

# ACTUALIDAD GERENCIAL

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE SALUD

## Contenido

Cómo liderar en entornos complejos y cambiantes .....	2
Lo que dicen los expertos acerca del liderazgo .....	3
Por qué las organizaciones necesitan gerentes que pueden liderar y administrar .....	4
Cómo entender el liderazgo eficaz .....	4
Cómo modelar los valores de liderazgo .....	4
Cómo aplicar prácticas de liderazgo .....	5
Prácticas de liderazgo clave para gerentes .....	6
Cómo aprender a liderar .....	8
Cómo hacerle frente a los retos de liderazgo con retroalimentación y apoyo ..	9
Cómo darse cuenta de los valores que influyen en sus acciones .....	9
Cómo reflexionar sobre sus prácticas de liderazgo .....	10
Cómo mejorar sus habilidades de liderazgo .....	12
Cómo incorporar el desarrollo de liderazgo en su organización .....	12
Cómo medir el impacto del desarrollo de liderazgo .....	14
Soluciones factibles —Nicaragua .....	15
Soluciones factibles —Brasil .....	16
Cómo integrar el liderazgo con la administración para lograr resultados .....	17
Marco de referencia para resultados de liderazgo y administración .....	17

## Caso de estudio

El Dr. Villegas lidera un nuevo grupo de trabajo para lograr resultados

## Cómo desarrollar gerentes que lideran

### Nota de los Editores

¿COMO PUEDEN LOS PROGRAMAS Y LAS ORGANIZACIONES DE SALUD lograr resultados en condiciones cada vez más complejas y cambiantes? ¿Cómo pueden los gerentes de salud centrar la atención de sus organizaciones para que aborden problemas complicados, tales como el VIH/SIDA o la reestructuración de la organización? ¿Cómo pueden sustentar sus sistemas y procesos organizacionales, o mejorar la moral y la motivación de los promotores de salud que tienen contacto directo con la comunidad, si no tienen recursos suficientes? Éstas son preguntas apremiantes que los gerentes de todos los niveles del sistema de salud deben contestar. Ya sean supervisores de equipos de dispensarios rurales o ministros de salud, deben aprender a liderar ante tales retos.

Ahora, más que nunca, el liderazgo eficaz, combinado con una buena administración, tiene una importancia crítica para las organizaciones de salud. La descentralización ha creado extensos cambios y ambigüedades en las responsabilidades de los gerentes, con el resultado de que algunas organizaciones no puedan lograr sus objetivos. En algunas regiones, la pandemia del SIDA ha impuesto a los gerentes de nivel inferior responsabilidades que corresponden a niveles superiores, mucho antes de lo previsto y sin apoyo. Los programas de desarrollo de liderazgo pueden fortalecer las aptitudes de los gerentes para lograr resultados en esas situaciones difíciles.

Cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de liderazgo de los gerentes a todos los niveles, aumentan su capacidad para adaptarse a los cambios. Los gerentes aprenden a reforzar los valores de liderazgo y a aplicar prácticas de liderazgo que fomentan un desempeño organizacional sostenible. Al realizar funciones de liderazgo y administración, los gerentes pueden lograr resultados y mantener servicios de alta calidad, a pesar de los obstáculos que encaran.

EN ESTE NÚMERO DE *ACTUALIDAD GERENCIAL*, se explica cómo los gerentes a todos los niveles pueden ejercer la administración y el liderazgo al mismo tiempo. Se explican valores y prácticas de un liderazgo eficaz que tienen validez en todo el mundo. También se explica cómo los gerentes pueden, tanto en forma individual como colectiva, emprender el desarrollo del liderazgo para convertirse en el tipo de líderes que cuando la gente termina su trabajo, todos dicen: "Lo hemos hecho nosotros mismos." (Lao Tsu 1997, verso 17) ■

**Comité consultivo**

*Teresa Alvarez de Vargas*, CEMOPLAF, Ecuador  
*Carlos J. Cuéllar*, PROSALUD, Bolivia  
*Alejandro Flores Aguilar*, ASHONPLAFA, Honduras  
*Dr. Gregorio Pérez-Palacios*, DGSR, México  
*María Isabel Plata*, PROFAMILIA, Colombia  
*Jemimah Rodríguez Osario*, Ministerio de salud, Chile  
*Dr. Enrique Suárez*, FEMAP, México

**Comité editorial**

*Dr. Alfredo Ariñez, Med Bouzidi, Dr. Borbala Köö, María Isabel Plata, Dr. Eléonore Rabelahasa, Jewel Quallo Rosberg, Abu Sayeed, Dr. Enrique Suárez, Dr. A.B. Sulaiman, Sixte Zigirumugabe*

La suscripción a *Actualidad gerencial* tiene un costo de \$US 15/año en América del Norte y Europa Occidental; en todo el resto del mundo la publicación se distribuye gratuitamente. Envíe cualquier cambio de dirección postal a: *The Manager*, Management Sciences for Health, 165 Allandale Road, Boston, MA 02130-3400 USA.

<b>Directora de redacción</b> Janice Miller	<b>Editor fundador</b> James Wolff
<b>Editora gerente, edición en español</b> Claire Bahamon	<b>Casos de estudio</b> Laura Lorenz
<b>Traductor</b> Language Innovations	<b>Editor adjunto</b> LFI Worldwide
<b>Impresión de computadoras</b> Ceallaigh Reddy	<b>Distribución</b> Sherry Cotaco Luc-Bernard Val
<b>Ediciones de Internet</b> Jude Griffin	<b>Casos de estudio</b> Laura Lorenz

*Actualidad gerencial* (ISSN 1071-8435) es publicada trimestralmente en español, francés e inglés por Management Sciences for Health. La presente publicación no constituye una declaración o política oficial de MSH o de USAID. © Copyright 2001 Management Sciences for Health. Derechos reservados.

Citación recomendada: Management Sciences for Health, "Cómo desarrollar gerentes que lideran." *Actualidad gerencial* (Boston), vol. 10, no. 3 (2001): pp. 1-20.

**MSH Publications**  
**Management Sciences for Health**  
 165 Allandale Road  
 Boston, Massachusetts 02130-3400 USA

Tel: 617.524.7799  
 Fax: 617.524.2825  
 E-mail: bookstore@msh.org  
 Web site: www.msh.org

Publicado con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por el Management and Leadership Program HRN-A-00-00-00014-00.



## Cómo liderar en entornos complejos y cambiantes

¿Cómo pueden los programas y las organizaciones de salud lograr resultados en condiciones difíciles? Logran los resultados, aun en entornos cambiantes, cuando desarrollan gerentes que pueden liderar y administrar eficazmente. El liderazgo permite que los grupos de trabajo, departamentos, organizaciones y programas se adapten a los cambios, produzcan resultados sostenibles y contribuyan a la salud de las personas a las que sirven.

### Liderazgo...

Permitir que grupos de personas enfrenten retos y logren resultados en condiciones complejas.

El buen liderazgo tiene una importancia aun mayor en el entorno actual de atención de la salud. La aparición del VIH/SIDA y otras enfermedades contagiosas; las reformas de la salud, como la descentralización y el seguro social; y las incertidumbres en torno al financiamiento de donantes representan retos externos formidables para las organizaciones de atención de la salud. Al mismo tiempo, las organizaciones se enfrentan a problemas de baja moral del personal, falta de personal, sistemas y procesos deficientes, dificultad para mantener servicios de alta calidad y otros retos internos. Para abordar estos retos, se necesitan gerentes que no sólo pueden administrar, sino que también pueden liderar a su personal a través del cambio.

Para hacer frente a los retos externos e internos de un mundo cambiante, es preciso que los gerentes desarrollen su capacidad para liderar, sin importar si trabajan en clínicas, equipos de administración distritales o provinciales, o en altos niveles de organizaciones no gubernamentales o ministerios de salud. Es necesario que las organizaciones inviertan en el desarrollo de las capacidades de liderazgo a todos los niveles y creen un entorno en el cual puedan surgir y prosperar líderes nuevos. Cuando los gerentes de toda la organización lideran y administran eficazmente, impulsan el desempeño de la organización y contribuyen al logro de resultados sostenibles.

Muchas personas creen que el liderazgo es una cualidad extraordinaria, un don natural concedido a unos cuantos individuos. Sin embargo, hemos encontrado que cuando la gente se compromete a lograr resultados y se les alienta para que asuman responsabilidades, pueden desarrollar los valores y aprender las prácticas que permiten a diversos grupos lograr sus objetivos. Aunque no todos llegarán a ser líderes mundiales, todos pueden mejorar sus habilidades de liderazgo.

La necesidad de liderazgo y desarrollo de líderes es universal. Aunque las culturas expresan el liderazgo de maneras diferentes, todos los líderes deben tener competencia técnica, habilidades conceptuales y aptitudes de relaciones personales. Todos los líderes utilizan un conjunto común de prácticas para permitir que los grupos avancen. También comparten un conjunto de valores fundamentales, aunque cada quien hace hincapié en estos valores de manera diferente, según su cultura.

En los últimos 30 años, Management Sciences for Health (MSH) ha trabajado con gerentes de organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales de todo el mundo que se dedican a mejorar la salud de las mujeres, niños y comunidades enteras. Al hacerlo, MSH ha encontrado que, cuando los gerentes ejercen prácticas eficaces de administración *junto con*

*prácticas de liderazgo*, es más probable que ellos y sus grupos de trabajo logren los resultados deseados, incluso en condiciones difíciles.

Este número de *Actualidad gerencial* tiene el propósito de ayudar a los gerentes en todos los niveles de la organización a comprender la importancia de desarrollar personal capaz de liderar de manera eficaz. Se basa en la experiencia de MSH con organizaciones de salud comprometidas de todo el mundo; en un análisis de la literatura sobre liderazgo; en la experiencia del personal en el desarrollo de liderazgo dentro del sector público, organizaciones no gubernamentales y el sector privado; y en un estudio de liderazgo realizado por MSH en el que se entrevistaron a personas que trabajan con gerentes de la salud de alto desempeño de todo el mundo. Este número se centra en ayudar a los gerentes a que conozcan los valores de liderazgo y desarrollen prácticas de liderazgo eficaces. Se hace hincapié en valores claves del liderazgo: la integridad, el respeto a los demás, el compromiso con el aprendizaje y la toma de riesgos sensatos. Se explican las prácticas críticas del liderazgo:

explorar el contexto; enfocar la atención en las prioridades estratégicas; alinear y movilizar sistemas, personas y recursos; y inspirar para que los colegas y el personal aprendan e innoven. Se explica cómo los gerentes pueden aprender a liderar a través de retos, retroalimentación y apoyo, y cómo las organizaciones pueden implantar los programas de desarrollo de liderazgo.

Este número fue escrito por Joan Galer, Melanie Powers y Judith Seltzer de MSH. Joan Galer es Directora de Desarrollo de liderazgo para el Programa de gerencia y liderazgo (M&L), Melanie Powers es Subdirectora del Programa M&L y Judith Seltzer es Asociada principal con el Centro de reforma y financiamiento de la salud (Center for Health Reform and Financing) de MSH. El Programa M&L, financiado por USAID, ayuda a organizaciones y programas públicos, privados y no gubernamentales a abordar retos de administración y liderazgo y aplicar programas de desarrollo de liderazgo para que puedan prestar servicios de salud integrados de alta calidad, incluso en épocas de cambio.

## Lo que dicen los expertos acerca del liderazgo

EL LIDERAZGO ES NO SÓLO "HACER", SINO TAMBIÉN "SER"

Los líderes eficaces tienen un alto nivel de conocimiento de sí mismos. El liderazgo implica "la disciplina de aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar nuestra paciencia y ver la realidad objetivamente... [Esta disciplina] comienza por definir las cosas que realmente nos importan y vivir nuestras vidas al servicio de nuestras aspiraciones más altas." (Senge 1994, págs. 7–8)

EL LIDERAZGO SE HACE CON OTROS

Las organizaciones que encaran retos en sus entornos deben adaptarse y cambiar. Los líderes logran que las personas enfrenen los retos, cambien y aprendan. Las "soluciones a los retos adaptables se encuentran... en la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles. A menudo, la tarea más difícil para los líderes que quieren lograr cambios es movilizar a la gente de la organización para que adapten su trabajo a los cambios." (Heifetz y Laurie 1997, pág. 33)

EL LIDERAZGO TIENE QUE VER CON RESPONSABILIDAD

"El liderazgo no tiene que ver con rangos, privilegios, títulos o dinero. Tiene que ver con *la responsabilidad*... [Los líderes] no empezaron preguntándose, '¿Qué es lo que quiero?', sino '¿Qué es lo hay que hacer?' Después se preguntaron, '¿Qué puedo y debo hacer para hacer una diferencia?'" (Drucker, en Hesselbein y otros 1996, págs. xii–xiii)

EL LIDERAZGO SUCEDE EN TODOS LOS NIVELES

"A menudo, los estudiantes de administración y los gerentes de nivel medio de las organizaciones con las que trabajo me preguntan, '¿Cómo podemos liberar la organización y hacer los cambios a los que usted se refiere, si no estamos en los niveles superiores?' Yo les digo, 'Pueden comenzar justamente donde están; sea cual sea su trabajo, pueden aportar nuevas perspectivas y nuevo liderazgo a su equipo o a su grupo.'" (Hesselbein 1997, pág. 83)

TANTO EL LIDERAZGO COMO LA ADMINISTRACIÓN SON NECESARIOS

"El liderazgo y la administración son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en un entorno cada vez más complejo y volátil." (Kotter 1990, pág. 85)

## Por qué las organizaciones necesitan gerentes que pueden liderar y administrar

La administración y el liderazgo son de importancia crítica para que las organizaciones funcionen y prosperen. Cuando las organizaciones están bien administradas, funcionan con eficacia y eficiencia. Hay planes claros y estructuras, sistemas y procesos organizados. El personal puede llevar a cabo las actividades con eficiencia, seguir los resultados paso a paso y evaluarlos. Cuando las organizaciones están bien dirigidas, se adaptan a cambios en el entorno y desarrollan culturas que inspiran el compromiso y la innovación. Es necesario contar con un buen liderazgo y con una buena administración para sustentar el desempeño de la organización.

Cuando una organización está bien administrada, los gerentes realizan eficazmente cuatro funciones esenciales de la administración: planificación, organización, aplicación, y seguimiento y evaluación. Trabajan con su personal para:

- **planificar** cómo lograr un conjunto de resultados intencionales en un grupo de trabajo u organización;
- **organizar** recursos, estructuras y procesos para facilitar las operaciones y las acciones;
- **aplicar** planes, llevando a cabo actividades y agilizando los esfuerzos para que todos puedan contribuir a los resultados;
- **dar seguimiento y evaluar** las acciones y los resultados en función de los planes, y utilizar la retroalimentación obtenida de la evaluación para ajustar planes, estructuras y procesos para lograr resultados futuros.

Sin embargo, una buena administración no es garantía de resultados en todas las circunstancias. Cuando las condiciones son variables, complejas o interrelacionadas, no basta que los gerentes apliquen las funciones tradicionales de la administración a un proceso constante de prestar servicios. Es preciso que también *lideren* a su personal a través de un proceso de cambio que permita encarar retos estratégicos y centrar su energía en el logro de resultados sostenibles que satisfagan a los clientes. Es necesario que los gerentes apoyen a su personal, cuestionando supuestos, cambiando creencias y transformando la forma de trabajar, a fin de superar los

obstáculos que de otro modo socavarían la calidad de los servicios que su organización presta a los clientes.

En este número se presentan los elementos claves de un liderazgo eficaz y se analizan maneras de desarrollar buenos líderes. Para obtener información sobre cómo integrar el liderazgo con la administración, vea la página 17.

## Cómo entender el liderazgo eficaz

Como gerente de un grupo de trabajo de cualquier nivel, usted puede liderar eficazmente cuando crea una cultura de trabajo positiva, caracterizada por las relaciones sólidas con sus colegas y el personal, la confianza, la dedicación, el trabajo duro y el trabajo en equipo. Esto puede lograrse si usted:

- modela valores de liderazgo bien arraigados;
- aplica prácticas de liderazgo exitosas.

Las citas que se utilizan para ilustrar los valores y prácticas de liderazgo en acción se extraen del estudio de liderazgo realizado por MSH en 2001, "Managers Who Lead Effectively: Report on the Management and Leadership Program's Leadership Study". Estas citas representan la opinión de personas que trabajan con gerentes de la salud de alto desempeño en todo el mundo.

## Cómo modelar los valores de liderazgo

Los valores personales son la base del liderazgo. Al demostrar valores de liderazgo en sus acciones, usted se convierte en un poderoso ejemplo de comportamiento para el personal. Para liderar bien, es importante modelar:

- integridad
- respeto por los demás
- compromiso con el aprendizaje
- toma de riesgos calculados.

**Integridad.** Aunque la gente puede lograr resultados sin integridad, los que son capaces de desarrollar relaciones duraderas de confianza mutua por lo general valoran su integridad y la de los demás. Otras personas respetan a los líderes por su ética en toda circunstancia. Aunque nadie es perfecto, los buenos líderes se esmeran por asegurar que sus palabras y acciones sean congruentes con sus valores y aspiraciones. Al dedicarle tiempo a la reflexión, usted puede lograr mayor congruencia de sus acciones y valores.

## La integridad —en acción

*“Ella es honesta. Dirige poniendo un ejemplo moral. Ella es fiscalmente honesta, algo que es muy importante. Siempre es muy clara; no cabe duda de lo que se espera que uno haga... Es honesta acerca de lo que quiere.”*

**Respeto por los demás.** Las relaciones de trabajo sólidas son la base para obtener los mejores resultados. Es necesario fomentar continuamente las relaciones de trabajo existentes y crear relaciones nuevas. Cuando usted comparte el respeto mutuo con sus compañeros de trabajo, confía en ellos y inspira su confianza. El respeto por los demás significa respetar sus puntos de vista, valores y necesidades.

## El respeto por los demás —en acción

*“Una de las cosas que ella cambió fue la atención que le dedica a las relaciones con las personas de todos los niveles del departamento, llamándolas por sus nombres de pila e invitándolas a que la visitaran en su oficina. Ella siempre trata de lograr que la gente participe, estableciendo conexiones personales.”*

**Compromiso con el aprendizaje.** Los buenos líderes están comprometidos con aprender continuamente y alentar a los demás a que hagan lo mismo. Para estar atento a las nuevas oportunidades y los posibles obstáculos, es necesario buscar siempre nuevos conocimientos e información. El compromiso de aprender cosas nuevas puede ayudarle a estar preparado para cualquier eventualidad.

## El compromiso con el aprendizaje —en acción

*“Ella reconoce que no lo sabe todo, y a menudo busca información y asesoramiento.”*

*“El siempre se entera mediante conversaciones con la gente, haciendo relaciones informales, averiguando lo que pasa, pidiéndole a la gente que pase a su oficina, hablando con la gente individualmente o en grupos.”*

**La toma de riesgos calculados.** Es responsabilidad de los líderes ayudar a la gente a que aprenda a asumir riesgos calculados” que no ponen en peligro a la organización y su misión. Al conocer los retos de su organización o grupo de trabajo, es necesario tomar riesgos para abordar algunos de estos retos y efectuar los cambios necesarios. Con apoyo, usted puede encontrar el valor para asumir los riesgos necesarios, tomar decisiones difíciles y hacer frente a las críticas o el fracaso personal. Al liderar a otros, es necesario que tenga en cuenta el valor que

requieren para que también puedan tomar riesgos necesarios.

## Riesgos calculados —en acción

*“El los ayuda a ampliar los límites... no exactamente según las reglas, pero tampoco de manera indebida... El comprende cuáles son los límites y sabe si se han sobrepasado. El alienta a las personas para que den un paso más allá, o incluso dos pasos...”*

## Cómo aplicar prácticas de liderazgo exitosas

Además de los valores que expresan, los líderes eficaces de todos los niveles realizan también cuatro funciones esenciales del liderazgo:

- explorar el contexto
- enfocar la atención
- alinear y movilizar
- inspirar

No importa si usted es una enfermera de un dispensario rural a cargo de cinco personas, o un ministro de salud, debe **explorar el contexto**, es decir, examinar continuamente el entorno interno y externo, para que pueda reconocer las necesidades emergentes del cliente, los retos estratégicos y las opciones que tiene para abordar esos retos. Es preciso que su exploración del contexto considere las necesidades, las habilidades y los compromisos de su personal y de usted.

Es necesario **enfocar la atención** de su grupo de trabajo en abordar los retos críticos con una estrategia y metas. Al enfocar la atención, usted establece prioridades que permiten que el grupo de trabajo avance.

Es necesario **alinear**, o coordinar, los recursos, las estructuras y los procesos disponibles que están a su cargo con las metas y estrategias organizacionales, a fin de asegurar la eficacia de las actividades del personal. Es necesario **movilizar** su grupo de trabajo y, cuando sea necesario, recursos adicionales, para que todos sus esfuerzos contribuyan a abordar los retos estratégicos del grupo de trabajo.

Es necesario **inspirar** para los demás, creando un entorno donde los demás querrán utilizar su potencial, aprender e innovar para producir los resultados deseados.

El marco de referencia presentado a continuación resume las cuatro funciones claves del liderazgo que ayudan a los gerentes a lograr resultados en sus grupos de trabajo y organizaciones, las prácticas principales relacionadas con estas funciones y los resultados claves de estas prácticas.

Funciones	Prácticas	Resultado principal
<b>Explorar el contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conózcase y sepa cuáles son sus valores, fortalezas y debilidades.</li> <li>■ Conozca las aspiraciones y los intereses de las personas de su grupo de trabajo.</li> <li>■ Identifique las necesidades del cliente, los socios y los competidores, y los retos de la organización.</li> <li>■ Sea consciente de las prácticas gubernamentales y las condiciones sociales, políticas y del campo.</li> <li>■ Reconozca las tendencias claves en su entorno.</li> </ul>	<p>El grupo de trabajo adquiere una perspectiva general de las tendencias en su entorno externo e interno, basada en un conocimiento que se actualiza continuamente.</p>
<b>Enfocar la atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enfoque la atención del grupo de trabajo en los retos críticos.</li> <li>■ Defina colectivamente el objetivo o la misión del grupo de trabajo en relación con la misión de la organización.</li> <li>■ Haga que el grupo de trabajo participe del pensamiento estratégico.</li> <li>■ Identifique las prioridades.</li> </ul>	<p>El grupo de trabajo tiene una misión, estrategia y prioridades, las cuales se entienden claramente y se utilizan para liderar el trabajo.</p>
<b>Alinear y Movilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asegure la congruencia de la misión, la estrategia, la estructura, los sistemas y las acciones diarias.</li> <li>■ Coordine las metas organizacionales con las del grupo de trabajo y los individuos.</li> <li>■ Cree y facilite los equipos, cuando sea necesario.</li> <li>■ Relacione recompensas y reconocimientos con las metas.</li> <li>■ Movilice los recursos externos e internos.</li> </ul>	<p>Los miembros del grupo de trabajo tienen planes alineados para apoyar la estrategia del grupo de trabajo y tienen motivación y recursos suficientes para llevarlos a cabo.</p>
<b>Inspirar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demuestre integridad en las interacciones.</li> <li>■ Muestre su confianza con todo el personal.</li> <li>■ Dé al personal retos claros, retroalimentación y apoyo.</li> <li>■ Apoye la creatividad, la innovación, y el aprendizaje.</li> </ul>	<p>Los miembros del grupo de trabajo están comprometidos con la misión del grupo de trabajo y con el aprendizaje y la innovación constantes. Utilizan sus habilidades al máximo.</p>

**Explorar el contexto.** Para ser consciente de los retos que usted encara y las condiciones en las cuales opera, es preciso examinar resueltamente la organización y el entorno externo para comprender los patrones y las tendencias. Es necesario determinar los efectos actuales y futuros de nuevos acontecimientos en la organización.

Las prácticas de exploración del contexto implican una revisión de las fuentes de información para encontrar tendencias nuevas en el entorno externo e interno. Al explorar el entorno, usted puede detectar acontecimientos y vínculos entre:

- las necesidades y expectativas de los clientes;
- las condiciones sociales y políticas locales, nacionales e internacionales;
- las prácticas gubernamentales;
- los posibles socios y competidores;
- el personal en el campo;
- el personal en su grupo de trabajo y su lugar de trabajo;
- usted mismo.

Como principal resultado de la exploración del contexto, usted puede proporcionar a su grupo de trabajo observaciones sobre patrones y tendencias claves de las condiciones internas y externas, para que el grupo pueda ser más previsor.

### La exploración del contexto —en acción

*“Él es como un radar. La cabeza gira todo el tiempo, captando señales de maneras diferentes. Siempre tiene la información. Siempre sabe más que yo. Siempre tiene todos los elementos y los hilos.”*

*“Ella siempre está dispuesta a buscar vínculos con problemas aparentemente aislados y preguntar cómo afectan otras cosas en la organización. Ella ve el panorama general.”*

**Enfocar la atención.** Puede usar su perspectiva general del entorno y la información que adquirió al explorar el contexto para centrarse en una respuesta organizacional. Sin este enfoque, usted y su grupo de trabajo pueden perder el rumbo y asignar recursos indebidamente. Es de suma importancia enfocar la atención cuando los recursos son limitados.

Las prácticas para enfocar la atención implican comunicar retos al personal y ayudar al personal a pensar estratégicamente en una respuesta. Estas prácticas ayudan su grupo de trabajo a centrarse en:

- los retos estratégicos que encara;
- una visión del futuro, el rumbo a seguir a largo plazo, el propósito, objetivos claros y estrategias;
- prioridades estratégicas y metas para el trabajo;
- las maneras en que el trabajo del grupo contribuye para alcanzar las metas de la organización.

Para obtener más información sobre cómo explorar el contexto y enfocar la atención, por favor, consulte *Actualidad gerencial en planificación familiar*, volumen III, número 1, “Cómo aprender a pensar estratégicamente”. (Este número está también disponible en la Internet en <http://erc.msh.org/readroom/espanol> bajo “Planificación organizacional”.)

Un resultado importante de enfocar la atención es que su grupo de trabajo cuenta con prioridades y dirección a largo plazo, que el grupo, junto con sus socios estratégicos, puede utilizar como guía de sus esfuerzos.

### El enfoque de la atención —en acción

*“Ella es un buen vocero. Toma la importancia de la misión y la presenta en el contexto de ayudar a las mujeres pobres a que asuman el control de sus vidas. Es capaz de conectarse con las personas para que comprendan la importancia de este control. Ella le recuerda a la gente los temas de la mujer, los problemas de las parejas y la importancia de la organización. Ella hace hincapié en cómo el trabajo de la organización tiene un impacto en la sociedad.”*

**Alinear y Movilizar.** Aun cuando su grupo de trabajo tiene dirección, las complejidades y los obstáculos de la organización, tanto internos como externos, puede impedir que el grupo avance en la dirección convenida. Si su grupo de trabajo está alineado o coordinado con el resto de la organización, su personal colabora para apoyar a toda la organización. Cuando se moviliza o activa al personal para apoyar la estrategia de la organización, su grupo de trabajo adquiere ímpetu.

Las prácticas para alinear y movilizar le ayudarán a crear un entorno en el que otros pueden tener éxito, donde, como dice Lao Tsu, la gente dirá, “lo hicimos nosotros mismos”. Para alinear a su grupo de trabajo con la dirección estratégica de la organización, es necesario que usted coordine continuamente:

- el trabajo individual del personal;
- las estructuras de la organización;
- los sistemas y procesos de la organización.

Para movilizar al personal y los recursos, es preciso que usted:

- motive a los individuos y a su grupo de trabajo para que asuman la responsabilidad de abordar los retos;
- reconozca constantemente y premie a los que contribuyen al avance de la organización;
- movilice los fondos y suministros necesarios a través de aliados internos, socios externos, contactos en la comunidad y donantes.

Un resultado importante de alinear y movilizar es que su personal tiene los planes, la motivación y los recursos para apoyar la estrategia de la organización.

### La alineación y movilización —en acción

*“Antes de que él se hiciera cargo... la gente hacía el menor esfuerzo posible y se escapaban cuando podían. Había descuidos y las cosas no se hacían bien. El entorno estaba sucio y no era funcional. Después de que él llegó, hizo muchos cambios importantes sin necesitar un aumento en el presupuesto. Reorganizó los servicios para que funcionaran mejor. Manejó bien los recursos. Su personal llegó a ser más responsable.”*

*“El exige que la gente rinda cuentas. Cuando emprenden una iniciativa, tienen los recursos, el tiempo y el dinero para realizar su trabajo.”*

**Inspirar.** Las organizaciones cuyos gerentes inspiran al personal enfrentan los retos de maneras creativas. Sin inspiración, las organizaciones se estancan y les falta espíritu. Los gerentes que lideran bien son fuente de inspiración para su personal a través de su propia conducta, ética y valores. Ellos demuestran sus valores con sus acciones y sirven de ejemplo para otros. En otras palabras, ellos “hacen lo que dicen”.

Las prácticas para inspirar implican modelar las conductas deseadas y apoyar al personal y a los colegas. Para inspirar, usted debe:

- demostrar integridad en las interacciones con otros;
- demostrar con sus acciones su propio compromiso con las metas de la organización;
- demostrar confianza en su grupo de trabajo;
- crear un ambiente de comunicación abierta, libre de temores;
- ser consciente del impacto que su conducta tiene en otros;

- establecer retos para los demás, de manera que asuman responsabilidades, desarrollen sus talentos y piensen de manera creativa;
- invertir en el desarrollo profesional y el aprendizaje del personal, para que sepan liderar durante todas sus carreras profesionales.

Uno de los principales resultados de inspirar es un personal comprometido con la misión. Ellos aceptan responsabilidad por el trabajo, exceden los requisitos mínimos y se vuelven creativos, incluso emprendedores, en sus enfoques. Aprenden constantemente cómo hacer mejor su trabajo.

### La inspiración —en acción

*“No se trata de autoridad; se trata de poder, porque él tiene liderazgo espiritual. Crea un entorno de confianza, transparencia y trabajo dedicado, y es el primero en sacrificarse. La gente se desempeña, no porque tiene que hacerlo, sino porque quiere desempeñarse tan bien como él.”*

*“El sabe cómo pedirle a la gente que haga las cosas bien, incluso las cosas que ellos no saben que pueden hacer, y les brinda apoyo para que lo hagan. Pide a la gente que hagan cosas que ellos no creen que pueden hacer, pero nunca les pide que hagan algo en lo que fracasarían. Esto les da la confianza para intentarlo.”*

La comprensión de los valores y prácticas de liderazgo puede ayudarle a considerar el liderazgo como algo que usted y los demás pueden desarrollar. Cuando usted se compromete en afrontar los retos estratégicos de su organización y lograr resultados con otras personas, también se compromete a aprender a liderar.

## Cómo aprender a liderar

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado habilidades de liderazgo cuando han:

- encarado retos difíciles y han actuado y movilizado a otros para abordarlos;
- recibido retroalimentación acerca de su desempeño del entorno y de otras personas, sobre sus resultados o la falta de resultados;
- recibido apoyo de otros, o de mentores o asociados, que les permitió seguir creciendo y desarrollándose.

La gente aprende a liderar eficazmente por una variedad de medios informales y formales durante toda la vida: a través de la familia, los amigos, la escuela, la capacitación y las experiencias profesionales. Cuando usted decide liderar a otros para enfrentar los retos de las organizaciones, usted inicia un proceso continuo de desarrollo personal. En este proceso, usted:

- encara sus retos de liderazgo;
- llega a ser consciente de los valores que influyen en sus acciones;
- reflexiona sobre sus prácticas de liderazgo;
- mejora sus habilidades de liderazgo.

### Cómo hacerle frente a los retos de liderazgo con retroalimentación y apoyo

El punto de partida para desarrollar el liderazgo es dándole al personal oportunidades de encarar los retos estratégicos que afectan a la organización, al grupo de trabajo y al individuo.

#### Desarrollo del liderazgo...

Ampliar la capacidad de una persona para ser eficaz en el liderazgo de grupos para obtener resultados, a través de retos, retroalimentación y apoyo.

(McCauley y otros 1998, p. 6)

**Cómo hacer frente a los retos.** Al desarrollarse como líder, usted aprenderá a encarar y superar retos significativos. Usted podrá encarar retos organizacionales, como una baja en el financiamiento de los donantes, complejos esfuerzos de descentralización y otras estrategias de reforma de la salud; y los retos grupales, como la forma de aprender a producir resultados con equipos incompatibles. Sus retos incluirán también retos personales, como la forma de lograr resultados cuando es ascendido a un cargo de mayor responsabilidad; cómo superar condiciones difíciles que a menudo socavan el desempeño, como la escasez de recursos; y el manejo de crisis personales.

Al verse frente a estos retos, es posible que tenga que asumir riesgos, tomar decisiones difíciles, y encarar críticas o fracasos personales, con el fin de mejorar las condiciones. Es necesario que adquiera confianza en su habilidad para tomar la mejor decisión posible en ese momento. Si las cosas no salen bien, es necesario que reconozca sus éxitos pequeños y aprenda todo lo posible

de sus fracasos, para que pueda manejar mejor las situaciones en el futuro.

**Cómo buscar retroalimentación.** Una vez que responda a un reto, debe determinar si su respuesta fue apropiada y eficaz, recibiendo retroalimentación. Ya sea que la reciba en una reunión o en una conversación en un pasillo, la retroalimentación personal puede ser una guía valiosa al tomar decisiones sobre mantener o corregir su curso. Solicite la retroalimentación, tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo, al personal, amigos, colegas, entrenadores y mentores en cuyas opiniones confía. Establezca una red de esas personas y hable con ellas acerca de sus actividades y dificultades. Escuche la retroalimentación de su red y su personal. Evalúe los resultados de sus decisiones utilizando datos. Después, haga cambios en sus enfoques cuando sea necesario.

**Cómo obtener apoyo.** Por último, usted necesita el apoyo de la gente, tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo, que se ha comprometido con su desarrollo. El apoyo puede ayudarle a convertir la retroalimentación en nuevas posibilidades y oportunidades de acción. Las reuniones formales, las reuniones durante el almuerzo y las reuniones informales son oportunidades para cultivar relaciones con individuos. Confíe en ellos para obtener apoyo, sobre todo al comenzar un esfuerzo nuevo y cuando una situación se vuelve difícil. La búsqueda de apoyo cuando es necesario es un indicio de fortaleza personal. Usted no podrá desarrollarse por completo como líder si maneja todo solo.

### Cómo darse cuenta de los valores que influyen en sus acciones

Para liderar, es necesario que usted reflexione e identifique los valores que influyen en sus acciones. ¿Se comporta usted de manera que permiten a los grupos encarar sus retos y avanzar? ¿Se centra usted en desarrollar y sostener relaciones tanto como se centra en realizar las tareas?

*“Si usted procura liderar, invierta por lo menos el 40% de su tiempo en administrar su ética, carácter, principios, propósito, motivación y conducta.”*

(Dee Hock, en Waldrop 1996, pág. 79)

La reflexión sobre sus conductas y las creencias subyacentes pueden ayudarle a ser más consciente de sus valores y del impacto que tienen en sus capacidades de liderazgo.

Para liderar eficazmente, es necesario que conozca sus valores. Debe pensar en las cosas por las que luchará, incluso en situaciones difíciles. Sus valores se basan en creencias profundas, a menudo aprendidas a una edad temprana y reforzadas en momentos culminantes de su vida. Esta práctica puede ayudarlo a comenzar a identificar sus valores y los de las personas con quienes trabaja.

**Práctica.** Piense en una situación en la tuvo que actuar con un punto de vista distinto al de otras personas en su lugar de trabajo. Pregúntese:

- ¿Qué fue importante para mí en esa situación?
- ¿Qué valores tuve que lo hicieron tan importante para mí?
- ¿Qué valoraban los demás?
- ¿Cómo pudieron esos valores haber afectado mis acciones?

A menudo, sus acciones pueden satisfacer algunos de sus valores, pero no otros. Usted tal vez tenga que considerar qué valores fueron los más importantes para usted en esa situación.

\*\*\*\*\*

**Ejemplo.** Una gerente de distrito trabajaba en una organización que recién había adoptado la política de ofrecer atención de salud reproductiva a adolescentes solteros. Algunas de las parteras que habían trabajado durante mucho tiempo en las clínicas eran renuentes a dar consejos a estos jóvenes acerca de la planificación familiar porque pensaban que los adolescentes solteros no debían ser sexualmente activos. Estas parteras habían tenido un papel importante en el establecimiento de la reputación de servicios de alta calidad que la organización tenía en la comunidad. La gerente se enfrentaba a un conflicto sobre lo que debía hacer. Reflexionó sobre sus valores y los valores de las parteras.

- ¿Qué era importante para ella en esta situación? ¿Qué valores hicieron que eso fuera importante para ella?

Prestar servicios a una población que los necesita. Valor: **igualdad de acceso, imparcialidad.**

Escuchar los puntos de vista de su personal. Valor: **respeto.**

Maximizar el uso de los recursos. Valor: **productividad.**

- ¿Qué valoraban las parteras?

Evitar darle información sobre la planificación familiar a los jóvenes. Valor: **abstinencia sexual extramatrimonial.**

Mediante esta reflexión, la gerente fue más consciente de sus propios valores: igualdad de acceso, respeto por su personal y productividad. Ella también se dio cuenta de cómo los valores de su personal influyeron en la manera en que reaccionaban a las políticas nuevas.

- ¿Cómo los valores de la gerente y las parteras pudieron haber afectado las acciones de la gerente?
- ¿Cómo pudo haber resuelto este conflicto sin sacrificar valores firmemente arraigados?

Como líder, a la gerente le correspondía ayudar al grupo a encontrar soluciones nuevas que afirmaban sus valores y los del grupo, en vez de imponerles sus propios valores. Una solución posible sería permitir que las parteras aconsejaran a la población casada, reclutando a la vez a un grupo de adolescentes voluntarios para ofrecer consejería a los jóvenes, aunque esto significaría sacrificar cierta productividad.

\*\*\*\*\*

Cuando usted se da cuenta de sus valores, sus acciones comienzan a tener más congruencia con esos valores. Usted entiende cómo tomar en cuenta sus valores y los de los demás, sobre todo en situaciones en las que hay puntos de vista antagónicos.

## Cómo reflexionar sobre sus prácticas de liderazgo

Muchos de los retos estratégicos que usted encara exigen que utilice prácticas de liderazgo para lograr resultados. Para liderar con mayor eficacia, considere qué prácticas de liderazgo utiliza y cuáles puede mejorar. Para

determinarlo, puede contestar el siguiente cuestionario individualmente o en grupo. Los integrantes de un grupo de gerentes pueden comprometerse con los demás a mejorar sus prácticas. Los miembros de un grupo de trabajo pueden comprometerse con los demás a observar prácticas diferentes para que todo el grupo las cumpla.

**¿Cuáles son sus fortalezas y áreas de liderazgo que debe mejorar?** Use esta encuesta para identificar las prácticas de liderazgo que utiliza en su trabajo cotidiano y qué prácticas podría desarrollar.

- Asigne a cada práctica una calificación en escala de 1 a 5, como se indica a continuación.
- Después sume las calificaciones y divídalas entre cinco para determinar un promedio de calificación para cada función (Explorar el contexto, Enfocar la atención, Alinear y movilizar, e Inspirar). Recuerde que las calificaciones son estimaciones aproximadas de su nivel de práctica.

### Escala de calificación:

1 — — — — — 2 — — — — — 3 — — — — — 4 — — — — — 5

Hago ésto muy pocas veces

Hago ésto en ocasiones

Hago ésto a menudo

#### Explorar el contexto

- \_\_\_ Busco información de fuentes confiables para identificar tendencias en la organización y en el entorno externo, sobre todo tendencias en las necesidades de los clientes.
- \_\_\_ Hablo con colegas de otras organizaciones acerca de lo que ellos hacen.
- \_\_\_ Visito el campo para conocer directamente las condiciones de trabajo y las necesidades de los clientes.
- \_\_\_ Hablo con la gente de mi grupo de trabajo sobre sus capacidades, motivaciones y retos.
- \_\_\_ Reflexiono sobre mis capacidades, motivaciones y retos.
- \_\_\_ **Calificación de examinar el contexto**

#### Enfocar la atención

- \_\_\_ Conozco y comunico la misión, las metas claves, las estrategias y los retos críticos de mi organización.
- \_\_\_ Trabajo con otros en mi grupo de trabajo para utilizar la estrategia de la organización en la definición de nuestras metas y retos.
- \_\_\_ Creo un panorama positivo del futuro para el grupo de trabajo.
- \_\_\_ Hago que mi grupo de trabajo participe en establecer prioridades claras para satisfacer las necesidades de los clientes.
- \_\_\_ Me comunico con mi grupo de trabajo y con cada miembro acerca de cómo sus acciones corresponden a las prioridades y metas estratégicas de la organización.
- \_\_\_ **Calificación de enfocar la atención**

#### Alinear y Movilizar

- \_\_\_ Compruebo que los sistemas, las estructuras, las tareas y el trabajo en equipo están alineados con las metas y estrategias de la organización.
- \_\_\_ Comunico claramente las expectativas a los miembros del personal y los hago responsables de los resultados.
- \_\_\_ Proporciono al personal los recursos que necesitan para su trabajo, en la medida de lo posible.
- \_\_\_ Averiguo lo que es importante para mi personal y cómo motivarlos para que utilicen sus habilidades.
- \_\_\_ Reconozco y premio al personal por lograr sus metas.
- \_\_\_ **Calificación de alinear y movilizar**

#### Inspirar

- \_\_\_ Escucho con atención a los demás cuando no están de acuerdo conmigo, y aliento ideas e innovaciones.
- \_\_\_ Doy retos claros a mi grupo de trabajo.
- \_\_\_ Doy a las personas retroalimentación a partir de mis observaciones y las de otros, para que puedan ser cada vez más conscientes de sí mismos.
- \_\_\_ Apoyo a otros reconociendo sus aportaciones y expresando confianza en sus habilidades.
- \_\_\_ Mantengo integridad y demuestro transparencia en la información que comparto y en las decisiones que tomo.
- \_\_\_ **Calificación de inspirar**

Al terminar el cuestionario, revise sus calificaciones. Felicítese por las calificaciones altas e identifique, a partir de las calificaciones bajas, las prácticas de liderazgo que debe mejorar. Como forma de obtener retroalimentación de otros, piense en pedirle a su personal que llene esta encuesta sobre las prácticas de *usted*.

## Cómo mejorar sus habilidades de liderazgo

El enfoque en sus retos de liderazgo, valores, prácticas y relaciones profesionales puede ayudarle a mejorar sus habilidades como líder. Para mantener el enfoque, siga haciéndose estas preguntas:

### Retos

- ¿Cuáles son los retos estratégicos que mi grupo de trabajo y yo encaramos?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Qué estamos dispuestos a comprometer para lograr nuestros objetivos?
- ¿A quién más podemos movilizar para que nos ayude?

### Valores y Prácticas de Liderazgo

- ¿Qué valores y prácticas necesito mejorar?

### Retroalimentación y Apoyo

- ¿A quién puedo pedir retroalimentación sobre mis avances y los de mi grupo de trabajo en lo referente a los retos estratégicos?
- ¿Dónde podemos obtener datos para medir nuestros resultados?
- ¿De quién puedo obtener apoyo para mi desarrollo profesional?

## Cómo incorporar el desarrollo de liderazgo en su organización

Para desarrollar las habilidades de liderazgo de otros gerentes, es necesario que usted aliente a su organización a que realice actividades de desarrollo de liderazgo de manera consciente y organizada. Un buen programa de desarrollo de liderazgo institucionalizará los procesos para el desarrollo continuo de líderes en todos los niveles de la organización.

¿Cómo desarrollan líderes las organizaciones? Aunque los programas de capacitación de liderazgo pueden ser útiles, a menudo se destinan a personas que están a punto de asumir posiciones de liderazgo importantes. Para que sea más eficaz, el desarrollo de liderazgo debe destinarse a los gerentes al inicio de sus carreras

profesionales. Una parte importante de este desarrollo debe ocurrir en las organizaciones, durante el trabajo cotidiano, cuando la gente trata de obtener resultados a través de otros. Es necesario que el desarrollo de liderazgo sea respaldado por un grupo de personas de la organización comprometidas con asegurar que surjan líderes nuevos. Para que tenga éxito, el grupo debe centrar el programa de desarrollo de liderazgo creando retos, retroalimentación y apoyo a los gerentes; en desarrollando el conocimiento que los gerentes tienen de ellos mismos; y midiendo el impacto del programa.

**Usar problemas reales.** En los programas de desarrollo de liderazgo, deben usarse problemas reales de la organización para crear retos, retroalimentación y apoyo. A menudo, las personas son ascendidas a cargos de autoridad (un reto nuevo) pero no se les da la retroalimentación y el apoyo que necesitan para tener éxito. El reto sin la retroalimentación y el apoyo agobia a los líderes emergentes, en vez de alentarlos. Los programas de desarrollo de liderazgo deben evitar este enfoque de “nadar o hundirse”.

**Alentar el conocimiento de sí mismo.** Los programas de desarrollo de liderazgo deben también propiciar el conocimiento de sí mismo y la empatía, puesto que estas cualidades están vinculadas al desempeño de los líderes. Los investigadores han concluido que cuando los líderes demuestran madurez emocional, crean entornos de trabajo donde prosperan la información compartida, la confianza, los riesgos calculados y el aprendizaje. Cuando los líderes carecen de madurez emocional, crean entornos donde su personal siente ansiedad y sólo produce resultados a corto plazo que no son sostenibles. (Goleman y otros 2001, pág. 46). La retroalimentación ayuda a que los gerentes receptivos aumenten su conciencia personal y su impacto en los demás. Cuando se dan cuenta que hay una diferencia entre cómo sus conductas son percibidas por ellos mismo y por los demás, a menudo se enfrentan a la necesidad de cambiar sus prácticas y ser más receptivos a actividades de desarrollo de administración y liderazgo.

En el siguiente recuadro se presenta un ejemplo de cómo puede establecer un programa de desarrollo de liderazgo en su organización, que incluye procesos para establecer retos, retroalimentación y apoyo.

## ESTABLECER UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO EN SU ORGANIZACIÓN

Por lo general, los programas de desarrollo de liderazgo pasan por cuatro fases. A menudo, las fases 1 y 2 se realizan simultáneamente o en cualquier orden.

FASE 1: EXPLORAR EL CONTEXTO PARA IDENTIFICAR LOS RETOS CLAVES	Forme un núcleo de personas interesadas comprometidas, como gerentes motivados de diferentes niveles de la organización y representantes de la junta directiva y de la comunidad, para elaborar un programa de desarrollo de liderazgo. Este grupo reunirá gerentes y personal de distintos niveles para explorar el entorno e identificar los retos estratégicos. Discuta las metas y prioridades para abordar estos retos.
FASE 2: CÉNTRESE EN CERRAR LA BRECHA ENTRE LA CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y DE LIDERAZGO	Defina las capacidades de liderazgo y administración necesarias para abordar los retos estratégicos. Evalúe el nivel actual de capacidad de liderazgo y el apoyo necesario. Esto puede hacerse a través de grupos de discusión de gerentes y personal, que identifican lo que usualmente esperan de los líderes de su organización, lo que les gusta de los líderes actuales, lo que les gustaría conservar y lo que les gustaría que desarrollaran los líderes actuales y nuevos.
FASE 3: SELECCIONE Y MOVILICE LÍDERES EMERGENTES	Seleccione a un grupo de gerentes interesados y prometedores para el desarrollo de liderazgo. Este grupo debe incluir gerentes y otros miembros del personal que han demostrado su compromiso con la generación de resultados y que muestran entusiasmo por abordar retos nuevos. Movilice este grupo para desarrollar planes de acción para abordar los retos. Identifique mentores dentro de la organización que trabajarán con este grupo para establecer las expectativas y responsabilidades y brindar apoyo.
FASE 4: INSPIRE A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO	Proporcione un desarrollo constante, con educación, retos, retroalimentación y apoyo. Instruya a los líderes emergentes acerca del liderazgo, la importancia del conocimiento de sí mismo y los valores y las prácticas de liderazgo en el contexto de abordar los retos estratégicos. Utilice gente hábil de la organización, asesores externos o una alianza de facilitadores internos y externos para impartir la educación a través del programa.
	Es importante asegurar que los mentores apoyen el desarrollo de los líderes emergentes y les ofrezcan recursos y educación en el trabajo para que puedan tener éxito. Compruebe que los mentores y supervisores ofrezcan también retos estratégicos que puedan abordar, para que sigan desarrollándose como líderes.

## Cómo medir el impacto del desarrollo de liderazgo

En las etapas iniciales del establecimiento de un programa de liderazgo, es preciso que un núcleo de liderazgo determine cómo se medirá el éxito del programa. Establecido esto, el núcleo debe recolectar datos al inicio, después en etapas claves y cuando finaliza el programa. Cuando usted evalúa un programa de desarrollo de liderazgo, considere medir el impacto del programa en diferentes niveles:

- desarrollo del líder individual
- clima organizacional
- indicadores organizacionales de liderazgo
- logro de resultados organizacionales

**Líderes individuales.** Usted puede medir el avance de líderes individuales para encarar retos a través de encuestas de retroalimentación de 360 grados. Estas encuestas escritas reúnen sistemáticamente las opiniones del desempeño de un gerente que tiene una extensa gama de compañeros de trabajo, incluidos los del mismo nivel administrativo, subalternos, gerentes de nivel superior y personas fuera de la organización, sobre todo clientes. No se revelan los nombres de los encuestados. Los resultados de la encuesta se compilan en un informe sobre fortalezas y retos del gerente en lo referente a las prácticas de administración y liderazgo, y se entregan al gerente. Estas encuestas de retroalimentación de 360 grados ayudan a un líder emergente a desarrollar el conocimiento de sí mismo, y además predicen con exactitud la eficacia de un líder dentro de dos, cuatro o incluso siete años. (Investigación realizada por McEnvoy y Beatty, citada en Goleman y otros 2001, pág. 48)

**Clima organizacional.** El clima organizacional es el estado de ánimo colectivo de las personas de una organización. ¿Se siente la gente más motivada, productiva, respetada, apreciada y capaz de usar sus talentos y prestar servicios a los clientes después de un programa de desarrollo de liderazgo, comparado con lo que sentían antes? Las mediciones del clima organiza-

cional son indicadores importantes del mejoramiento del liderazgo y se correlacionan directamente con indicadores de mejoramiento del servicio. El instrumento de medición del clima organizacional empleado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) es un ejemplo de un instrumento útil para medir los cambios en el clima organizacional (vea Soluciones Funcionales—Nicaragua, página 15 y Referencias, página 19).

**Indicadores de liderazgo organizacional.** Otra medida organizacional es el grado en que los gerentes de una organización exploran el contexto, enfocan la atención, alinean y movilizan y inspiran. Si ellos logran lo anterior de manera eficaz, habrá indicios en la organización de que estas funciones de liderazgo se están llevando a cabo. Algunos ejemplos de estos indicadores son los siguientes:

- **Alinear y Movilizar:** Los grupos de trabajo de la organización tienen planes que se alinean para apoyar la estrategia de la organización y cuentan con recursos suficientes para llevarlos a cabo.
- **Sustentar el liderazgo:** Existen procedimientos sistemáticos para el desarrollo de liderazgo entre el personal.

**Logro de resultados organizacionales.** El desarrollo constante del liderazgo debe contribuir al logro de los resultados previstos por la organización. Los líderes emergentes tratan de abordar los retos estratégicos y lograr resultados. Este avance es el indicador más importante de la eficacia del desarrollo de liderazgo. Como ejemplos del avance están los aumentos en el porcentaje de clientes que expresan la satisfacción de sus necesidades y los incrementos en el porcentaje de los objetivos de la organización o el programa que se lograron.

Los programas descritos a continuación, realizados en Nicaragua y Brasil, ilustran una gama de estrategias de desarrollo de liderazgo. El programa nicaragüense ilustra el desarrollo de liderazgo de gerentes municipales y cómo se logró que desarrollaran líderes entre su propio personal. El programa brasileño comprende la creación un “banco” de líderes capacitados que pueden ser trasladados a diferentes áreas.

## CÓMO DESARROLLAR LÍDERES DE LA SALUD MUNICIPALES A TRAVÉS DE UN PROGRAMA AUTOREPLICATIVO

Funcionarios del nivel central del Ministerio de Salud de Nicaragua (MINSa) y gerentes del MINSa de los departamentos de Matagalpa, Boaco y Jinotega, se comprometieron a realizar un programa de desarrollo de liderazgo que lograría resultados con gerentes en un sistema de salud descentralizado. El MINSa aplica el programa en colaboración con el Programa de Administración y Liderazgo del Proyecto Prosalud de MSH. Juntos, producen líderes que pueden mejorar los resultados institucionales en áreas prioritarias.

**Identificación de los retos y las prácticas de liderazgo.** Los desarrolladores de este programa sostuvieron un diálogo de dos días con funcionarios centrales y departamentales selectos del MINSa. Los participantes determinaron que los retos estratégicos más importantes que encaraban eran aumentar el acceso y la calidad de atención de la salud, aplicar una administración y prestación de servicios descentralizada y resolver el problema de baja moral de los empleados de diferentes niveles institucionales. Discutieron también ejemplos de líderes que conocen y nuevos conceptos de liderazgo. Se dieron cuenta que los buenos líderes que conocen examinan el contexto, enfocan la atención, alinean, movilizan, son fuentes de inspiración y exhiben valores conexos. Esta discusión les ayudó a darse cuenta que podrían abordar mejor sus retos organizacionales con un liderazgo mejorado. Les motivó a que solicitaran un año de desarrollo de liderazgo intensivo para los gerentes y el personal de los tres departamentos.

**Atención enfocada en un reto institucional.** Después del diálogo, los gerentes departamentales, junto con Prosalud, decidieron enfocarse en un reto: el deficiente clima organizacional en el nivel municipal y, en particular, la baja moral del personal. Para entender mejor este reto, el personal de Prosalud, utilizó la herramienta de la OPS para evaluar el

clima organizacional, y recolectó datos del personal y gerentes del MINSa en 12 municipios sobre indicadores de la moral en el lugar de trabajo, la participación y la comunicación.

**Capacitación de líderes emergentes en talleres de trabajo y en el propio trabajo.** El grupo base utilizó los datos de la encuesta para identificar las necesidades de liderazgo que mejorarían el clima de trabajo en el nivel municipal y finalmente mejorarían la habilidad de los gerentes locales para llevar a cabo sus responsabilidades de salud. Desarrollaron unidades de aprendizaje de medio día sobre habilidades claves de liderazgo, tales como la comunicación, la formación de equipos, la negociación y la resolución de problemas. Para lograr el cambio en toda la organización sin incurrir en los costos de grandes talleres centralizados, el MINSa utilizó talleres de trabajo regionales para capacitar a un grupo pequeño de gerentes, dos de cada uno de los tres departamentos y 12 municipios. Después hizo que los gerentes preparados capacitaran a todo su personal. Se les dio manuales de capacitación para participantes y facilitadores para replicar la capacitación.

Cada gerente desarrolló un plan de mejoramiento del desempeño para mejorar el clima organizacional y continúa aplicando las etapas de este plan. Al inicio de cada unidad de aprendizaje, los gerentes analizan el avance del desempeño en su municipio y su experiencia de la aplicación de las habilidades de liderazgo desarrolladas en el taller anterior. Durante todo el programa reciben retroalimentación y apoyo continuos del personal de Prosalud.

**Medición del impacto del programa.** Cada unidad de aprendizaje incluye objetivos de desempeño y aprendizaje, los cuales son monitoreados y evaluados. Al final del programa, se realizará otra vez la encuesta de la OPS para determinar el cambio en el clima organizacional. También se analizarán y compartirán los resultados de la aplicación de los planes de desempeño.

## CÓMO DESARROLLAR UN “BANCO” ESTATAL DE LIDERES

En Ceará, un estado carente de recursos en el noreste brasileño, la rápida descentralización ha creado la necesidad apremiante de aumentar el número de gerentes que puedan liderar. Los siete millones de ciudadanos de Ceará dependen cada vez más de las secretarías de salud municipales para sus servicios de la salud, mientras que la Secretaria Estatal de Salud (SESA) regula y coordina los servicios.

**Identificación de los retos organizacionales y creación de un grupo de liderazgo base.** El Secretario y el Subsecretario de Salud de Ceará reconocieron el reto de desarrollar un mayor número de gerentes en el estado que puedan asumir la responsabilidad de asegurar la prestación de servicios de salud de alta calidad. Ellos movilizaron a la SESA para que atendiera este reto.

**Definición de la brecha entre el liderazgo y la administración.** Trabajando con el MSH y con un asesor de desarrollo de liderazgo, la SESA identificó las prácticas de administración y liderazgo necesarias e inició un programa de desarrollo de liderazgo.

**Selección de líderes emergentes.** Por medio de una campaña masiva de información pública, se pidieron solicitudes de capacitación de empleados de toda la Secretaria y de diferentes niveles del sistema de salud. Para la fecha límite de inscripción, 440 empleados habían presentado su solicitud y 125 de ellos fueron seleccionados para ingresar en el programa, en cinco grupos de 25 cada uno. Los capacitados se convirtieron en parte de un Banco de Recursos de Administración y están disponibles para ocupar puestos en todo el estado. Los requisitos de selección para formar parte del banco incluyeron:

- motivación para buscar el desarrollo de su carrera profesional;
- información y retroalimentación de supervisores actuales y anteriores sobre las aptitudes y

habilidades de liderazgo de los aspirantes;

- terminación satisfactoria del programa de desarrollo de liderazgo.

### **Fuentes de inspiración a través de la educación continua, los retos, la retroalimentación y el apoyo.**

Los líderes emergentes recibieron la capacitación de administración y se les dio prioridad para ascensos a cargos administrativos. La capacitación inicial consistió en tres módulos que se centraron en las aptitudes personales, administrativas e interpersonales. En el programa de capacitación se exigió que los participantes se evaluaran y examinaran sus estilos de trabajo administrativos e interpersonales, identificaran sus propios retos de liderazgo y se enfocaran en áreas en donde ellos y su organización necesitaban fortalecerse.

Los líderes emergentes recibieron retroalimentación y apoyo continuos. Uno y dos meses después de la capacitación, asistieron a un evento de un día para informar sobre el avance en sus vidas profesionales y personales. En estas sesiones se hizo seguimiento de sus planes de acción y se establecieron nuevas direcciones. La SESA está explorando formas electrónicas de continuar el aprendizaje, a través de “Leadernet,” un producto que combinará el aprendizaje a distancia, el intercambio personal, el intercambio electrónico y el estudio por cuenta propia.

**Medición del impacto del programa.** A partir de una evaluación preliminar, la SESA informa que las personas están siendo ascendidas por mérito y no por influencias; la organización se está autoevaluando y trabajando para mejorar los servicios, y se han iniciado proyectos para mejorar la motivación y la moral. Los líderes emergentes informan de un trabajo en equipo mejorado, mayor habilidad para ser fuentes de inspiración de otros, mejores habilidades relacionales y mayor sentido de responsabilidad para desarrollarse como líderes.

## Cómo integrar el liderazgo con la administración para lograr resultados

Los gerentes que desean liderar deben contestar una pregunta clave: “¿Cuáles son los retos estratégicos a los que se enfrenta mi organización y qué debo hacer para movilizar a otros para que se responsabilicen por esos retos?”

Las organizaciones que reconocen que deben desarrollar gerentes capaces de liderar con eficacia deben comprometer recursos a largo plazo, en vez de buscar una solución rápida para problemas específicos. El desarrollo de liderazgo es una forma de trabajar y de desarrollar una organización. Debe ser auspiciado y respaldado dentro

de la organización o el programa. Si a usted le importa su organización y su futuro, usted y su organización deben comprometerse a desarrollar líderes en todos los niveles. Es el camino para lograr una verdadera sustentabilidad, mejor desempeño organizacional, mejores servicios de salud y mejores resultados en salud.

El marco de referencia presentado a continuación es una guía útil de los resultados organizacionales que lograrán los gerentes de todos los niveles al liderar y administrar bien. En cada función de liderazgo y administración deben aplicar una gama dinámica de prácticas en momentos diferentes para administrar los cambios y estabilizar sus organizaciones.

### Marco de referencia del gerente para obtener resultados de liderazgo y administración: para permitir que las organizaciones y los programas logren resultados sostenibles en condiciones complejas

#### LIDERAZGO

*Alinea la organización interna con condiciones externas, y los intereses personales con la misión de la organización*

##### Explorar el contexto

*Resultado organizacional:* La organización adquiere una perspectiva general de las tendencias en su entorno externo e interno, basada en un conocimiento que se actualiza continuamente.

##### Enfocar la atención

*Resultado organizacional:* La organización tiene una misión, estrategia y prioridades, las cuales se entienden claramente y se utilizan para liderar el trabajo en toda la organización.

##### Alinear y Movilizar

*Resultado organizacional:* Los grupos de trabajo y los sistemas de la organización tienen planes alineados para apoyar la estrategia de la organización y cuentan con recursos suficientes para llevarlos a cabo.

##### Inspirar

*Resultado organizacional:* El personal de todos los niveles está comprometido con la misión de la organización y con el aprendizaje y la innovación constantes.

#### ADMINISTRACIÓN

*Alinea las partes internas de la organización*

##### Planificar

*Resultado organizacional:* La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y un plan operacional.

##### Organizar

*Resultado organizacional:* La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para operaciones eficientes. El personal está organizado y es consciente de sus responsabilidades de trabajo y de lo que se espera de ellos.

##### Aplicar

*Resultado organizacional:* Las actividades de la organización se llevan a cabo de manera eficiente y eficaz.

##### Dar seguimiento y Evaluar

*Resultado organizacional:* La organización obtiene información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica procesos continuos de aprendizaje y conocimiento.

### **Sobre la creación de un entorno que habilite...**

*Un revisor explica:* "En el nivel más fundamental, el liderazgo crea un entorno en el cual las personas están dispuestas y son capaces de llevar a cabo la visión y la estrategia de una organización. La primera medida de un líder es si puede lograr resultados individualmente y con otros. Esto se mide a través de informes de colegas y de otras personas sobre las cuales el líder no tiene control directo. En el área de la salud pública, esta medida es aún más importante, debido a las condiciones descritas —complejidad, cambios rápidos, grandes problemas cuya resolución requiere un gran número de grupos o personas, etcétera.

También es útil resaltar las consecuencias de un liderazgo ineficaz para poner de relieve el desperdicio de recursos y el gran impacto en la salud y las vidas humanas cuando los proyectos y las personas no son dirigidos eficazmente."

### **Sobre la delegación de autoridad y la responsabilidad...**

*Un revisor agrega:* "A menudo, los líderes delegan responsabilidades sin la autoridad correspondiente. Sin embargo, la mejor manera de mostrar confianza en un grupo de trabajo es delegar también a los miembros del grupo la autoridad para lograr los resultados."

### **Sobre la comunicación abierta...**

*Un revisor indica:* "La comunicación abierta por sí sola no es suficiente. Para mantener una comunicación abierta, un grupo debe ver que sus comentarios son tomados en cuenta y que sus esfuerzos valen la pena."

### **Sobre ser ejemplo a seguir...**

*Un revisor subraya:* "Un líder verdadero enseña con el ejemplo. Hace lo que le pide a otros que hagan."

### **Sobre la eliminación del misterio del liderazgo...**

*Un líder emergente del programa de desarrollo de liderazgo de Brasil dijo:* "Yo no quise aceptar ningún cargo de responsabilidad... En el curso se eliminó el misterio. Vi el otro lado de ser líder, el que impulsa al equipo, aunque no necesariamente tiene un cargo. Sin ello, yo no estaría donde me encuentro ahora." *Otro informó:* "Si cada persona mejora, entonces el entorno mejora."

### **Sobre la facilitación de los cambios...**

*Un participante del programa de desarrollo de liderazgo nicaragüense comentó:* "[El programa de liderazgo] es excelente... ya que contribuye a fortalecer el proceso de modernización del Ministerio de Salud. Proporciona los elementos fundamentales para desarrollar líderes que pueden contribuir a este proceso de cambio en todos los niveles."

- Goleman, Daniel y otros. "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance." *Harvard Business Review* (diciembre de 2001): 42–51.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap, 1994.
- Heifetz, Ronald A. y Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1997): 123–134.
- Hesselbein, Frances y otros. *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Hesselbein, Frances y otros, editores. *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Kotter, John P. "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review* (mayo–junio de 1990): 1–12.
- Kouzes, J. M. y B. A. Posner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Management Sciences for Health. "Cómo aprender a pensar estratégicamente." *Actualidad gerencial* volumen III, número 1 (enero–febrero de 1994).
- Management Sciences for Health. "Managers Who Lead Effectively: Report on the Management and Leadership Program's Leadership Study," Boston: Management and Leadership Program, MSH, agosto de 2001.
- Marín, José María, Armando Melgar y Carlos Castaño. "Teoría y técnicas de desarrollo organizacional," vol. 3. Serie de documentos técnicos núm. PSDCG-T-10. Proyecto subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud de Centroamérica y Panamá. Guatemala: Organización panamericana de la salud, 1990.
- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley y Ellen Van Velsor, editores. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Pagonis, William G. "The Work of the Leader." *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1992): 118–126.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nueva York: Currency/Doubleday, 1994.
- Waldrop, M. Mitchell. "Dee Hock on Management." *Fast Company* (octubre de 1996): 79.

### LIBROS SOBRE EL LIDERAZGO CON PERSPECTIVAS AFRICANAS, ASIÁTICAS Y LATINOAMERICANAS

- April, Kurt, Robert Macdonald y Sylvia Vriesendorp. *Rethinking Leadership*. Capetown: University of Capetown Press, 2000.
- Arrangoiz, David C. *Líderes y educadores*. México, DF: Fondo de cultura económica, 2000.
- Lao Tsu, Gia-Fu Feng y Jane English, traductores. *Tao Te Ching*. Nueva York: Vintage, 1997.
- Mbigi, Lovemore y Jenny Maree. *Ubuntu, the Spirit of African Transformation Management*. Randburg, Sudáfrica: Knowledge Resources, 1995.

# Liderar para lograr resultados

Se encuentran buenos líderes en todas partes. Cuando se le pidió un relato sobre cómo producir resultados con otras personas, una gerente de salud distrital de la Provincia del Cabo Oriental de Sudáfrica relató cómo ella movilizó a otros en su dispensario para abordar el reto de crear un jardín al lado del dispensario.

- La gente en su distrito sufría de deficiencias de vitaminas. La gerente de distrito miró a su alrededor y se dio cuenta que el cultivo de una huerta de verduras ayudaría a su dispensario rural a atender sus necesidades dietéticas. Ella comunicó a su personal su "visión" de una huerta del dispensario y su valor para la comunidad. Sin embargo, el personal era renuente a hacer algo. Una huerta aumentaría sus cargas de trabajo, que ya eran considerables.
- La gerente de distrito repitió su visión y ella escuchó respetuosamente las objeciones de su personal. Cada vez que ellos planteaban una objeción, ella les asignaba "deberes". (Ella es la hija de dos profesores.) Los deberes eran: "Vayan a casa y piensen en cómo resolverían este problema si estuvieran en mi lugar". Lo hizo porque "la huerta sería de todos nosotros, no sólo mío".
- Después de muchos días, la señora del té, de edad mayor en el dispensario propuso una solución. Uno de sus vecinos tenía un tractor y estaba dispuesto a arar la tierra sin cobrar nada. La gerente de distrito elogió a la mujer por su iniciativa.
- Después de eso, otros propusieron soluciones y la huerta se convirtió en realidad. Ahora la comunidad come verduras frescas y los trabajadores del dispensario están orgullosos de haber logrado algo benéfico para la salud de la comunidad. Lo "hicieron ellos mismos".

Al liderar a su personal hacia el logro de resultados, la gerente de distrito examinó en busca de retos y movilizó a su personal. Inspiró ellos cuando les dio el problema para que ellos lo resolvieran, escuchó cuando expresaron sus objeciones, no dio respuestas fáciles, permitió que aprendieran ellos mismos.



## *Preguntas para pensar*

¿Qué reto estratégico en particular encara su grupo de trabajo?

Cuando usted aborda este reto, ¿qué quiere lograr?

¿Qué está dispuesto a comprometerse a hacer para lograr sus objetivos?

¿A quién más puede movilizar para que le ayude?

## ACTUALIDAD GERENCIAL

*Actualidad gerencial* está diseñada para ayudar a los gerentes a desarrollar y apoyar la prestación de servicios de alta calidad en salud. Los editores recibirán gustosos cualquier comentario, pregunta o solicitud de suscripción.

MSH Publications  
Management Sciences for Health  
165 Allandale Road  
Boston, Massachusetts 02130-3400 USA

Tel.: 617.524.7799  
Fax: 617.524.2825  
E-mail: [bookstore@msh.org](mailto:bookstore@msh.org)  
Web site: [www.msh.org](http://www.msh.org)



MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH