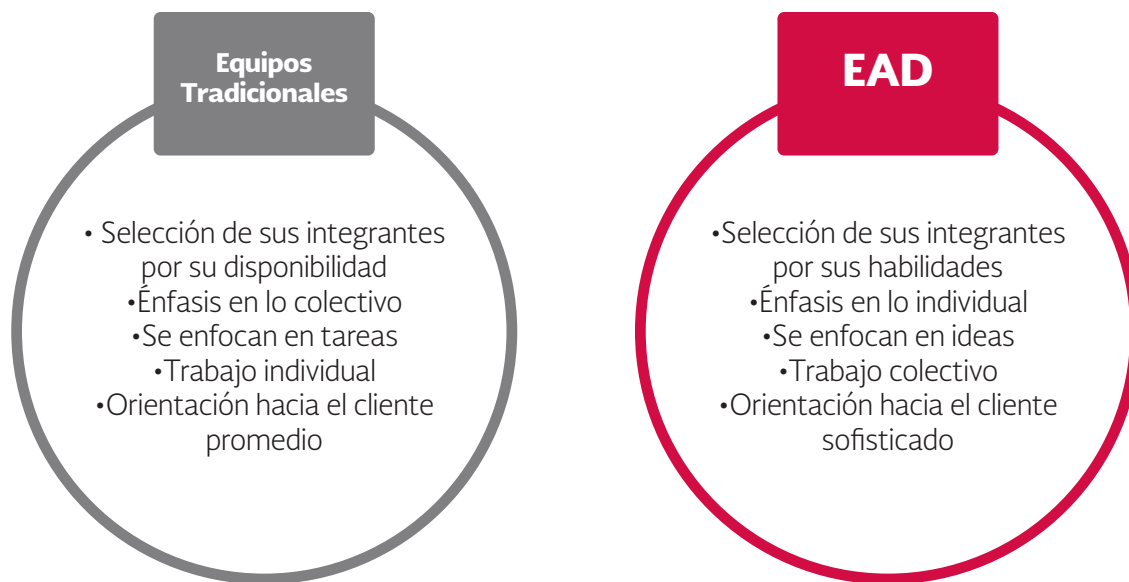


Su trabajo influye en el nivel estratégico, por lo cual la creatividad y el profesionalismo son fundamentales para enfrentar situaciones complejas y con alto grado de incertidumbre.

Los EAD se han constituido como una forma con la cual las organizaciones buscan resultados espectaculares, que no conseguirían con los equipos de trabajo tradicionales.

Se observa una tendencia en la actualidad hacia la formación de equipos de alto desempeño.

COMPARACIÓN ENTRE EQUIPOS TRADICIONALES Y EAD



En los **EAD** los integrantes trabajan en proximidad física, en diálogo permanente y a un ritmo acelerado; están enfocados a un cliente sofisticado, rechazan los estereotipos comunes y hacen énfasis en la innovación.

Además, se requiere la adhesión completa y el compromiso de sus miembros ante las actividades que deben realizarse; todos ellos deben tener suficiente motivación e interés para asumir nuevas tareas. Como premisa, se debe establecer en forma clara las metas y formas de retroalimentación sobre los cuales se sustentará su desempeño.

5.2 LIDERAZGO EN LOS EAD

El liderazgo en un **EAD** tiene un papel crucial en su desempeño, la consolidación del líder del equipo trae consigo una mayor funcionalidad en los trabajos que se realizan.

Las características de un líder de un **EAD** son:

- Capacidad cognoscitiva.- es una habilidad fundamental para el líder cuando busca de manera creativa nuevas iniciativas para el desarrollo de la organización.
- Personalidad.- debe ser percibido como un individuo tranquilo y seguro de sí mismo, que alienta la participación de todos sus miembros.
- Análisis situacional.- el líder tiene un mayor conocimiento sobre el asunto, problema o proyecto, por lo cual asume el control del proceso, demandando confianza y madurez de los demás miembros del equipo.

Los líderes de los **EAD** son:

- emprendedores y orientados hacia el cambio,
- propician el aumento de los niveles de confianza y
- fomentan una mayor cooperación entre los miembros del equipo

5.3 TOMA DE DECISIONES EN UN EAD

La toma de decisiones es sin duda una de las actividades más delicadas que asumen los líderes de un **EAD**, ya que tales decisiones influirán en el desarrollo positivo de la organización. En la toma de decisiones, es necesario que los individuos:

- comprendan el porqué de la decisión
- conozcan las premisas y argumentos que sustentan la decisión
- tengan un ambiente de seguridad

Para lo anterior, el proceso debe ser continuo en la discusión, diálogo y argumentación para generar información adicional sobre el problema, la mejora a realizar, clarificar la discusión sobre el sujeto u objeto y motivar al grupo en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones.

La manera más usual en que se toman las decisiones es por consenso. Lo anterior demanda un empleo de tiempo significativo para sostener reuniones y efectuar trabajo sobre el terreno. Los integrantes deben contar con suficiente tiempo para exponer sus puntos de vista y en particular para expresar su posible discordancia con las argumentaciones de otros miembros.

El consenso se logra mediante lo siguiente:

- cada participante ha tenido la posibilidad de influir en la decisión
- la decisión se acepta voluntariamente, aunque no se comparta del todo
- las opiniones se toman en cuenta
- todos los integrantes son protagonistas

Existen algunos riesgos en el trabajo de EAD, estos son:

- Pensamiento de grupo.- La cohesión de los miembros del equipo es tan fuerte en la toma de decisiones, que se pierde toda capacidad de crítica, colocando el consenso por encima de otras prioridades, como la discusión.
- Paradoja de Abilene.- los integrantes del equipo adoptan una posición cómoda y evitan contrariar a otros miembros del grupo, dejando de discutir las diferentes posturas e iniciativas, evitando un conflicto posible.

Los **EAD** son una forma de organización colectiva de trabajo, que aportan mayor dinamismo a la actividad de la organización. Se caracterizan por una gran interdependencia de sus miembros, quienes colocan el interés del grupo por encima del interés personal. El trabajo incide en el ámbito estratégico de la empresa, por lo que dos de sus características fundamentales son la creatividad y el profesionalismo.

UNIDAD 6

EL PAPEL DEL LÍDER EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPACIDADES A DESARROLLAR:

Faculta a sus colaboradores por medio de asignaciones retadoras que promueven su desarrollo
Actúa como impulsor de transformaciones con impacto en la Dependencia/Entidad.

Propósito de la unidad:

Establecer los elementos que el líder debe conocer, respecto a la administración del desempeño de sus colaboradores.

Temas a tratar:

- Criterios de evaluación
- Proceso de evaluación
- Evaluación de equipos

6.1 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Diversos autores mencionan que la evaluación gerencial es una especie de *Talón de Aquiles* de la integración gerencial, pero que sin embargo es un factor importante de la administración, ya que:

- Es la base para determinar quién puede promoverse a un puesto más alto.
- Identifica si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta.
- Permite conocer el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones.
-

Para llevar correctamente el proceso de evaluación, es necesario reconocer que ésta debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor muy alto. Los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionan con:

- la capacidad de establecer metas de manera inteligente,
- planear los programas que ayuden a realizarlas y
- tener éxito al alcanzarlas.

Por lógica, no puede esperarse que las personas logren una tarea con efectividad y eficiencia, que derive en eficacia, a menos que sepan cuáles son los propósitos finales de sus esfuerzos, y tampoco puede esperarse que lo haga una organización en su conjunto.

6.2 PROCESO DE EVALUACIÓN

Una organización que ha establecido el sistema de **Administración por Objetivos**, no tiene demasiados problemas para realizar la evaluación, siempre y cuando se haya establecido la **Administración por Objetivos** no solo para evaluar, sino para administrar y planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Cumplíndose lo anterior, la evaluación es el paso final de todo el proceso, y es aquí cuando surgen las interrogantes clave:

- ¿fueron adecuadas las metas?
- ¿requirieron un desempeño exigente?
- ¿desde un principio las metas eran razonablemente alcanzables?
- ¿hubo factores no controlables que entorpecieron o ayudaron al empleado a cumplir la meta?
- ¿se trabajó siempre sobre metas actualizadas?

Según Koontz (2012) Hay tres tipos de evaluación del desempeño:

- Revisión amplia
- Revisión periódica o de progreso
- Monitoreo constante

Las organizaciones por lo general realizan una evaluación formal amplia una vez al año, aunque es recomendable realizar la evaluación al menos tres veces al año, o en el caso de tareas o proyectos específicos, una vez que estos hayan terminado. Lo importante es que la revisión formal se complemente con revisiones de progreso frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero que ayudan a:

- identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz
- mantienen la comunicación entre superior y subordinados
- permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos al presentarse cambios que lo ameriten.

Existe también el *monitoreo constante del desempeño*, el cual permite que cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante.

6.3 EVALUACIÓN CON BASE EN OBJETIVOS CUANTIFICABLES

Las ventajas de evaluar con base en el logro de objetivos son básicas en una administración eficaz y son medidas para mejorar la calidad de ésta. Además, cuando se evalúa el desempeño basado en objetivos cuantificables, la evaluación se vuelve operacional, dejando de lado aspectos subjetivos, como son:

- las impresiones personales que se tienen de si una persona hizo las cosas bien o no
- que si su actitud contribuyó al logro de la meta
- que si se pudo esforzar más, y así.

Estableciendo criterios objetivos y operacionales de evaluación, tanto los directivos como los subordinados, tienen la absoluta confianza de que están siendo evaluados correctamente, eliminando con ello, cualquier asomo de conflicto que puede darse, por la inconformidad de alguien con el procedimiento que se siguió para evaluarlo.

Con todos los elementos señalados anteriormente cubiertos, una evaluación objetiva sería medir lo que una persona hizo contra lo que se acordó que era un objetivo razonable por conseguir. Al respecto, los indicadores de desempeño son una herramienta inmejorable para medir de manera objetiva el desempeño de una persona o de toda la organización.

La evaluación por objetivos cuantificables implica que los directores se disciplinen también, en al menos dos aspectos y de la manera siguiente:

Planeación

¿Establece el director metas a corto y largo plazo para la dirección en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la organización?

¿Reconoce el director y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?

¿Revisa el director periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?

Organización

¿Delega el director autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?

¿Se abstiene el director de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?

Una vez que se ha visto en esta unidad las formas de evaluación del desempeño, tiene usted ahora elementos para participar de una manera propositiva, en el diseño de las metas que perseguirá completar su área, así como mayor información acerca de cómo se puede establecer un buen sistema de evaluación.

UNIDAD 7

EL LÍDER EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

CAPACIDADES A DESARROLLAR:

Construye con sus colaboradores planes y programas para su desarrollo. Se involucra con sus colaboradores para mejorar continuamente el desempeño del área.

Propósito de la unidad:

Describir las habilidades que debe poseer un líder para desarrollar los recursos humanos en su organización.

Temas a tratar:

- Planeación del personal
- Desarrollo de recursos humanos
- Plan de carrera
- Coaching

7.1 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La función gerencial de integración de personal o staffing, se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Lo anterior se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y por lo tanto eficacia.

La integración de personal afecta la dirección y el control; por ejemplo, los directores bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la organización y al mismo tiempo lograr sus metas personales. Es decir, la integración apropiada de personal facilita la dirección. Lo mismo ocurre con la selección de directores de calidad, lo cual previene que variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la organización y a su vez está ligado a un ambiente externo. En el caso de PROFEPA, se debe considerar el tipo de perfil que se requiere para los trabajos esenciales que realiza la Procuraduría, pero a la vez, cumplir con lo que mandata la Ley del Servicio Profesional de Carrera de los Servidores Públicos.

Entre los factores internos a considerar se encuentran:

- Políticas de personal
- Clima organizacional
- Sistema de compensaciones

Entre los externos tenemos:

- Personal conocedor de la modernidad tecnológica
- Alta capacitación académica
- Capacidad de trabajo

7.2 LA RESPONSABILIDAD DIRECTIVA EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal recae en cada director, la responsabilidad final se concentra en el grupo directivo en su conjunto, el cual es responsable de la generación de la política de la organización en esta materia.

El grupo directivo tiene la responsabilidad de desarrollar las tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Las consideraciones de política al respecto, se basan en un programa de desarrollo de personal, el cual debe incluir:

- Promoción interna
- Procedimientos de selección
- Tipo de programa de evaluación
- Desarrollo del personal
- Retiro o separación

No es aconsejable que todo el proceso de integración de personal recaiga en el aparato administrativo; desde luego que éste tiene la responsabilidad operativa del caso, pero los directivos deben asumir también parte de la responsabilidad, pues al fin y al cabo, serán ellos los que tengan que interactuar con ese personal.

7.3 DESARROLLO DE PERSONAL/PLAN DE CARRERA

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas u debilidades profesionales de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de su desarrollo profesional dentro de la organización.

Los pasos que se debe dar para ello incluyen:

Preparación de un perfil personal

En primera instancia, lograr tener una percepción de sí mismo. Hacerse preguntas clave sobre el comportamiento, los valores y los propósitos que se persiguen.

Desarrollo de metas personales

Se requiere compromiso para asumir metas, dejando de lado otros intereses, seguramente justos, pero que no son necesariamente aplicables en el entorno en el cual se labora.

Análisis del ambiente

Hay aspectos internos y externos a considerar, como los aspectos económicos, sociales, el mercado laboral, la competencia. De cualquier manera se requiere de un análisis sistémico del ambiente para buscar oportunidades y prevenir amenazas.

Análisis de las fortalezas y debilidades personales

los puntos anteriores, deben ser comparados con nuestras propias fortalezas y debilidades. Las capacidades técnicas, las habilidades conceptuales y de diseño, tanto como las habilidades humanas, son factores a considerar en este análisis.

Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

Esto se construye a partir del reconocimiento de las fortalezas y las amenazas en el ambiente, para estar ubicados sobre posibles alternativas en nuestro desarrollo profesional.

Desarrollo de objetivos y planes de acción de corto plazo

Al considerar avanzar en la organización, es importante saber las habilidades que se requieren desarrollar para ello, como puede ser un grado académico mayor o contar con el dominio de otro idioma.

7.4 ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN (COACHING)

El desarrollo del personal debe hacerse en un clima que facilite la comunicación. Los directores son responsables de asesorar y orientar (coaching) a sus subordinados. Para ello, se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad, reconocer y dar crédito por el trabajo bien hecho.

Los directivos deberán desarrollar las fortalezas y potencialidades de sus subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. Este proceso requiere tiempo, pero si se hace bien, ahorra tiempo y dinero, evitando también errores costosos de los subordinados, ganado con ello todos, el superior, los subordinados y la organización.

UNIDAD 8

PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

CAPACIDADES A DESARROLLAR:

Construye con sus colaboradores planes y programas para su desarrollo. Se involucra con sus colaboradores para mejorar continuamente el desempeño del área

Propósito de la unidad:

Señalar las técnicas y acciones con que cuenta el líder para el análisis y solución de problemas.

Temas a tratar:

- Planeación
- Planeación estratégica
- Análisis FODA
- Jerarquía de decisiones

8.1 PLANEACIÓN

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un director, es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

La función de la planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en:

- Seleccionar misiones y objetivos
- Decidir sobre acciones necesarias para lograr los objetivos
- Elegir una acción entre varias alternativas

La planeación va de la mano con el control, ya que, cualquier intento de controlar sin una buena planeación no tiene sentido.

8.1.1 Tipos de Planes

Los planes pueden clasificarse como:

- **Misiones o propósitos.**- identifican las tareas básicas de una organización, o de cualquiera de sus partes. Es la manera en la cual la organización da a conocer a la sociedad el motivo de su existir. Se compone de:
 - > Valores esenciales
 - > Ámbito geográfico
 - > Dirección
 - > Relaciones con quienes participan en ella
 - > Visión del futuro
- **Objetivos o metas.**- son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- **Estrategias.**- la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una organización, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Políticas.**-son declaraciones generales que orientan o dirigen la toma de decisiones. Las políticas definen un área donde debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.
- **Procedimientos.**- son planes que establecen un método de actuación necesario para apoyar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son lineamientos para actuar, más que para pensar, que detallan la manera precisa en que debe realizarse ciertas actividades.
- **Reglas.**- establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. No permiten ser discrecionales.

- **Programas.**-son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo general cuentan con un presupuesto asignado.
- **Presupuesto.**-es el informe de los resultados esperados, casi siempre en términos numéricos.

8.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN

En términos generales, los pasos que se describen a continuación son los necesarios para llevar a cabo una planeación correcta en nuestra organización. El énfasis en cada uno de ellos corresponde a la particularidad de cada organización.

1. Atención a las Oportunidades

- Mercado
- Competencia
- Deseos de los clientes
- Fortalezas propias
- Debilidades propias

2. Establecimiento de objetivos o metas

- Dónde querríamos estar
- Qué deseamos hacer y cuándo

3. Consideración de las premisas de planeación

¿En qué condiciones internas o externas operarán los planes?

4. Identificación de alternativas

¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de los objetivos?

5. Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas

¿Qué alternativa ofrece mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo y con mayores ganancias?

6. Elección de una alternativa

Selección del curso de acción a seguir

7. Formulación de los planes de apoyo

Planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar y capacitar al personal

8. Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos

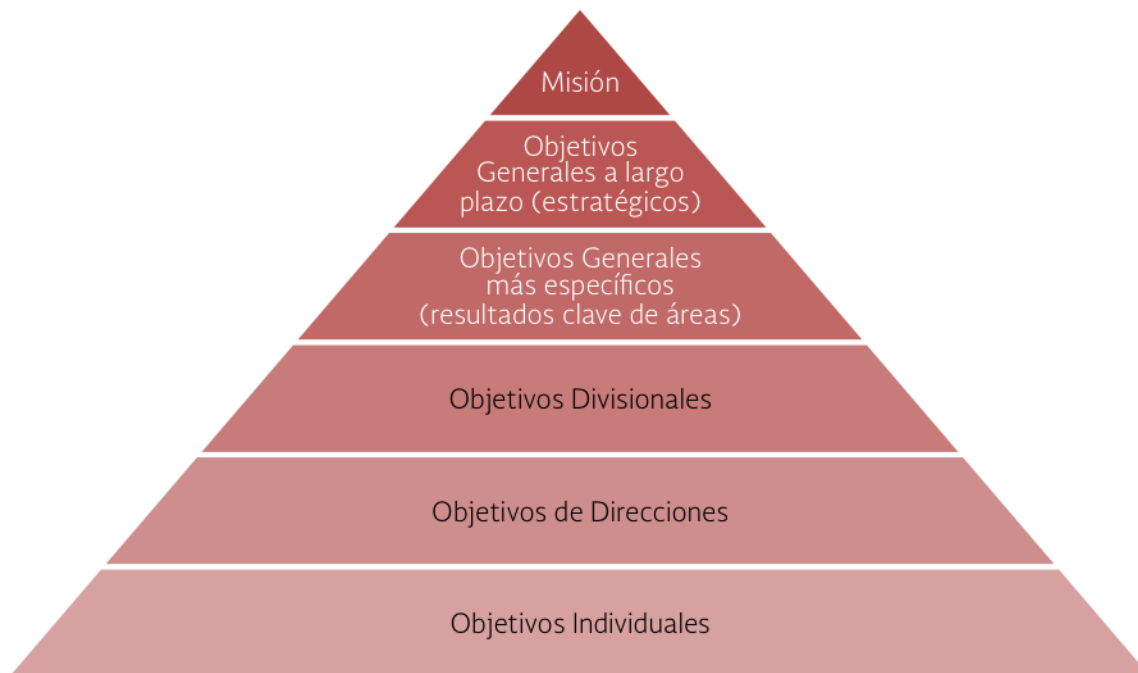
Presupuestos para:

- Gastos de operación de los planes o programas

8.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos establecen los resultados finales, y forman una forma red en la que participan las distintas áreas de la organización, de ahí lo importante de que se tome en cuenta la participación de todas éstas, evitando posibles conflictos derivados de invasión de atribuciones.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia, hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión de la organización. La siguiente pirámide ilustra lo anterior.



Es importante señalar que los objetivos deben ser verificables cuantitativamente, lo que permite desde luego, la comprobación o no de su cumplimiento, algo que es estratégico para la elaboración del nuevo ciclo de planeación.

- En el nivel de la misión los objetivos a largo plazo interviene el titular de la organización, que en nuestro caso es el Procurador de PROFEPA.
- En el nivel de los objetivos generales específicos, intervienen los Subprocuradores.
- En el nivel de los objetivos divisionales, intervienen los Directores Generales.
- En el nivel de los objetivos de direcciones, intervienen los directores y
- En el nivel de objetivos individuales intervienen los subdirectores, y jefes de departamento.

8.4 EL ANÁLISIS FODA

Generalmente, las organizaciones atraviesan de vez en vez periodos de crisis, en los cuales se deben redefinir los alcances de los objetivos que se han planteado, e incluso de la misión. En estos momentos de crisis, (aunque no es solo por ello) es cuando se utiliza la herramienta conocida como Análisis FODA. Esta herramienta de planeación permite la identificación de problemas y posibilidades de superación de los mismos, reconociendo lo mejor con que cuenta la organización, tanto como sus debilidades.

El análisis FODA puede ser llevado a cabo por una empresa consultora, expresamente contratada para ello y requiere el concurso de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, pues son ellos realmente, los que conocen la problemática. Una alternativa es la celebración de talleres de planeación estratégica entre los miembros dirigentes de la organización quienes, generalmente contando con la asesoría de facilitadores externos elaboran su análisis FODA, el cual de entrada, ya cuenta con el consenso de los participantes.

En términos generales, esta herramienta considera la interacción de cuatro elementos, y de ahí proviene su nombre:

Fortalezas de la Organización
Identifica los recursos humanos y materiales destacados; la experiencia acumulada; el prestigio e imagen pública con que se cuente; la solidez de sus planes; su influencia en el medio; su cercanía a la toma de decisiones.

Oportunidades
Examina las posibilidades que tiene la organización en el contexto externo a la luz de nuevos temas, o retos que plantea la sociedad o el mismo gobierno; descubre ventanas de oportunidad que no han sido ocupadas por otras organizaciones.

Debilidades
Establece los puntos vulnerables de la organización, como su falta de presupuesto, o el subejercicio de este; la rotación constante de personal; salarios no competitivos; falta de penetración pública.

Amenazas
Alerta acerca de cambios posibles que afectarán a la organización en caso de no tomar medidas adecuadas, como pueden ser, recortes o restricciones en el presupuesto autorizado, desaparición o congelamiento de plazas.

Actualmente se ha innovado esta herramienta con lo que se conoce como Matriz FODA, en donde se presentan los elementos de cada uno de los aspectos señalados arriba, pero en conexión entre ellos, lo que da al ejercicio mayor dinámica que la herramienta original.

| | Positivo | Negativo |
|----------------|----------------------|--------------------|
| Origen Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Origen Externo | Oportunidades | Amenazas |

Recurso externo opcional

Para aprender más acerca del Análisis FODA se sugiere consultar el siguiente artículo (recurso opcional) de la Universidad Veracruzana:

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Con esta unidad llegamos al fin del curso sobre Liderazgo. Ahora usted está mejor informado acerca de las ventajas del trabajo en equipo, la comunicación necesaria para llevar a cabo este tipo de dinámica de trabajo, el papel del líder como administrador del proceso de trabajo, motivador y evaluador, a la vez que como generador de la planeación de la organización. Le deseamos mucho éxito en su desempeño futuro.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark: Administración. Una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill, decimocuarta edición, impreso en Perú, 2012.
- Filion, Louis Jacques; Cisneros, Luis F; Mejía – Morelos, Jorge H: Administración de PYMES. Editorial PEARSON, Primera edición, México 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Administración del tiempo, Serie de capacitación integral 1, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Integración de equipos, Serie de capacitación integral 3, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Manejo de conflictos, Serie de capacitación integral 5, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Liderazgo, Serie de capacitación integral 6, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Manejo de problemas y toma de decisiones, Serie de capacitación integral 8, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Motivación, Serie de capacitación integral 9, 2da. Edición. Editorial Manual Moderno, México, 2011.
- Conger, J. Spreitzer, G. y Lawler, E. (2000). El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción. México. Paidós.
- D´souza, A. (1998). El liderazgo efectivo. España. Sal Terrae.
- De Oliveira, P. (1995). Técnicas de liderazgo y participación. México. Dabar.
- Hunter, J. (1999). La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Barcelona. Empresa Activa.
- Langdon, M. (1997). Cómo ser mejor líder. España. Gestión 2000