

## Modulo 4. Habilidades para el ejercicio del liderazgo

### Presentación

La capacidad descrita para los servidores públicos de enlace:

“Conjuntar esfuerzos hacia un objetivo compartido”

tiene como comportamientos esperados que el servidor público:

Se interese por  
desarrollar a otros



Dé instrucciones  
sencillas, clarificando  
necesidades y  
requerimientos



Establezca la agenda y  
objetivos a su equipo de  
trabajo asignando tareas y  
controlando los tiempos



Para lograr los comportamientos descritos, es necesario que el líder tenga claro:

- Los alcances de la definición del desarrollo personal,
- La forma en la que puede acudir a las diferentes fuentes de poder para incidir en él,
- Las estrategias que puede aplicar para apoyar a sus compañeros y subordinados en busca de su desarrollo en el trabajo.

Asimismo, es importante conocer las bases para el establecimiento de objetivos; la reflexión sobre los atributos que deben tener éstos para lograr su cumplimiento, el proceso ideal para comunicarlos a sus subordinados y el conocimiento de herramientas para su aseguramiento y control, que permitan al servidor adquirir la capacidad esperada.

### Objetivo del módulo

Aplicar las herramientas del coaching, la planeación táctica y la comunicación en el con el fin de conjuntar esfuerzos hacia un objetivo compartido, en casos relacionados con las capacidades requeridas para su función

## Tema 1. Factores clave de liderazgo

Las teorías más recientes sobre liderazgo identifican que el ejercicio de éste por parte el individuo no puede verse aislado de sus seguidores y su entorno. Cuando se evalúa la función de un líder en el contexto laboral, se debe considerar si las personas a las que guía creen en él y le siguen en forma comprometida, y hacia dónde orienta [este líder] la acción de esas personas (sus seguidores).

¿Podemos imaginarnos a un líder sin seguidores?  
¿Podemos pensar que un líder pueda serlo si no es capaz de traducir una visión en los objetivos específicos que permitirán llegar a ella?

Estaremos de acuerdo en que esto no es posible. El ejercicio del liderazgo entonces, tiene que ser aplicado en sus seguidores y enfocado hacia el logro de los objetivos de la organización en la que opera. Para ello, el líder debe ser capaz de:

- Definir los objetivos de forma fácil de entender por sus seguidores
- Identificar claramente su importancia y trascendencia y
- Proporcionar elementos que permitan que el seguidor verifique si desarrolla habilidades que forman parte de estos objetivos.

Además de tomar en cuenta estos puntos y **las características del líder**, debe buscarse **empoderar** (o facultar) a los seguidores y cómo crear las condiciones a través del **coaching**, para que ese empoderamiento se vincule con el logro de los objetivos organizacionales.

Veamos cada uno de esos elementos.

### 1.1. Liderazgo y poder

En los módulos pasados se había definido al líder como aquél que hace las cosas correctas, es decir, quien orienta sus acciones y las de su organización hacia aquello que es definido en la Visión y que concuerda con la Misión.

Sin embargo, para ser efectivo, el líder debe también orientar a otros hacia el logro de esa visión, debe tener el **poder de hacer que sus seguidores hagan las cosas correctas** en el contexto de la Función Pública.

**El liderazgo en la Función Pública implica influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos del Estado en pro del bien común.**

Recordemos que el poder se define como:

*la habilidad de influenciar otros en un esfuerzo por lograr un objetivo...*

El poder también se define como:

*la capacidad para producir o prevenir un cambio...*

Sin embargo, debemos tener presente que el servidor público, como líder y administrador, obtiene el poder de su puesto (**poder legítimo**) y que los seguidores también pueden asignar poder al líder (**poder personal**).

Es así que:

**El poder “legítimo”** (poder derivado del puesto) está determinado por la descripción del puesto que se ocupa, por la autoridad definida en él y por las responsabilidades que le son asignadas. Es el “derecho” para influenciar a otros con el fin de realizar los objetivos funcionales de la unidad administrativa usando diversas fuentes de poder, entre ellas: recompensa, coerción, legitimación e información. Este tipo de poder **se asocia directamente con la aplicación de autoridad**.

De acuerdo con esta definición, Mintzberg (1973), define que el líder cuando ocupa un puesto administrativo, debe realizar principalmente las funciones siguientes:

- a) Escuchar y entrenar
- b) Dar instrucciones y capacitar
- c) Evaluar el desempeño

El poder personal está determinado por la credibilidad, reputación y confianza de los seguidores. El líder inspira compromiso y confianza a partir de la utilización de varias fuentes de poder como: experto, referente, información y conexión. **Se asocia con el ejercicio del liderazgo.**

Puede decirse que todos los líderes de alguna forma deben ser administradores o no podrán continuar como líderes, es decir, que deben ser capaces de aplicar de la mejor forma posible el poder que se deriva de sus puestos, basando sin embargo su influencia en forma predominante a partir del desarrollo de su liderazgo personal.

**Un buen administrador usará el poder personal para resolver conflictos y mantener a su grupo de trabajo por encima de su poder legítimo.**

Veamos ahora en qué consisten esas fuentes de poder que pueden ser aplicadas para motivar a los empleados a mantener o modificar su comportamiento y a realizar los objetivos de la unidad administrativa.

1. **Poder legítimo** (autoridad formal). Es el poder que se deriva de la posición jerárquica. El derecho conforme al organigrama de solicitar que se realicen determinadas tareas.
2. **Poder de recompensa**. Es el que se basa en los incentivos ofrecidos a los empleados a cambio de sus aportaciones o contribuciones en el trabajo. Pueden ser incrementos de sueldo, horarios preferenciales, bonos, entre otros..
3. **Poder coercitivo**. Se basa en los “castigos” que puede aplicar una persona, si un individuo o grupo no cumple con lo requerido o con los principios de autoridad establecidos.
4. **Poder de información**. Se basa en el acceso que tiene una persona a datos o información valiosa o privilegiada.
5. **Poder por conexión**. Se basa en las relaciones personales formales o informales de una persona con personas de influencia dentro o fuera de la organización.
6. **Poder de experto**. Basado en habilidades, conocimientos o competencias que se consideran únicas o valiosas en un contexto laboral.

7. **Poder de referencia.** Se basa en la admiración y respeto que sienten los seguidores o empleados quienes sienten la necesidad de identificarse con la persona en el poder.  
“Quieren ser como él”

Veamos un ejemplo.

### **Fuentes de poder: Caso de Israel y Julieta**

Es la tercera vez que Israel, un analista del departamento de compras, entrega con retardo la lista de requerimientos para los proveedores. Sin embargo, hasta esta ocasión, Julieta (su jefe inmediato), se percató de la situación. Julieta se preocupa pues sabe que el Director está enterado de la situación y como últimamente han tenido algunos otros problemas, teme que esto le ocasione una fuerte llamada de atención. Israel ha sido tradicionalmente un empleado muy eficiente... lo que Julieta no sabe es que Israel está en trámites de divorcio, lo que le ha afectado el sueño entre otras cosas...Veamos las distintas reacciones de Julieta en busca de lograr que Israel haga bien su trabajo.

#### **Situación A.**

Julieta se aproxima a Israel, en el mismo lugar en donde tiene su escritorio y le dice amenazadora “¿Qué pasa contigo? Por tu causa he tenido que pasarme un muy mal rato con el Director por los retrasos en las requisiciones, te advierto que no volveré a permitir que eso pase, pues estoy dispuesta incluso a ponerte a disposición de personal antes que verme envuelta en otro problema similar.

¿Que tipo de poder está usando Julieta? **Poder legítimo**

Ya que de acuerdo con su puesto tiene la autoridad de poner a Israel a disposición de personal y puede exigirle en la forma en la que lo hizo

¿Cuáles son las posibles consecuencias?

El uso excesivo del poder legítimo (ponerlo a disposición de personal significa quitarle el puesto) puede agotar la fuente de influencia sobre Israel, quien puede rebelarse e incluso vengarse si se siente maltratado.

#### **Situación B**

Julieta se aproxima a Israel, en el mismo lugar en donde tiene su escritorio y le dice amenazadora: “ Por tu causa he tenido que pasarme un muy mal rato con el Director por los retrasos en las requisiciones, por lo pronto te quitaré la autorización para que metas tu auto en el estacionamiento durante 15 días, para que recuerdes cumplir en tiempo y que tomes conciencia de los privilegios que te había dado.

¿Que tipo de poder esta usando Julieta?: **Poder coercitivo**

Le quitó el estacionamiento (lo castigó) para hacerle modificar su comportamiento.

¿Cuáles son las posibles consecuencias?

El uso excesivo del poder coercitivo (quitarle por 15 días el estacionamiento es excesivo conforme a la falta cometida, sobre todo si se desconocen las causas), Israel puede tener una sensación de ser tratado en forma injusta, lo que ocasionaría una reacción semejante a la descrita anteriormente.

### Situación C

Julieta le pide a Israel que vaya a su oficina y le dice: “tenemos problemas por tus retrasos en la entrega de la documentación para las requisiciones, [y sin dejar hablar a Israel, continua ], te ofrezco darte el viernes como día económico si sacas en tiempo las requisiciones de esta semana. Israel se le queda viendo incrédulo y sólo responde: “De acuerdo Julieta, tendrás la documentación como se requiere”. Israel piensa “*en todo el tiempo que llevo aquí cumpliendo con mi trabajo, no me habían dado un solo día económico y ahora que fallo me lo dan ... creo que he estado actuando en forma equivocada todo este tiempo*”...

¿Que tipo de poder esta usando Julieta?: **Poder de recompensa**

Le da un día económico (premio) para que cumpla un trabajo que es su responsabilidad.

¿Cuáles son las posibles consecuencias?

El uso inadecuado del poder de recompensa (sin que exista un resultado o esfuerzo extraordinarios como motivo), puede mandar el mensaje de que el cumplimiento de las tareas normalmente asignadas debe ser siempre recompensado, ocasionando una expectativa creciente por recompensas por parte del empleado, que es difícil detener o ocasionando que el empleado busque un “incentivo adicional” para cumplir con las tareas encomendadas

### Situación D

Julieta le pide a Israel que vaya a su oficina y le dice: “tenemos problemas por tus retrasos en la entrega de la documentación para las requisiciones, [y sin dejar hablar a Israel, continua], tú sabes que el Director es muy amigo mío, si continuas con esa forma de trabajar, tendré que tomar medidas drásticas y tú sabes que él me apoya siempre en mis decisiones y como está por autorizar las becas para cursar los diplomados y tú pediste una pues...

¿Qué tipo de poder está aplicando Julieta?: **Poder por conexión.**

¿Cuáles son las posibles consecuencias?

Que llegue un momento en el que si Israel quiere reaccionar ante estas “referencias” busque directamente al Director o busque brincar la autoridad de Julieta... toda vez que la anuncia como reflejo del Director, o bien si el Director se llega a ir, desacreditaría inmediatamente a Julieta en los ojos de sus empleados.

### Alternativa 1

Julieta manda llamar a Israel y después de hacerlo sentar y hablar sobre el clima (para bajar la tensión) le comenta: Israel te mandé llamar porque estoy preocupada, llevamos tres semanas sin entregar a tiempo las requisiciones; eso sin duda afectará nuestras metas, así que necesito tu ayuda para corregir esta situación. ¿Hay algo que pueda hacer para que resuelvas la causa que te ha hecho llegar a ese nivel de incumplimiento, inusual en ti? ¿Hay algo de lo que quieras que hablemos en forma personal?

Esto es una forma de coaching. Aquí el poder que se utiliza es el **legítimo**, sin embargo, el enfoque está en coachear al subordinado para que corrija las causas que le llevaron a los incumplimientos señalados.

Es más probable que Israel se decida a establecer un compromiso, para ir en congruencia con la actitud de Julieta.

## Alternativa 2

Supongamos ahora que Julieta es reconocida en su departamento por ser una profesional comprometida, por tener “pasión por su trabajo, ser congruente entre lo que dice y lo que hace. Su carrera profesional ha sido marcada por ascensos rápidos derivados del reconocimiento por lo que sabe y por como lleva adelante proyectos que se consideraban difíciles de lograr; sus compañeros y subordinados la admiran y se ha constituido en un ejemplo a seguir incluso sin habérselo propuesto.

¿Le suena familiar este tipo de poder? Si, es el **poder de referencia**.

Si Julieta detentara este tipo de poder, entonces la situación es diferente, bastaría con que llamara a Israel y le dijera algo así como: Israel, reconozco que siempre has sido un compañero de trabajo muy responsable, hemos sacado juntos “bomberazos” que parecían difíciles de lograr, por eso me asombra la situación que se ha presentado sobre el retraso de los reportes.

¿Qué sugieres que podamos hacer para solucionar esta situación?

Aquí se considera a Israel como un empleado empoderado y con la motivación suficiente para resolver el problema... la reacción, si en realidad nos enfrentamos a un adulto maduro y responsable seguramente será de compromiso.

Cuando se utiliza esta forma de poder, usualmente se realiza en forma de una solicitud (verbal) o mediante “señales (no verbal, una cara de tristeza por ejemplo o interrogante). El líder no controla, sino que apoya el desarrollo del subordinado.

Finalmente supongamos que Julieta busca solucionar la situación de Israel de la siguiente forma:

Le llama a su oficina y le comenta: Israel tenemos un problema con el retraso de los requerimientos a los proveedores, me imagino que tendrás algún problema que quisiera que me comentaras para ver si podemos hacer algo al respecto. Sin embargo, adicionalmente, quisiera que supieras que estas requisiciones contienen artículos que son indispensables para operar nuestro servicio a la ciudadanía, no sé si sepas pero hemos tenido algunas quejas al respecto e incluso desmotivación y para la entidad es muy importante aumentar la cobertura de los apoyos que brindamos, pues de la población que demostramos, es atendida, depende que esos apoyos tan importantes para la población más desprotegida se mantengan o no... nos están observando...

¿Reconoce usted el tipo de poder manejado?: **Poder de información**

El conocimiento es información, y se usa diariamente por los medios para influenciar a su audiencia. La información puede ser usada por el líder para involucrar al empleado en toma de decisiones y con ello empoderarlo. El empleado, al analizar la información, puede tomar la decisión de actuar. Si el empleado decide cambiar, será empoderado, su motivación será intrínseca y la decisión puede suceder independientemente del líder.

El cuadro siguiente presenta una síntesis con las implicaciones que tiene la aplicación de las distintas formas de poder conforme a su fuente de origen, analizadas conforme a la situación en la que es manejado.

<b>Fuente de Poder</b>	<b>Implicaciones positivas</b>	<b>Implicaciones negativas</b>
Poder legítimo (autoridad formal)	Permite la eficiencia a corto plazo en situaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extremas</li> <li>▪ Cuando los empleados son incapaces o inmaduros.</li> </ul>	Nivel de influencia en los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temporal</li> <li>▪ Se acaba cuando la persona deja el puesto.</li> </ul> Ocasiona resentimiento con los empleados si es aplicada en forma cotidiana como la única fuente de poder.
Poder de recompensa	Permite: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocer actitudes, resultados o esfuerzos extraordinarios, requeridos por ejemplo en periodos de crisis o cambio</li> <li>▪ Reconocer logros que muestren un avance respecto a las situaciones anteriores.</li> </ul> Puede usarse en forma efectiva con empleados de cualquier nivel de madurez.	Tiene efectos en el corto plazo, el empleado se forma la idea de que debe ser incremental.  Si es usado en forma cotidiana pierde su efecto motivador, su efecto es temporal.  Si es percibido como injusto (favorecer a empleados sin una justificación observable) puede afectar el clima organizacional.
Poder coercitivo	Permite obtener resultados urgentes a corto plazo. Aplicable con empleados inmaduros, en casos extremos.	Genera resentimientos en los subordinados.  Puede ocasionar reacciones de venganza y desmotivación.  Su efecto puede ser temporal

<p>Poder de información</p>	<p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que los empleados tengan elementos para que participen en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Generar una motivación intrínseca derivada del conocimiento de los impactos o alcances de su tarea.</li> </ul> <p>Su efecto permanece en el mediano plazo.</p>	<p>Demasiada información puede ser un arma de dos filos.</p> <p>Mientras más información se comparta, puede ser mayor la probabilidad de que sea mal interpretada.</p> <p>Otro problema se puede relacionar si un empleado se siente agobiado por el flujo de información y sea incapaz de manejarla .</p> <p>Ocultar información es otra forma de aplicación inadecuada del poder, ya que se convierte en una forma de control, ya que hace dependiente al empleado de la información que sólo maneja el líder.</p>
<p>Poder por conexión</p>	<p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que el poder se fortalezca si el empleado percibe que el líder está bien relacionado con servidores de mayor nivel.</li> <li>▪ El empleado sepa que el líder tiene una habilidad mayor de recompensa o castigo hacia sus subordinados que alguien que no está relacionado.</li> </ul> <p>Cuando esta forma de poder se asocia con el poder legítimo, da al líder una estatus mayor. Y es de esperarse que se dé un mayor control hacia sus subordinados.</p>	<p>El uso excesivo del poder por conexión, puede agotar rápidamente la fuente de influencia.</p> <p>El empleado se puede rebelar y minar la autoridad del líder al punto de no estar en condiciones de lograr los objetivos organizacionales .</p> <p>El uso insuficiente de este poder puede ocasionar el mismo resultado. Pues se espera que se utilice cuando sea adecuado si se percibe debilidad, los subordinados pueden incluso, cuestionar las instrucciones o decisiones del líder, con los mismos resultados expresados antes.</p>
<p>Poder de experto</p>	<p>Puede sintetizarse en la frase <i>Saber hacer para saber mandar</i>. El “<i>expertise</i>” es considerado como la raíz del poder y se asume que quienes no tengan <i>expertise</i> en el área en la que operan difícilmente podrán mantener el poder.</p>	<p>La demostración de los conocimientos cuando no es necesario puede dar una idea de ser arrogante.</p>



Poder de referencia	<p>Permite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El subordinado escuche la petición y cambie su comportamiento para satisfacer los deseos del líder.</li> <li>▪ El cambio en comportamiento se hace voluntariamente, es intrínsecamente motivado y el empleado permanece independiente del líder.</li> </ul> <p>El empleado ha tomado una decisión conciente para satisfacer los deseos del líder. El líder no controla, apoya el desarrollo del subordinado.</p>	<p>Exige una consistencia por parte del líder en términos de congruencia.</p> <p>En caso de percibirse una actitud no concordante con sus valores o un “abuso” de la lealtad de los subordinados puede ocasionar la pérdida de este poder.</p>
---------------------	---	--

Desarrollar las fuentes de poder personal es el reto de los líderes exitosos, sin embargo no estamos diciendo que las fuentes de poder asociadas con el poder legítimo no sean efectivas en momentos coyunturales o incluso necesarias, pero sirven para garantizar que **podremos influir en el desarrollo personal de nuestros seguidores y que lograremos compromiso en el desarrollo de sus tareas en el trabajo.**

Es importante que enfoquemos el desarrollo de las fuentes de poder de información, de experto y de referencia y que usemos las restantes en forma coyuntural y sólo en casos de emergencia o cuando la urgencia de la situación lo amerita.

Por ejemplo, el uso del poder coercitivo o legítimo es recomendable cuando tenemos una situación de urgencia que debe ser cumplida “de inmediato” o bien cuando la inmadurez y escasa motivación de los empleados requiere ser enfrentada en un proyecto muy importante y urgente, pensando que de cualquier forma es más conveniente una vez pasada la coyuntura, buscar formas para desarrollar al empleado usando por ejemplo, la técnica de coaching

## 1.2. Desarrollo personal en el trabajo

Las corrientes más recientes sobre liderazgo en su aspecto **transformacional** orientan la **función del líder con enfoque positivo**, es alguien que aplica el poder para alcanzar la visión de la organización apoyándose en los valores preestablecidos. Este líder reconoce y explota una necesidad existente de sus seguidores y busca identificar los motivos que los impulsan a trabajar; él busca satisfacer esas necesidades y se involucra personalmente con ellos (Burns, 1978). Los apoya en y favorece a su **desarrollo personal**, porque sabe que a través de él, tanto los seguidores como la organización ganan.

### **Función del líder con enfoque positivo**

Como hemos dicho el líder debe relacionar la Visión y los Valores de tal manera que sus seguidores sepan a donde ir. Las características de los líderes que son capaces de enfocar el desarrollo personal y en el trabajo de sus seguidores son:

1. **Competentes.** Que sean considerados como un ejemplo a seguir, es decir que posean el poder de referencia.
2. **Visionarios.** Que sean capaces de motivar, de crear espíritu de grupo, de establecer retos.
3. **Inspiradores.** Que promuevan la estimulación intelectual, idealmente mediante el poder de expertos.
4. **Congruentes y honestos.** Que inspiren confianza y actúen como consejeros de sus seguidores.

## Desarrollo personal

Proceso que incluye todo lo que cada uno de nosotros hacemos para mantener e incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con:



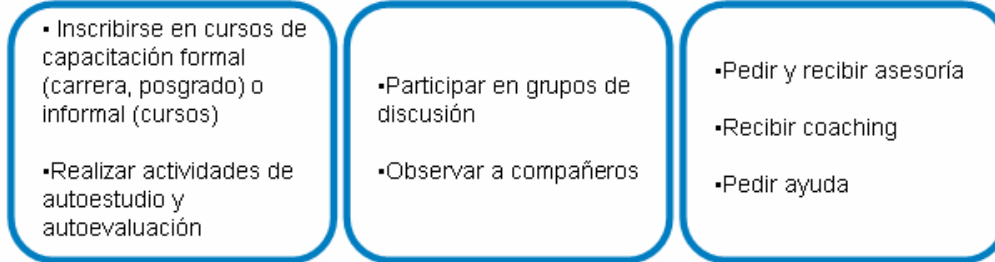
## Desarrollo personal en el trabajo

Proceso que incluye todo lo que cada uno de nosotros hacemos para mantener e incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con:

Las competencias



Las actividades que podemos aplicar cada uno de nosotros para lograr nuestro desarrollo personal y en el trabajo pueden incluir:



Cuando analicemos la estrategia de empoderar a otros veremos qué actitudes podemos mostrar o acciones podemos realizar para apoyar el desarrollo de otros, pudiendo ser empleados, miembros de nuestra familia, compañeros, etc.

### **Empoderamiento (facultamiento)**

En su definición más reciente la palabra Empoderamiento la podemos considerar como una estrategia aplicada por líderes y administradores y que está orientada a que los seguidores o empleados:

- a. Sean capaces de controlarse a si mismos en la realización de sus tareas,
- b. Que quieran hacerlas,
- c. Que puedan hacerlas,
- d. Que conozcan los resultados que se esperan y
- e. Que sean capaces de aprovechar los recursos disponibles para realizarlos o de acudir por ayuda cuando sea necesario.

No es sólo un acto de “dar poder” por parte del líder hacia sus seguidores, sino que debe **existir la disposición del seguidor, su voluntad y motivación para asumirlo y aplicarlo en el desempeño de sus tareas.**

Antes hablábamos del poder que ejerce el líder –en su sentido positivo- buscando la transformación del seguidor, entonces, si se puede ejercer el poder: ¿para qué empoderar?

Es simple, mientras más grande sea una organización, como en el caso de las dependencias del Estado mexicano, la posibilidad de influenciar a cada uno de los participantes en las diversas tareas a realizar en forma cotidiana es casi imposible, aún considerando los niveles de delegación que existen en cada una de las Dependencias del Ejecutivo Federal.

Sin embargo, si se busca el empoderamiento de los servidores públicos y si los líderes trabajan en ello, entonces un esfuerzo inicial de trabajo cercano con los seguidores, tendrá como resultado una mayor eficiencia en el trabajo y un mejor **clima laboral**.

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre la diferencia que existe entre ejercer poder para lograr que las personas desarrollen una tarea y el empoderamiento de esas personas para que estén dispuestas a realizar una tarea.

Poder	Empoderamiento
Fuente externa.	Fuente interna.
La capacidad de hacer que otros hagan lo que deseamos.	La capacidad de tener a otros haciendo lo que ellos quieren.
Para tener mas poder hay que quitárselo a alguien.	Se puede estar más empoderado sin importar que tan empoderados estén los demás.
En última instancia sólo pocos pueden poseerlo.	En última instancia todos pueden tenerlo.
Conduce a la competencia.	Conduce a la cooperación.

Fuente: Tomado de Whetten y Cameron, op. Cit.

El líder deberá tener la sensibilidad de evaluar el desempeño y motivación de sus seguidores **para determinar sus necesidades de desarrollo personal en el trabajo.**

En forma de resumen, las cualidades que a continuación se ven en el diagrama pueden servir de guía para determinar las necesidades de desarrollo personal de sus seguidores en el trabajo.

**1. Sentido de autoeficacia** = *competencia para desarrollar su función*. Es la seguridad personal de que se tiene la capacidad y competencia para desempeñar las tareas encomendadas de forma exitosa; la confianza de que lograr el objetivo es cuestión de esfuerzo y la seguridad de que no existirán obstáculos externos para lograrlo.

**2. Autodeterminación**= *capacidad de elección*. Se refiere a la sensación de “tener elección” sobre la forma en la que se administrará el trabajo conforme a guías establecidas. Se refiere también a la sensación de poder elegir entre las diferentes tareas necesarias para la realización de un trabajo. En síntesis involucra la posibilidad de elegir los métodos a utilizar en la realización de la tarea, decidir sobre el monto del esfuerzo a aplicar en ella, el alcance de la tarea y el tiempo que se le debe dedicar.

**3. Consecuencias personales**= *conocimiento del impacto de su función*. Es la sensación de tener un control personal sobre los resultados del trabajo y de estar en auto-control del propio desempeño. Esto se deriva de estar convencido (a) de que el trabajo que se realiza es importante para el logro de los fines de la organización. Son proactivas y buscan controlar los recursos a su disposición en busca de lograr sus objetivos. Mantienen también un autocontrol sobre sus actividades y el cumplimiento de sus tareas

**4. Significado**= *valor*. Es el valor que las personas que son empoderadas dan al propósito u objetivos de su actividad, perciben que sus ideales y estándares son consistentes con lo que hacen y que lo que hacen les “aporta” en términos personales, le encuentran un sentido humano y trascendente a su actividad.

**5. Confianza**= *seguridad en el trabajo*. Es la percepción de que serán tratados en forma justa y equitativa en el trabajo.

El líder deberá evaluar a sus empleados, puede observarlos y estar receptivo a sus comentarios, **para determinar sus necesidades de desarrollo personal en el trabajo**, considerando que la eficiencia y eficacia de un empleado en el trabajo se relacionan con su empoderamiento.

Para efectos de poder orientar mejor el tipo de acciones a realizar para apoyar el desarrollo de sus empleados, la matriz que a continuación se presenta relaciona las posibles causas de que no exista alguna de las cualidades antes descritas.

Cualidades de una persona empoderada	Posibles causas de que no exista empoderamiento
1. Sentido de autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación para desarrollar las tareas encomendadas</li> <li>▪ Baja autoestima</li> <li>▪ Carencias en el manejo de las competencias requeridas para el puesto</li> </ul>
2. Autodeterminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de control (relaciones interpersonales)</li> <li>▪ Falta de tolerancia a la ambigüedad</li> <li>▪ Falta de experiencia</li> <li>▪ Carencias en el manejo de las competencias requeridas para el puesto</li> </ul>
3. Consecuencias personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer un locus de control externo</li> </ul>
4. Significado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de alineamiento con la visión de la organización.</li> <li>▪ Poca claridad en valores personales</li> </ul>
5. Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incompatibilidad entre los valores personales con los valores organizacionales.</li> <li>▪ Inseguridad laboral</li> </ul>

### Ahora bien y ¿qué hacer en estos casos?

Bueno no podríamos decir que hay “recetas infalibles” sin embargo queremos poner a su consideración algunas recomendaciones prácticas que le pueden ayudar para demostrar a sus empleados que se preocupa por ellos, apoyar el desarrollo en el trabajo de sus empleados, tal vez algunas de ellas sobrepasen las atribuciones que le han sido conferidas en su función, sin embargo vale la pena pensar en ellas, después de todo ¿no estamos nosotros mismos trabajando por nuestro desarrollo personal en el trabajo?

### Sugerencias para apoyar al desarrollo en el trabajo de los empleados

1. Expresar una visión y objetivos claros
2. Fomentar experiencias que tiendan al dominio personal del trabajo
3. Modelo de comportamientos exitosos
4. Apoyar
5. Buscar generar emociones positivas
6. Proveer información
7. Proveer recursos
8. Hacer conexión con los resultados
9. Promover confianza

<p><u>Sugerencias para apoyar al desarrollo en el trabajo de los empleados</u></p>
<p><u>Expresar una visión y objetivos claros</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cree una imagen de cómo ve el futuro.</li><li>• Use imágenes (metáforas) y lenguaje emocional para describir la visión.</li><li>• Identifique las acciones específicas y estrategias que conducirán al logro de la visión.</li><li>• Establezca objetivos efectivos.</li><li>• Asocie la visión y objetivos con valores personales.</li></ul>
<p><u>Fomente experiencias que tiendan al dominio personal del trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Separe las tareas muy largas o complejas, en una secuencia de tareas más simples, asignando una a la vez.</li><li>• Distinga y celebre pequeños logros de sus empleados.</li><li>• Amplíe las responsabilidades en forma incremental.</li><li>• Otorgue en forma gradual cada vez más responsabilidades para resolver problemas.</li></ul>
<p><u>Modele comportamientos exitosos</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejemplifique a sus empleados la forma de realizar las tareas encomendadas.</li><li>• Haga que observen a personas que han tenido éxito en trabajos similares.</li><li>• Facilite que se relacionen con otros empleados en posición similar o que realizar actividades similares.</li><li>• Encuentre a un coach.</li><li>• Establezca una relación de “mentor”.</li></ul>
<p><u>Apoye</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motive, elogie, exprese aprobación y tranquilice a sus empleados.</li><li>• Provea retroalimentación en forma regular.</li><li>• Promueva actividades sociales informales para crear cohesión.</li><li>• De seguimiento sin presionar, permita márgenes de tiempo razonables, conforme a los periodos establecidos para el trabajo.</li><li>• Promueva eventos de reconocimiento.</li></ul>
<p><u>Busque generar emociones positivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promueva actividades que generen la integración de amigos.</li><li>• Periódicamente envíe mensajes de aliento</li><li>• Resalte la compatibilidad entre valores personales importantes y objetivos organizacionales.</li><li>• Haga claro el impacto que las tareas realizadas tienen sobre el ciudadano y el país en general.</li></ul>
<p><u>Provea información</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dé al empleado toda la información que sea relevante para el desarrollo de sus tareas.</li><li>• Provea continuamente de información técnica y datos objetivos.</li><li>• Difunda información relevante entre los miembros de su equipo de trabajo sobre la situación de su unidad administrativa.</li><li>• Permita el acceso a información de las fuentes directas.</li><li>• Informe sobre los resultados que el trabajo de cada uno de los empleados o de la unidad ha tenido en los ciudadanos o en el logro de los objetivos de la entidad.</li></ul>
<p><u>Provea recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dé la oportunidad de que los empleados participen en experiencias de capacitación y desarrollo.</li><li>• Proporcione apoyo o busque quién lo otorgue a sus empleados en aspectos administrativos y técnicos.</li><li>• Satisfaga las necesidades de tiempo, espacio y equipo para el desarrollo de</li></ul>

<p>las actividades de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegure que sus empleados tengan acceso a redes de información relevantes para sus funciones.</li><li>• Aplique criterios claros para la asignación de recursos.</li></ul>
<p><u>Haga conexión con los resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dé la oportunidad para que sus empleados interactúen directamente con aquéllos que reciben el servicio, documento, proyecto o en general el producto de la tarea realizada.</li><li>• Dé autoridad a sus empleados para resolver problemas en el momento de la ejecución de las tareas.</li><li>• Dé retroalimentación sobre los resultados obtenidos en forma inmediata, directa, precisa y sin intermediarios.</li><li>• Promueva que el empleado asuma la tarea como responsabilidad propia o de la oportunidad de que el empleado realice tareas completas.</li><li>• Mida los efectos de la tarea realizada y sus resultados directos y expréselos en forma clara.</li></ul>
<p><u>Promueva confianza</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muestre formalidad y consistencia en sus actos e instrucciones.</li><li>• Muestre sentido de equidad y trato justo con sus empleados</li><li>• Muestre que se preocupa por ellos.</li><li>• Muestre apertura y honestidad.</li><li>• Muestre su competencia en su función y su “<i>expertise</i>” en el trabajo.</li></ul>

¿Estamos hablando de una situación ideal?... bueno en su extremo algunas investigaciones indican que se logra en un 50 por ciento de los casos, sin embargo ¿No le parece que importante lograr el empoderamiento al promover el desarrollo personal y de los seguidores? ¿Por qué no tratar, pensando que cualquier logro será un avance?

### 1.3 Coaching y consejería

Los líderes tienen la obligación de usar responsablemente el poder. Uno de los usos más importantes del poder es el que se relaciona con promover el aprendizaje de los seguidores para lograr mejoras personales en la forma en la que se desempeñan en el trabajo, y para sentar las bases de su carrera futura.

Para diferenciar cuándo debemos utilizar el coaching y cuándo la asesoría veamos los tipos de situaciones a los que se puede enfrentar.

#### Coaching

El coaching, se aplica cuando es necesario dar información y consejo a sus subordinados o establecer estándares, ante la existencia de un problema o error en el desempeño de sus funciones. El coaching en este caso, tiene como objetivo: ayudarlos a desarrollar mejor su trabajo, en situaciones en las que se identifica que los empleados les falta de información para desarrollar sus tareas, también si no han comprendido las instrucciones que les fueron dadas o si tienen carencias en las competencias (conocimientos y habilidades específicas) para desarrollar su trabajo.

## Consejería

**Se requiere consejo en lugar de coaching** cuando el problema detectado en el trabajo, no se relaciona con habilidades o conocimientos, sino que más bien radica en actitudes, conflictos de personalidad, actitudes a la defensiva u otros factores relacionados con emociones.

En forma de resumen, se podría decir:

Coaching	Consejería
Las actividades de coaching se aplican para resolver problemas relacionados con la habilidad en el trabajo. La forma en que se inicia el coaching es con esta frase: "puedo ayudarte a que hagas mejor ...[una tarea]".	La consejería se aplica para solucionar problemas de actitud. La forma en que se inicia la consejería es con esta frase: "puedo ayudarte a reconocer que ese problema existe".

Ambas habilidades (coaching y consejería) pueden también aplicarse para motivar a otros, manejar conflictos y negociar. El coaching (entrenamiento) y la consejería (asesoría) se realizan mediante técnicas de comunicación (relación coach- coacheado), sin embargo, para lograr las mejoras deseadas en los empleados, el coaching y la consejería se pueden complementar con: cursos de capacitación para el empleado, adiestramiento en el trabajo, hacer que el empleado observe a compañeros en tareas similares, realizar reuniones de discusión sobre el trabajo y promover en los empleados procesos de autoaprendizaje ( a través de lectura de libros, artículos por ejemplo).



## Tema 2. Comunicación

La comunicación es tal vez la habilidad humana que aprendemos en forma más temprana y al mismo tiempo, la que nos toma más tiempo en ser desarrollada. En este tema buscaremos identificar los elementos más importantes para enfocar el desarrollo del proceso de comunicación orientado a mejorar nuestras relaciones interpersonales en el trabajo e identificar tanto los elementos que se deben reforzar como los “ruidos” que se deben minimizar.

“¡Parece que hablo en chino!” ¿Alguna vez lo ha escuchado o comentado? Y es que en verdad a pesar de hablar la misma lengua, en ocasiones no logramos hacernos entender tal y como esperamos. Iniciemos pues respondiendo las preguntas: ¿Qué es la comunicación? y ¿para que sirve?

Se puede conceptualizar a la comunicación humana como un proceso, es decir una serie de eventos que ocurren consecutivamente con un orden y en tiempo definidos. El objetivo de esa serie de eventos –es decir del proceso de comunicación- es **transmitir señales y crear significados** (Clevenger y Matthews, 1971).

Observe los siguientes ejemplos:

Si observa el emoticon ☺, *que es una señal*, ¿Qué percibe en ella?

¿Cree que le produzca otra emoción si este emoticon se coloca dentro de un mensaje?

Suponga que está enviando un correo electrónico a un amigo y le pregunta:

Persona 1: ¿Cómo va el trabajo?

Persona 2: " ☹"

¿Qué interpreta de ello su amigo? ¿Qué le quiso decir?

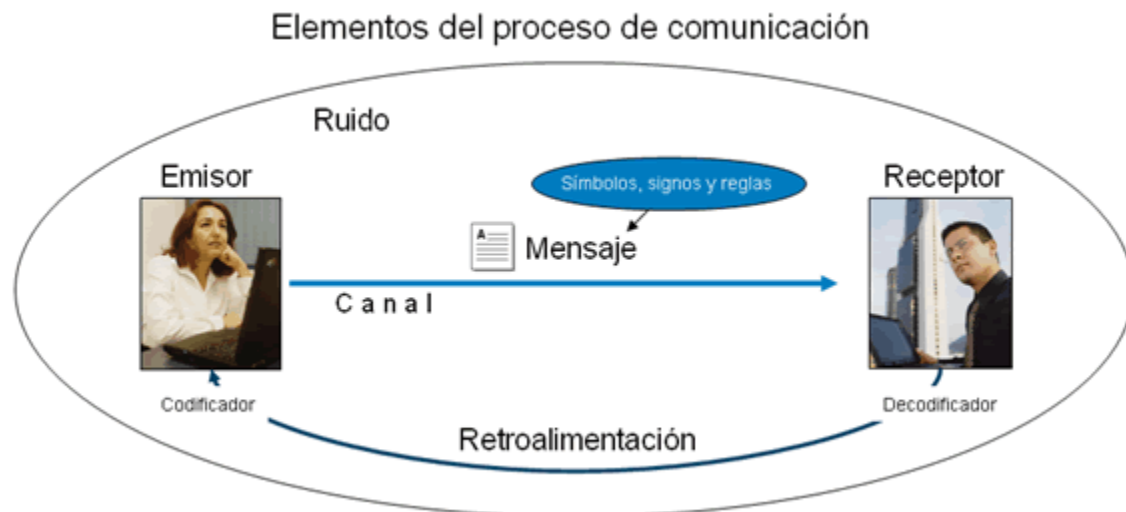
Ahora suponga que utiliza otro signo.

Persona 1: ¿Cómo va el trabajo?

Persona 2: =(

¿Le será igual de sencillo a su amigo comprenderlo?

Para analizar lo que pasa cuando nuestro interlocutor no puede interpretar adecuadamente nuestros signos veamos cuáles son los elementos del proceso de comunicación que nos recomienda analizar Berlo (1973):



**El emisor (codificador).** En la comunicación humana se refiere a una persona o grupo de personas que comunican su (sus) idea (s), mediante un mensaje que es construido utilizando signos y reglas que tiene valor –que son relevantes, conocidos- en un medio determinado.

**El símbolo.** Aquellas cosas que tienen significado para alguien. Pueden ser verbales (palabras), no verbales (gestos); gráficos (señales, por ejemplo de tránsito). También pueden ser símbolos: la ropa, la distancia interpersonal. Lo que para alguien es un símbolo para otra persona puede no serlo o bien puede tener diferentes significados. Por ejemplo, la palabra “chido”.

**El mensaje.** Es una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial, o alguna otra actividad no verbal creada para ser transmitida como estímulo.

**El receptor (decodificador).** La persona o personas que recibe (n) y decodifican (interpretan) el mensaje.

**El canal.** Es el medio por el cual el estímulo o mensaje pasa de la mente del emisor a la mente del receptor. Por ejemplo, a través del aire –en el caso de un mensaje verbal cara a cara-, un medio impreso, medio electrónico.

**El ruido.** Es cualquier interferencia en el proceso de comunicación. Puede ser hablar un idioma que no sea comprensible para el receptor, usar palabras que no son comprensibles para el receptor, la diferencia de significados ocasionados por diferencias socio culturales o de valores la existencia de una actitud hostil por parte de emisor o receptor, cansancio por parte de receptor o emisor.

**La retroalimentación.** Es cualquier medida que toma el emisor o el receptor para mejorar el proceso de comunicación, sirviendo como elemento que se contrapone al ruido. Puede ser verbal, por ejemplo hacer preguntas o parafrasear las palabras del otro, aclarar el punto; también puede ser no verbal, por ejemplo, fruncir la frente en señal de confusión, asentir con la cabeza en señal de asentimiento o comprensión.

Con el objetivo de comunicarse en forma efectiva, es necesario eliminar “el ruido, para ello se propone a continuación una serie de recomendaciones antes de emitir un mensaje con el fin de evitar el ruido.

### 1. ¿Cuál es el objetivo del mensaje?

¿Influir en alguien, informar algo, dar una instrucción, comunicar una emoción? ¿Cuál es el resultado esperado? Defina un objetivo, definiendo con exactitud que es lo que quiere obtener con su mensaje. El ruido se elimina mediante la precisión en el objetivo que desea transmitir el mensaje.

### 2. ¿Quién recibirá el mensaje?

Aquí es importante identificar el nivel de conocimiento que tiene el receptor sobre los contenidos del mensaje ¿conoce el receptor todos los detalles? ¿Cuál es el mejor lenguaje a utilizar? Por ejemplo, imagine que el receptor es un empleado que acaba de ser contratado o que ha sido transferido recientemente a su unidad, usted es el responsable de elaborar el Programa Operativo Anual y requiere que lo ayude, por lo tanto le indica: "Miguel necesito que me ayudes a identificar todos los conceptos y los montos que debemos incluir en el capítulo 1000 del POA". Seguramente su interlocutor abrirá los ojos con asombro al no entender ni que es POA ni que incluye el capítulo 1000. Piense en la reacción de Miguel si el mensaje que usted le da es: Miguel, necesito que recabes toda la información sobre el personal que labora en la Dirección General, sus sueldos y costos asociados para integrarlos después en el apartado del Capítulo 1000 del presupuesto, ¿le parece que Miguel comprenderá mejor lo que debe hacer?

### 3. ¿Cómo enviará su mensaje?

El medio es importante, a continuación veamos algunas recomendaciones:

- a) Utilice canales orales (cara a cara, junta, presentación o teléfono) para comunicar mensajes difíciles, que requieran ser atendidos por una sola persona o que incluyan la instrucción de desarrollar actividades no habituales;
- b) Utilice canales escritos (correo electrónico, memorando, carta, informe) para mensajes sencillos, de rutina y dirigidos a muchas personas);
- c) Utilice canales combinados para mensajes importantes y para los que usted piense que se requiere una "ayuda de memoria", por ejemplo, pedir en forma verbal la elaboración de un documento especial para ser presentado a los funcionarios superiores y complementarlos con un recordatorio escrito en donde se establezcan las especificaciones o guión a seguir .

En todos los casos procure ser directo y utilice una estructura gramatical sencilla e incluir sólo los detalles importantes.

### 4. ¿Cuándo se transmitirá el mensaje?

Evite dar las instrucciones verbales minutos antes de la hora de la salida. Y en la medida de lo posible, fije una hora específica para la reunión.

### 5. ¿Dónde se transmitirá el mensaje?

Evite los pasillos y el elevador, prefiera su oficina o la de su receptor.

Usted se preguntará ¿Cómo voy a preguntarme algo cuando los mensajes deben ser emitidos con rapidez y a veces en forma inmediata después de haber recibido una instrucción superior o enfrentarse a algún problema que requiere solución inmediata?

Le pido que recuerde cuando aprendió a manejar... al principio debía estar totalmente conciente de los pedales que oprimía, de poner la direccional, etc. Ahora lo hace en forma automática. Le propongo que realice un ejercicio similar siguiendo estas sencillas recomendaciones hasta que también la comunicación efectiva se convierta en un proceso automático en el ejercicio del liderazgo.

El proceso que le recomendamos para comunicarse efectivamente es:

1. Generar confianza en su receptor (recuerde las funciones de consejería y las recomendaciones para apoyar el desarrollo de los empleados en el trabajo).
2. Definir el objetivo de la comunicación (considere los elementos que debe contener un objetivo).
3. Transmitir el mensaje (pruebe el modelo que le recomendamos).
4. Verificar que el receptor ha entendido (retroalimentación).
5. Lograr el compromiso del receptor y darle seguimiento.

---

## Conclusión

Vimos en módulos anteriores que el líder busca “hacer las cosas correctas”, en el ámbito de la Función Pública estas “cosas correctas” se derivan de creer y compartir una Visión, en este caso del país que aspiramos tener. Es a partir de que el líder comprende y asume como propia la Visión del Estado, que está en condiciones de establecer objetivos que permitirán “navegar” (recordando nuestra analogía del faro) hacia ella. Sin embargo no basta establecer los objetivos, el líder debe además ser capaz de comunicarlos a sus seguidores y tiene la responsabilidad de que ellos (los seguidores) los comprendan a cabalidad y que además estén en condiciones de llevarlos a la práctica, porque pueden hacerlo (poseen habilidades y conocimientos), porque quieren hacerlos (asumen las actitudes requeridas) y porque tienen con que hacerlos (recursos humanos, materiales y financieros).

De aquí que el ejercicio del poder y la identificación de las fuentes más adecuadas para obtenerlo sea un factor clave del liderazgo, toda vez que es la base para lograr relaciones efectivas con los seguidores; que desarrollar la habilidad de comunicación sea indispensable para los hombres y mujeres que ejercen el liderazgo haciendo que otros hagan las cosas correctas; que tener la habilidad de definir con precisión, claridad y oportunidad los objetivos y proveer los medios es en enlace entre la intención de hacer las cosas correctas y proveer las condiciones para que se logren y finalmente que enfocar la habilidad de comunicación hacia el coaching y la consejería permite al líder apoyar el desarrollo personal y en el trabajo de sus seguidores con el consecuente impacto en el logro de los objetivos organizacionales.

## Referencias bibliográficas

- Berlo, D. (1973). The process of communication. New York: Rhinehart y Winston
- Burns, James MacGregor. (1978). Leadership. NY: Harper & Row, Publishers.
- Clevenger, T. y Matthews, J. (1971). The speech communication process. Glenview, Ill: Scott
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). Management of organizational resources, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work; New York: Harper & Row.
- Nanus B., Dobbs S. (1999). Leaders Who Make a Difference. San Francisco: Josey-Bass Inc.
- Whetten y Cameron. (2005). Developing Management Skills. 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.