



LIDERAZGO Y SERVICIO PÚBLICO

Agosto 2011





2011

Autora: Paola Alfonsina Díaz M.

Coordinación y asesoría metodológica: Alejandra Espinosa Andrade

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES - SEDE ECUADOR

Los contenidos del presente manual son responsabilidad del equipo de la Escuela de Gestión Pública FLACSO Ecuador y de sus autoras; la Comunidad de Madrid no se hace responsable por los mismos.

El presente manual debe ser trabajado por personas que ya tienen experiencia y/o formación académica en el tema de liderazgo, servicio público y manejo de grupos. FLACSO no se responsabiliza de la correcta aplicación por parte de otras instituciones del componente teórico y metodológico aquí sugerido.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| 1. ¿Qué es ser un líder? | 5 |
| 1.1 Características básicas de un líder/administrador público..... | 8 |
| 1.2 Crear un entorno saludable..... | 10 |
| 2. Misión: ¿por qué tener una misión dentro de mi organización?..... | 18 |
| 3. Visión: ¿necesitamos una visión?..... | 19 |
| 4. Objetivos: Pertinencia de nuestros objetivos..... | 21 |
| 5. Herramientas Prácticas | 22 |
| 5.1 La inteligencia Emocional..... | 22 |
| 5.2 Retroalimentación (Feedback) | 27 |
| 5.3 Delegación..... | 29 |
| 6. Cierre | 32 |
| 7. Guía de trabajo para facilitador | 33 |
| 7.1 Ejercicio 1: Juego de Cubos..... | 33 |
| 7.2 Ejercicio 2: Visión y Misión..... | 35 |
| 7.3 Ejercicio 3 “las siete reglas de oro para los objetivos”..... | 38 |
| 7.4 Ejercicio 4: Cierre y preguntas de reflexión | 40 |
| 8. Agenda de la jornada | 41 |
| 9. Bibliografía | 42 |

Introducción

El presente documento busca contribuir al mejoramiento de los procesos de liderazgo al interior de las instituciones públicas, las organizaciones, y los equipos de trabajo en general. Se trata de una guía centrada en proporcionar conceptos básicos y desarrollar, a través de ejercicios y actividades lúdicas, un análisis e internalización de actitudes que sustenten los procesos de fortalecimiento de liderazgo al interior de dichos espacios.

De manera específica, este documento apunta a fortalecer en el contexto de la gestión pública, la importancia de la identificación de los funcionarios con la planificación estratégica de su institución y del establecimiento de las actitudes cotidianas dentro de las instituciones públicas como un grupo de elementos que determinan el avance positivo de la gestión, así como su eficiencia dentro del aparato estatal.

Metodológicamente, el documento desarrolla elementos conceptuales relacionados con el liderazgo y el marco normativo de la gestión pública en el país, y herramientas y elementos que facilitan los procesos de liderazgo y los cambios actitudinales. El mayor énfasis metodológico está en hacer de la jornada de trabajo un proceso vivencial, que conecte a las personas con sus propias actitudes y otorgue herramientas útiles para su autoconocimiento y el de su entorno.

El documento aborda conceptos básicos alrededor del liderazgo y el servicio público, lo cual se combina con ejercicios prácticos como una introducción lúdica y de análisis colectivo de los contenidos.

En la primera sección se exponen las características fundamentales que identifican a un líder, también se explica qué se entiende como liderazgo, o qué implica ser un líder y porqué un entorno saludable dentro del ámbito de la administración pública facilita la eficiencia en los procesos de gestión.

En la sección dos se desarrollan elementos fundamentales dentro de la planificación estratégica, misión, visión y objetivos, los mismos que permiten orientar la gestión y facilitan el proceso de identificación de las personas de los equipos de trabajo con los ideales institucionales.

La tercera parte ofrece herramientas prácticas que al ser internalizadas, pueden potencializar y estimular entornos saludables dentro de la gestión pública, impulsar mejores procesos y prácticas de

comprensión, de escucha, de delegación de responsabilidades y de retroalimentación al interior de los equipos de trabajo.

Finalmente está la “guía de trabajo para el facilitador” en donde se detalla cómo realizar cada uno de los ejercicios.

1. ¿Qué es ser un líder?

Para empezar y dentro del contexto del servicio público, es determinante tener conciencia sobre el **carácter de la administración pública** y las **cualidades que deben tener los servidores públicos**, sobre todo respecto a sus actitudes y al cumplimiento de sus responsabilidades, así: “la conducta del administrador, su capacidad y eficiencia, es sólo uno más de los factores aunque es verdad que el liderazgo es muy importante. El liderazgo es una relación más bien que una función, unifica a un jefe simbólico con sus seguidores. El nuevo líder no sólo adopta decisiones sino que maneja un aparato que las toma”¹.

En el contexto del Estado ecuatoriano y determinado dentro de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), el servicio público y la carrera administrativa, propenden “al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”²

El quehacer de los servidores públicos ecuatorianos debe proyectar hacia la ciudadanía la máxima eficiencia y los cánones más altos en cumplimiento de metas, en uso adecuado de recursos financieros y humanos, y además debe asumir la responsabilidad colectiva de su trabajo en la

¹ Sánchez Albavera, Fernando, Marzo 2003, “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, Pág. 21

² Ley Orgánica del Servicio Público (2010), Título 1: del Servicio Público, Capítulo Único, Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales, Artículo 2.- Objetivo

generación de bienes y servicios para todos los demás ciudadanos de su territorio. En este contexto el líder/administrador público debe poder canalizar estos esfuerzos con miras a la consecución de un bienestar general.

Ubicando estas motivaciones fundamentales, lo más importante para ser un buen líder dentro del quehacer de la gestión pública es tener una visión (saber lo que se quiere lograr) y motivar a la gente del equipo, cualquiera que fuera el carácter éste, a identificarse con los valores filosóficos más altos de su institución, inculcar en el equipo la identidad institucional y lograr que el entorno humano que los rodea se apasione por su quehacer, por la labor en la que están involucrados.

La pasión por el trabajo y el involucramiento, ¿son elementos relacionales que se pueden imponer? La respuesta a esta pregunta es **no**, no es posible, no se puede forzar a las personas para volverse sujetos motivados y entusiastas; en lugar de eso, se puede crear un ambiente saludable que facilite a los miembros del equipo a motivarse, entusiasmarse y lograr sus objetivos.

En estos elementos se encuentra el núcleo del liderazgo, en generar las condiciones óptimas a través de las cuales la gente en su entorno logre el involucrarse y apasionarse por los objetivos comunes, por la visión (de la organización, la institución), esta visión debe funcionar como el faro que ilumina el camino del equipo.

Dentro de la administración pública el líder cobra un rol determinante, pues debe valorar también el marco normativo y la relevancia de su función como sujetos vivos del Estado y como servidores y gestores del desarrollo institucional, así la Constitución Política de 2008 en su artículo 227 establece: *“La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía desconcentración, descentralización coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*.

Sin embargo, estas demandas al servicio público, se debe tener muy presente que en la administración pública, las relaciones humanas tienden a complejizarse debido a la demanda constante de cambio, de readaptación a nuevas estrategias y formas de acción: “la administración pública moderna es polivalente, multidimensional. Supone que la existencia o adecuación de un

estilo particular de gestión, depende siempre de las relaciones recíprocas entre varios factores, que incluyen los geográficos, culturales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos”³.

Para complementar recordemos que, “los líderes poseen un instrumento valiosísimo para trabajar en la dirección deseada, su propio comportamiento. El comportamiento de los líderes es de hecho la fuente primaria de toda cultura. La coherencia y consistencia de los mensajes y acciones de los líderes es fundamental para la credibilidad y el avance del cambio cultural”⁴.

A partir de lo anterior, un buen administrador, como líder dentro de su ámbito de gestión, debe ser consecuente con la responsabilidad colectiva que comparte con su equipo de trabajo, debe aportar con sus conocimientos al avance y consecución de las metas establecidas, y sobre todo, debe ser capaz de “coordinar y darle por ende, una direccionalidad específica, una razón de ser, a la combinación óptima de los recursos técnicos de que dispone y a las habilidades de quienes responden ante él”⁵.

Una responsabilidad fundamental del líder es observar permanentemente a sus equipos ya que su equipo siempre los estará observando, este ejercicio permanente de observación permite dentro de los equipos de trabajo y las organizaciones, encauzar responsabilidades y potenciar talentos.

A continuación se muestra un cuadro en el que se resaltan los factores que más comúnmente se visualizan en el ejercicio de observación de la gestión del líder, como también lo que el líder observa de su equipo.⁶

³ Sánchez Albavera, Fernando, Marzo 2003, “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, Pág. 21

⁴ Carreras Ignasi, Iglesias María, Sureda María, 2009, “Transformar con éxito las ONG: El liderazgo del Cambio” Instituto de Innovación Social, Programa ESADE-PwC de liderazgo Social, España.

⁵ Sánchez Albavera, Fernando, Marzo 2003, “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, Pág. 20

⁶ Se sugiere que en el desarrollo del taller se analicen en grupo los elementos descritos en la tabla sobre la observación.

La observación ¿cómo funciona dentro del equipo?

| Como actividad/responsabilidad del líder | El grupo al Líder |
|---|--|
| Reconocer las capacidades y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo | Su capacidad y pertinencia en la toma de decisiones |
| Modificar y reorganizar esfuerzos y responsabilidades acordes con las destrezas y talentos de su equipo | Nivel de integración y compromiso con su equipo de trabajo |
| Estar atento al ritmo de trabajo (o de ejecución de acciones/responsabilidades) de su equipo | Establecimiento de líneas de autoridad y jerarquías (claridad en los procesos que cada nivel requiere) |
| Niveles de pertenencia de los miembros del equipo y qué tipos de acciones emprenden en función de la estabilidad y la seguridad del equipo | Su disposición a escuchar y si se preocupa sinceramente por los problemas de la gente |
| Receptibilidad y comprensión de los mensajes de los miembros de su equipo | Coherencia y claridad en la comunicación de los mensajes |

1.1 Características básicas de un líder/administrador público⁷

Todas las actitudes y acciones acá detalladas son claves, deben ser observadas para ser potenciadas o encaminadas en aras del bienestar común y del fortalecimiento del grupo/equipo, organización/institución. En Ecuador, en el marco normativo y desde la definición que hace la LOSEP, el funcionario público debe: “ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se

⁷ Tomado de: Sánchez Albavera, Fernando, Marzo 2003, “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile.

desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su propia gestión”⁸

A partir de esto, podemos decir que el líder dentro de la administración pública debe:

- Ser adaptativo, creativo y tolerante.
- No ser autosuficiente, no hacer por sí sólo todo el trabajo: conocer cómo y a quiénes delegar dentro de su equipo.
- Ser capaz de identificar las mejores habilidades de sus dirigidos y de utilizarlas individualmente, combinarlas para lograr la mayor eficiencia.
- Ser capaz de involucrarse por completo, “se la juega”, toma decisiones para que sucedan cosas, no solamente observa la gestión su equipo.
- Nunca estar conforme con los resultados pero valorar y reconocer lo que se ha alcanzado, evaluar los avances y generar mecanismos objetivos para medirlos.
- Ser siempre quien quiere más pero sabe hasta cuánto pueden dar sus dirigidos, conocer y reconocer las habilidades y el nivel de compromiso de sus dirigidos.
- Ser quien sabe interpretar lo que pasó en el pasado; extraer lecciones; sistematizarlas y transmitir las a los sus funcionarios dentro del equipo de trabajo.
- Conocer las debilidades y sus fortalezas de los miembros de su equipo y tener la habilidad de desarrollarlos. Es muy importante tener en cuenta que no se está administrando recursos físicos sino que está liderando un equipo que deberá ser capaz de lograr como grupo más de lo que lograría individualmente cada persona.

⁸ Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP (2010), Capítulo 1, de los deberes, derechos y prohibiciones.

- Deberá detectar cuellos de botella, fallas en la comunicación y otros problemas para guiar a cada miembro del equipo en el mejoramiento de sí mismo de manera que pueda funcionar en su nivel óptimo.
- Centrar la atención en cómo funcionan las relaciones dentro del grupo, cómo se relacionan, quiénes lideran procesos con naturalidad, quienes difícilmente siguen al líder, quienes aportan e innovan.

Con la intención de reforzar los contenidos descritos en la sección anterior y para facilitar la identificación de las actitudes y características ideales de un líder de manera práctica y vivencial, se propone desarrollar el Ejercicio 1: “Juego de Cubos”⁹

Una vez analizadas estas características, y después de haber desarrollado el ejercicio propuesto, en el próximo apartado se sistematizan acciones tendientes a la creación de un entorno saludable dentro de los equipos de gestión, sus acciones y también las ventajas que representa usarlas de manera cotidiana.

1.2 Crear un entorno saludable

El lugar y el entorno en el que se desarrolle la gestión como en cualquier otro contexto laboral es determinante para lograr un alto rendimiento y desarrollar procesos de apropiación de los ideales institucionales. Sin embargo, no se puede forzar a las personas a volverse funcionarios motivados, entusiastas y comprometidos; en lugar de eso, se debe crear un **ambiente saludable** que facilite a los miembros del equipo a motivarse, entusiasmarse y lograr sus objetivos. En otras palabras, es fundamental que el liderazgo vaya de la mano con un entorno saludable.

Las instituciones capaces de brindar entornos saludables, proveerán la confianza y la motivación permanente a sus miembros, cuidarán la salud psicosocial de su equipo, a la vez que permitirán desarrollar relaciones sanas, y de apoyo permanente. Se debe tener en cuenta que, “si en una

⁹ Remitirse a la Guía de trabajo para Facilitador

organización existen normas, redes sociales y lazos basados en la confianza, las personas serán capaces de organizarse y cooperar para mejorar sus condiciones de vida laboral”¹⁰

¿Cómo podemos crear un entorno saludable para nuestro equipo de trabajo o nuestra organización/institución? Identificar la respuesta a esta pregunta puede representarnos el fortalecimiento de nuestras relaciones y nuestra productividad como grupo humano que busca un fin, sea este, elevar la productividad, lograr mejores consensos, fortalecer nuestra comunicación y minimizar o favorecer la resolución productiva de los conflictos.

¿Qué se puede hacer para que los empleados, los miembros de una organización, las personas que componen los equipos de trabajo en la gestión pública, trabajen en un ambiente saludable? Los puntos que están a continuación son un excelente comienzo:

- 1. Visualizar la Planificación Institucional:** Sobre todo en el ámbito de la gestión pública, se debe establecer claramente la meta y el propósito (de la organización, del equipo), es determinante recordar que el líder, el buen administrador “tiene visión de futuro, construye escenarios, define situaciones, se propone una misión concreta y objetivos y precisa cómo va a medir sus logros”¹¹

Como líder, dentro de la gestión pública, se debe reforzar la relación existente entre la misión de la institución y la motivación de la gente para lograr dicha misión, este trabajo es un trabajo que se crea a través de la formulación de la planificación institucional, “La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público”¹²

¹⁰ Delgado Jessica, Deuma Irene et Al. (2004), “Avanzando hacia un clima laboral saludable” Módulo IV: Intervención Social en Salud: Familia, Comunidad y Organización Sanitaria, Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar: Universidad Austral de Chile, Chile, pág. 3

¹¹ Sánchez Albavera, Fernando (2003), “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, pág. 39

¹² Sánchez Albavera, Fernando (2003), “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, pág. 16

En el contexto de la administración pública y según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas del 2010 existe un compromiso de sujeción de la planificación institucional a la planificación nacional: “la programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República”.

Sostener la coherencia de la planificación estratégica de la institución, socializar y resaltar los valores que la rigen, visualizar los objetivos, la misión y la visión de la misma, permiten generar al interior de los equipos la corresponsabilidad de la gestión, así como la contribución de su trabajo a la consecución de los objetivos institucionales. La congruencia y la permanente búsqueda del cumplimiento de la planificación institucional, facilitan y procuran un entorno saludable ya que secciona al tiempo que evidencia la relación complementaria de los administradores públicos.

2. Generar una convivencia respetuosa (3 reglas):

2.1 Equilibrio entre el dar y el recibir: Toda relación requiere un equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe. Cuando esto no ocurre, causa resentimientos y dolor, ejemplos de este equilibrio son:

- a. *¿El pago que recibe la gente es justo?* Según la LOSEP, es un derecho irrenunciable de los servidores y servidoras públicas, literal b: “Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función y eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor son irrenunciables”
- b. *¿La gente recibe cosas adicionales (cursos)?* también es un derecho contemplado en la LOSEP, en el literal g, del artículo 23, Título II, la capacitación a los servidores públicos así: “recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”.
- c. *¿La gente trabaja horas extra y es compensada?* En el marco de la LOSEP, se establecen los parámetros para la autorización del pago de horas extras en el

siguiente contexto institucional: “cuando las necesidades institucionales lo requieran, y existan las disponibilidades presupuestarias correspondientes, la *autoridad nominadora podrá disponer y autorizar a la servidora o servidor de las entidades y organismos contemplados en el Artículo 3 de esta Ley, a laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarias al mes.* No se obligará a la servidora o servidor público a trabajar horas extraordinarias o suplementarias sin el pago correspondiente

- d. *¿Las responsabilidades asignadas están acorde a la eficiencia demostrada? Según la LOSEP, en el Título V, de la Administración Técnica del Talento Humano, en el artículo 76, subsistema de evaluación del Desempeño, se delimita el contenido y objetivos de la evaluación, así: “la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”.*¹³
- e. *¿Existe conocimiento claro de las responsabilidades/obligaciones laborales como servidor público? La LOSEP delimita y especifica los “deberes, derechos y Prohibiciones” de los servidores públicos, en su artículo 22, existen 10 literales en los que se detallan los deberes de los servidores públicos, aquí se anotan 4 de ellos:*

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la

¹³ Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP (2010), Artículo 76.

diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

- c) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- d) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

2.2 Inclusión: Cuando una persona no se siente parte del equipo, naturalmente su motivación baja y generalmente no se siente auto-responsable ni aporta más de lo que se le pide. Cuando alguien ha sido injustamente excluido se dan lealtades inconscientes que son muy nocivas para la organización. Son formas de excluir:

- a. Tomar decisiones sin consultar
- b. Despedir a alguien injustamente o sin posibilidad de cerrar y terminar su fase en la empresa. En la LOSEP, en el Artículo 48: “Causales de destitución”, se especifican todas las causales de destitución dentro del sector público, específicamente en el capítulo V: Cesación de Funciones. El énfasis sin embargo se encuentra en el incumplimiento de las responsabilidades o la trasgresión a los acuerdos y compromisos adquiridos por el funcionario.
- c. Juzgar y criticar

2.3 Jerarquía: En una organización existen precedencias y puestos de mayor responsabilidad, el líder debe promover a las personas de su equipo basándose en **merecimientos** (aportes adicionales a la institución, capacidades únicas, tiempo de permanencia en la institución).

Muchas veces dentro de esta dinámica jerárquica de trabajo aparecen desequilibrios en el orden de jerarquía, que obstruyen el desarrollo de un entorno saludable, por ejemplo:

- a. Ascender a alguien solamente porque es incondicional al líder, más no por méritos.
- b. Dar más importancia y poder a mandos bajos y desautorizar a las sub-gerencias o subdirecciones
- c. No liderar con el ejemplo, la gente sigue al líder por lo que hace y no por lo que dice; por lo tanto éste debe dar el ejemplo. Si el líder soluciona sus problemas a través de la confrontación, lo más probable es que su equipo siga su ejemplo; por otro lado si el líder alienta la cooperación y el trabajo en equipo está poniendo un ejemplo para que sus seguidores aprendan a resolver mejor sus asuntos.

Dentro de la institución se debe evitar que estas situaciones se presenten porque deterioran los vínculos y las formas saludables de relacionarse, disminuyen la credibilidad y el respeto al accionar de los líderes y aleja a las personas de los ideales institucionales.

- 3. Una herramienta útil que puede facilitar este proceso de generación de un entorno saludable, se lo toma de la técnica de **Coaching**¹⁴, a continuación se presentan elementos prácticos que aportan en la generación de un entorno laboral saludable.

Se debe tener en cuenta que en el coaching, hacer preguntas poderosas es mucho más importante que proveer las respuestas, proceso que resulta mucho más productivo a la hora de guiar a un miembro del equipo y ayudarlo a ser más eficiente y estar más satisfecho, en un entorno saludable.

¹⁴ “En ingles, la palabra *coach* significa entrenador. Proveniente del mundo de los deportes, su práctica se ha extendido a los ámbitos empresarial, organizacional y educativo (...) El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción” Wolk, Leonardo (2007), *Coaching : el arte de soplar brasas* - 2a ed. 5a reimp. - Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE, pág 21

Por ejemplo, se sugiere sostener la estructura de la conversación amigable y enfocada en objetivos claros, toda vez que el líder de los procesos institucionales requiera un redireccionar o la modificar alguna acción por parte de algún miembro del equipo:

- **Objetivo.** Hacer que las personas del equipo, se enfoquen en la actividad principal. Por ejemplo, se debe preguntar: ¿En qué te quieres enfocar ahora? Una vez se obtenga una respuesta, se debe continuar haciendo un pequeño resumen de la respuesta y buscar la reafirmación de la misma. Entonces:
- **Resumen.** Lograr que tengan la visión global. Buscar más información. Ejemplos:
 - ¿Por qué esta tarea es importante para ti?
 - Describe la situación
 - ¿Cuáles son las consecuencias potenciales, son buenas o malas?

Toda vez que se obtiene la certeza de la visión del miembro del equipo en las respuestas se debe buscar identificar con claridad cuáles son los recursos y consecuencias de sus acciones y aportes al interior del equipo de trabajo. Así:

- **Opciones.** Ponerlos en control de sus recursos. Hacerles ver que tienen varias opciones. Ejemplos:
 - ¿Entonces, cuáles son tus opciones?
 - ¿Qué es lo que sí está bajo tu control?
 - ¿Qué puedes cambiar?
- **Resultado.** Lograr que propongan acciones. Ejemplos:
 - ¿Y ahora qué vas a hacer?
 - ¿Cómo te puedo ayudar?

Siempre que se procura una evaluación objetiva y una elaboración clara de las acciones y de las respuestas de los miembros del equipo, se puede reafirmar entonces los caminos trazados desde la planificación establecida en el área y la correspondencia con la planificación institucional. Esta técnica de preguntas organizadas fortalece y recalca esta concatenación permanente entre el accionar cotidiano y la consecución de los objetivos institucionales.

Facilitar la comprensión de los procesos y los alcances de cada uno de los miembros de un equipo procura procesos de involucramiento efectivo y generación de confianza mutua y en consecuencia de entornos con una comunicación fluida y que aporta a la construcción de un entorno saludable y propicio para el desarrollo de todo el grupo/equipo.

Es importante de igual manera, recalcar que se debe procurar dentro de las instituciones que las personas que hacen parte de ellas logren una real identificación con su misión y su visión; desarrollar un sentido de propósito institucional, proporciona seguridad a los miembros de las instituciones y le brinda los parámetros fundamentales al líder para dirigir los procesos propios de la institución, así como sus equipos.

A continuación haremos énfasis en la importancia de la formulación e identificación de los equipos con la misión, la visión y los objetivos institucionales. Dentro de la gestión pública, la planificación institucional se la hace en el marco del Plan Nacional Desarrollo del Buen Vivir, según el Código de Planificación de Finanzas Públicas: Artículo 9: Planificación del desarrollo, “la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad”.

Para iniciar el siguiente segmento del documento, es necesario introducir el tema con el desarrollo del Ejercicio 2: “visión y misión”¹⁵, este ejercicio tiene una duración aproximada de 40 minutos y facilitará adentrarse en el reconocimiento de la importancia de la misión y visión institucionales.

¹⁵ Remitirse a la Guía de trabajo para Facilitador

2. Misión: ¿por qué tener una misión dentro de mi organización?

La misión es el objetivo visto en el horizonte, es la dirección y el propósito principal de una institución, es un objetivo permanente y que se persigue todo el tiempo, todas a las actividades y los objetivos de una institución deben estar alineadas a la misión.

Lo nuclear de la misión, es que a través de ella se formula la razón de ser de una organización/institución, es la misión la que aglutina los esfuerzos y los intereses de las organizaciones/instituciones.

Cabe mencionar que “en el caso de instituciones de la administración pública, es necesario que la Misión responda explícitamente al mandato que ha recibido; es decir, de acuerdo a sus estatutos de creación y al marco normativo que lo rige”.¹⁶

Es así que la Misión define y delimita el quehacer de la institución, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos¹⁷. El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la institución.

Para comprender cómo se construye la misión dentro de la institución, se debe saber que se puede determinar, respondiendo con detalle y minuciosidad a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?: remitida la identidad de la organización (estatutos de creación y marco normativo)
- ¿Para que existimos? = propósitos; metas, objetivos a mediano y largo plazo
- ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito; cómo? Fijar la estrategia y las acciones claves

¹⁶ Eyzaguirre Rojas, Norma (2006), Ponencia: La planificación Estratégica como metodología integrada en el Sector Educación, XIX SEMINARIO REGIONAL DE POLÍTICA FISCAL – CEPAL – ILPES., Lima, Perú.

¹⁷ Charles W. L. HILL y Gareth R. JONES (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Santa Fé de Bogotá: McGraw – Hill Interamericana S.A.

- ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones; nuestra razón de ser
- ¿Para quienes trabajamos? = quiénes son nuestros beneficiarios, nuestro público objetivo

Al formular la misión en cuanto a la forma se debe tener en cuenta que ésta debe ser:

- Simple, clara y directa
- Configurada hacia el futuro, a mediano o plazo
- Creíble
- Original, debe tener un alto grado de originalidad
- Única e inconfundible

Para finalizar y tomando en cuenta que la cada institución pública construye su propia misión obedeciendo a su naturaleza y su mandato, se debe tener presente que “su misión (la misión de todas las instituciones públicas) es parte de un proyecto común, que es valorado por su aporte al bienestar de la sociedad y que además, les atañe y beneficia a sus funcionarios en su condición de ciudadanos”¹⁸

Un elemento importante y complementario a la misión institucional es la visión de nuestra institución, la visión determina la perspectiva institucional a un plazo más largo que la misión, se concibe como una imagen del estado deseado de la institución, permanente y que muestra el lugar al que se deben dirigir todos los esfuerzos y recursos institucionales.

3. Visión: ¿necesitamos una visión?

La Visión de una institución es una herramienta fundamental para el líder, sobre todo porque debe tender a que él y su equipo combinen su visión personal con la de su institución. Igualmente, “el líder de la organización tiene la responsabilidad de comunicar la visión regularmente, crear

¹⁸ Sánchez Albavera, Fernando, Marzo 2003, “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile, Chile, Pág. 30

situaciones que ilustren la visión (...) crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y que sean coherentes con la misión”¹⁹

Igual que la misión, la visión puede determinarse, respondiendo a ciertas preguntas orientadoras, al responder con claridad y consistencia estas preguntas, podremos construir y comprender de mejor manera la utilidad de la visión dentro de la institución.

Los componentes considerados en la Visión son:

- ¿Qué aspira a ser la organización en el futuro? -Hacia dónde queremos llegar-
- ¿Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer, cómo nos proyectamos basados en la naturaleza de nuestra institución?
- ¿Qué nuevos productos y/o servicios vamos a brindar a futuro?

Comprender la visión de nuestra institución nos permite una aproximación más profunda a la naturaleza de nuestra institución, a los grandes objetivos que tiene y cómo se proyecta en el tiempo.

Las características que debe tener la visión institucional son:

- Ser clara y alejada de la ambigüedad
- que dibuje una escena
- que describa el futuro deseado
- que sea fácil de recordar
- que incluya aspiraciones que sean realistas
- que esté alineada con los valores y cultura de la institución ²⁰

¹⁹ Eyzaguirre Rojas, Norma (2006), Ponencia: La planificación Estratégica como metodología integrada en el Sector Educación, XIX SEMINARIO REGIONAL DE POLÍTICA FISCAL – CEPAL – ILPES., Lima, Perú. Pág 7.

²⁰ Ibid

4. Objetivos: Pertinencia de nuestros objetivos

Los objetivos representan lo que queremos, implica movernos de un estado actual a uno deseado. Vale la pena enfatizar que lo contrario a los objetivos es pensar en los problemas, eso centra la atención en lo que está mal. “Muchas personas se pierden en un laberinto de problemas buscando los antecedentes, el coste y las consecuencias de los problemas, así como su culpable. La marcación de los objetivos cambia la atención de “¿qué está mal?” a “¿qué es lo que quiero?”, lo cual nos hace avanzar de manera estructurada”²¹

Los objetivos institucionales están estrechamente relacionados con la misión institucional, se desprenden de ella y aportan a la consecución de la misma, debemos tomar en cuenta también que “la determinación de los objetivos es una función sustantiva, tanto del planeamiento estratégico como operacional”²²

Es determinante para la formulación de los objetivos dentro de la institución que éstos sean medibles, deben poder arrojar información que nos permita evaluar el avance de la gestión, pueden ser medidos en porcentajes, en fechas de ejecución, en número de beneficiarios, etc.

La formulación y adopción de los objetivos institucionales son determinantes para el eficiente desempeño de los servidores y el óptimo desarrollo institucional, es por eso que es necesario hacer de su formulación un ejercicio colectivo y muy riguroso. **A continuación se sugiere desarrollar el Ejercicio 3: “las 7 reglas de oro para los objetivos”²³, ejercicio que permitirá acercarnos de una manera didáctica al proceso e importancia de los objetivos dentro de nuestra institución.**

²¹ Lages Andrea, O’Connor Joseph (2005), *Coaching con PNL (Programación Neurolingüística) Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Ed. Urano, página 51

²² Albavera, Fernando (2003), “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile. Pág 48

²³ Remitirse a la Guía de trabajo para Facilitador

5. Herramientas Prácticas

A continuación se expondrán herramientas útiles y prácticas que permiten mejorar las relaciones humanas al interior de las instituciones, fomentar un entorno laboral saludable y óptimo para el desarrollo de la gestión pública así como para la realización personal y laboral de los involucrados.

En primer lugar hablaremos de la Inteligencia emocional y de sus aportes en nuestras relaciones sociales y laborales, luego se expondrán mecanismos útiles para la retroalimentación en términos laborales: cómo dar respuesta y facilitar el análisis de las acciones, aportes y cambios institucionales. Se describen los tipos de retroalimentación, y cómo usar distintos tipos de retroalimentación dependiendo de las situaciones.

Como última herramienta se analizarán técnicas de delegación, en cómo y en qué circunstancias delegar, y las formas de delegación más apropiadas.

5.1 La inteligencia Emocional

Cuando procuramos trabajar haciendo uso de la inteligencia emocional tenemos la posibilidad de vincularnos con nosotros mismos y con las formas en las que interactuamos con los demás, Según Daniel Goleman uno de los mentores del concepto:

“El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas-aunque complementarias-a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...”²⁴

Para facilitar la vinculación y reconocimiento de nosotros mismos podemos trabajar en los diversos ámbitos y desarrollar diferentes y más eficientes aptitudes de nuestra personalidad, a continuación

²⁴ Goleman, D.; *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona, 1999, p. 430.

se encuentra una descripción de cada uno de los componentes provenientes de la corriente de la inteligencia emocional y que nos puede servir en nuestra interacción cotidiana.²⁵

La Inteligencia Emocional es la capacidad de las personas de controlar, emplear y potenciar el manejo de sus impulsos emocionales en forma positiva, aún en situaciones adversas.

Es la capacidad humana la que permite tomar conciencia de las propias emociones, comprender los sentimientos de las/os demás, tolerar las presiones y frustraciones del trabajo, acentuar la capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará mayores posibilidades de desarrollo personal y social.

A continuación, presentamos varios de estos elementos, aunque ahora no se consignan todos, para desarrollar el tema, se escogieron los que se consideran los más útiles en función de complementar los contenidos totales del presente documento y que pueden aportar para la auto comprensión y auto conciencia de los participantes en el taller.

Trabajar con Inteligencia Emocional²⁶

Cuatro elementos claves:

1. CONCIENCIA PERSONAL: conocerse con sus emociones, preferencias, recursos e Intuiciones

2. AUTOCONTROL EMOCIONAL: conciencia de las emociones y aprendizaje permanente de su manejo.

3. CONCIENCIA SOCIAL: Captación de sentimientos, necesidades e intereses de otros

4. CONTROL DE RELACIONES: habilidades para alcanzar respuestas deseables

²⁵ Tomado de Clefberg, Anette (2009), *Módulo de liderazgo: parte de la capacitación de la Metodología Grameen*. Quito: ASDI/SIPU; Comisión de Transición Hacia el Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género, Quito, Ecuador.

²⁶ Se sugiere para el desarrollo de este segmento del documento, describir con imágenes o situaciones específicas cada una de las aptitudes descritas. Puede ser un trabajo en grupo que permita reforzar los conceptos, por ejemplo cada grupo desarrolla apenas uno de los elementos, o se hace una lectura colectiva y se ejemplifica algunas de ellas.

1. CONCIENCIA PERSONAL: conocerse con sus emociones, preferencias, recursos e Intuiciones.

1.1 Conciencia emocional: desarrollar esta conciencia permite reconocer las propias emociones y sus efectos; las personas con esta aptitud, saben qué emociones experimentan y porqué, perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan hacen y dicen. Saben reconocer qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño, conocen sus valores y metas y se guían por ellos.

1.2 Autoevaluación Adecuada, las personas con esta aptitud, conocen sus puntos fuertes y sus limitaciones, son reflexivas y aprenden de la experiencia. Siempre están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas. Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectivas con respecto a sí mismas

1.3 Confianza en uno mismo, las personas con esta aptitud, se muestran seguras de sí mismas, pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto, son dedicadas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y presiones.

2. AUTOCONTROL EMOCIONAL, reconocimiento y manejo de sus propias emociones

2.1 Transparencia, Las personas que desarrollan esta aptitud, manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones fuertes, se mantienen compuestas y positivas aún en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

2.2 Meticulosidad: Cuidar los detalles en todo lo que hacen las personas con esta aptitud, siempre cumplen con los compromisos y las promesas, se hacen responsables de satisfacer los objetivos y también los detalles, son organizadas y cuidadosas en el trabajo.

2.3 Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar los cambios. Las personas con esta aptitud, manejan muchas tareas al mismo tiempo y nuevas prioridades, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes y son flexibles en su visión de los hechos.

2.4 Orientación Hacia la Excelencia: Las personas con esta aptitud, se orientan a la consecución de resultados, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados. Siempre adoptan ideas novedosas, aceptan riesgos y buscan información para reducir la incertidumbre y maneras para trabajar mejor, aprenden a mejorar su desempeño.

2.5 Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades y ser activo. Las personas con esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, encuentran soluciones originales para los problemas, están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad. Siempre van tras un objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas y tratan de encontrar posibilidades de reglas muy estrictas.

3. CONCIENCIA SOCIAL: Captación de sentimientos, necesidades e intereses de otros

3.1 Empatía: comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas de otros e interesarse activamente por sus preocupaciones, las personas con esta aptitud, están atentos a las pistas emocionales de los demás y saben escuchar. Muestran siempre o casi siempre sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden. Buscan brindar ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás

3.2 Conciencia Organizacional: interpretar las corrientes emocionales de un grupo u organización y sus relaciones de poder las personas con esta aptitud, saben leer con precisión las relaciones claves de poder. Detectan las redes sociales importantes, leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización. Entienden los valores y culturas de grupos y organizaciones

3.3 Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del otro. Las personas con esta aptitud ofrecen de buena manera la asistencia adecuada, comprenden el punto de vista del otro y actúan como asesores de confianza.

Finalmente el componente “control de relaciones” es determinante en el desarrollo y construcción de un buen entorno laboral, de relaciones interpersonales sanas y tendientes al trabajo en equipo, al desarrollo y potencialización de los liderazgos:

4. CONTROL DE RELACIONES: facilita la habilidad para alcanzar respuestas deseables.

4.1 Desarrollo de otros: ayudar a los demás a desarrollarse y percibir sus necesidades de ayuda. Las personas con esta aptitud reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso de otros (en el equipo de trabajo, en la Institución), ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar. Tratan de asesorar, brindar consejos oportunos y asignar tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

4.2 Liderazgo Inspirador: las personas con esta aptitud, articulan y despiertan entusiasmo para una visión y una misión compartidas, se ponen en la primera posición cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, orientan el desempeño de otros, haciéndolos asumir su responsabilidad, guían a su grupo mediante el ejemplo.

4.3 Influencia: Aplicar tácticas efectivas para convencer y buscar apoyo. Las personas con esta aptitud son hábiles para convencer a la gente, ajustan sus presentaciones para estimular y convencer a otros. Buscan y usan estrategias complejas, como la influencia directa, para lograr consenso y apoyo. Recurren a puestas en escena dramática para establecer con claridad sus puntos de vista.

4.4 Comunicación: Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Las personas con esta aptitud son efectivas en el intercambio, registrando las emociones de otros para adaptar su mensaje, enfrentan directamente los asuntos difíciles. Estas personas, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información con los involucrados de manera abierta, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas, siempre buscan la manera de usar ejemplos, lenguaje no verbal o ayudas visuales para criticar o enfatizar un mensaje.

4.5 Catalizador de Cambios: Iniciar o manejar los cambios. Las personas con esta aptitud, reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafían lo establecido para reconocer la necesidad de cambio. Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

4.6 Manejo de Conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos. Las personas con esta aptitud manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos. Alientan el debate y la discusión franca, orquestan soluciones que benefician a todos.

4.7 Colaboración y Trabajo en Equipo: Trabajar con otros para lograr objetivos compartidos. Identificar los intereses comunes para alcanzar objetivos colectivos. Las personas con esta aptitud, equilibran la realización de la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales, colaboran compartiendo planes, información y recursos. Siempre promueven un clima amigable y cooperativo, impulsan a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta. Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso, Protegen al grupo y su reputación; comparten los méritos.

Todas las aptitudes descritas en los bloques que están delimitadas, contienen elementos claves del autoconocimiento personal y relacional, facilitan la conciencia de las actitudes y la posibilidad de redireccionarlas en conformidad con las necesidades institucionales, a nivel personal y de fortalecimiento colectivo.

A continuación se propone el trabajo con el tipo de **retroalimentación** más útil al interior de las instituciones, el foco de este segmento del documento está en reconocer que el tipo de retroalimentación que demos a las personas con las que interactuamos en nuestra institución va a determinar su desempeño posterior, su motivación o desmotivación, así como la posibilidad de convertirse en una persona propositiva o pasiva.

5.2 Retroalimentación (Feedback)

Suponga que usted desea que una persona cambie su comportamiento; ¿cuál sería la mejor forma de acercarse a él/ella? ¿Cómo podría hablarle para que no se ponga a la defensiva? Cuando las personas están a la defensiva, es mucho más difícil motivarlas o influenciarlas positivamente. ¿Existe algún método para aumentar la efectividad de su retroalimentación? De hecho existen algunas reglas que le permitirán mejorar la eficacia de sus palabras.

Imagine que alguien llega tarde y usted quiere hacer algo al respecto. Supongamos que usted le pregunta “¿Porqué siempre llegas tarde?” ¿Qué respuesta piensa que obtendría? Generalmente es: “No siempre” o algo parecido. Existe una mejor forma para dar retroalimentación:

- **Positiva.** Esta es una retroalimentación que incentiva y actúa como elogio.
- **Constructiva.** Se utiliza cuando hay algún comportamiento que se desea cambiar.

No retroalimentar al equipo hace daño, especialmente en el largo plazo, debido a que su equipo puede encontrar que es difícil escoger entre distintas prioridades. No utilice la retroalimentación negativa, ya que destruye la moral y no resuelve la causa del problema.

Retroalimentación en 4 pasos:

1. Preparar la escena

- Tiempo. Hacerlo lo más pronto posible. Actuar inmediatamente cuando se presenta la situación que queremos o necesitamos modificar.
- Lugar. La retroalimentación constructiva debe hacerse en privado, mientras que la positiva tiene su mayor efecto cuando se realiza en público.

2. Ser específico

- Primero piense en el objetivo principal (aumentar la eficiencia o resolver un problema específico). Esto evita que el asunto se vuelva emocional.
- Establezca por lo menos dos hechos reales. Cosas que usted y el miembro del equipo saben que son ciertas.
- Sea muy específico acerca del problema. No utilice palabras como “siempre”, “nunca”, “todo el mundo”.
- No utilice un tono amenazante, esto tiene un impacto negativo y cierra a la persona al cambio de actitud.

3. Pausa

- Haga preguntas y espere las respuestas.
- Permita que la persona describa el problema con sus propias palabras.

4. Trabajen en conjunto en una solución

- Su trabajo no es idear usted mismo la solución. El miembro del equipo puede encontrar la respuesta más adecuada con un poco de ayuda de su parte (a través de sus preguntas).
- Cuando la persona propone la solución; ella tiende a responsabilizarse y hacerla suya.

- Pregunte qué más necesitan de usted y cuánto va a demorar la implementación de la solución.
- Hágales saber que van a trabajar junto con usted: “Intentémoslo”, “hagámoslo”

Para hacer más cosas, a veces es necesario descargarse de trabajo y delegar tareas a otros. Para ser un buen líder se debe manejar el arte de la delegación. Aunque delegar tareas a otros puede darle más tiempo, también se puede convertir en una receta para el desastre si se hace incorrectamente. A continuación está una lista de las preocupaciones que los líderes tienen al delegar.

5.3 Delegación

Tipos de delegación

Como hemos anotado anteriormente, la delegación pertinente es una herramienta necesaria para la generación de un entorno saludable, para promover y fortalecer los procesos de liderazgo y aportar en el crecimiento conjunto de la institución. La delegación, permite el reconocimiento de los aportes especiales de los miembros del equipo a la institución y a la gestión institucional.

La delegación usada en el momento adecuado y con las personas adecuadas potencia las capacidades de los miembros del equipo y esto redundará en el bienestar institucional. Existen dos tipos de delegación:

La Delegación en recaderos: es útil cuando la tarea encargada es simple y necesita tener la responsabilidad en cada paso. Recuerde que la persona en quien delega necesita ser guiada paso a paso. Este tipo de delegación implica ciertos riesgos, por ejemplo: que se le puede adjudicar tareas menores (no tan importantes) a gente capacitada y por otro lado, hace que la gente pierda su proactividad y deje de pensar en sí misma, ya que estará monitoreada y dirigida en cada paso.

En cuando a la **Delegación en encargados**, es mejor utilizarla cuando la persona (a quien se delega) es capaz y está dispuesta a aprender, cuando usted desea construir gente de confianza para el futuro, en consecuencia podrá tener cerca una persona que aporte con soluciones o ideas nuevas.

La ventaja fundamental de este tipo de delegación es que permite ahorrar tiempo aunque toma más esfuerzo al inicio, pero en lo posterior, podrá actuar de manera acertada y autónoma, además genera entusiasmo en la persona que ha sido delegada.

| DELEGACIÓN EN RECADEROS | DELEGACIÓN EN ENCARGADOS |
|--|--|
| <p>Quando formulamos una tarea de forma precisa y al detalle; controlando el progreso regularmente.</p> | <p>Con este tipo de delegación, usted le da una tarea completa a una persona, esperando que explore el problema, encuentre soluciones y obtenga resultados.</p> |
| <p>Ejemplo: “Vaya a PC-Computers. Compre la impresora HP-11X. Regrese e instálela en mi escritorio. Instale el software. Luego vaya a “propiedades de impresión”, seleccione “comprobar impresión” y verifique que imprima correctamente en blanco y negro y a color”</p> | <p>Ejemplo: “Necesitamos una nueva impresora a colores. Revisé las características de la HP-X11 y parece que nos podría servir. Por favor, revisa cuál nos puede servir; recuerda que la necesitamos en máximo dos días para imprimir los reportes del nuevo cliente. Llámame si necesitas algo o si tienes preguntas.”</p> |

La siguiente es una hoja de delegación, este es un instrumento que nos puede ayudar a sistematizar el proceso de delegación, al principio funcionará como un mapa, después de su uso habitual se podrá adaptar a la naturaleza del equipo y de la institución, conforme se visibilice la respuesta del mismo

Instrumento: Hoja de delegación

Se puede ajustar la cantidad de información dependiendo del tipo de delegación, de todas formas el proceso es el mismo.

1. Describir el proceso de la tarea y explicar detalladamente lo que se necesita hacer **(Objetivo)**
2. Explicar lo que se espera obtener **(Meta)**
3. Acordar los estándares de calidad, herramientas, políticas y recursos disponibles

4. Acordar los tiempos (**Cronograma**)
5. Acordar cada cuánto se debe comunicar el avance del proyecto (**Feedback**)
6. Indicar la responsabilidad y el nivel de autoridad que tiene el delegado
7. Proveer los recursos necesarios.
8. Verificar que todo está comprendido

Al delegar recuerde:

- Dar más de una oportunidad
- Monitorear el progreso. Es más importante chequear las etapas tempranas del proyecto.
- No monitorear demasiado!
- Alentar a que el delegado pregunte
- Explicar cómo se evaluarán los resultados
- Explicar las consecuencias de la evaluación
- No delegar solamente las tareas aburridas
- Organice sus pensamientos y planifique antes de delegar
- Esté abierto a nuevas ideas que puede ofrecer el delegado. No delegue para luego olvidarse de la tarea

Sabemos que delegar puede llegar a ser una responsabilidad compleja, sin embargo tener en cuenta otras perspectivas ante las situaciones cotidianas en la gestión, puede ser muy útil, a continuación se presenta una lista de ideas alternativas a nuestras inquietudes o ideas constantes sobre la delegación:

| Preocupación | Pensamiento alternativo |
|-------------------------------------|---|
| Yo lo puedo hacer mejor | Yo no puedo hacerlo todo! Disminuir un poco la calidad de esta tarea específica no dañará a todo el proyecto. |
| Lo puedo hacer más rápido | Puede que esta vez ahorre tiempo, pero si tengo que hacerlo yo siempre, en el largo plazo terminaré perdiendo mucho más tiempo. |
| Temo que pueda haber un error serio | Puedo monitorear el progreso para encontrar cualquier problema a tiempo. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Las cosas deben hacerse a mi manera | Puedo negociar sobre detalles específicos y pedir información sobre los avances frecuentemente para asegurarme de que el proyecto camina de forma aceptable. |
| No puedo confiar en esta persona | Puedo dividir la tarea en partes más pequeñas y ver si puede lograrlo. |
| Yo soy el responsable del proyecto | Delegar una tarea o proyecto no es delegar la responsabilidad. |

6. Cierre

A lo largo del presente manual hemos analizado algunas temáticas que nos permiten comprender de una manera integral los procesos de liderazgo al interior de las instituciones públicas. Al respecto, es importante subrayar que el liderazgo solo es posible de ser llevado a la práctica si lo comprendemos desde una perspectiva global, es decir, en relación con los componentes ejes de las instituciones (visión, misión, marco legal que regula las instituciones públicas) y los elementos más individuales-relacionales (tipo de delegación, retroalimentación, inteligencia emocional).

Es importante que para afianzar los contenidos abordados a lo largo de la jornada, se termine con una reflexión grupal acerca de los temas. Para esto, se recomienda guiarse por las preguntas descritas en el **Ejercicio 4 “Cierre y preguntas de reflexión”**.

7. Guía de trabajo para facilitador

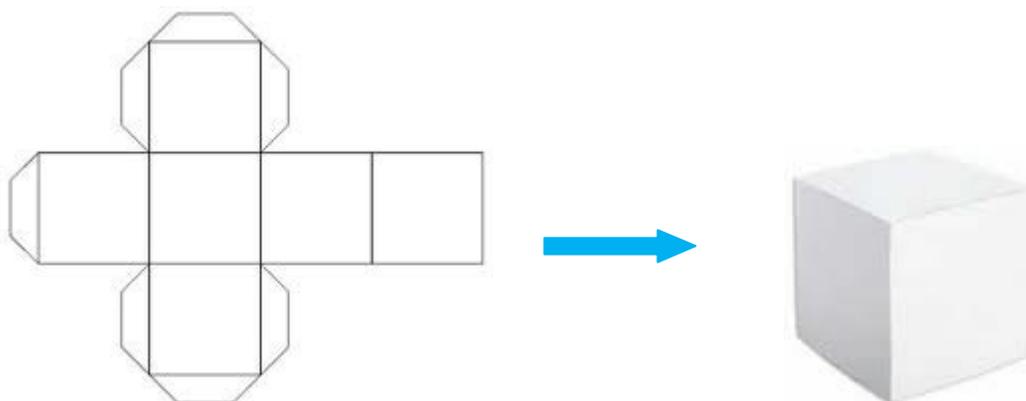
7.1 Ejercicio 1: Juego de Cubos

Objetivo: exponer dentro del grupo de trabajo las fortalezas y actitudes de cada uno de los integrantes del equipo, las habilidades para trabajar en grupo, la comunicación y la colaboración.

Tiempo: 60 minutos

Materiales:

Una bolsa con cinco rectángulos de cartulina; una con unas tijeras; una con una regla y un lápiz; barra de pegamento y otra bolsa con un modelo para hacer un cubo de 10 cm por 10 cm, preferiblemente en una hoja de papel blanco. Se deben calcular los juegos de bolsas, según el número de participantes, múltiplo de 5. Los que no accedan a las bolsas, jugarán el papel de observadores.



Tiempo: Aproximadamente una hora.

Desarrollo del juego:

La primera parte está orientada a los métodos y estilos de trabajo y la segunda, a las estructuras organizativas.

1. Se hace un círculo con todos los participantes y se reparten las bolsas al azar (no ver el contenido). Cada uno deberá construir un cubo que será su cubo. Cada quien tiene una bolsa, pero ésta sólo contiene una parte del material necesario para construirlo, por lo tanto deberán buscar entre los demás participantes los 4 elementos que le falten.
2. Finalizada la primera parte habrá una cantidad de cubos suficiente como para dividir el colectivo en dos grupos de trabajo. A uno de los grupos se les pide que construyan con sus cubos la estructura real de una organización, y al otro, que elaboren una figura que represente la estructura ideal de una organización.

¿Qué suele suceder?

Al comienzo, los participantes, de manera desordenada, empezarán a buscar a quienes tengan los elementos faltantes para construir el cubo, para ello se mostrarán el contenido de las bolsas. Poco a poco se irán formando los grupos de 5 personas e iniciarán la construcción de su cubo. En esta etapa no se puede hablar.

Es importante que el coordinador y los observadores, presten atención a las situaciones que se generan y al modelo de trabajo de cada subgrupo.

Reflexión

Puntualizando sobre aquellas actitudes que se dieron en el trabajo: si hubo solidaridad, liderazgos, individualismo, organización, etc.

En el plenario se comparan ambas estructuras, de tal manera que los participantes van detectando coherencias e incoherencias en la estructura organizativa actual, a la cual pertenecen (generalmente una es en forma de pirámide y la otra más horizontal). Se discuten y analizan los factores que influyen en una u otra estructura, proponiendo criterios para modificarla.

Finalmente, debemos recordar que son muchos los elementos que se deben tener en cuenta dentro de los equipos de trabajo y en el quehacer del líder dentro del mismo. Sin embargo tal vez la responsabilidad más importante del líder sea, crear y sostener un entorno saludable para el trabajo, se debe recordar que dentro de la gestión pública “como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su

misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno”²⁷

7.2 Ejercicio 2: Visión y Misión

Objetivo: Estimular el trabajo en equipo y para todas las personas que dirigen tareas dentro de una organización

Objetivos

- Definir la visión de su aporte al mundo
- Delimitar su misión en su vida organizacional
- Buscar la congruencia de todo el accionar de la organización

Cantidad de Participantes: Entre 5 y 30 personas

Materiales: Hojas y lápices de colores para cada uno, varias hojas en blanco, lápices

Tiempo: Entre 20 y 40 minutos

Espacio: Salón espaciado con sillas de respaldo recto y mesas

Desarrollo del Juego:

El facilitador explica a todo el grupo:

“Hoy vamos a realizar un juego de la imaginación. Los JUEGOS DE LA IMAGINACIÓN tienen dos reglas:

1. En la imaginación todo vale: pueden volar, pueden transformarse en un objeto, pueden caer de un décimo piso.
2. Cuando alguna imagen que yo sugiero no viene a su mente... no la fuercen.”

²⁷ Cepal. Planificación estratégica página 6.

“Para comenzar les pido que:

- A. Se sienten o recuesten en una posición cómoda.
- B. Cierren sus ojos y respiren profundo, por la nariz.
- C. Al inhalar su abdomen se infla, lleno de aire. Y al exhalar se desinfla suavemente”.

El facilitador habla con voz pausada y suave. Espera un tiempo entre una etapa y otra.

Los participantes estarán sentados en las sillas.

Explicación: “Imaginen una pantalla para proyectar su visión. Visualicen en la pantalla un amplio paisaje que les resulte agradable.”

“Una vez que lo hayan elegido obsérvenlo con atención y busquen la línea del horizonte de ese paisaje. Imaginen que trazan un camino desde ustedes hasta la línea del horizonte. “

“Vean el punto en que el camino desaparece en el horizonte ¿A qué distancia les parece que está ese ‘punto de fuga’? ¿Un metro? ¿Cien metros? ¿Un kilómetro? ¿Diez kilómetros?

Ahora vamos a extender ese punto de fuga para situarlo lo más lejos posible. Para eso imaginen que baja la línea del horizonte, mientras lo enfocan estiren la columna vertebral y levantan ligeramente la cabeza, como para ver más lejos.”

“Ahora van a ver cómo amanece en ese horizonte. Experimentan la sensación de un nuevo amanecer. Dejen que surjan sentimientos positivos, de esperanza y de confianza. En ese estado de plenitud pregúntense:

¿Qué es lo que yo deseo aportar con mi trabajo al grupo de gente con la que vivo, al entorno que me rodea, a la comunidad en la que vivo, al mundo?

Busque algo que **ustedes puedan** hacer...

“Dejen que, desde las sensaciones y la luz del amanecer se vayan formando la respuesta. Tomen todo el tiempo que necesiten para dar nitidez a esa imagen: lo que yo apporto a los demás, mi misión en el mundo.”

“Cuando sienten que ya lo tienen claro, abran los ojos, e intenten dibujarlo en el papel. No hace falta ser dibujante, puede ser un esquema de líneas. Lo importante es que registren su imagen en el papel.”

Finalmente,

Los que desean cuentan su visión, y muestran su dibujo.

Reflexión

¿Cómo se han sentido a lo largo del ejercicio?

¿Alguna vez habían pensado en su misión?

¿Cómo creen que les afecta encontrar su visión?

¿Qué aspectos de su vida laboral no coincide con su visión?

¿Coincide su misión y visión con la de la empresa donde trabaja?

¿Se contradice o marchan en paralelo?

¿Qué es lo que suele suceder?

Este juego está pensado para la vida laboral de una persona, independientemente del trabajo que esté realizando en este momento. Cuando una persona tiene clara la visión y su misión le genera mucha energía y le permite concentrar esa energía en su trabajo. Algunas personas “ven” su aporte al mundo y se dan cuenta que está haciendo una tarea que va “en ese mismo sentido” con lo cual se sienten plenas.

Otros, en cambio, saben o se dan cuenta que están en la dirección equivocada. Esto le permitirá reorientarlas dentro de la organización, si es posible. Puede suceder que alguna persona se trabee en la visualización. En ese caso, cuando los demás han terminado, puedes reforzar el ejercicio individualmente.

La misión y la visión institucional deben cubrir todos los intereses institucionales, por ende, los intereses de las personas que componen la institución/organización, deben todas las personas tener una completa identificación con los mismos, vinculando su quehacer diario a la consecución de niveles más altos de acción como institución.

Se recomienda aquí que como ejercicio complementario se le pida a las personas que hacen parte del taller que expongan las misiones y visiones de su organización/institución y se las analice en público tomando que el hilo conductor del análisis será cuan identificados se encuentran con esos contenidos (misión, visión), qué tan claro es este mensaje, qué le comunica a las personas externas a su organización/institución.

7.3 Ejercicio 3: Las siete reglas de oro para los objetivos²⁸

Objetivo: formular objetivos claros

Tiempo: 40 minutos

Número de participantes: hasta 25 personas organizadas en grupos de 5 personas.

Desarrollo del Ejercicio: para formular un objetivo debemos seguir “las siete reglas de oro para los objetivos”. Se le pedirá a cada grupo que formule un objetivo respondiendo a cada una de las siguientes preguntas, una vez desarrollado el ejercicio se sugiere una plenaria en donde se den a conocer los objetivos de cada grupo.

1. El objetivo debe ser expresado en positivo, entonces, respondamos:
 - ¿Qué es lo que quieres? (pensando en mi organización/institución)
 - ¿Qué preferirías tener?
2. El objetivo tiene que ser específico:
 - ¿Qué es exactamente lo que quieres?
 - ¿Cuándo quieres alcanzarlo?
3. Decide cómo obtendrás la prueba y el feedback del logro de tu objetivo
 - ¿Cómo sabrás que has logrado tu objetivo?

²⁸ Tomado de Lages Andrea, O'Connor Joseph (2005), *Coaching con PNL (Programación Neurolingüística) Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Ed. Urano.

- ¿Qué marcas dispondrás a lo largo de tu camino?
 - ¿Con qué frecuencia comprobarás que estás en el buen camino?
4. Organiza tus recursos
- ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar ese objetivo?
 - ¿De qué recursos (humanos, técnicos, materiales) dispones ya?
5. Sé proactivo
- ¿Hasta qué punto controlas ese objetivo?
 - ¿Qué harás para alcanzar ese objetivo?
6. Presta atención a las consecuencias amplias
- ¿Cuáles son las consecuencias para otras personas?
 - ¿A qué podrías tener que renunciar?
7. Prepara un plan de acción²⁹, se debe recordar que los objetivos tienden a verse difíciles de alcanzar o intimidadores en sí mismos, por eso es importante generar un plan de acción, “el plan de acción fracciona el objetivo en pasos más pequeños, cada uno de ellos en sí mismo manejable. Es un mapa”³⁰. Pasos:
- Una vez establecido el objetivo y el valor que tiene para la organización, se debe establecer una línea de tiempo, entonces
 - a. ¿En dónde está mi organización/institución?
 - b. ¿Cuándo quiero alcanzar el objetivo?

²⁹ Se sugiere que esta parte del ejercicio sea un ejercicio que puedan hacer los participantes de manera individual y como capital para sí mismos, no es necesario desarrollarlo en el día del taller, sin embargo al implementarlo de manera individual reforzará los contenidos y procedimientos desarrollados a lo largo del taller.

³⁰ Lages Andrea, O'Connor Joseph (2005), *Coaching con PNL (Programación Neurolingüística) Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Ed. Urano.pág 58

c. ¿Qué tan lejos está el futuro deseado?

- En una hoja de papel se debe entonces dibujar la línea de tiempo, con el objetivo escrito, esta hoja representará el momento en el que la institución alcanza su objetivo final
- Cada persona, teniendo en mente que es parte de una organización/institución, deberá vincularse con la idea de haber conseguido el objetivo, entonces podrá describir cómo es ese logro, cómo ve a su organización/institución una vez lo haya logrado, las ideas producto de este ejercicio cerrarán el ejercicio completo de la formulación y de la pertinencia de los objetivos institucionales/organizacionales.

7.4 Ejercicio 4: Cierre y preguntas de reflexión

Para esta parte final de la jornada se propone hacer un recuento y una reflexión de los contenidos tratados, se busca hacer un análisis general de la jornada y una reflexión colectiva. Entonces, en grupo vamos a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en sus instituciones, cómo se sienten con ese liderazgo?
¿Les permite avanzar en términos laborales?
- ¿Qué actitudes puedo cambiar o fortalecer para ejercer el liderazgo en mi institución? ¿Qué dificultades hay para ejercer ese liderazgo? ¿Qué problemas identifico?
- ¿El trabajo que realizo cotidianamente, contribuye a la consecución de la misión y a la visión de mi institución?
- Finalmente, en plenaria, de manera muy sencilla evalúe los aportes que usted identifica de la jornada de trabajo.

8. Agenda de la jornada

| Hora | Duración | Actividad |
|---------------|----------|--|
| 9h00 - 9h15 | 15' | Presentación de los objetivos de la Jornada de trabajo |
| 9h15 – 10h00 | 45' | Exposición: ¿Qué es ser un líder? /Características básicas de un líder/administrador público |
| 10h00 – 11h00 | 60' | Ejercicio1: Juego de Cubos |
| 11h00 – 11h15 | 15' | Receso |
| 11h30 – 13h00 | 90' | Exposición: Crear un entorno saludable / ¿Cómo crear un entorno saludable?: <ol style="list-style-type: none"> 1. Visualizar la Planificación Institucional 2. Generar una convivencia respetuosa 3. Coaching |
| 13h00 – 14h00 | 60' | Almuerzo |
| 14h00 – 14h40 | 40' | Ejercicio 2: Misión y Visión |
| 14h40 – 15h00 | 20' | Exposición: Misión: ¿por qué tener una misión dentro de mi organización? / Visión: ¿necesitamos una visión? |
| 15h00 – 15h40 | 40' | Ejercicio 3: las siete reglas de oro para los objetivos |
| 15h40 – 16h00 | 20 | Exposición: Objetivos: Pertinencia de nuestros objetivos |
| 16h00 – 16h15 | 15 | Receso |
| 16h15 – 17h15 | 60' | Exposición: Herramientas Prácticas: -La inteligencia Emocional -Tipos de Retroalimentación (Feedback) -Cómo delegar |
| 17h15 – 17h55 | 40' | Ejercicio 4: Cierre y Preguntas de Reflexión |

9. Bibliografía

1. Carreras Ignasi, Iglesias María, Sureda María (2009), *Transformar con éxito las ONG: El liderazgo del cambio*. Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social. España.
2. Clefberg, Anette (2009), *Módulo de liderazgo: parte de la capacitación de la Metodología Grameen*. Quito: ASDI/SIPU; Comisión de Transición Hacia el Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género, Quito, Ecuador.
3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas 2010. Ecuador.
4. Constitución del Ecuador 2008
5. Charles W. L. HILL y Gareth R. JONES (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá.
6. Delgado Jessica, Deuma Irene et Al. (2004), *Avanzando hacia un clima laboral saludable, Módulo IV: Intervención Social en Salud: Familia, Comunidad y Organización Sanitaria, Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar: Universidad Austral de Chile, Chile*.
7. Eyzaguirre Rojas, Norma (2006), *Ponencia: La planificación Estratégica como metodología integrada en el Sector Educación, XIX SEMINARIO REGIONAL DE POLÍTICA FISCAL – CEPAL – ILPES., Lima, Perú*.
8. Goleman, D. (2009); *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona.
9. Lages Andrea, O'Connor Joseph (2005), *Coaching con PNL (Programación Neuroligüística) Guía Práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Ed. Urano.
10. Ley Orgánica de Servicio Público 2010. Ecuador.
11. Sánchez Albavera, Fernando (2003), *Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Serie Gestión Pública 32, Santiago de Chile.
12. Wolk, Leonardo, Coaching (2003), *El arte de soplar las brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, Argentina.
13. Zaritzky José Luís (S/F), Wilensky Paty, *Manual de juegos de empresa, Segunda y Tercera parte: Capacitación a Través de Juegos*.