

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación



TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL SIGLO XXI

 /INAPArg

 #inapargentina

 argentina.gob.ar/inap

INAP | INSTITUTO NACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

La escuela de Alta Dirección Pública representa una de las instancias institucionales encargadas de generar los procesos de formación y actualización continua de nuestro servicio civil, no solamente en el ámbito de la Administración Pública Nacional, sino también para aquellos empleados que prestan servicios a nivel provincial y municipal, permitiendo integrar a los diferentes niveles de gobierno en el conocimiento y formación sobre las mejores prácticas de modernización e innovación a nivel nacional e internacional.

OBJETIVOS

Entrenar a los funcionarios ejecutivos en competencias que les permitan generar acciones de liderazgo y gestión de equipos eficientes, brindarles el entrenamiento en conocimientos, habilidades y actitudes necesarias a efectos de implementar la estrategia de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de hábitos, valores y costumbres compartidos por los trabajadores de una Organización, y que éstos a su vez, controlan la forma en que interactúan con el entorno y entre ellos mismos.

La inducción busca, como uno de sus objetivos, presentar la cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Weberiana vs Gestión por Resultados

| CULTURA | WEBERIANA | GXR |
|------------|---|--|
| Autonomía | Poca autonomía, mucha supervisión | Predomina la autonomía y existe un grado de empoderamiento para resolver problemáticas |
| Estructura | Procesos estandarizados | Flexibles. Procesos determinados por el cumplimiento de las metas establecidas |
| Premio | No conocen la productividad | Se premia alto nivel de productividad |
| Riesgo | No se estimula a ser innovador y creativo | Se estimula la creatividad y el talento |

DESCRIPCIONES DE PUESTOS



DETECCIÓN DE NECESIDADES

¿Qué es?

- Investigación sobre conocimientos, habilidades y aptitudes que posee el empleado y las requeridas por el puesto de trabajo.

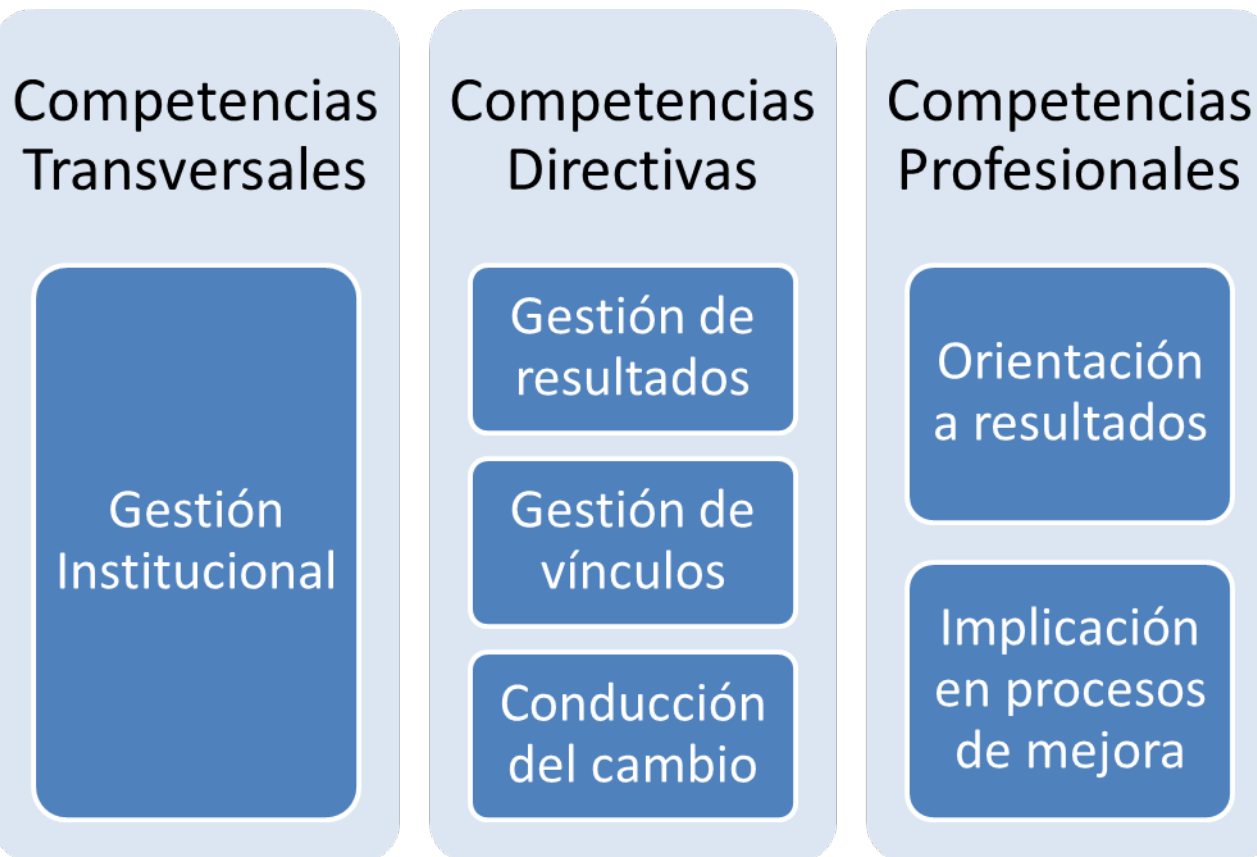
¿Por qué?

- Necesidades del puesto.
- Bajo desempeño.
- Fallas en el proceso de selección de personal.
- Evaluaciones de desempeño con bajas calificaciones.

¿Para qué?

- Detectar brechas existentes.
- Conocer necesidades de capacitación.
- Modificar/Actualizar procesos de Selección de Personal.

COMPETENCIAS



COMPETENCIAS

Actividad

**Van a conversar con el compañero de la derecha sobre:
Cargo y funciones que desempeña.**

La otra persona que describa cuales son las competencias necesarias para ocupar dicho cargo y por que.

COMPETENCIAS CLAVE

Algunas competencias clave

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Orientación al Ciudadano | Coherencia estratégica de la gestión de políticas públicas. | Receptividad |
| Relacionamiento interpersonal | Análisis y evaluación: de políticas en curso y ajustes necesarios a realizar. | Adaptación |
| Integridad | Comunicación oral y escrita | Gestión de la Calidad |
| Visión estratégica | Confidencialidad | Administración de políticas |
| Resolución de conflictos | Transparencia | Gestión del desarrollo de las personas |
| Liderazgo | Ética | Gestión del cambio |
| Negociación | Resguardar activos | Motivación: desarrollo, intereses, retroalimentación, etc |
| Orientación a resultados | | |

HABILIDADES DEL LIDERZGO



LIDERAZGO

Estilos

El ESTILO de Liderazgo es cómo se comporta el líder al momento de influir en el rendimiento de los otros.

“Un buen Liderazgo logra que su grupo de colaboradores se encuentre motivado para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales voluntariamente, a través de una visión y acción en equipo...” John P. Kotter

**“Lo que yo haga hoy afecta a lo que los otros puedan llegar a ser”...
Dave Ulrich**

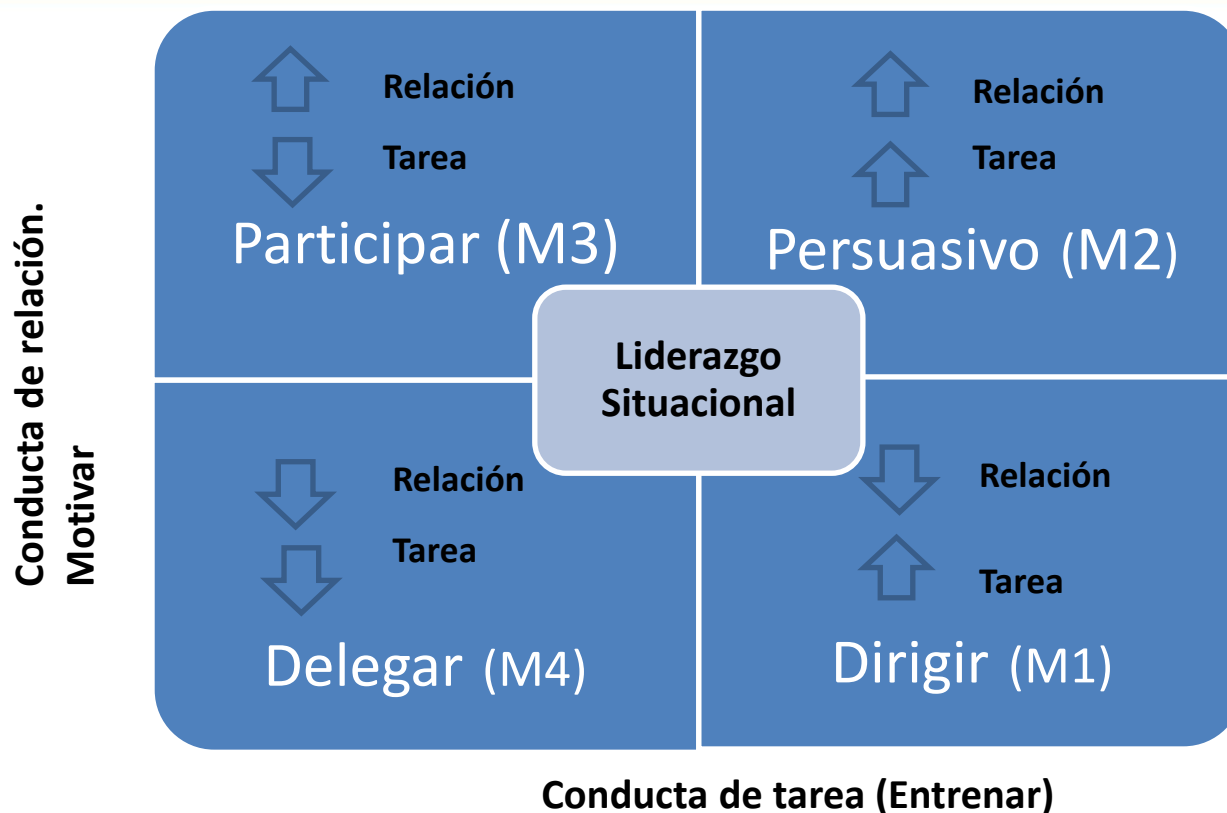
LIDERAZGO

Liderazgo Balanceado



HABILIDADES DEL LIDERZGO

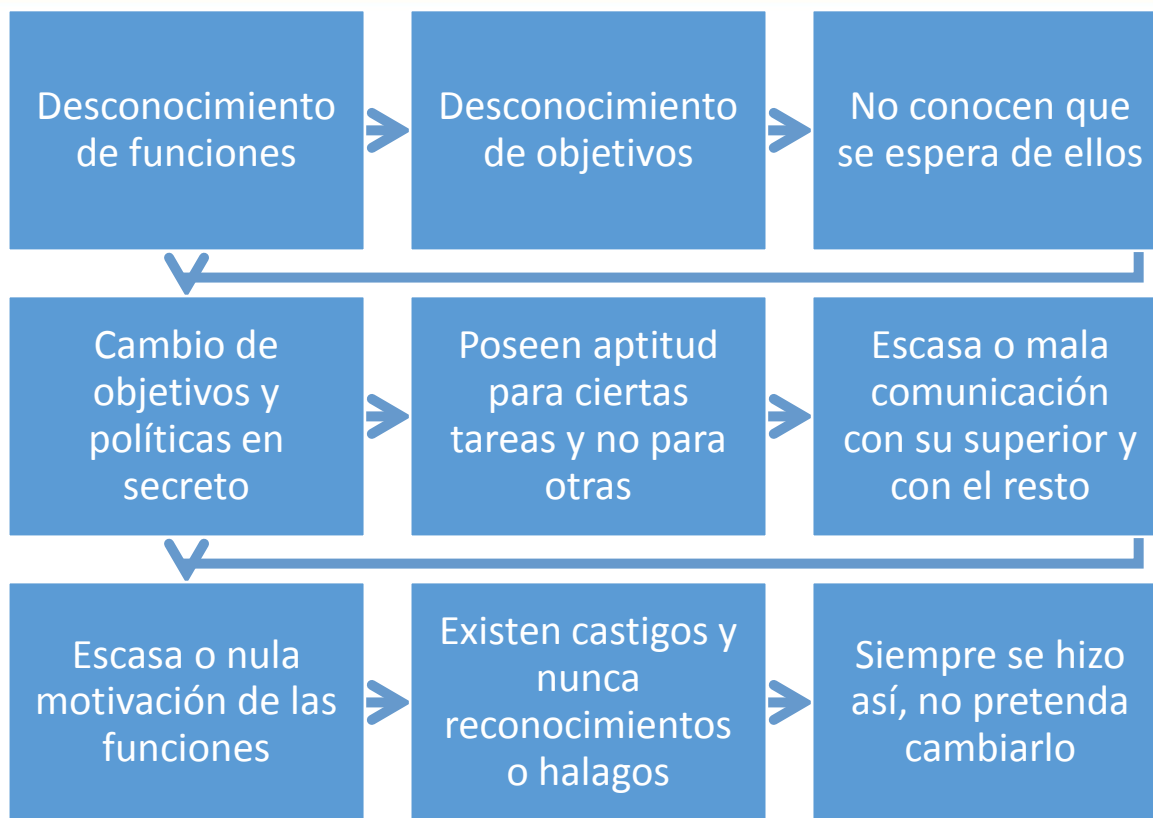
Liderazgo Situacional



Modelo de Liderazgo desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, en el cual el líder se adapta a la madurez del equipo de trabajo a cargo.

MOTIVACIÓN

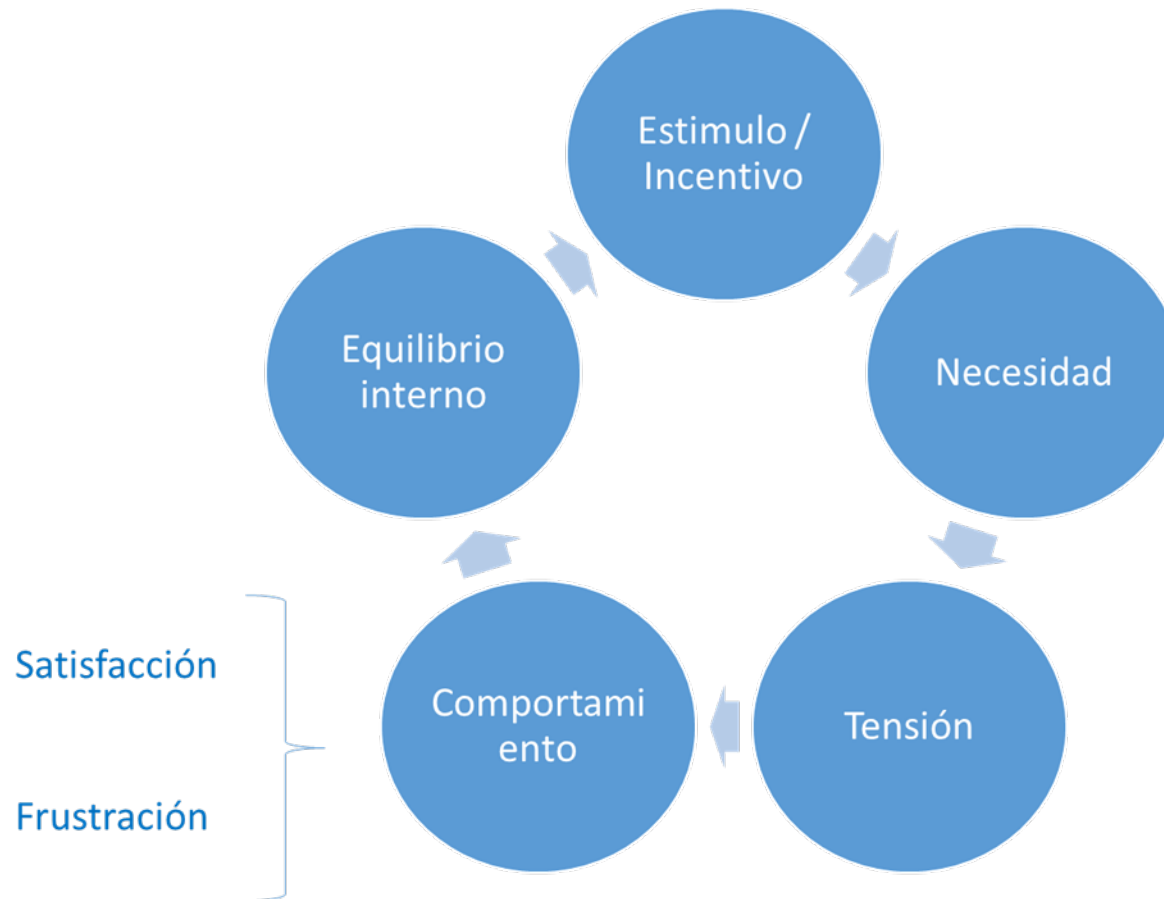
Factores de Insatisfacción



Desempeño deficiente por necesidades insatisfechas (mecanismos de ajuste / agresión – depresión)

MOTIVACION

Ciclo Motivacional



MOTIVACION

Necesidades



MOTIVACION

ACTIVIDAD

RANGOS ETARIOS.

**FACTORES MOTIVACIONALES POR LOS QUE TRABAJO
Y MI COMPAÑERO**

FRASES QUE MOTIVAN

FRASES QUE DESMOTIVAN

EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Equipo de personas unidas por lazos de confianza cuyas competencias se complementan para el logro de objetivos organizacionales de forma eficiente. El compromiso y el involucramiento juegan un papel importante debido a que impacta directamente en la satisfacción del empleado.

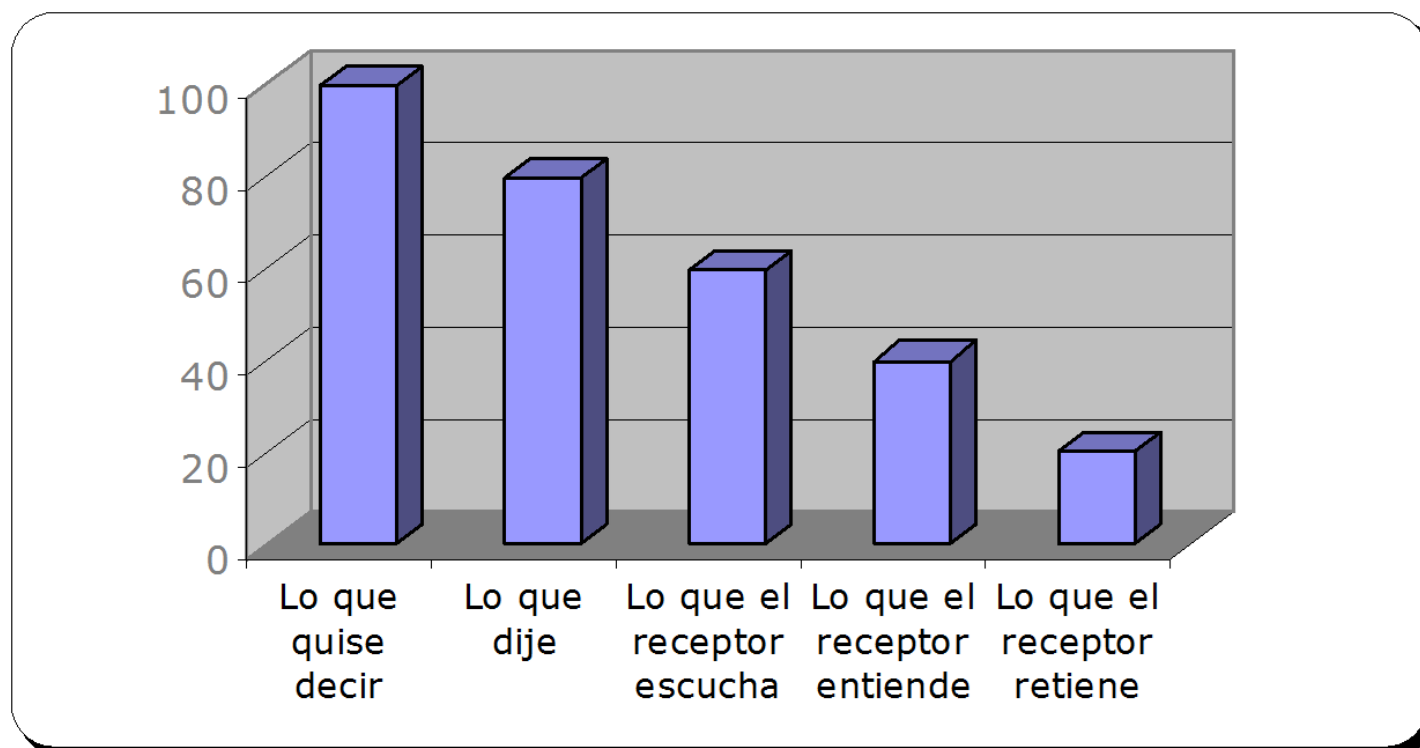
COMUNICACIÓN

Beneficios de la Comunicación

- Motiva y retiene.
- Incrementa el buen clima de trabajo.
- Atiende demandas y necesidades.
- Percibe detalles imperceptibles.
- Mejora el relacionamiento interpersonal.
- Aumenta la imagen del “buen liderazgo”.
- Acompaña el planteamiento y seguimiento de objetivos.
- Brinda feed back continuo.
- Genera participación e involucramiento.

COMUNICACIÓN

Proceso Comunicacional



COMUNICACIÓN

Herramientas de la Comunicación Laboral

- Intranet.
- Newsletter digital.
- Boletín mensual.
- Revista interna.
- Cartelera.
- Buzón de ideas.
- Banners institucionales.
- Webs especiales.
- Reuniones periódicas.
- Desayunos / Meriendas laborales.
- Encuentros.

COMUNICACIÓN

Actividad Desafíos y Oportunidades

En grupo vamos a plantear los desafíos existentes en cuanto a:

- **Comunicación.**
- **Motivación/Clima Laboral.**
- **Liderazgo**
- **Capacitación.**
- **Trabajo en equipo**
- **Planificación/Seguimiento de proyectos**

Al finalizar vamos a pasar la hoja al grupo de la derecha para que puedan trabajar en las oportunidades de dichos desafíos.

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Retroalimentación activa

Es un proceso interactivo entre el Líder/Coach y su/s colaboradores.

Es un proceso esencialmente conversacional, donde también intervienen emociones y la parte corporal.

Se apoya en el poder generador y transformador del lenguaje.

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Tipo de Retroalimentación

Coaching en el lugar

Tiene lugar en el momento que se presenta la oportunidad. Es espontáneo e inmediato.

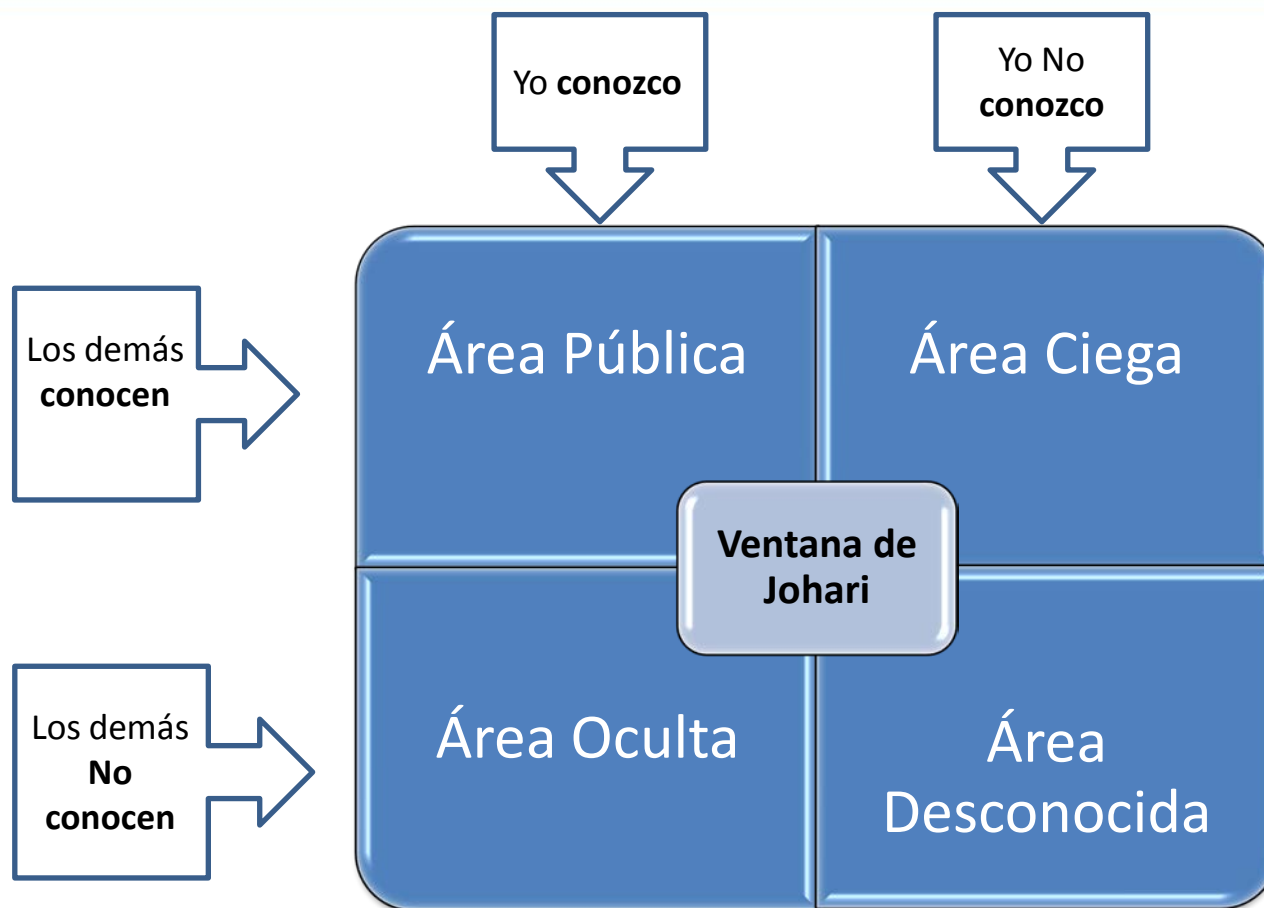
Peligro: el supervisor tiende a tomar la tarea en sus manos en lugar de enseñar como hacerlo.

Proceso formal de Coaching

Implica una preparación previa y luego mantener la sesión de Coaching propiamente dicha. / No es evaluar.

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Ventana de Johari



La ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos **Joseph Luft** y **Harry Ingham** 1955 (Comunicación Interpersonal)

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Retroalimentación activa Vs Evaluación

| Coaching | Evaluación tradicional |
|--|--|
| Se dirige a la mejora del rendimiento. | Presenta un cuadro de lo que ha ocurrido en el pasado. |
| Da información acerca del comportamiento para lograr impacto en el futuro. | Asigna una calificación del rendimiento en el pasado. |
| Se da los 365 días del año. | Generalmente se da cada cuatro meses o anualmente. |
| Generalmente no se formaliza en documentos. | Es formal y se refleja en documentos. |
| Es participativa. | Es pasiva. |
| Se enfoca en el “nosotros” colectivo. | Se enfoca en el individuo. |

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Modelos Mentales

Componentes Formativos del Modelo Mental (imagen mental de como una persona piensa que funciona el mundo real.)

Marco de Desarrollo

La Herencia Genética

La Experiencia

La Formación

La Sociedad y la Cultura

Las Costumbres

El Entorno

Peter Senge La Quinta Disciplina 1990

AFIRMACIONES/JUICIOS DE VALOR

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Modelos de Comportamiento

REACTIVO

Si no fuera por..”,
“Yo soy así”, “la cultura del banco”,
“Se cayó el sistema”, “La culpa es de.

No asumimos la culpa.

Responsabilizamos a otro.

El rol es de víctima.

PROACTIVO

Me hago cargo del problema: paso de víctima a protagonista.

Asumo que tengo responsabilidad y puedo.

Pregunto, pido sugerencias y ayuda al jefe.

RETROALIMENTACIÓN ACTIVA

Identificación y Eliminación de Obstáculos

IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS

- Piense ideas con la persona, para averiguar cuál es el obstáculo.
- Pida al individuo que describa el problema y enumere los obstáculos.
- Llegue a un acuerdo acerca de qué obstáculos se deben trabajar.

ELIMINACIÓN DE OBSTÁCULOS - PENSANDO EN SOLUCIONES

- Cree la visión, pida al individuo que describa el resultado deseado.
- ¿Cómo sería la situación si se eliminaran los obstáculos?
- Piense en ideas para eliminar o reducir estos obstáculos.

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Capacitar para servir ciudadanos

 /INAPArg

 #inapargentina

 argentina.gob.ar/inap



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación