



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES



*DIPLOMADO EN  
CALIDAD TOTAL*

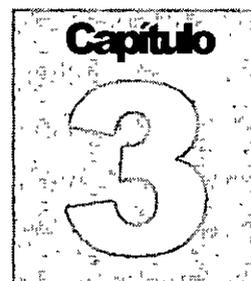
**MÓDULO II**  
**LIDERAZGO PARA LA CALIDAD**

Del 02 al 16 de Agosto de 2005

## ANEXOS

CI-164

Instructor: Lic. Pedro A. Philemore Álvarez  
Procuraduría General de la República  
Agosto del 2005



## PERFIL INSTITUCIONAL DEL LIDER

*Toda gran revolución política es una gran revolución moral.  
Toda gran revolución moral, supone una gran revolución política.  
Enrique Trieno Galván*

### Líder – Proveedor

#### Rol del Líder de Equipo

Al igual que los padres exitosos, quienes inculcan a sus hijos los valores positivos por la forma en la que modelan sus valores y comportamiento, los líderes también son considerados como modelos a seguir para el equipo. El equipo responde normalmente en forma parecida a esas cualidades mostradas por el líder. Consciente o no del impacto que el líder tiene sobre otras personas a través del ejemplo, los expertos en liderazgo convienen en que existe una correlación directa entre cómo dirige el líder y cómo lo sigue el equipo.

Gran parte de los resultados, se logran a través de trabajo en equipo. Cada equipo debe tener un Líder de Equipo, y algunas de sus responsabilidades son:

- ✓ Facilitar las juntas del equipo.
- ✓ Coordinar las actividades en el tiempo disponible entre juntas.
- ✓ Aconsejar a los miembros del equipo sobre procedimientos y las herramientas adecuadas
- ✓ Fomentar una atmósfera de equipo positiva.
- ✓ Administrar las citas de los miembros del equipo en la Agenda de trabajo.
- ✓ Aconsejar a miembros del equipo. Aclarar las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo.
- ✓ Ser el enlace con otros equipos.

El Líder es el motor que crea la presión para el buen desempeño del equipo.

Un Equipo es un Grupo de Asociados, facultados para actuar por la Institución, comprometidos para lograr una Misión en común y trabajar juntos con calidad, para lograr esa Meta. El Líder es la persona designada para Guiar al Equipo hacia la satisfacción de su Misión.

## El Líder como Proveedor o Facilitador

### El Rol del Facilitador

La tarea más importante de un Facilitador es ayudar a que el equipo logre sus objetivos. A pesar de que el Facilitador puede ofrecer sugerencias respecto a cómo hacerlo, el equipo deberá tomar las decisiones finales. El Facilitador es como un mecánico que mantiene en perfecto funcionamiento la maquinaria de juntas, pero el equipo es el conductor.

Las cosas que hace un Facilitador para ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos se pueden dividir en dos áreas: contenido y proceso. En otras palabras, el Facilitador es responsable, hasta cierto punto, de lo que se cubre y de cómo se cubre.

### Contenido vs. Proceso.

Si la tarea más importante del Facilitador es ayudar al equipo a lograr sus objetivos, entonces su primer subtarea es determinar cuáles son esos objetivos. ¿Cuál es el propósito de la junta del equipo?

¿Es necesario tomar decisiones? ¿Se han generado planes? ¿Se han solucionado problemas? Mientras más enfocados al propósito estén los objetivos; más eficientemente funcionarán las cosas. El Facilitador necesita estar bien familiarizado con los temas a tratar, de manera que pueda juzgar cómo puede guiarse el equipo de manera más efectiva.

Una vez que el Facilitador comprenda el propósito de la reunión, el o ella deberán asegurarse que cualquiera que se reúna también comprende ese propósito. El Facilitador deberá asegurarse de que, cuando el equipo se reúna, habrá un acuerdo respecto a la dirección que tomará.

Piense en el contenido como el "qué" de la actividad del equipo. Estas situaciones de "qué" se tratan a través de un "proceso".

También es responsabilidad del Facilitador ayudar al equipo a tratar de manera efectiva con su contenido. Esto se llama proceso y vincula algunas actividades, incluyendo:

*Coordinación de juntas/logística del salón de clase* - Esto puede incluir el hecho de determinar un tiempo para la sesión, reservando un lugar para celebrar una junta (e informar a los miembros del equipo donde y cuando se llevará a cabo), consiguiendo el equipo audiovisual necesario, refrigerios, etc.

*Participación Alentadora* - Las sesiones exitosas son aquellas en las que todos se sienten cómodos compartiendo sus puntos de vista.

*Ayudando al equipo a encontrar soluciones de ganar/ganar* - Las soluciones de ganar / ganar son aquellas que permiten que todos ganen más, antes que permitir que una persona o grupo mejore a expensas de otro. El Facilitador



deberá considerar las ideas teniendo esto en mente y tratando de guiar la discusión en la forma debida.

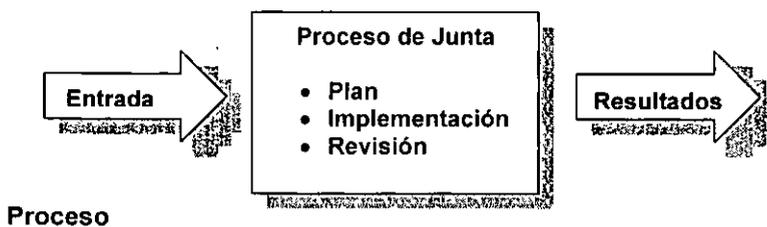
*Proporcionar retroalimentación sobre la sesión* - El Facilitador deberá ver críticamente al proceso y compartir sus opiniones al respecto, alentando la retroalimentación del equipo. Al vigilar el proceso, el Líder Facilitador puede ayudar a asegurar que las sesiones sean cada vez más eficientes y exitosas con el tiempo.

*Proporcionar herramientas de aprendizaje:* - Hacer esto de manera que el equipo pueda comprender mejor y lograr sus objetivos de equipo.

## Un modelo de Facilitación

El modelo mostrado representa una descripción de lo que hace un Facilitador o Líder de equipo. Como en cualquier descripción de proceso, un buen lugar para empezar es con los insumos.

Varios insumos se utilizan en el proceso de la junta: personas, equipo, material, métodos y medio ambiente. Las "Personas" en el contexto de facilitar, incluyen al Facilitador/Líder, de Equipo, los miembros del equipo o grupo, los observadores, ayudantes, invitados, el Anotador, el Patrocinador, etc. El "equipo" puede referirse a las mesas, sillas; equipo audiovisual; etc., necesarios para la sesión. El "Material" incluiría artículos como gráficas de rotafolio preparadas, diapositivas, computadoras, proyectores, volantes, libros, papel, lápices, etc. Los "Métodos" que podríamos emplear serían lecturas, discusiones interactivas, técnicas específicas para juntas, como tormenta de ideas, realización de encuestas, votación, etc. El "Medio Ambiente" incluiría la habitación, el alumbrado, la temperatura, y refrigerios. También puede incluir aspectos sociales tales como "¿Conocemos la razón por la que estamos aquí?" "¿Trabajamos bien juntos?" "¿Confiamos en los otros y en la organización?", etc.



El modelo de proceso de las juntas requiere de tres pasos. planeación, implementación y revisión

### Planeación

El paso del planeación del proceso de una junta involucra la identificación de los resultados deseados de su equipo, analizando los factores presentes en la situación del equipo y determinando de qué manera puede ayudar al equipo.

Un ejemplo del plan podría verse así: su equipo está programado para una reunión destinada a solucionar un problema en el transcurso del día. Usted conoce el problema que quieren solucionar y cuánto esfuerzo se ha invertido para solucionar el problema. Sabe quien estará involucrado y qué le gustaría lograr al equipo hoy. (Supongamos que este "resultado" es razonable y factible.) En este punto, prepare una agenda que le ayudará al equipo a lograr este resultado. Identifique qué materiales (rotafolios, diapositivas, etc.) necesitará para la junta.

El Líder de Equipo/Facilitador deberá comprender claramente que se espera de él para ayudar al equipo a lograr el objetivo de la junta. Parte del paso de planeación involucra convenir en sus responsabilidades como Facilitador y Líder de Equipo. Esto deberá tratarse como un acuerdo formal: un "contrato".

Todos estos contratos pueden especificar expectativas diferentes pero compatibles. Los problemas aparecen cuando las expectativas no son compatibles. Por ejemplo, el equipo puede necesitar una junta de dos horas para solucionar un problema para el que necesitan su ayuda como Líder. La Institución quiere que termine la junta en una hora.

Si usted acepta ambos contratos, podría estar en problemas.

Cuando realice co-facilitación, deberá desarrollarse un contrato en el cual se especifique, como en cualquier otro contrato, quien va a hacer determinada cosa y cuándo. Siempre habrá muchas sorpresas. Buenos contratos bien preparados pueden eliminar muchas de las distracciones y ayudar a crear resultados exitosos.

Continuando con el ejemplo del paso de planeación a través de la etapa de contratación, aclare con la Institución y describa la agenda para la reunión. Podría pedir al Patrocinador ó Representante de la Institución, que inicie la junta, lo presente como el Líder del Equipo y describa el propósito de la reunión

El Patrocinador le pide que ayude a hacer que todos se involucren en la solución de problemas sin dejar que nadie domine el equipo. El o ella le piden que seleccione a alguien para registrar en el rotafolio cualquier punto importante. El o ella le pedirán que mantenga al equipo en el camino. Cuando usted inicia la junta, establece el contrato con los miembros del equipo en su rol y el rol de ellos en la junta. También realiza un contrato para dirigir sus esfuerzos hacia el resultado deseado de la junta.

Como un líder actual de un equipo usted podrá realizar contratos con miembros del equipo al final de cada junta, de manera que pueda prepararse para la siguiente junta.

#### EL LIDER DEL EQUIPO:

- Creará una atmósfera amigable y abierta.
- Mantendrá al equipo vigente en el tema.
- Tratará de no tomar partido
- Si usted no comprende, aclare el cómo y el por qué.
- Cuando comprenda, confirme qué o por qué.
- Resumirá las discusiones.

## Relación integral

Responsabilidades más importantes del Líder de Equipo durante la junta, con una breve explicación de cada una de ellas

*Crear una atmósfera amigable y abierta* - Utilice encuestas abiertas (sondeos) para que hablen las personas. Haga preguntas directas a los individuos, si usted considera que pueden contribuir. No se inmiscuya cuando la discusión se haga vigorosa. Aligere el tono de vez en cuando; el humor puede ayudar a que se relajen las personas. Mantenga alto el nivel de energía.

*Mantenga al equipo vigente en el tema* - Esto requiere de una gran habilidad para escuchar. Pregúntese constantemente: ¿Es esto importante? Deje pasar las pequeñas divagaciones, pero guíe suavemente al equipo de nuevo al punto principal. Si no se habla de su propósito u objetivos, aléjese del asunto. No tema a algún conflicto; esto es un resultado natural de la discusión entre miembros de equipo. Mientras sea con el principio de cooperación y servicio, un pequeño desacuerdo puede ser muy saludable; pero sepa cuándo intervenir.

*No trate de tomar partido*- Generalmente, usted deberá desempeñar el rol de un país neutral en las Naciones Unidas. Es más importante hacer que las personas piensen en los problemas, soluciones y participación que en quién está bien o mal.

*Si no comprende, aclare el cómo y el porqué* - La confusión es la fuente de la mayoría de los conflictos. Deténgalos a tiempo asegurando que usted y los miembros del equipo comprenden exactamente lo que se está diciendo en todo momento.

*Cuando comprenda, confirme el qué y el porqué* - De nuevo, elimine la confusión de todos los miembros del equipo.

*Resuma las discusiones* - De manera que todos salgan de la junta con una comprensión común.



## SISTEMA DE COMUNICACIÓN SITUACIONAL

*La buena didáctica es aquella que deja que el pensamiento del otro  
no se interrumpa y que le permite, casi sin notarlo, ir tomando  
buena dirección.  
Enrique Tierno Galván*

### Definiendo Conceptos de la Comunicación

**C**omunicación humana, recurso principal que nos permite crear un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

**Comunicación** [Definición] [Del lat. *communicatio*, -ōnis ]

- Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

### Recursos para la Comunicación Efectiva

#### DEFINICIÓN DEL LIDER ASERTIVO

Definiendo la asertividad.

Se define la asertividad como aquella habilidad personal que nos permite

expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás

Así pues, la aserción no implica ni pasividad, ni agresividad.

La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios:

Incrementa el autorespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza seguridad en uno mismo.

Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales.

Son ejemplos típicos de comportamientos agresivos, la pelea, la acusación y la amenaza y, en general todos aquellos comportamientos que signifiquen o comporten, la agresión de los demás sin tener en cuenta sus sentimientos. El comportamiento agresivo suele aparecer como consecuencia de la cólera o la ira y de la incapacidad para autocontrolarse. En general, la persona agresiva, o que se comporta agresivamente en un momento concreto, no suele sentirse satisfecha de sí misma, y lo que consigue es que los demás no quieran tenerla cerca, y fácilmente pueden, también, ser agresivos con ella.

Se dice de la persona pasiva que no sabe expresar sus sentimientos y no sabe defender sus derechos como persona. La persona pasiva, por lo general, no se siente satisfecha, ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y tenida poco en cuenta por los demás.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás, los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

En todo caso, para aprender asertividad es completamente imprescindible tener bien claro el hecho que tanto el estilo agresivo, como el pasivo, por lo general, no sirven para conseguir los objetivos deseados.

La asertividad es solamente una parte importante de la personalidad, que sumada a la actitud, dará como resultado el aumento de la **Autoridad**, y esto se verá reflejado al momento delegar la **Responsabilidad**. La suma de estos elementos formará la **Calidad Humana**.

Recordamos que la responsabilidad se delega, pero no se comparte. Esa sería la diferencia entre delegación y manipulación.

Son ejemplos típicos de comportamientos agresivos, la pelea, la acusación y la amenaza y, en general todos aquellos comportamientos que signifiquen o comporten, la agresión de los demás sin tener en cuenta sus sentimientos. El comportamiento agresivo suele aparecer como consecuencia de la cólera o la ira y de la incapacidad para autocontrolarse. En general, la persona agresiva, o que se comporta agresivamente en un momento concreto, no suele sentirse satisfecha de sí misma, y lo que consigue es que los demás no quieran tenerla cerca, y fácilmente pueden, también, ser agresivos con ella.

Se dice de la persona pasiva que no sabe expresar sus sentimientos y no sabe defender sus derechos como persona. La persona pasiva, por lo general, no se siente satisfecha, ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y tenida poco en cuenta por los demás.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás, los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

En todo caso, para aprender asertividad es completamente imprescindible tener bien claro el hecho que tanto el estilo agresivo, como el pasivo, por lo general, no sirven para conseguir los objetivos deseados.

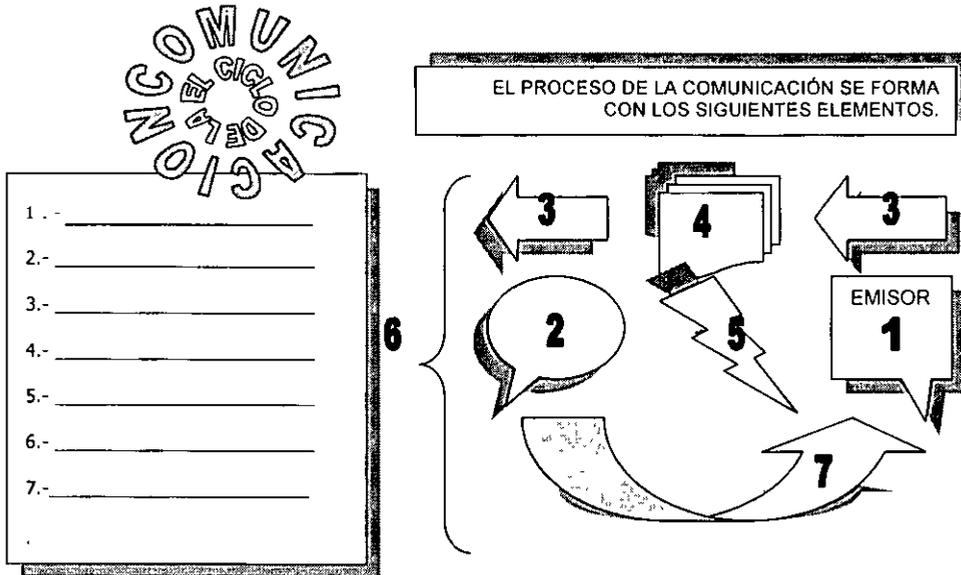
## ESTILOS DE CONDUCTA Y SUS CONSECUENCIAS

### COMO NOS VEN LOS DEMAS

Estilos de Conducta	" YO "	" TU "	Posibles Consecuencias
PASIVA	-	+	TE ALEJAS
AGRESIVA	+	-	SE DESHACEN DE TÍ
PASIVO-AGRESIVA	-	-	NO LLEGAN A NINGÚN LADO
ASERTIVA	+	+	SE LLEVAN BIEN CONTIGO

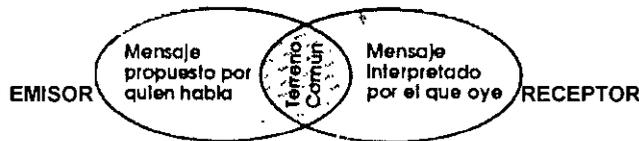
# COMUNICACIÓN ASERTIVA

El ciclo y el proceso de la comunicación.



## TECNICAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es efectiva sólo *cuando* el mensaje comprendido por el oyente está de acuerdo con el mensaje propuesto por el que habla. Cuando esto sucede, decimos que existe "impresión = expresión". El grado de comprensión, o correspondencia entre el oyente y el que habla, se llama Terreno Común. Es algo así:



Mientras mayor sea el traslape mayor es la comprensión.

El Bucle de Retroalimentación en la Comunicación da una visión más detallada del proceso que siguen las personas para establecer un terreno común.

Estos ciclos se representan mediante el Bucle de Retroalimentación en la Comunicación. Al recorrerse el bucle tantas veces como sea necesario, empleando comunicación de dos vías y prestando cuidadosa atención a las señales tanto verbales como no-verbales, se mejora la capacidad de influenciar.

---

Recuerde que la comunicación de una vía **informa**, la comunicación de dos vías **vende**; y que la capacidad de influenciar está en directa relación a la capacidad de comprender.

## Capítulo

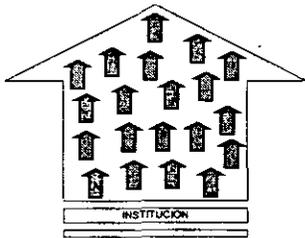
# EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

*Sé justo antes de ser generoso;  
Sé humano antes de ser justo.  
Cecilia Böhl de Faber  
(Fernán Caballero)*

## Rendimiento del Equipo

(Véase página 32 EQUIPOS DE TRABAJO)

Las aportaciones individuales se pueden combinar para crear la sinergia del equipo. La sinergia a menudo se describe como "la suma de las partes es mayor que el todo". La sinergia sólo se puede lograr si los equipos manejan con efectividad tanto sus relaciones como sus tareas.



Lo que los equipos deben manejar

### RELACIONES

- ¿Cómo trabajaremos juntos?
- ¿Cómo resolveremos los problemas?
- ¿Qué recursos necesitaremos?
- ¿Qué hay que aprender?
- ¿Qué hay que hacer para lograr buenos resultados?

### TAREAS

- ¿Qué necesitaremos lograr?
- ¿Qué problemas necesitamos resolver?
- ¿Cuáles de nuestras responsabilidades podemos controlar?
- ¿Qué hay que hacer para lograr buenos resultados?

### ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO

#### FORMACION

Esta etapa se caracteriza por las presentaciones y las actividades de socialización. Los miembros del grupo podrían parecer indecisos y tal vez no comprendan el propósito del grupo. El grupo, en esta etapa, trabajará para crear la agenda. Se podrá debatir sobre lo que cada miembro del equipo puede aportar hacia el logro de la meta.

**TORMENTA**

En esta etapa comienzan a surgir las individualidades, las agendas ocultas, los conflictos y la incomodidad. De hecho, todo está permeado a una negociación de roles. Esta etapa será la base para una interacción efectiva en las próximas etapas. Se podrían formar camarillas y darse una lucha por el poder. Algunos miembros podrán estar descontentos con la actuación del equipo y reflejarlo mediante comentarios despectivos sobre el grupo.

**ORDENAMIENTO**

El grupo empieza a concentrarse en su tarea o meta. Empieza a nacer el espíritu de equipo. Se podrá compartir el liderazgo entre los miembros del grupo. Los problemas se comienzan a ver como comunes, más que individuales. Comienza y se mantiene, un verdadero avance hacia los objetivos del grupo.

**FUNCIONAMIENTO**

Los miembros tienen la moral alta y siente lealtad hacia el equipo. El grupo siente una identidad, la cual se puede expresar a través de un nombre o un logotipo. Los miembros pueden participar en igualdad. El equipo se vuelve muy privado y la membresía es cerrada. En esta etapa, se pueden lograr enormes avances hacia la meta del equipo.

## Estableciendo Metas

Con la base que nos dan la MISION y la VISION establecidas y sin apartarnos de los PRINCIPIOS y VALORES, el establecer metas congruentes se nos facilitará.

Lo importante es saber "dónde estamos", a "dónde vamos" y "qué tenemos que hacer para lograrlo". Un mapa del problema siempre es de gran ayuda. La intervención y opiniones de los involucrados y la guía del Líder, permitirá al equipo establecer prioridades. Las prioridades se definen al conocer que realmente es "urgente" y lo que es "importante".

	<b>Urgente</b>	<b>No Urgente</b>
<b>Importante</b>	<p><b><u>Cuadrante 1:</u></b></p> <p><b>Crisis, Presión, "Apagar Incendios", Fechas Límites, Problemas Acuciantes.</b></p>	<p><b><u>Cuadrante 2:</u></b></p> <p><b>Planificación, Visión, Valores, Preparación, Recreación verdadera.</b></p>

No Importante	<b>Cuadrante 3:</b> Interrupciones Varias, Reuniones Imprevistas, Visitas Inesperadas.	<b>Cuadrante 4:</b> Actividades de Evasión, Trivialidades, Pérdidas de Tiempo.
---------------	--	---

### Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente

La MISION es URGENTE, la VISION es IMPORTANTE.

Paradoja: " Lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante."

### Manejo de Recursos

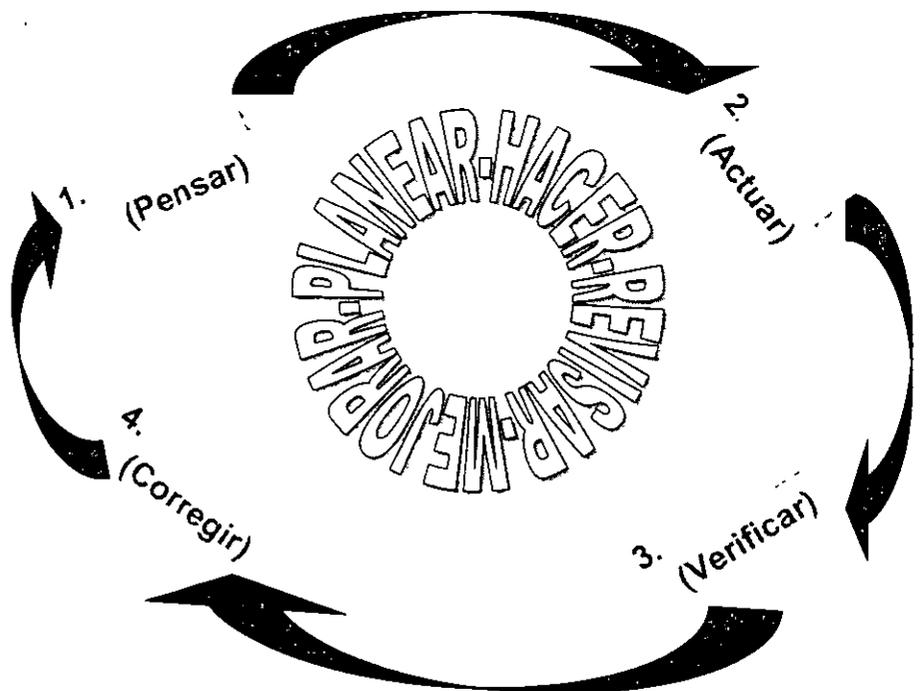
El recurso principal de todo equipo es *El Ser Humano*.

El enfoque principal del líder se deberá concentrar en las personas que conforman su equipo, en sus recursos personales y en sus necesidades.

Al establecer la META para el equipo se podrán definir los recursos necesarios para cubrirla. El líder es el administrador de recursos, ya sean humanos, materiales o económicos.

El manejo adecuado de las =experiencias= de cada uno de los integrantes del equipo, permitirá obtener satisfactores personales que los motivarán para lograr los objetivos personales y llegar a la meta común.

### AUTOCONTROL



## Capítulo

# MEDICION DE LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

*El cerebro humano es como una máquina de  
Acuñar moneda.  
Si echas en ella metal impuro, obtendrás escoria;  
Si echas oro, obtendrás moneda de ley.  
Santiago Ramón y Cajal*

## Dirigir. Calidad y Autoridad

### LABOR DEL LIDER

- CREAR EL AMBIENTE ADECUADO
  - CLIMA DE PRODUCTIVIDAD Y PROGRESO
  - RIQUEZA DE INFORMACION (Para tomar decisiones)
  - ALTO NIVEL DE ASPIRACIONES
  - FUERTE COMPETITIVIDAD
  - IDEOLOGIA DINAMICA
- (Líderes que rompan paradigmas)

### AUTORIDAD

- Definición: Derecho o poder de mandar; de hacerse obedecer.
- Facultad para poder imponer obediencia.

### TIPOS DE AUTORIDAD

AUTORIDAD JERARQUICA	Da Poder
AUTORIDAD MORAL	Brinda Confianza

**AUTORIDAD:** Es la facultad para obtener el consentimiento de los demás

## Aspectos Conductuales

El liderazgo participativo se da mediante el ejemplo. En el Plan Nacional de Desarrollo, se parte de la Misión y Visión PGR y se fincan los caminos a seguir en la actuación de los Equipos. El Líder es el guía, es quien dirige a todos y cada uno de los integrantes del equipo. Una vez más recordamos que el "Mapa", esta fundamentado en los Principios y Valores de la Institución y que la Meta a lograr es:

**La completa satisfacción del cliente**

(Ver Diagrama "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO" pag. 42)

## Estilos de Pensamiento

### HEMISFERIO IZQUIERDO

#### Anterior

Lógico, Cuantitativo, Crítico.

#### Posterior

Secuencial, Controlado, Conservador.

### HEMISTERIO DERECHO

#### Anterior

Conceptual, Sintetizador, Metafórico.

#### Posterior

Emotivo, Sensorial, Humanista.

## Capítulo

# EVALUACION DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

*Muchas personas están demasiado educadas  
Para hablar con la boca llena.  
Pero no se preocupan para hacerlo  
Con la cabeza hueca.  
Orson Welles*

## Imagen Individual y Grupal

- **DELEGAR**
- La **AUTORIDAD** se delega, pero no se comparte.
- Temor a perder el control o la autoridad, por la falta de honradez o por los errores de los subordinados. Por la iniciativa de los subordinados

### ➤ **CRITERIO**

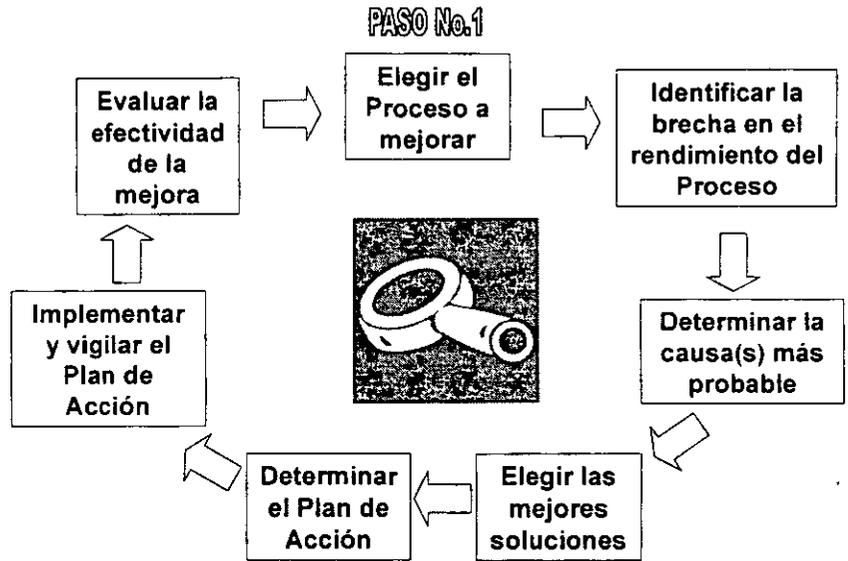
**INICIATIVA + CAPACIDAD + EXPERIENCIA**

**Conocimiento de Procedimientos Internos / Tiempo + Esfuerzo**

**EVITAR LA FRUSTRACION DE LA INICIATIVA**

- **Eso no es lógico**
- **Eso ya se intentó antes**
- **No tenemos tiempo**
- **Trabaja y no pienses**
- **Esa no es tu especialidad**
- **Si no es algo concreto, no lo digas**

# Ciclos de Mejora



En cada uno de los pasos señalados, debemos preguntarnos sobre las mejoras deseadas y debemos vigilar los avances.

Ejemplo.

PASO No. 1

Preguntas de procesamiento

- ✓ De todos los procesos de trabajo, ¿Cuál necesita más mejoras?
- ✓ ¿Qué criterios se usaron para elegir el proceso a mejorar?
- ✓ ¿Quiénes son los clientes y proveedores del proceso?
- ✓ ¿Qué insumos aporta el proveedor y qué produce usted en el proceso?
- ✓ Mencione todas las acciones y decisiones involucradas en el proceso.

Vigilando los logros

- ✓ Se tomó una decisión sobre el proceso hacia el que se dirigirán los recursos (personal, tiempo, dinero).
- ✓ Se usaron criterios válidos para signar una prioridad a la decisión.
- ✓ Se analizó el proceso, considerando a los proveedores y clientes involucrados.
- ✓ Se definieron los pasos del proceso hacia las acciones y decisiones empleadas actualmente.

# ANEXOS



## Asertividad

### QUE SIGNIFICA "AFIRMARSE"

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín "assertus" y quiere decir "afirmación de la certeza de una cosa".

Esta relacionada con la firmeza y la certeza o veracidad, y podemos deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

El objetivo principal de la asertividad es desarrollar habilidades en el individuo para ser lo que quiere ser, en interacción satisfactoria con los demás, en ámbitos como el hogar, el trabajo y la escuela.

### LISTA DE DERECHOS

- > TIENES DERECHO A SER TRATADO CON RESPETO Y TOLERANCIA
- > TIENES DERECHO A NO DAR RAZONES NI EXCUSAS PARA JUSTIFICAR TUS ACCIONES
- > TIENES DERECHO A JUZGAR CON RESPONSABILIDAD POR QUERER SOLUCIONAR PROBLEMAS DE OTROS
- > TIENES DERECHO A CAMBIAR DE PARECER
- > TIENES DERECHO DE LUCHAR POR LO QUE QUIERES Y OBTENERLO
- > TIENES DERECHO DE AFIRMAR "NO SE"
- > TIENES DERECHO DE NO DEPENDER DE LA BUENA VOLUNTAD DE OTROS
- > TIENES DERECHO DE TOMAR DECISIONES ILOGICAS
- > TIENES DERECHO DE TENER Y EXPRESAR TUS SENTIMIENTOS Y OPINIONES
- > TIENES DERECHO A DECIR NO Y NO SENTIRTE CULPABLE
- > TIENES DERECHO A SER TU PROPIO JUEZ
- > TIENES DERECHO A JUZGAR TU PROPIO COMPORTAMIENTO, PENSAMIENTO Y EMOCIONES Y A TOMAR LA RESPONSABILIDAD DE SU INICIACION Y DE SUS CONSECUENCIAS

### ASERTIVIDAD RESPONSABLE = TENER RESPETO PO SI MISMO

- VALORARSE Y CUIDARSE
- TRATARSE CON BENEVOLENCIA
- INTELIGENCIA Y BUENA VOLUNTAD
- LOGRAR EL AUTORESPETO

### SER TU, TU MEJOR AMIGO

### SER ASERTIVO: PUEDE SER DOLOROSO

- ✓ ES LA UNICA MANERA DE PONERLE ORDEN A LA VIDA
- ✓ TENEMOS DERECHO A EXPRESARNOS Y ES PROBABLE QUE ALGUIEN SE SIENTA HERIDO
- ✓ ES NECESARIO CONOCER Y RESPETAR LOS LIMITES

- ✓ INVOLUCRA ACTITUDES Y ACCIONES
- ✓ EL RESPETO SE PUEDE CONFUNDIR CON CONDESCENDENCIA Y SERVILISMO

### AUTORESPETO

- ✓ PONER LIMITES EN LO QUE DESEA HACER POR LOS DEMAS
- ✓ SER REALISTA, NO EXCEDERSE EN AUTO-DEMANDAS
- ✓ PERMITIRSE DISFRUTAR DE LOS LOGROS ASERTIVOS
- ✓ NO SENTIRSE INFELIZ ANTE EL TRATO INJUSTO
- ✓ PERDONARSE ERRORES

### FORMAS DE SER ASERTIVO

- SER DIRECTIVO: COMUNICAR SENTIMIENTOS CREENCIAS Y NECESIDADES EN FORMA DIRECTA
- SER HONESTO: EXPRESAR ABIERTAMENTE LOS SENTIMIENTOS SIN HACER SENTIR MAL A LOS DEMAS
- SER APROPIADO: TOMAR EN CUENTA EL LUGAR, SITUACION, EL TIEMPO Y NATURALEZA DE LA RELACION
- LENGUAJE CORPORAL ADECUADO: TOMAR EN CUENTA LO QUE SE DICE, ASI COMO LA FORMA EN QUE SE DICE

Ser asertivo es ser capaz de hacer valer nuestros derechos, pero sin ser agresivos y vulnerar los derechos de los demás.

La asertividad significa a menudo expresar que tu quieres algo contrario a los deseos de la mayoría.

¿Es posible ser asertivo sin resultar odioso? ¿Sin dar la impresión de "querer salirse siempre con la suya"? Ser asertivo no significa ser agresivo, ni ofensivo, ni ser el centro de atracción, ni ser grosero o intimidar a los demás.

No podemos esperar que respeten nuestra forma de ser, si no respetamos la forma de ser de los otros

### SER ASERTIVO SIGNIFICA:

Comportarnos de una manera directa y honrada. No fingir, pensar o sentir lo que en realidad no se piensa o se siente. Desarrollar la asertividad es muy importante porque supone una alternativa a la agresión.



## Señales de Comunicación Afirmativa y Asertiva

### Visuales (cómo se ve la persona).

- Contacto visual directo
- Postura balanceada (erguido)
- Ademanos amplios y abiertos
- Expresión facial relajada
- Movimientos firmes
- Andar firme y decidido
- Ropa adecuada

**Vocales (cómo suena la persona)**

Tono firme, controlado, relajado y positivo

Suficientemente fuerte como para oírlo

Pausas efectivas

Articulación, pronunciación y enunciación claras

Altura de tono agradable

Entonación adecuada al contenido de sus declaraciones

**Verbales (elección de palabras)**

Palabras objetivas (gano-ganas)

Declaración honesta, sincera y directa de lo que se piensa, cree o siente

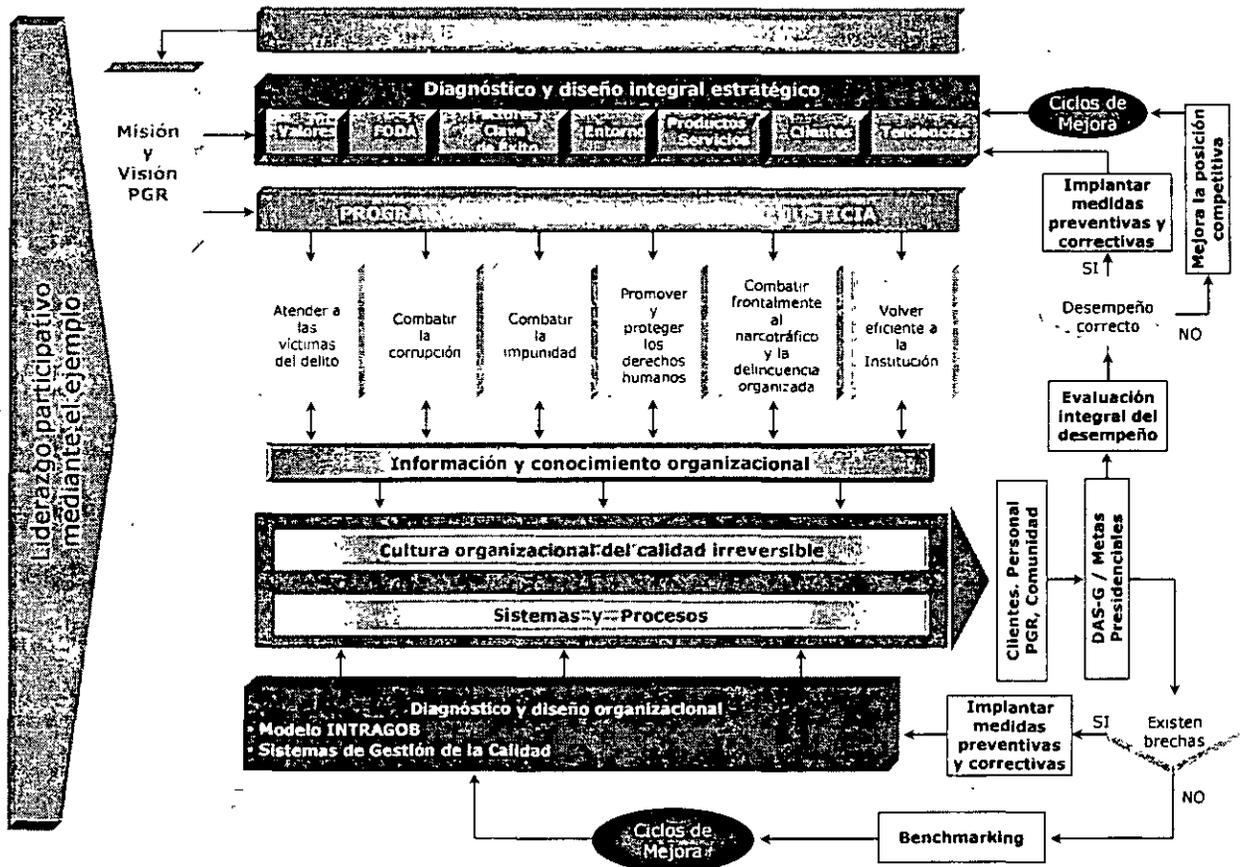
Palabras que expresan confianza: (podemos, vamos a, planeamos, tenemos la intención, la fecha de acción)

Uso de "y" en lugar de "pero"; de "cuándo" en lugar de "es posible"

Oraciones concisas y gramaticalmente precisas



**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**





## Bibliografía

-  Bennis, W. (1995): **Cambio y liderazgo**, Deusto, Bilbao.
-  Cleary, Th. (1995): **Arte del liderazgo**, Edaf Editorial
-  Gardner, H. (1998): **Mentes líderes**, Paidós, Barcelona.
-  HayGroup (2000): **Factbook. Recursos Humanos**, Aranzadi & Thomson
-  Pérez López, J. A. (1997): **Liderazgo**, Ediciones Folio, Barcelona.
-  Rice, A. K (1985): **Aprendizaje de liderazgo**, Herder, Barcelona
-  Sagan Carl (2001) **Los Dragones del Edén**. grijalbo .

*Me gustan más los sueños del futuro*

*Que la historia del pasado.*

*Thomas Jefferson*